

Universidade de Évora
Mestrado em Gestão



Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade nas Organizações Escolares

Maria Amélia Martins Baltazar

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão
Especialização em Recursos Humanos

Orientadora:

Prof.^a Doutora Margarida Saraiva

Évora, 2009

Universidade de Évora
Mestrado em Gestão



Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade nas Organizações Escolares

Maria Amélia Martins Baltazar

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Gestão
Especialização em Recursos Humanos



171 825

Orientadora:

Prof.^a Doutora Margarida Saraiva

Évora, 2009

Dissertação: *Mestrado em Gestão. Especialização em Recursos Humanos*

Instituição: *Universidade de Évora*

Título: *Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade nas Organizações Escolares*

Autora: *Maria Amélia Martins Baltazar*

Orientadora: *Prof.^a Doutora Margarida Saraiva*

Data: *Setembro de 2009*

Agradecimentos

Ao meu prezado marido Francisco, pelo seu apoio incondicional, pela grande ajuda que me deu ao longo do projecto, inclusive nas revisões finais, pelo ânimo, alegria e crédito que me motivaram a concluir este trabalho.

Aos meus pais pelo apoio que me deram em todas as fases da minha vida, que se revelou crucial para a elaboração desta dissertação. À minha filha Carla e genro Diogo, em especial à netinha Carlota, que renovou a minha força de viver com o seu nascimento durante este trajecto.

Aos meus amigos, pela força que sempre me transmitiram para elaborar o projecto e pela total compreensão da minha ausência, em muitos dos eventos de confraternização que tiveram lugar durante este período.

À minha orientadora, Prof. Doutora Margarida Saraiva, por todo o apoio e paciência que teve comigo. Agradeço-lhe pela sua boa disposição, compreensão, conselhos e total disponibilidade que revelou em todas as fases do trabalho e, acima de tudo, pela confiança que depositou em mim, desde o momento das aulas que me motivaram a enveredar por este tema da “Qualidade”

À Professora Doutora Fátima Jorge, como coordenadora de Curso de Gestão, cujas aulas e experiência me motivaram a continuar na área dos *Recursos Humanos*, que se revelou verdadeiramente aliciante e que pretendo aprofundar em projectos de investigação futuros.

Ao Ricardo, pela ajuda, com a sua experiência em SPSS., à amiga Vanda pela sua disponibilidade na parte final deste trabalho que tanto me ajudou.

Aos vários colaboradores do Agrupamento pelas informações prestadas, sem as quais não seria possível concretizar a parte empírica desta dissertação.

Agradeço por todas as suas valiosas críticas e sugestões de trabalho, a todos a sua compreensão e habitual motivação com que pude contar ao longo deste percurso.

“A qualidade nunca é um acidente.
É sempre um resultado de um
esforço inteligente, onde deve
prevalecer a vontade
de produzir algo superior.”

J. Todo Bom

Resumo

Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade nas Organizações Escolares

A Qualidade é um dos factores dinâmicos de competitividade e é, incontestavelmente, um dos pilares fundamentais para a construção do sucesso das organizações. O conceito de Qualidade não é de fácil definição, dado que é algo complexo e de difícil consenso. E muitas são as noções de Qualidade existentes na literatura, mas todas elas convergem num sentido único da busca da melhoria contínua e da excelência.

Por outro lado, a implementação da Contabilidade de Gestão (designadamente o Custeio Baseado em Actividades – ABC) numa organização, sobretudo numa instituição de ensino, fornece recursos suficientes para a identificação dos melhores indutores de custo. Assim, torna-se inevitável observar as actividades, inquirir os colaboradores internos e externos, desenvolver e aplicar métodos quantitativos que monitorizem os processos e os procedimentos e, especialmente, que exista o empenho da gestão de topo, de modo a que a estratégia e a qualidade organizacional se inter-relacionem.

Este trabalho apresenta diversos aspectos referentes à temática dos custos da qualidade (ou da não qualidade), a própria técnica contemporânea ABC e os principais resultados obtidos através da aplicação de listas de verificação e de um inquérito por questionário, junto dos alunos, colaboradores docentes e não docentes, com o objectivo de analisar a situação dos custos da qualidade baseados na contabilidade e avaliar o grau de satisfação/motivação com a qualidade do serviço prestado na sede do Agrupamento de Escolas do concelho de Estremoz.

Os resultados do presente estudo evidenciaram alguns benefícios e dificuldades da aplicabilidade da Gestão da Qualidade numa instituição de ensino. A cultura organizacional deste tipo de instituições será um dos aspectos a ter em consideração, de modo a que os princípios da Gestão da Qualidade sejam implementados de forma harmoniosa e que poderá encaminhar essas organizações num verdadeiro percurso de qualidade, numa filosofia de melhoria contínua até à excelência.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade, Qualidade do Ensino; Custos da Qualidade; Contabilidade de Gestão; Melhoria Contínua

Abstract

Implementing a Quality Management System in Teaching Institutions

As a crucial factor for competitiveness, quality is undoubtedly one of the foundations on which a successful organization rests. The complexity surrounding the notion of quality makes it hard to reach a consensus about its meaning, and that is why it has so many different definitions. However, all of them have one thing in common – that it involves a continuous search for improvement and excellence.

Nowadays, an organization that uses accounting methods to support management (namely the Activity-based Costing method) has the necessary means to identify where the main costs are originating from, particularly if the organization is somehow related to teaching. It is therefore inevitable to study activities, inquire everyone involved in the organization's activities, as well as develop and apply quantitative methods to monitor processes and procedures. Moreover, it is especially important that top management is fully committed to quality in order to reflect it on its strategy.

This work focuses on several aspects pertaining costs associated with quality – and lack of quality – and shows the Activity-based Costing method in particular, as well as the main results gathered from the verification lists and questionnaires made to students, teachers and staff, with the purpose of analysing – based on accounting – the amount of costs derived from quality, and evaluating the degree of satisfaction and/or motivation as regards the quality of service provided at a group of schools in Portuguese region of Estremoz.

The results of this study show that there are some benefits in applying quality management to teaching institutions, but there are also some difficulties. The organizational culture of these institutions is one aspect that should be taken into consideration, so that quality management principles can be implemented harmoniously. This may direct these organizations to the true path of quality, so they can continuously seek improvement and achieve excellence.

Keywords: Quality Management; Teaching Quality; Costs of Quality; Accounting to Support Management; Continuous Improvement.

Índice Geral

	Pág.
Índice de Figuras.....	iii
Índice de Tabelas.....	iii
Índice de Quadros.....	iii
Índice de Gráficos.....	iv
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	iv
Introdução.....	1
PARTE I - Fundamentação Teórica	
Capítulo 1 - Qualidade e Educação: Breve resenha histórica, Conceitos e Indicadores..	7
1.1. Evolução de Ideias sobre Educação.....	7
1.2 Conceito de Qualidade	8
1.3. Indicadores da Qualidade.....	12
Capítulo 2 – Os Custos da Qualidade e o Custeio Baseado em Actividades (ABC).....	17
2.1. Os Custos da Qualidade.....	17
2.2. Custeio Baseado em Actividades (ABC)	23
PARTE II - Estudo Empírico	
Capítulo 3 – Opções Metodológicas.....	35
3.1. Metodologia de Investigação.....	35
3.2. Definição da População.....	40
3.3. Método de Pesquisa.....	41
3.4. Modelo.....	44
Capítulo 4 – Realização da Pesquisa.....	47
4.1. Resultados Obtidos.....	47
4.2. Análise das Hipóteses em Estudo.....	51
4.3. Resumo da lista de verificação dos alunos.....	60
4.4. Cruzamento de variáveis.....	63
4.5. Resultados dos Questionários aos Colaboradores.....	66

	Pág.
Conclusão.....	75
Limitações ao estudo.....	81
Propostas/Sugestões de melhoria/Intervenção na realidade organizacional em estudo.....	83
Propostas de Investigação Futuras.....	85
Mini Glossário.....	87
Bibliografia.....	89

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1 – Evolução das ideias sobre educação.....	8
Figura 2 – Modelo de Investigação.....	44

Índice de Tabelas

	Pág.
Tabela 1 – Relação entre listas de verificação/questionários distribuídos e os recebidos.....	41
Tabela 2 - Número de alunos/ano de escolaridade.....	49
Tabela 3 – Despesas anuais custo/aluno.....	53
Tabela 4 – Despesas mensais custo/aluno.....	53
Tabela 5 – Despesas médias anuais custo/aluno.....	53
Tabela 6 – Grau de Satisfação dos colaboradores.....	59
Tabela 7 – Sugestões dos alunos.....	62
Tabela 8 – Sexo/ As instalações da Escola estão sempre limpas e com aspecto agradável.....	63
Tabela 9 – Idade / As instalações da Escola estão sempre limpas e com aspecto agradável....	64
Tabela 10 – Atendimento Presencial.....	65
Tabela 11 – Custeio baseado nas actividades (ABC)	69
Tabela 12 – Sugestões para aumentar o grau de satisfação dos colaboradores.....	73

Índice de Quadros

	Pág.
Quadro 1 – Indicadores da Qualidade na Educação.....	15
Quadro 2 – Resumo dos objectivos e conclusões de alguns estudos.....	20
Quadro 3 – Síntese dos custos de qualidade segundo Deming, Juran e Crosby.....	31
Quadro 4 – Análise dos pontos fortes e fracos do Agrupamento de Escolas de Estremoz.....	38

Índice de Gráficos

	Pág.
Gráfico 1 – Grupo Etário.....	50
Gráfico 2 – Sexo.....	50
Gráfico 3 – Habilitações Literárias.....	51
Gráfico 4 – Alunos matriculados no início do ano lectivo 2006/2007.....	54
Gráfico 5 – Tempo de Experiência Profissional.....	67
Gráfico 6 – Grau de Satisfação relativo à forma de implementação dos Sistema de Avaliação de Desempenho em vigor.....	71
Gráfico 7 – Grau de Satisfação relativo à forma como lhe foi comunicado o Sistema de Avaliação de Desempenho.....	71
Gráfico 8 - Grau de Satisfação Relativo às Condições de Trabalho.....	72

Lista de Abreviaturas e Siglas

SPQ – Sistema Português da Qualidade

CNQ – Conselho Nacional de Qualidade

IPQ – Instituto Português de Qualidade

SPSS – Statistics Packages for Social Sciences

CBA – Custeio Baseado nas Actividades

TQM – Gestão da Qualidade Total

INTRODUÇÃO

No ambiente competitivo, em que as empresas se inserem actualmente, a busca da qualidade é o caminho, talvez único, para a sua sobrevivência e manutenção no mercado a longo prazo.

Presentemente, o foco de qualquer negócio ou actividade é o cliente. Pretende-se evitar a todo o custo que estes se sintam insatisfeitos com os produtos e processos, sendo comum a todas as organizações a procura da satisfação total do cliente. Como tal, a gestão da prestação de serviços exige que as organizações tenham uma atenção redobrada em relação à qualidade. O ideal seria todos os gestores das organizações conhecerem e implementarem processos de aferição da qualidade e adaptarem normas e procedimentos que acautelem essa qualidade necessária.

O que tecnicamente se designa de melhoria contínua do desempenho global deveria ser uma meta constante das organizações/empresas. Atingir a excelência no ensino é hoje um dos grandes objectivos das instituições de ensino de todos os graus, desde o pré-primário ao secundário e particularmente no ensino superior, sendo o público-alvo um factor de competitividade (Saraiva, 2003). Neste último sector, verifica-se uma crescente preocupação com a qualidade, existindo já algumas instituições de ensino superior com sistemas de certificação segundo o referencial normativo ISO 9000, nomeadamente o Instituto Politécnico do Porto, o Instituto Politécnico de Leiria, o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e o Instituto Politécnico da Guarda, entre outros.

Este trabalho tem como fim analisar os custos da qualidade no Agrupamento de Escolas de Estremoz. Mas, para tal é importante conhecer preliminarmente os conceitos dos dois termos que compõem a expressão: “custos” e “qualidade”. No entanto, também se analisa a “Gestão da Qualidade” no contexto da gestão escolar, de modo a compreender a importância dos recursos humanos dentro da organização e a relevância da contabilidade na tomada de decisões administrativas/financeiras, assim como estratégias da gestão de topo, que poderão ser tomada com base em relatórios contabilísticos.

Qualidade

A ideia inicial de qualidade surgiu nos Estados Unidos e têm corrido o mundo. Recentemente tornou-se algo de imprescindível em tudo e em todas as organizações de diversas amplitudes. Paladini (1997) alude que dificilmente se encontrará uma definição de qualidade com tanta riqueza em tão poucas palavras quanto fez Juran e Gryna (1991) ao conceituarem qualidade como *fitness for use* (adequação ao uso). Talvez esse seja um dos conceitos mais disseminados na literatura sobre o tema. Porém, muitos outros conceitos existem, pelo que, serão abordados neste trabalho na Parte I ponto 1.2.

Gestão da Qualidade

Quando se fala em processos, há claramente a necessidade em assegurar um conjunto de actividades essenciais para o planeamento, desenvolvimento e implementação de um serviço. Estas actividades devem ser eficientes, mas também eficazes, assim como deve existir uma integração plena ao longo de toda a organização. A sua aplicabilidade envolve necessariamente a melhoria de todas estas actividades e as suas inter-relações (Pires, 2007). Quando se aborda a melhoria, esta deve ser contínua, sendo uma parte essencial da Gestão da Qualidade. Esta refere-se à forma como as organizações podem melhorar o seu desempenho e o necessário esforço para que sejam prestados serviços tendo em vista a excelência.

Custos da qualidade

Para Juran (1992a) e Campos (1996), os custos de qualidade são aqueles que não deveriam existir se o produto fosse fabricado perfeitamente logo da primeira vez, ou seja, se não houvesse falhas de produção, que levam a retrabalho, desperdícios e perdas da produtividade. Os custos da qualidade são um importante indicativo para avaliar quanto as empresas estão a perder (ou deixar de ganhar) por não executarem uma produção ou serviço com um sistema de qualidade. Então, os custos da qualidade procuram identificar e apontar as falhas existentes, assim como os custos para prevenir problemas decorrentes dessas mesmas falhas.

Os custos da qualidade oferecem suporte à gestão de custos, em conjunto com programas de qualidade ou de melhoria contínua, através de informações que possibilitam gerir estratégias, planear objectivos nas áreas mais críticas em função dos custos.

Para Juran e Gryna (1991), *apud* Alves (2001), a mensuração dos custos da qualidade é vista pelos administradores como a forma de se atender a vários objectivos ou questões, dentre os quais se destacam:

- aumentar a produtividade através da qualidade;
- avaliar os programas de qualidade por intermédio de quantificações físicas e monetárias;
- conhecer na realidade o quanto a empresa está a perder pela falta de qualidade;
- revelar o impacto financeiro das decisões de melhoria;
- tornar a qualidade um dos objectivos estratégicos da organização;
- identificar as oportunidades para diminuir a insatisfação dos clientes;
- identificar as principais oportunidades para a redução dos custos;
- expandir o controlo orçamental e de custos da qualidade;
- estimular o aperfeiçoamento da qualidade por meio de divulgação.

Verifica-se, portanto, diante do exposto que os conceitos de custos da qualidade são aplicáveis em qualquer tipo de empresa.

Por outro lado, a gestão de custos da não qualidade não é um ciclo finito de operações. Uma vez atingidos os resultados esperados, estas deverão ser reavaliadas e partir para um novo ciclo de melhorias dos processos. Novas metas devem ser estabelecidas para o aperfeiçoamento contínuo do processo. O acompanhamento periódico dos relatórios de custos de não qualidade servirá de base para a tomada de decisões, quanto a melhoria contínua dos processos. Pelo que, esta implica na constante busca pela excelência, satisfação dos clientes internos e externos e crescimento da empresa (Alves, 2001).

Importância do Estudo

Este trabalho foi consequência de uma necessária reflexão fruto de análise e de situações vivenciadas, além do manifesto interesse geral em analisar quais os custos/aluno, a importância e as vantagens de um Sistema de Gestão da Qualidade, com base numa contabilidade de custos numa instituição de ensino. Paralelamente, pretende-se perceber a motivação pela temática da qualidade numa organização escolar com o perfil de Agrupamento de Escolas. Em particular, pretende-se sensibilizar a importância dos recursos humanos, como sendo os intervenientes principais de todo

este processo e, em concomitante situação, destacar o valor da contabilidade, que permita informação apropriada e atempada, para a tomada de decisões de gestão o mais correcta possível, podendo assim colher informação adequada aos custos, fazendo hábito das técnicas de qualidade com o auxílio de uma das possíveis ferramentas da qualidade, o designado método *Activity based costing* (ABC).

Citando Ribeiro (1998), a preocupação relativa à melhoria da qualidade da educação não é recente. Muito se alterou, mas muito é preciso fazer. Quanto à reorganização da administração educacional, há que inverter a tradição de uma gestão centralizada, transferindo poderes e responsabilização para os planos regionais e locais. Por outro lado, um ensino de qualidade traduz-se, necessariamente, num sucesso escolar alargado, que representa um problema candente no panorama educativo internacional e identicamente no caso português, que se reveste de particular acuidade pela incidência elevada de insucesso no ensino básico. Sendo complexa a resolução deste problema, que extravasa o campo do processo ensino-aprendizagem, julga-se que alguns “malefícios” seriam minimizados se a gestão de cada estabelecimento, neste caso o Agrupamento de Escolas de Estremoz, adoptasse um sistema integrado de Gestão da Qualidade.

Para melhor compreensão do problema, este trabalho teve por base um estudo desenvolvido pelo professor Dr. Alexandre Ventura (2008), dado que explica que a estratégia da escola está mais ligada a noções de autonomia, decisão e projecto, e também pretende:

- 1) Proporcionar o conhecimento e a avaliação crítica da escola portuguesa do ponto de vista da sua estrutura organizacional e funcional;
- 2) Analisar as práticas de administração e de gestão vigentes nos estabelecimentos de educação e ensino portugueses (e na administração do sistema educativo em geral), valorizando as experiências anteriores e os conhecimentos adquiridos;
- 3) Aprofundar conhecimentos sobre qualidade e avaliação institucional num quadro de incremento das margens de autonomia das organizações escolares;
- 4) Robustecer a capacidade de liderança pragmática e empenhada no sentido de uma administração e gestão adaptada à especificidade de cada estabelecimento de ensino;
- 5) Identificar, contextualizar e propor processos e instrumentos de administração alternativos em ordem a um melhor funcionamento das organizações escolares.

Neste sentido, poder-se-á afirmar que um Sistema de Gestão da Qualidade certamente iria agradar à população interna e externa do Agrupamento, pois em termos de qualidade na gestão todos sairiam a ganhar, a sua melhoria representa ganhos para a população e para a educação.

A escola deve usar criatividade para mobilizar pais, alunos, professores e funcionários para um debate sobre a sua qualidade. Cartas para os pais, faixa na frente da escola, divulgação no jornal ou na rádio local e discussão da proposta em sala de aula, são algumas possibilidades de publicitar e dar início a algumas iniciativas para sensibilizar, fomentar e promover a qualidade (INEP, 2008). Estes autores sugerem também que, para os trabalhos decorrerem bem e com a participação de todos, é preciso divulgar as actividades propostas, providenciar com antecedência os materiais necessários e disponibilizar um espaço para receber a comunidade.

Objectivos

Com este trabalho pretende-se analisar a importância da implementação de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade e a relevância dos Custos da qualidade inerentes, de modo a determinar os benefícios da sua aplicação na sede do Agrupamento de Escolas no concelho de Estremoz.

Pretende-se também:

- 1) Analisar a actual situação no Agrupamento de Escolas de Estremoz, em relação à temática da qualidade, através de uma análise dos pontos fracos e fortes, de modo a perceber o interesse e a sua receptividade junto da comunidade escolar.
- 2) Perceber o grau de satisfação dos colaboradores em geral e quais as alternativas sugeridas para otimizar o clima organizacional.
- 3) Entender a importância de uma contabilidade analítica para ajudar a obter o mapa da Demonstração de Resultados atempada, para uso de estratégias de melhorias oportunas.

Questões de investigação

Neste sentido, procurar-se-á:

- 1) Calcular qual o grau de ensino onde o custo/aluno é mais elevado e qual a maior percentagem de despesa verificada nas várias escolas do Agrupamento.
- 2) Analisar o conceito de qualidade e o porquê da sua indispensabilidade nas organizações.
- 3) Estudar resultados dos últimos dois anos, no que se refere a taxas de transição, sucesso escolar, taxas de abandono, níveis de satisfação, relacionando com a melhoria da qualidade organizacional.
- 4) Apreender o envolvimento dos colaboradores do Agrupamento em actividades na resolução de problemas, utilizando métodos de melhorias, controlo de processos e da qualidade.

- 5) Identificar as expectativas e motivação dos intervenientes, na probabilidade da concretização e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no Agrupamento de Escolas de Estremoz
- 6) Identificar qual o uso que a gestão faz da contabilidade de custos na busca da qualidade e no planeamento das suas estratégias.
- 7) Identificar a noção existente nos profissionais em relação aos proveitos que se podem obter com base na contabilidade.

Organização do Estudo

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos.

Após uma breve introdução, a primeira parte aborda a fundamentação teórica da presente pesquisa, apresentando estudos nacionais e internacionais sobre as temáticas principais do estudo.

Na segunda parte, no capítulo 3 - Metodologia, apresenta-se o método utilizado no estudo empírico, os objectivos da investigação e as hipóteses em análise.

Na terceira parte, capítulo 4, apresenta-se os resultados obtidos e a sua análise.

Por último, são apresentadas as principais conclusões obtidas, algumas limitações ao estudo, bem como propostas/sugestões de melhoria/intervenção na realidade organizacional em estudo e propostas de investigações futuras.

PARTE I – Capítulo 1
Qualidade e Educação:
Breve resenha histórica, Conceitos e Indicadores

“A qualidade é a nossa melhor garantia da fidelidade do cliente, a nossa mais forte defesa contra a competição estrangeira e o único caminho para o crescimento e para os lucros.”

Jack Welch (2008)

1.1 Evolução de Ideias sobre Educação

As organizações do sector público enfrentam maiores dificuldades que as do sector privado para melhorarem o serviço a clientes (Donaire, 1999). Estas instituições caracterizam-se por não terem a relação organização versus o meio ambiente articulada com os objectivos organizacionais, por serem essencialmente reactivas e muito morosas na modificação da estrutura e do sistema de funcionamento (Neves, 1996).

As mudanças vividas nas décadas de 80 e 90 do século XX, ao nível mundial, em termos económicos, sociais e culturais, com a transnacionalização da economia e o intercâmbio quase imediato de conhecimentos e padrões sociais e culturais, através das novas tecnologias da comunicação, entre outros factores, têm provocado uma nova actuação na organização das políticas públicas, por meio de um movimento de mudança de poderes e responsabilidades dos governos para as comunidades locais Ventura (2008) (ver Figura 1). Na educação, um efeito deste movimento são os processos de descentralização da gestão escolar, hoje percebidos como uma das mais importantes tendências das reformas educacionais ao nível mundial. É um tema importante na formação continuada dos docentes e nos debates educacionais com toda a sociedade (Abo-Duhou, 2002).

Este trabalho foca apenas a temática da qualidade na sua generalidade, mas em diferentes variáveis similares ao estudo da mesma, fazendo uma aplicação empírica ao Agrupamento de Escolas de Estremoz.

Figura 1 – Evolução das ideias sobre educação

ênfase	período	nível de análise
indivíduo-aluno	até anos 50	micro
sala de aula	anos 50/60	micro
sistema educativo	anos 60/70	macro
turma-sala de aula	anos 70/80	micro
escola-organização	anos 80/90	meso
comunidade educativa	século XXI	meso

Fonte: Ventura, 2008

1.2. Conceito de Qualidade

Segundo Rocha (2006), a qualidade vista no contexto de gestão e da organização implica determinados elementos, que com a sua ausência não se poderá dizer que a organização possui uma política de qualidade ou que desenvolva uma estratégia de implementação da qualidade. Este defende que em primeiro lugar tem que existir o compromisso dos gestores de topo da organização e ao mesmo tempo é necessária uma mudança da cultura organizacional e da filosofia da organização, em prol de cultura contrária ao do tipo Fordista, que inverta a pirâmide de controlo. Passando de uma gestão tradicional a uma Gestão da Qualidade total, em que no cimo da pirâmide fica a gestão de topo, tal como na tradicional, com a significativa diferença da pirâmide apresentar forma invertida.

No entanto e referenciando Brocka e Brocka (1994), não se poderá omitir os sete mestres mais populares da qualidade, embora com pontos de vista diferentes. Por outro lado, Rocha (2006) tem uma visão um pouco díspar dos principais teóricos da qualidade. Refere que o contributo de Deming assenta em dois elementos principais:

- 1) Qualidade bem definida em termos de satisfação do cliente, pois o objectivo que pretende no seu estudo de preferências é ajustar os produtos ao público.
- 2) Qualidade multidimensional, é impossível de definir a qualidade de um produto ou serviço em termos de uma simples característica.

Neste sentido, dentro da organização há que criar um movimento contínuo de melhorias. Melhoria da qualidade leva ao aumento da produtividade permitindo redução dos custos e dos preços,

provocando um aumento dos mercados, dando continuidade ao negócio e paralelamente mais emprego e melhor recuperação do investimento (Pires, 2002).

Continuando a citar Pires (2002), este refere que o conjunto de pontos de referência, mantém-se actuais para quem pretenda partir do zero na implementação da qualidade. O mesmo autor salienta outro dos rostos relevantes da qualidade, que é Juran, conhecido pela trilogia da qualidade (melhoria, planeamento e controlo da qualidade). Este assume que o objectivo da gestão é o de alcançar um melhor desempenho para a organização e não o de manter o nível actual Juran sustenta que pelo menos 85% das falhas em qualquer organização são falha dos sistemas controlados pela gestão. Menos de 15% dos problemas estão relacionados com os trabalhadores. Assim sendo só a gestão pode ser responsável pela melhoria do desempenho da organização (Pires, 2002)

Para Pires (2002) o modelo tradicional de qualidade pode ser sintetizado da seguinte forma: redução dos custos com pessoas, métodos e equipamentos provoca custos mais baixos. Por sua vez, um acréscimo do lucro e da recuperação do investimento, acarreta a continuação do negócio. Neste modelo, a qualidade é vista como um elemento que adiciona custos e, portanto, afecta negativamente a produtividade.

Citando Saraiva (2003), Kaoru Ishikawa, a partir de ensinamentos recebidos de especialistas americanos, nomeadamente de Deming e Juran e da sua experiencia na área da qualidade, elaborou estudos associados aos círculos da qualidade, usando vários instrumentos tais como: gráficos, estudo de casos, brainstorming, análise de Pareto, diagrama de causa-efeito, entre outros.

De acordo com a sua filosofia base, os círculos da qualidade constituem também um meio de motivação dos executantes através do envolvimento no trabalho, responsabilidade, desenvolvimento profissional, realização pessoal e relacionamento humano.

Após a experiência japonesa, vários autores americanos debruçaram-se sobre questões da qualidade, tentaram transpor experiências para empresas ocidentais. Destacam-se Crosby (1979), Tom Peters (1987) e Claus Moller (1992), com factos bem concretos de como qualidade não é sinónimo de custo, mas de melhoria e bem-estar.

Um dos princípios cruciais expostos por Crosby (1979) consiste em afirmar que quando se discute qualidade está-se a tratar com problemas de pessoas: a abordagem não só se baseia neste princípio, como assume as ideias já descritas de Deming e Juran.

Juran (1988) define qualidade como “ser apropriado para o uso ou propósito” e prefere essa definição à de “conformidade com especificação”. Assim, define qualidade segundo duas ópticas: óptica de resultados, a qualidade consiste nas características do produto que satisfazem as necessidades do cliente e geram lucros; e a óptica dos custos, a qualidade é a ausência de erros de fabrico, o que leva à diminuição dos custos da empresa.

Crosby (1979) identifica seis factores chave para a Gestão da Qualidade, que permanecem actualizados e úteis apesar das evoluções que os conceitos e normas da qualidade foram adquirindo, são eles:

- 1) Qualidade significa conformidade e não elegância;
- 2) Não existem problemas da qualidade;
- 3) Não existe uma economia da qualidade (nível económico da qualidade), é sempre mais barato fazer bem à primeira vez;
- 4) A única medida de desempenho é o custo da qualidade;
- 5) O único padrão de desempenho é o de zero defeitos;
- 6) Qualidade não tem custos.

Em síntese, todas as abordagens salientam a necessidade de melhoria contínua e a mudança de atitude a todos os níveis. Uma organização leva tempo e necessita de ser gerida no longo prazo e a qualidade começa num conjunto de atitudes pelas quais a gestão tem a responsabilidade máxima.

Baseado em estudos comparativos entre o número de falhas norte-americanas e japonesas, David A. Garvin, professor da Havard Business School (1988) desenvolveu uma obra voltada ao esclarecimento do conceito e aplicação da qualidade. Segundo este, a qualidade deve ser gerida, mas, precisa ser primeiro entendida.

As dimensões da qualidade tornam-se mais do que simples subtilezas teóricas, passam a constituir a base do uso da qualidade como arma de concorrência.

Ainda sobre a definição de qualidade, Paladini (1997) refere que para Taguchi, “a qualidade é a perda monetária imposta à sociedade a partir do momento que o produto sai da fábrica”, ou seja, do ponto de vista de valor agregado, pode-se conceber a qualidade de um produto como determinada pelas perdas económicas provocadas à sociedade como um todo, desde o instante em que ele é colocado à venda.

Sendo o conceito de qualidade em educação muito difícil de definir, Ethier (1989) refere basicamente que este está concentrado em três parâmetros distintos:

- 1) Qualidade dos recursos humanos, materiais e financeiros de que deve dispor um serviço de educação;
- 2) Qualidade do processo educativo em que os programas e os métodos expressem todo o seu potencial;
- 3) Qualidade dos resultados escolares, mas também dos relacionados com o desenvolvimento pessoal e social dos estudantes.

Moller (1992) concebe a qualidade como dois factores: a qualidade técnica e a qualidade humana. Entende por qualidade técnica “a obtenção de lucros”, pois esta visa satisfazer as exigências e expectativas concretas como tempo, qualidade, finanças, taxa de defeitos, função, durabilidade, segurança, garantia. A qualidade humana está “além dos lucros”, ou seja, visa satisfazer expectativas e desejos emocionais como lealdade, comprometimento, consistência, comportamento, credibilidade, atitudes, atenção. Ressalta que os dois conceitos são complementares.

Crosby (1979) definiu qualidade em termos concisos, ao conceituá-la como “qualidade é conformidade com os requisitos”. Assim, se um produto satisfaz todos os requisitos para este produto de acordo com seu modelo-padrão, é um produto de qualidade. Se o produto for fabricado correctamente na primeira vez, então os desperdícios seriam eliminados e a qualidade não seria dispendiosa.

Já Oakland (1994) afirma que a noção de qualidade depende fundamentalmente da percepção de cada um. O que tem qualidade para algumas pessoas pode não suprir as necessidades de outras. Ou seja, o conceito de qualidade dependeria da percepção pessoal do indivíduo.

Para Caravantes (1997), a Gestão da Qualidade consiste em desenvolver, criar e fabricar mercadorias mais económicas, úteis e satisfatórias para o comprador. Administrar a qualidade seria também administrar o preço de custo, o preço de venda e o lucro. Refere também que as empresas têm a sua própria visão de qualidade.

A maioria das diversas abordagens mencionadas partilha um ponto em comum, a satisfação das necessidades do consumidor. Essa satisfação pode estar representada, por exemplo, na adequação ao uso, defendida por Juran e Gryna (1991), nas características de produtos ou serviços que correspondam às expectativas do cliente; nas dimensões da qualidade apresentadas por Garvin (1988) em que o cliente prefere uma ou mais dessas dimensões.

Outros autores, quando investigam a qualidade das escolas ou dos sistemas educativos, inclinam-se mais para a qualidade dos recursos, para os métodos pedagógicos sobre a qualidade do processo e dos resultados.

A realidade é que todos os elementos dentro da organização escolar, podem contribuir para a qualidade do sistema, o sucesso do mesmo e depende da interacção harmoniosa de todos os elementos, no sentido de se completarem, se apoiarem e contribuírem para os objectivos globais do sistema da organização. Pelo que, existem medidas que, pelo seu poder multiplicador, são estrategicamente prioritárias (Cunha, 1997). É o caso da promoção da qualidade dos recursos humanos e materiais, promoção directa da excelência dos resultados, entre outras.

1.3. Indicadores da Qualidade

O uso de indicadores como ferramenta de auxílio na tomada de decisão no contexto da qualidade, permite conhecer e medir o desempenho dos serviços e das organizações e assume um papel fundamental na tomada de decisão com vista à melhoria contínua de seus processos, garantindo dessa forma um eficaz meio de atender as necessidades dos clientes internos e externos (Paixão *et al.*, 2005).

Os indicadores de qualidade não focam resultados financeiros, mas podem emitir dados de vital importância na acção de estratégias para a realização de planos de actuação, focando a melhoria do processo, quando estes se encontram fora dos objectivos e visando sempre melhorá-los.

Os indicadores são apenas ferramentas de análise, que carecem de ser orientados e geridos de forma a atender os objectivos da organização. Respeitando os níveis de informação estratégica, percorrem toda a hierarquia da organização e devem ser conhecidos na íntegra por todos os colaboradores (Paixão *et al.*, 2005).

Esta ampla divulgação dos indicadores, em todos os níveis organizacionais, tenta, no contexto da qualidade, conhecer e medir o desempenho dos serviços e das organizações e assume um papel fundamental como resposta à necessidade de relacionar custos/benefícios e aferir o grau de satisfação dos seus clientes (Paixão *et al.*, 2005).

Para este mesmo autor, os indicadores são imprescindíveis em qualquer avaliação deste tipo, são os indicadores de qualidade que ganharam importância com a implantação dos sistemas de gestão da

qualidade. São importantes ferramentas de gestão que fornecem um valor de referência a partir do qual se pode estabelecer uma comparação entre as metas planeadas e o desempenho alcançado.

Cada organização, consoante as necessidades, estabelece e classifica os indicadores mediante a relevância dos mesmos para os projectos ou estratégia que pretende alcançar. Sendo que os indicadores da qualidade na educação devem ter parâmetros diferentes dos da saúde ou da produção automobilística, entre outros.

Segundo Durski (2003), a qualidade é uma variável de difícil quantificação. A literatura apresenta inúmeros indicadores que visam quantificar a qualidade sob as mais diferentes perspectivas.

Segundo Takashina e Flores (1997), as características da qualidade podem ser classificadas em primária, secundária e adicionais. A característica primária está associada à finalidade do produto ou serviço; a secundária é um diferenciador em relação a outros produtos com desempenho similar e as características adicionais compreendem a qualidade intrínseca, a entrega e o custo. A combinação coerente de todas estas características faz com que o cliente opte por um determinado produto ou serviço.

Partindo da definição de Durski (2003), os indicadores de qualidade utilizados para avaliar o desempenho da cadeia produtiva e/ou de seus elos, estão divididos em três grupos: produto, processo e fornecedores, os quais abordam as três características mencionadas por Takashina e Flores (1997): primária, secundária e adicional.

- 1) Qualidade do produto: pode ser a qualidade do produto final, produzido pela cadeia, ou pelos produtos intermediários, produzidos nas diversas ligações (e.g. características específicas; preço; disponibilidade; gastos com garantia oferecida; número de produtos devolvidos por unidades vendidas; avaliação dos consumidores e de revistas especializadas).
- 2) Qualidade do processo produtivo (e.g. índice de defeitos no final do processo; retrabalho em relação ao total produzido; produtos rejeitados em relação ao total produzido; dias de produção perdidos por interrupções não previstas).
- 3) Qualidade dos fornecedores (e.g. taxa de qualidade, em que são definidos de acordo com as características de cada fornecedor, nos diversos elos da cadeia).

Segundo Takashina e Flores (1997) os indicadores de desempenho da qualidade necessitam ter um índice associado bem explícito e, se possível, simplificado; uma designação dos responsáveis pela recolha dos dados; uma divulgação ampla para a melhoria e não para a punição; uma integração com quadros informativos ou com sistema de informação da gestão quando eles existirem.

Segundo Martins e Neto (1998) é importante que os funcionários das empresas sejam preparados a interpretar os índices dos indicadores e, dessa forma, saibam quais as acções a tomarem em virtude dos resultados alcançados.

Todos os indicadores de qualidade, nos seus graus de abrangência, precisam ter padrões de comparação. Os padrões podem ser resultados de benchmarking ou metas da organização. Dessa forma, estes podem ser utilizados pela organização para o controle e melhoria, reactiva ou proactiva. No primeiro caso, os indicadores de desempenho sinalizam onde deve agir para reparar uma causa especial antiga ou atingir um desempenho nunca antes atingido. Já no segundo caso os indicadores são utilizados como parte da informação necessária, para propor acções de prevenção a problemas futuros ou para desempenho superior alcançado pela organização.

Segundo o mesmo autor, uma acção de melhoria reactiva ou proactiva, feita com base na informação contida nos indicadores, tem grande probabilidade de ser realizada para contribuir para o objectivo principal da organização.

Indicadores de Qualidade na Educação

Os Indicadores da Qualidade na Educação foram criados para ajudar a comunidade escolar na avaliação e na melhoria da qualidade da escola, este é o seu objectivo principal.

Para respeitar a complexidade do significado de qualidade educativa, o Ministério da Educação Brasileiro criou os indicadores organizados em sete dimensões ou sete diferentes aspectos da qualidade da escola. Essas dimensões garantem que a qualidade educativa seja considerada de forma ampla e de acordo com as realidades avaliadas pelo Ministério da Educação do Brasil (2004). Estas dimensões estão referenciadas no quadro 1.

A avaliação dos indicadores leva à avaliação da dimensão, buscando chegar a consensos sobre a situação da escola em relação aos indicadores ou identificando as opiniões conflitantes, quando não for possível chegar a um consenso, de modo a seguir o melhor caminho no constante processo de melhoria da qualidade.

Em Portugal, o Ministério da Educação produz estatísticas a nível de cada escola através de uma plataforma informática MISI, à qual não é possível aceder livremente. Porém, seria interessante obter-se uma visão geral da situação do País, de modo a efectuar-se uma comparação com outros

países. Seria igualmente curioso realizar comparações em relação à taxa de abandono, por exemplo. Este tipo de informação poderia ser singular para a avaliação da própria escola, assim como a percentagem de reprovações em cada ano lectivo.

Quadro 1 – Indicadores da Qualidade na Educação

	DIMENSÕES	INDICADORES
1	Ambiente educativo	Nesta dimensão os indicadores referem-se ao respeito, à alegria, à amizade e solidariedade, à disciplina, ao combate à discriminação e ao exercício dos direitos e deveres
2	Prática pedagógica e avaliação	Reflecte-se colectivamente sobre a proposta pedagógica da escola, sobre o planeamento das actividades educativas, sobre as estratégias e recursos de ensino-aprendizagem, os processos de avaliação dos alunos, incluindo a auto-avaliação e a avaliação dos profissionais da escola
3	Ensino e aprendizagem da leitura e da escrita	Aborda a proposta pedagógica para a alfabetização inicial e desenvolvimento das habilidades de leitura e escrita ao longo da educação básica; aponta as oportunidades que os alunos têm para desenvolver hábitos e a motivação para leitura, incluindo uso da biblioteca e equipamentos de informática
4	Gestão escolar democrática	Focaliza o compartilhar das decisões, a preocupação com a qualidade, com a relação custo/benefício e com a transparência
5	Formação e condições de trabalho dos profissionais da escola	Analisa os processos de formação dos professores, sobre a suficiência, assiduidade e estabilidade da equipa escolar
6	Espaço físico escolar	Nesta dimensão, os indicadores são o bom aproveitamento dos recursos existentes na escola, a disponibilidade e a qualidade desses recursos e a organização dos espaços escolares
7	Acesso, permanência e sucesso na escola	As perguntas principais são: Quem são os alunos que apresentam maior dificuldade no processo de aprendizagem? Quem são aqueles que mais faltam na escola? Onde e como eles vivem? Quais são as suas dificuldades? Quem são os alunos que abandonaram ou evadiram? Quais os motivos?

Fonte: Adaptação de INEP (2008)

É essencial que cada escola tome conhecimento das estatísticas educacionais e principalmente da sua situação em relação às demais escolas, à média da região e, por conseguinte, do país. Isso ajuda a comunidade a identificar melhor os problemas, dimensionando-os num conjunto maior. Assim, é importante a divulgação de estatísticas educacionais de cada escola, assim como alguns dados importantes obtidos no ano anterior, tais como número de matrícula, funções dos docentes, qualidade das instalações e equipamentos, taxa de reprovação, número de alunos por turma, entre outros.

Foi criado um Sistema de Qualidade em Serviços Públicos pelo Decreto-Lei nº 166-A/99, de 13 de Maio de 1999 (D.R. nº 111/99 Suplemento I-A Série). Este diploma institui o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP) e visa proporcionar aos serviços e organismos da Administração Pública, os mecanismos de demonstração da qualidade dos seus procedimentos, dos seus sistemas e dos seus bens e serviços, de acordo com um conjunto de princípios de gestão eficaz e eficiente e funcionamento desburocratizado.

Define qualidade como uma filosofia de gestão, que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação dos processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.

Os serviços e organismos da Administração Pública devem elaborar, progressivamente, Cartas de Qualidade e Livro de Reclamações nos locais de atendimento de utentes dos serviços públicos obrigatório a sua existência (Resolução do Conselho de Ministros nº 189/96 e D.R. nº 276, de 28 de Novembro de 1996 Série I-B).

O Decreto-Lei nº 9/94, de 13 de Janeiro de 1994, define os princípios gerais da formação profissional na Administração Pública. Considerando que a modernização administrativa impõe o correspondente desenvolvimento das capacidades dos recursos humanos da função pública, nomeadamente na sua qualificação profissional e que a formação é um instrumento privilegiado para a melhoria da qualidade dos serviços, este diploma cria os mecanismos legais e os meios instrumentais que asseguram o desenvolvimento quantitativo e qualitativo da formação.

Outra medida no sentido de obtenção da qualidade e base para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade estão criadas e legisladas desde que foi homologado o Decreto-Lei nº 234/93, de 2 de Julho de 1993 (D.R. nº 153 Série I-A) que institui o Sistema Português da Qualidade (SPQ). Tem como objectivo proporcionar aos agentes económicos nacionais um modo crível de demonstração da qualidade dos produtos e serviços.

Desta análise à legislação, conclui-se que esta apresenta regras básicas para implementação nos serviços e que os conduza a uma posição de qualidade superior. Não se pode afirmar que a legislação esteja em falta, apenas menos bem aplicada pelos serviços.

Quando se fala em motivação, satisfação no trabalho, informação, colaboradores, comunicação, avaliação de desempenho, condições de trabalho, higiene e segurança no trabalho, são indicadores da qualidade que se pretende analisar em relação com toda a comunidade escolar.

Seguidamente abordar-se-á os Custos da qualidade, tema de muita evidência quando se analisa qualidade em qualquer tipo de empresa ou ramo de actividade.

Capítulo 2

Os Custos da Qualidade e o Custeio Baseado em Actividades (ABC)

2.1. Os custos da qualidade

Sellés *et al.* (2002) defendem a importância de estudar a distribuição e evolução dos custos, para ajudar a desenvolver a actividade organizacional. Por sua vez, reafirmam que a qualidade é hoje um elemento crítico não só nas empresas comerciais, como em qualquer aspecto da vida que se considere fundamental. Por conseguinte, concluem que, não obstante, para gerir adequadamente a qualidade é preciso um método permanente de evolução e medida, que permita quantificar com clareza os pontos fortes e as áreas susceptíveis de melhoria.

Esses mesmos autores ao observarem o tema concluíram que a existência de um Custo de Qualidade Total oscila de 15% a 20% do valor das vendas, para 33% das organizações que não têm um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Assim, compreende-se o facto da implementação de um SGQ poder ter um papel essencial no desenvolver de uma gestão de qualidade, e será sem dúvida o caminho para que as organizações sobrevivam e se tornem competitivas.

Para Sellés *et al.* (2002) embora toda a relevância atrás referida na medição da qualidade, não são apenas as limitações da contabilidade da administração pública, mas também nas empresas a contabilidade tradicional que não conseguem fazer frente ao paradigma da competitividade. Este autor concluiu que a grande maioria das empresas da província de Alicante-Espanha não estão certificadas, logo a política destas empresas não é baseada em cálculos contabilísticos de Custo da Qualidade Total, talvez por falta de formação da gestão, ou provavelmente porque existe insuficiente informação explícita de como calcular tais custos. Esclarece ainda, que uma percentagem reduzida de empresas está certificadas pelas normas da série ISO 9000 e que algumas delas o fazem apenas por uma questão de marketing.

Percepciona-se um cenário idêntico em Portugal. Num dos seus artigos, Sellés *et al.* (1999), questiona-se ainda, como conseguem sobreviver algumas empresas sem definir planos e estratégias

baseadas numa análise contabilística real e analítica, apesar das dificuldades económicas e sociais desta economia global. As PME's continuam a persistir numa contabilidade de fins legais utilizada apenas pela obrigatoriedade fiscal, não o valorizando com o instrumento mais valioso da gestão.

A literatura e estudos de casos empíricos sobre a temática dos custos da qualidade e da não qualidade, assim como o custo da qualidade total são imensos. Seguidamente apresenta-se alguns casos, em que o cálculo dos custos influenciou os resultados. Embora a maior percentagem desses trabalhos remeta para empresas privadas e sistemas produtivos de carisma contabilístico, em geral diferente do sector público, são proveitosos em termos de comparabilidade e de ensinamentos.

Para Aynur Kazaza *et al.* (2005) no seu estudo refere que o custo de qualidade é um dos parâmetros mais importantes para alcançar a qualidade. Afirma, no entanto, que cortar as despesas em qualidade poderá conduzir a níveis de qualidade indesejáveis. Em contraste, despesas crescentes podem desnecessariamente levar a diminuições na margem de lucro. Como um resultado, o nível óptimo de despesa de qualidade deve ser determinado tendo informação relativo ao custo óptimo de qualidade total. Para realizar este estudo, foram efectuados vários cálculos de prevenção, avaliação e fracasso (PAF), talvez o método mais amplamente aplicado no cálculo dos custos. Esta observação foi realizada em duas etapas distintas. O estudo foi baseado num projecto de construção de casas, num País em desenvolvimento; a Turquia. A 1ª fase foi durante a construção, um técnico especializado em qualidade realizou cálculos no local para medir o grau de qualidade, quantidade e local. A 2ª fase ocorreu com a entrega das respectivas casas, nesta fase, foi realizado um questionário aos donos das mesmas, clarificando assim a importância da qualidade de construção num país. Assim, através de uma análise de custos, foram calculadas percentagens de custo de qualidade no custo total das habitações, por cliente separadamente, com base no valor de custo óptimo de qualidade total, agradando aos proprietários os critérios definidos para qualidade e a forma como a empresa atendia a opinião dos compradores. Assim, otimizando os custos em proveito da empresa. Demonstrou-se que é possível planear e orientar estratégias para benefício dos clientes e da própria empresa.

Um outro estudo, elaborado por Collin Ramdeen (2007), em que decidiu medir o custo da qualidade num restaurante de hotel nos E.U.A. O objectivo e o propósito desta pesquisa foi aplicar o custo da qualidade (COQ) e conceitos, num ambiente de restaurante de hotel, que utilizava o PAF (prevenção, avaliação e falhas). Avaliaram a percentagem de aproximação de vendas para estimar o valor do COQ medido no modelo de PAF. Foi utilizado neste estudo o processo de entrevistas e recolha de dados. Enquanto os investigadores sugeriram que o COQ deveria ser 2 a 4 por cento de

vendas, os valores encontrados no momento foram 12 a 16 por cento ao longo de um período de dois anos. Estes valores encontrados nos cálculos ajudaram a gestão do restaurante na administração da qualidade e no tempo de reavaliação da qualidade, inclusive da comida e serviços, o que resultou na justificação para mais investimentos em actividades de prevenção. A implicação prática deste estudo prognosticou que um investimento em actividades de prevenção no modelo PAF, conduzia o restaurante a uma redução do valor em falhas (internas e externas) e custos de avaliação. Este estudo demonstra que as medidas de COQ, usadas na PAF modelo amplo e eficiente, foram um processo proveitoso para melhorar a qualidade de comida e serviços fornecidos aos clientes do restaurante no hotel, revertendo em progresso da rentabilidade global e satisfação do cliente.

Desai (2008) desenvolveu o custo total operacional da qualidade (COQ). Neste estudo é reforçada mais uma vez a vantagem de calcular os custos da qualidade para todas e quaisquer organizações, sejam elas pequenas, médias ou grandes, podendo assim melhorar continuamente o seu desempenho. Este trabalho foi baseado no Custo da Qualidade em pequenos e médios empreendimentos (uma companhia de engenharia na Índia). Desai (2008) explica que muitas técnicas de qualidade e melhoria de produtividade geralmente não estão a ser implementadas em PME's, devido à falta de conhecimento e recursos para as implementar. Assim, pode-se averiguar o funcionamento de um sector pelos esforços gastos em qualidade pela administração e o Custo da Qualidade (COQ) sistema que pode provar ser uma das técnicas de medida de desempenho mais concludentes, entre outras, que não é intuito minorar.

O Quadro 2 apresenta um resumo desses estudos.

No entanto, após todas as teorias e casos citados, continua-se a questionar. O que são custos da qualidade, seu significado e importância na gestão das organizações?

Poder-se-á concluir que uma parte expressiva dos custos da qualidade resulta de um cumprimento incorrecto das actividades e tarefas (Spanbauer, 1996). A importância que a qualidade dos serviços prestados aos clientes tem para estes resultados é um facto inegável e que leva a tentar medi-la, também em termos financeiros, através dos designados custos da qualidade. As técnicas de análise dos custos da qualidade são várias, sendo as mais comuns a análise das tendências e a análise de Pareto (por departamento, por categoria de custos, etc.), modelo PAF, COQ, diagrama em espinha, entre outros.

Quadro 2 – Resumo dos objectivos e conclusões de alguns estudos

Autor	OBJECTO DE ESTUDO	CONCLUSÕES
Sellés (2004)	Estudar a distribuição e evolução dos custos	Implementação de um sistema de TQM poder ter um papel essencial no desenvolver de uma gestão de qualidade, e será sem dúvida o caminho para que as organizações sobrevivam e se tornem competitivas.
Aynur Kazaza (2004)	Examinar o custo de qualidade é um dos parâmetros mais importantes de alcançar qualidade, no entanto cortar as despesas em qualidade poderá conduzir a níveis de qualidade indesejáveis. Em contraste, despesas crescentes desnecessariamente levar a diminuições na margem de lucro.	O nível óptimo de despesa de qualidade deve ser determinado tendo informação relativo ao custo óptimo de qualidade total. Cálculos de prevenção, avaliação e fracasso (PAF), talvez o método mais amplamente aplicado no cálculo dos custos.
Collin Ramdeen (2007)	Aplicar o custo da qualidade (COQ) e conceitos	Demonstra que as medidas de COQ, usadas na PAF modelo amplo e eficiente, foram um processo proveitoso para melhorar a qualidade
Desai (2008)	Muitas técnicas de qualidade e melhoria de produtividade geralmente não estão a ser implementadas em PME' s , devido à falta de conhecimento e recursos para as implementar.	Qualidade pela administração e o Custo da Qualidade (COQ), sistema que pode provar ser uma das técnicas de medida de desempenho mais concludentes, entre outras, que não é intuito minorar.

Fonte: Elaboração própria

Rubio (1996) e Sellès *et al.* (2002) iniciam uma discussão geral acerca das preocupações com os custos da qualidade. Nesse estudo constata-se que a melhoria da qualidade está associada à avaliação de desempenho individual e colectiva, que resulta da lógica da gestão por objectivos.

As escolas são actualmente organizações indispensáveis. Para que possam melhorar a sua qualidade é necessário que se conheçam bem e, para isso, urge que se avaliem, e sejam avaliadas, para entenderem qual o caminho a seguir, indo ao encontro desta exigência. Neste sentido, existe a lei 31/2002, de 20 de Dezembro, mais recentemente as normas do SIADAP para as avaliações individuais, e em mudança a avaliação das escolas por equipas externas, mas com critérios ainda pouco explícitos, apesar de já definidos legalmente em decreto-lei.

Rocha (2006) fez uma análise a avaliações de escolas numa perspectiva comparada em que concluiu que cada país avalia de forma diferente, tendo como base o que julga mais relevante. Por exemplo, na Austrália a avaliação da escola foi feita como base no diagnóstico das representações dos seus membros. Na Austrália, o processo de auto-análise da escola limita-se ainda fundamentalmente à

frase preparatória do diagnóstico da escola e diagnóstico propriamente ditos são realizados através de debates informais, com intenção de consensos sobre métodos e técnicas a utilizar na avaliação Cummings e Jim (1996).

No Canadá, a avaliação da escola é feita como condição da sua homologação. No Japão, a avaliação da escola é uma prática colectiva, que responde às necessidades e exigências de melhoria do funcionamento (qualidade) das escolas, através do aperfeiçoamento. Na Suécia, a avaliação da escola, como consequência de uma reforma pensada centralmente, é o meio para a construção de um Plano de Trabalho Local e de um Plano de Desenvolvimento da função de direcção da escola. É neste contexto que surgiu a necessidade de se fazer a auto-análise da escola. No reino Unido, a avaliação da escola é a natureza da iniciativa que lhe dá origem. O controlo da qualidade do ensino é feito no plano nacional, por inspectores de Sua Majestade e, no local, por inspectores das Autoridades Educativas locais. Os inspectores não tem autoridade directa sobre as escolas, mas exercem muita influência, devido às repercussões que os seus relatórios têm sobre os recursos e as promoções.

Como refere Pires (2002), as actividades da qualidade custam dinheiro em qualquer organização, para que a qualidade traga benefícios à empresa. A técnica dos custos da qualidade foi desenvolvida a partir dos anos 60 por dois tipos de razões: Interna e Externa. Interna, surge com as actividades da qualidade que dentro da organização aumentaram ao longo do tempo, pelo que devem ser justificadas. Externas com origem no aparecimento dos grandes projectos na década de 60, que levou os grandes compradores a impor requisitos de garantia de qualidade, o que deve ser quantificado.

Os valores relativos aos custos da qualidade são essências para justificar a necessidade de Gestão da Qualidade.

Os conceitos de custos da qualidade passaram a ser disseminados com a bibliografia que tratava da temática sobre o controlo da qualidade e procuram oferecer suporte às acções de melhorias, além de tentar medir a qualidade das empresas. As definições de custos da qualidade variam de acordo com a definição de qualidade e as estratégias adoptadas pela empresa, que induzem a diferentes aplicações e interpretações.

Levando em consideração as definições de Brocka e Brocka (1994) pode-se considerar os custos de qualidade divididos em quatro segmentos:

1. Custos de prevenção: são custos de engenharia da qualidade, planeamento da qualidade, revisão de projectos e verificação, ensinamentos, projecto de melhorias na qualidade, actividades de controlo estatístico de processo, sendo cada organização um modelo a considerar, outros haverá específicos à organização;
2. Custos estimados: inspecção durante o processo, preparação para teste, teste, auditoria e custos administrativos;
3. Custos de falhas internas: refugo, retrabalho, reinspecção, inspecção na entrada do material, perda de tempo devida a defeitos e investigação da falha;
4. Custos de falhas externas: trabalho na garantia, reparos, serviço no cliente, bens retornados, investigação de defeitos e processos judiciais.

Existem, porém, definições diferentes para tais custos como por exemplo a Norma Portuguesa (NP) 4239/1994 do Instituto Português da Qualidade (IPQ).

A norma NP 4239/94 tem como objectivo ser um guia para a utilização das empresas com vista à quantificação dos custos de qualidade. Esta permite uma quantificação rápida e simplificada destes custos e fornece aos responsáveis da empresa um conjunto de informações que lhe permitem empreender e intensificar acções tendo em vista a melhoria da produtividade global. Mas, os custos da qualidade considerados nesta norma não constituem a totalidade dos investimentos e das perdas de qualidade, pois para simplificar não foram considerados determinados elementos como por exemplo, atrasos de facturação, perda de prestígio, excesso de encargos financeiros, entre outros.

No entanto, esta norma pode aplicar-se a qualquer tipo de empresa, tendo em consideração as especificações próprias da actividade, isto é, aspectos de terminologia, como é o caso das empresas de serviços.

Para fins desta norma são válidas as definições da norma ISO 8402, acrescida das que se seguem:

1. Custos de qualidade: soma dos custos de prevenção e de avaliação e dos custos das falhas.
2. Custos de prevenção e de avaliação: soma dos custos de prevenção e dos custos de avaliação.
3. Custos de prevenção: custos das actividades relativas à prevenção de falhas internas e externas.
4. Custos de avaliação: custos de ensaios e de inspecção para avaliar se a qualidade especificada está a ser mantida. E a soma dos custos de avaliação interna e da avaliação externa.
5. Custos de avaliação interna: componente dos custos de avaliação em actividades de avaliação de produtos e processos no interior da empresa.
6. Custos de avaliação externa: componente dos custos de avaliação em actividades de avaliação de produtos recebidos do exterior pela empresa.

7. Custos de falhas: custos resultantes da incapacidade de um produto ou serviço em satisfazer as exigências da qualidade antes do seu fornecimento, por exemplo, refazer o serviço, modificar o processo, corrigir e reaverificar.
8. Custos de falhas externas: custos resultantes da incapacidade de um produto ou serviço em satisfazer as exigências da qualidade após o seu fornecimento, por exemplo, garantíeis, responsabilidades, serviços ligados aos produtos.

Em resumo, pode-se referir que a norma divide os custos de qualidade em prevenção, avaliação e falhas. Prevenção com vários itens definidos conforme a empresa e os custos de avaliação que são de natureza interna e externa, decompondo-se também os custos de falhas em internos e externos. Por outro lado, a referida norma menciona que se deve ter em atenção os rácios propostos, ainda que sejam correctamente utilizados, não constituem indicadores absolutos, variando a sua influência com a função ou actividade em causa.

2.2. Custeio Baseado em Actividades (ABC)

O sistema de contabilidade de gestão e o método ABC têm-se mostrado como um dos mais apropriados para auxiliar a gestão dos custos. Apesar do ABC ter tido as suas origens nas empresas industriais, actualmente muitas empresas de serviços também estão a obter grandes benefícios com este método.

Palmer (1981) ao referir-se aos custos da qualidade, enfatiza que o problema da qualidade é sobretudo um problema de custos. Mesmo que uma empresa tenha capacidade para fabricar um produto perfeito, isso pode não ser viável do ponto de vista económico.

No mesmo sentido, Calegan (1985) afirma que obter a qualidade desejada custa dinheiro, pois mesmo um mau produto tem o seu custo de qualidade. Por isso, o objectivo de gerir os custos da qualidade consiste em fazer com que a adequabilidade para o uso do produto ou serviço seja conseguida ao mínimo custo possível.

Juran e Gryna (1991) afirmam que os custos da qualidade são aqueles custos que não existiriam se o produto fosse fabricado de forma perfeita na primeira vez, estando associados com falhas na produção que levam a trabalho duplicado, desperdício e perda de produtividade. Corroboram a divisão dos custos da qualidade em custos de prevenção, custos da avaliação e custos das falhas internas e custos das falhas externas. Denominaram de zona do óptimo no modelo do custo da

qualidade, tecendo vários comentários acerca do mesmo, frisam que o modelo é conceitual e ilustram a importância de um valor ideal de qualidade de conformidade para muitas indústrias, ponderando que, na prática, os dados para construir as curvas mostradas não estão disponíveis.

Defendem que o aperfeiçoamento da qualidade de conformidade implica uma diminuição dos custos ao longo da maior parte do espectro horizontal. Tal afirmação contradiz a crença de que alta qualidade necessariamente requer altos custos. Referem analogamente que a redução no custo em direcção ao ponto ideal pode ser conseguida a partir da zona de aperfeiçoamento como também partindo-se da zona de custos altos de avaliação (Juran e Gryna, 1991). Para estes autores, não é a qualidade que custa, mas sim a não-conformidade ou a não-qualidade que é dispendiosa. Para esses mesmos autores, atingir a qualidade é dispendioso, excepto quando comparado com o não conseguir atingir a qualidade. Por outro lado, adoptam quatro categorias de custos da qualidade:

1. Prevenção - refere a formação em novos procedimentos e testes de sistemas.
2. Detecção - abrange revisões quanto ao equilíbrio do trabalho e o controle.
3. Correção - engloba revisão de trabalhos errados e a repetição de processamentos em computador.
4. Fracassos - actividades correctivas resultantes de erros, atrasos e desajustes, que exigem acção correctiva, repetição do trabalho e/ou explicações especiais, mas quando, além disso, o item foi recebido pelo cliente final.

Nakagawa (1993) menciona que na área de mensuração existem três importantes dimensões que devem ser consideradas na contabilidade da qualidade:

- A primeira seria a conformidade com as especificações, que consiste em colectar dados e informações sobre os custos associados com as actividades de reprocessamento, geração de refugos, atendimento de garantias e outros, que ocorrem durante os processos de manufactura e que continuam até mesmo após a entrega do produto.
- A segunda dimensão seria quanto ao projecto de produto com qualidade, que consiste em desenvolver projectos que assegurem a manufactura do produto e que enfatizem a importância da função de engenharia em projectar produtos de forma a minimizar ou prevenir problemas de qualidade.
- A terceira e última dimensão relaciona-se com a prevenção de defeitos, que consiste na implementação do princípio do “fazer as coisas correctamente na primeira vez”, da Filosofia de Excelência Empresarial, a fim de prevenir a ocorrência de defeitos durante todas as etapas do processo de manufactura.

Para Crosby (1979), os custos da qualidade estão relacionados com a conformidade ou ausência de conformação aos requisitos do produto ou serviço. Assim, se a qualidade pode ser associada à configuração, deduz-se que os problemas de conformidade e as medidas que visam evitar acarretam um custo. Então, o custo da qualidade seria formado pelo custo de manter a conformidade adicionado ao custo da não-conformidade. Ou seja, falta da qualidade gera prejuízo, pois quando um produto apresenta defeitos haverá um gasto adicional por parte da empresa para correcção dos defeitos ou a produção de uma nova peça.

Feigenbaum (1994) divide em dois grandes grupos os custos da qualidade: Custos de controlo e os custos de falhas no controle. Subdivide-os depois em segmentos, sendo os custos do controlo segregados em custos da prevenção e custos da avaliação, enquanto os custos de falhas no controlo são separados em custos de falhas internas e custos de falhas externas.

Segundo Kaplan e Cooper (1998) na prática, a construção de um sistema ABC é virtualmente igual para ambos os tipos de empresas. Ainda assim, as empresas de serviços, julgam-se candidatas ideais para a aplicação deste sistema, mais que as industriais, pois, especificamente, as empresas de serviços tem vastos custos indirectos representados nas suas actividades, o que permite salientar que o sistema de custeio ABC é de extrema importância para uma contabilização de custos rigorosa.

Segundo o estudo efectuado por Gomes (2003) às várias actividades económicas portuguesas, as empresas que tenham uma percentagem de custos indirectos, superiores a 15%, beneficiam da implementação de um sistema de custeio baseado em actividades. Segundo este estudo, todas as empresas de serviços são potenciais candidatas à implementação do ABC, com excepção de apenas três actividades do sector do comércio (comercio a retalho de combustíveis para veículos a motor, comercio por grosso de produtos agrícolas brutos e animais vivos e comercio de veículos automóveis) que apresentam valores de custos indirectos inferiores a 15%, o que leva a pensar que neste tipo de empresas, a implementação do ABC deve ser alvo de um processo mais detalhado quanto à sua decisão de implementação (ou não). Na óptica da análise das actividades e processos todas as empresas serão beneficiadas com o ABC.

Também Kapan e Cooper (1998) apresentaram três casos práticos com o ABC:

1. Num banco de média dimensão concluíram que o modelo ABC permite que os gestores tenham uma imagem mais clara, compreensível e sustentável da rentabilidade das operações,
2. Numa empresa de telecomunicações, concluíram que podiam utilizar a informação dos objectos de custo para gerir os clientes por segmento de mercado, por preço, mix de

produtos e políticas de serviço personalizadas e desenhadas para conduzir a operações mais rentáveis em cada segmento de mercado e no governo (câmaras Municipais). O modelo permitiu grandes oportunidades para a melhoria dos processos e a redução dos custos com pessoal e pela optimização dos recursos.

3. Na saúde, Ching (2001), através de um projecto-piloto realizado numa clínica, demonstrou que o ABC, quando devidamente aplicado, é uma metodologia que pode constituir uma vantagem estratégica para a empresa.

Segundo uma investigação realizada por Robles J. (1996) numa média empresa da área da hotelaria, em Espanha, concluiu-se que foi possível com um sistema ABC detectar situações que estavam ocultas na empresa, tais como as vendas de produtos, que estavam a gerar uma escassa margem de lucro após a dedução dos custos, tanto os directos como os imputados, através das actividades. Sendo o preço de venda superior ao de compra, a rentabilidade não era a desejada. Assim, a gestão de topo através da informação fornecida pelo sistema ABC, pode renegociar com os fornecedores as melhores condições possíveis. Concluiu-se também que o sistema ABC permitiu empreender novas acções focadas na melhoria contínua da empresa seguindo a linha das novas tendências de gestão.

O trabalho realizado por Machado (2002), baseado numa Universidade, concluiu que o ABC, quando aproveitado adequadamente, constitui um poderoso instrumento de apoio à gestão, na medida em que permite apurar com rigor os custos da universidade e proporciona dados importantes à gestão, por meio da visualização global das actividades e dos custos. Concluiu também que é possível confirmar a viabilidade da utilização do ABC, porque este contribui sem dúvida para a eficiência da gestão, pelo facto de permitir obter informações seguras sobre os custos, possibilita o uso de estratégias mais adequadas e eficazes dos custos para a tomada de decisão.

Para complementar a ideia de Custeio, baseado em actividades, James Brinson (1998) menciona que as actividades são acções que aperfeiçoam a acuidade do custo dos produtos, facilitam a avaliação de alternativas, as actividades focalizam a estratégia empresarial, complementam a melhoria contínua, são compatíveis com a Gestão da Qualidade total, a contabilidade por actividades é eficaz em custos, são facilmente entendidas pelos usuários, ligam o planeamento e o controle e integram as medidas de desempenho financeiro e não financeiro.

Quanto aos custos da qualidade, as classificações encontradas na literatura tendem a se resumir em custos de prevenção, custos da avaliação e custos das falhas internas e externas:

- Os custos de prevenção são todos os custos incorridos para evitar que falhas aconteçam. Tais custos têm como objectivo controlar a qualidade dos produtos, de forma a evitar gastos provenientes de erros no sistema produtivo (Coral, 1996).
- Os custos de avaliação são os gastos com actividades desenvolvidas na identificação de unidades ou componentes defeituosos antes da remessa para os clientes internos ou externos (Conselho Regional de Contabilidade, 1995).
- Os custos das falhas externas são os associados com actividades decorrentes de falhas fora do ambiente mecânico. Como falhas externas classificam-se os custos gerados por problemas acontecidos após a entrega do produto ao cliente (Robles Jr., 1996).
- Relativamente aos custos das falhas internas, podem ser definidos como aqueles custos gerados por defeitos que são identificados antes que o produto ou serviço chegue até o cliente, ou seja, são os custos incorridos devido a algum erro do processo produtivo, seja por falha humana ou falha mecânica. Quanto mais cedo forem detectados, menores serão os custos envolvidos para sua correcção (Ostrenga *et al.*, 1994).

Por sua vez, Sá *et al.* (1998) afirma que Custo da Qualidade Total é a aplicação de capital no sentido de oferecer ao produto que se elabora um carácter distintivo, que lhe atribui condições para a plena satisfação do cliente, quer quanto à utilização quer quanto ao preço. Define custos como tudo o que se investe para conseguir um produto, um serviço ou uma utilidade (no sentido amplo).

Para Leone (1987) custos referem-se ao valor dos factores de produção consumidos por uma firma para produzir ou distribuir produtos ou serviços, ou ambos. Os custos relacionam-se com a fabricação dos produtos, sendo normalmente divididos em matéria-prima, mão-de-obra directa e custos indirectos de fabricação (Santos e R., 1990).

Martins (1996) refere-se a custos como gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens e serviços, ou seja, o valor dos materiais usados na fabricação dos produtos da empresa. Salienta que o custo é também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custa, no momento da utilização dos factores de produção (bens e serviços) para fabricação de um produto ou execução de um serviço.

Para Horngren *et al.* (2008) além de adoptar a classificação tradicional dos custos da qualidade, também identificam os custos como observáveis ou ocultos. Os custos da qualidade observáveis para este autor são aqueles que estão disponíveis mediante os registos da contabilidade da organização. Os custos da qualidade ocultos são os custos de oportunidade resultantes da má qualidade.

Normalmente, estes custos não são reconhecidos nos registos da contabilidade, a exemplo da insatisfação dos clientes e da perda de imagem no mercado. Os custos de oportunidade, denominados de custos ocultos, como perda de vendas e redução nos preços, são pouco estudados nos sistemas de custos devido à dificuldade de cálculo. Apesar disso, são um importante directório de esforços nos programas de melhoria da qualidade, conforme afirmam Horngren *et al.* (2008).

As melhorias para a qualidade podem requerer necessidade de reduzir custos Brocka e Brocka (1994). Segundo estes autores, os custos da qualidade fornecem um meio de rastrear os custos e benefícios de um programa da qualidade. Pode ser considerada uma forma de correcção a ser utilizada na comparação entre organizações similares. A relação entre conceitos e ferramentas vem a propósito do facto de que determinar os custos da qualidade pode ocasionar a colheita de dados e auditoria. A análise dos custos pode exigir, também limites de excelência. Brocka e Brocka (1994) aconselham a procurar-se novos caminhos para medir os custos da qualidade, desenvolver várias bases de dados para comparação e rastreio, procurar o método que possuir mais e melhor informação. Levando em consideração as definições destes autores, pode-se considerar os custos de qualidade divididos em quatro segmentos: Custos de prevenção; custos estimados; Custos de falhas internas; Custos de falhas externas.

Existem, porém, definições diferentes para tais custos, a Norma Portuguesa (NP) 4239/1994 do Instituto Português da Qualidade dividem os custos em Prevenção e Avaliação; sendo avaliação interna e externa; custos de Falhas que também podem ser internas e externas, criadas estas bases e com apoio na contabilidade geral e analítica. Assim, como em documentos administrativos e técnicos ou comerciais podem ser estimados os valores da quantificação dos custos da qualidade, a maior dificuldade está na especificação e classificação de cada um dos diferentes tipos de custos.

Stanley Spanbauer (1996) afirma que é possível analisar a qualidade na educação em termos financeiros como nas empresas, desenvolvendo métodos de medição e custos da qualidade na Educação. Segundo este autor, antes de aplicar as técnicas de gestão de processos a uma organização de serviços como a escola, é necessário entender a natureza e as características únicas dos serviços. Refere também que os especialistas em qualidade, em maioria, afirmam que 80% dos problemas da qualidade nas organizações são o resultado directo de gestão ineficaz. Sustentam que os dirigentes podem ser o elemento de transformação e de melhoria das operações da organização. Acrescenta que essas mesmas condições se aplicam a todos os tipos de organizações sejam do sector privado, industrias e serviços ou escolas públicas.

Spanbauer (1996), citando Rosander (1992), alega que, embora a medição possa ser aplicada a operações de serviços, os mesmos não podem ser medidos no mesmo sentido que os produtos físicos. Ressalta as características únicas dos sectores, de serviços que podem ser resumidas da seguinte forma: relações directas entre o fornecedor e o cliente; muitas pessoas envolvidas no processo; muitas transacções monetárias; geração de grandes volumes de papel; falha humana, falha de equipamentos ou ambas; ausência de controlos mecânicos sobre a variação, como os que existem nas fabricas; sistemas de computador que exigem controlos especiais sobre dados de entrada e sobre o próprio programa de computador; técnicas de controlo de processos que podem ser utilizadas para melhorar a qualidade.

Rosander (1992) argumenta também que nos serviços “o único nível que desejamos definir para erros, falhas e disparates é zero. O único nível que se deseja para o tempo desperdiçado é zero. Não devemos definir um nível aceitável de falta de cortesia, falta de educação, indiferença ou mau humor”. Este autor refere que os sectores de serviços não estão inactivos, com intenção de aceitar tolerâncias. Ele acredita que, contrariamente a quererem manter um determinado nível, os sectores de serviços pretendem eliminar totalmente a má qualidade.

Apesar das características únicas, estas podem ser medidas, para iniciar é possível anotar especificações para características observáveis. A maioria dos estudos sobre as características de medição dos serviços, remete para três delimitadores fundamentais da qualidade de serviços, são eles: Comportamento, Atitude e Aparência. Estas medições devem ser válidas, exactas e consistentes, para ajudar a revelar problemas relativos à qualidade. Salientando o papel dos sistemas de informação, assim como o uso de ferramentas estatísticas e entender e analisar cuidadosamente as variações nos serviços e produtos oferecidos pelas escolas.

Segundo Robles J. (1996), os custos da qualidade podem ser agrupados em categorias que se inter-relacionam. Geralmente, a aplicação de recursos numa categoria acarreta variações no montante de custos em outra.

Coral (1996) diz que os investimentos em qualidade, para se justificarem, devem trazer retorno para a organização. Assim, os programas de qualidade devem ser guiados por medidas que forneçam suporte para transformar perdas em ganhos de produtividade e lucro.

Shank e Govindarajan (1997) refere que custo da qualidade pode ser definido como o custo incorrido por causa da existência, ou da possibilidade de existência, de uma baixa qualidade. Por essa visão, o custo da qualidade é o custo de se fazer as coisas de modo errado.

Na literatura, encontram-se várias classificações para os custos da qualidade com três tipos diferentes: custos incorridos para conseguir um ambiente razoável para que os funcionários possam trabalhar eficientemente; custos incorridos pela expectativa de falhas, que abarcaria os custos de prevenção e de inspecção ou avaliação; custos incorridos por falhas ocorridas (custos das falhas internas e externas). Classificam ainda os custos de prevenção e de avaliação como custos voluntários, pois podem ser controlados por decisão da empresa e os custos de falhas internas e externas como custos involuntários.

Segundo Coral (1996) existem dois enfoques para se medir os custos da qualidade: o enfoque tradicional e uma nova tendência que se baseia na utilização de valor agregado.

No enfoque tradicional, os custos da qualidade são obtidos através da identificação de itens de prevenção, avaliação, falhas internas e falhas externas numa organização. Os cálculos dos custos são retirados de relatórios da contabilidade e através de ajustes em sistemas de custos tradicionais, levando aos mesmos problemas dos sistemas tradicionais de custos, uma vez que os itens dos custos da qualidade são separados em grandes blocos de custos e não relacionam tais itens às suas causas. Neste enfoque, adiciona-se um relatório financeiro de falhas, que serve para medir a qualidade na empresa. Porém, não aponta as causas de falhas, não possuindo efeito significativo na Gestão da Qualidade.

Já a focagem da utilização do valor agregado aos custos da qualidade relaciona os itens de prevenção e falhas com as actividades que agregam valor para o consumidor. Portanto, a Gestão da Qualidade baseia-se na eliminação de actividades que não agregam valor e que resultam em custos desnecessários para a organização. Nesta metodologia, os custos da qualidade são obtidos através de sistemas de custeio baseados em actividades.

Para Juran (1990) e Alves (2001), a medição dos custos da qualidade é vista pelos administradores como a forma de se atender a vários objectivos ou questões, dentre os quais se destacam: aumentar a produtividade através da qualidade; avaliar os programas de qualidade por intermédio de quantificações físicas e monetárias; conhecer na realidade o que a empresa está perdendo pela falta de qualidade; revelar o impacto financeiro das decisões de melhoria; tornar a qualidade um dos objectivos estratégicos da organização; identificar as oportunidades para diminuir a insatisfação dos clientes; identificar as principais oportunidades para a redução dos custos; expandir os controles orçamentários e de custos da qualidade; e estimular o aperfeiçoamento da qualidade por meio de divulgação.

Seguidamente apresentam-se no quadro 3 algumas das visões anunciadas por Deming, Juran e Crosby sobre custos da qualidade, segundo Oaklan (1993) e Shank e Govindarajan (1997).

Quadro 3 - Síntese dos custos de qualidade segundo Deming, Juran e Crosby.

DEMING	JURAN	CROSBY
<p>Dogma fundamental da visão de Deming sobre qualidade é de que os custos da não-conformidade e a resultante perda da confiança do cliente são tão elevados que torna desnecessária a mensuração dos custos da qualidade.</p> <p>Ao julgar que o foco na avaliação dos custos da qualidade e na busca dos níveis óptimos de defeito é uma prova da falha para se entender o problema, Deming visa atingir zero defeitos</p>	<p>Dedicou apreciável espaço nas suas obras para obter o cálculo dos custos da qualidade, aprofundando a Metodologia de apuramento destes.</p>	<p>Custo de não-conformidade, a qualidade não tem custo.</p>

Fonte – elaboração própria, adaptado de Brocka e Brocka (1994)

Em comum, estes autores citam três principais objectivos que levam as empresas à avaliação dos custos da qualidade. O primeiro, seria quantificar o tamanho do problema da qualidade numa linguagem que tenha impacto, sobre a administração superior, argumentando que a linguagem do dinheiro é inteligível a todos os níveis hierárquicos. Outro objectivo seria identificar as principais oportunidades para redução dos custos da má qualidade, tendo em vista que, encontrada a origem em alguma causa específica, torna-se mais fácil tentar eliminar ou minimizar estes custos. Mencionam ainda a possibilidade de identificar as oportunidades para diminuição da insatisfação dos consumidores e as respectivas ameaças às vendas.

Contudo, sempre que não seja possível obter custos, poder-se-á efectuar estimativas simples mas credíveis a partir dos dados disponíveis na organização. As fontes para estes calculados serão baseadas na Contabilidade Geral, analítica, documentos administrativos e técnicos, inquéritos e sondagens, pessoas da organização que disponham de informação que permitam avaliar determinados custos (por exemplo: perda de clientes derivado à má qualidade do serviço).

O estudo deverá incidir sobre uma organização Pública de Prestação de Serviços, onde se pretende perceber a importância denotada pela qualidade, qual a sensibilidade dos diversos colaboradores, referir quais os aspectos que denotam a presença da não qualidade, pois todos estes temas estão inter-relacionados com o funcionamento da organização e intrinsecamente da gestão que é utilizada pelos seus administradores, pelo que, sendo a organização em estudo o Agrupamento de Escolas, parece-nos de maior dificuldade geri-la pelo facto de não ter fins lucrativos em termos financeiros e o produto que se propõe realizar ser o resultado manifestado em indivíduos (alunos), para além de uma série de processos administrativos financeiros, que levam a funcionar a máquina burocrática,

mas que vai permitir formar e educar crianças e jovens (alunos), prepará-los para a vida na sociedade, no emprego e na sua vida pessoal.

Estas organizações pretendem identificar os custos de produção para desempenhar as suas diversas funções. Esses custos sempre foram considerados em suas reuniões de análises críticas, visando buscar a melhoria contínua desses processos e a consequente diminuição dos mesmos. Para Wernke (1998) são os relatórios de custos, que quantificam monetariamente os custos da qualidade, o meio de fornecer informações relevantes à consciencialização da administração e de ocasionar acções no sentido da melhoria. Por isso, a organização deverá estar preparada adequadamente para que tenha condições de verificar o que foi gasto na prevenção, na avaliação e com falhas internas e externas, além de avaliar se estão de acordo com o orçamento previamente fixado. A partir daí nascem os indicadores que serão desdobrados pela gestão.

Para apuramento dos Custos da não qualidade, ter-se-á que conhecer os processos e ferramentas, recomendadas pelos mestres da qualidade, tais como Juran (1992), Deming (1981), Crosby (1979), entre outros. Neste estudo, utilizar-se-á como suporte de apoio o livro de Brocka e Brocka (1994) onde se pode encontrar as teorias de todos eles, o que possibilita usufruir de trabalhos e experiências realizadas, tirando partido de conhecimentos adquiridos e experimentados. Esses autores aconselham a procurar-se novos caminhos para medir os custos da qualidade, desenvolver várias bases de dados para comparação e rastreio, procurar o método para possuir mais e melhor informação.

As escolas executam a maior parte da sua actividade em torno da gestão dos recursos, mas não num sentido de articulação global ou de planeamento estratégico, de acordo com os investimentos pedagógicos previstos. A partilha entre as Autarquias e as escolas, e uma maior autonomia, aparenta ser um caminho possível para a qualidade total dentro de organizações desta natureza e vislumbra-se essa possibilidade para muito breve.

Pretende-se, assim, com esta investigação dar algumas respostas que ajudarão a perceber como diminuir custos e aumentar a qualidade. Conquanto não seja tarefa fácil, porque os estudos existentes sobre o tema não são bem elucidativos de um método homogéneo para avaliar custos. Assim, para uns, tal como Hardy e Hubbard (1992) e Tseng e Lai (2007) defendem que um sistema de custeio tradicional é fundamental, dado que valoriza as existências apenas com os materiais directos, mão-de-obra directa e gastos gerais de fabrico. Outros consideram os custos de administração e financeiros como custos do período, não sendo incluídos no custo dos produtos; ou

usar bases de imputação cujo critério de selecção foi a simplicidade e conveniência. Para Kaplan (1986), este sistema foi desenhado apenas para satisfazer um dos objectivos do sistema de custos, ou seja, a valorização das existências e a elaboração de relatórios financeiros. Cooper (1987) e Horngreen *et al.* (2002) concordam que o custeio tradicional é impreciso e obsoleto, porque distorce o custo dos produtos/serviços. Existem outros aspectos que estão a influenciar o desempenho do custeio tradicional, designadamente os enormes custos fixos existentes, a grande mudança tecnológica, a dimensão dos custos de contabilidade e o crescimento da concorrência. Cooper (1987) salienta que é negativo centros de custos de grande amplitude e que abraçam várias actividades.

Em suma, verifica-se também que a estrutura de centros de custos varia consoante a actividade económica, independentemente de pertencer ao sector da indústria ou de serviços, como é o caso do Agrupamento de Escolas de Estremoz, que poderia ter uma contabilidade de custos separada por actividades.

PARTE II – Capítulo 3

Opções Metodológicas

3.1. Metodologia de Investigação

Este estudo envolve um trabalho de recolha de dados e análise dos mesmos, baseada em investigações já citadas ao longo do estudo (e.g. Brocka e Brocka, 1992; Pires, 2002; Rocha, 2006; Gomes, 2007), bem como a observação de alguns fenómenos e possível interpretação dos mesmos. O método utilizado será um processo dedutivo, dado que o método dedutivo tem o propósito de explicitar o conteúdo das premissas, pois parte do geral para se chegar às particularidades. Já o método indutivo tem a finalidade de ampliar o alcance dos conhecimentos. Segundo Cervo e Bervian, *apud* Barros e Lehfeld (2000, p. 64), “O processo dedutivo é de alcance limitado, pois a conclusão não pode assumir conteúdos que excedam o das premissas”. Porém, não se pode desprezar esse tipo de processo em consideração a essa crítica. Para a metodologia é importante entender que, no método dedutivo, a necessidade de explicação não reside nas premissas, mas na relação entre as premissas e a conclusão.

Características do Estudo

Os principais instrumentos de trabalho neste estudo serão a pesquisa e a recolha bibliográfica sobre conceitos de qualidade; Gestão da Qualidade Total; Sistemas de Gestão da Qualidade Total; Qualidade nos Serviços Públicos; e a relação entre custo de qualidade e não qualidade.

E, finalmente, para perceber a consciencialização da utilidade da contabilidade no funcionamento do Agrupamento, para além da imposição legal do Ministério da Educação e do Tribunal de Contas, uma vez que a maioria dos profissionais desenvolvem actividades que indirectamente se relacionam com a contabilidade e a gestão, procura-se aferir e verificar, até que ponto a não qualidade influencia a qualidade dos serviços e do ensino e qual a percepção que os profissionais tem desta temática, assim como, o interesse em conhecer desta questão.

Neste sentido, foi elaborado um questionário junto dos funcionários e dos alunos para perceber qual a opinião destes grupos em relação a algumas variáveis, que contribuem para uma organização com qualidade e perceber até que ponto as mudanças para a melhoria da qualidade passa por aumentar ou diminuir os custos, desenvolvendo uma probabilidade de mecanismos de controlo da qualidade, de possíveis melhorias e de desenvolvimento organizacional no Agrupamento de Escolas de Estremoz.

De acordo com a revisão da literatura, a contabilidade de custos deve classificar as actividades realizadas no Agrupamento, que fazem parte da prevenção da qualidade, das falhas internas e externas. Foram definidas como:

- **Falhas internas:** fotocópias desnecessárias, os gasto excessivo de materiais, os erros na impressão aumentando custos de papel, a tinta e desgaste das fotocopiadoras ou impressoras, a falta de meios para rentabilidade de aulas.
- **Falhas externas** podem considerar-se as informações incorrectas, cálculos errados de vencimentos, escalões errados nos vencimentos dos funcionários, aulas sem sucesso com falta de métodos pedagógicos.

Um dos métodos de cálculo dos custos da não qualidade pode ser feito através do sistema de custos ABC, tal como refere o James Brinson (1998).

A motivação para este estudo será descrita seguidamente. Derivou de um resultado conjunto de estudos e conhecimentos empíricos sobre o assunto ao longo de trinta anos de experiência profissional no meio, por parte da autora deste trabalho.

Objectivos de Investigação

O objectivo geral deste trabalho visa explorar algumas situações existentes na área da gestão de organizações escolares públicas de ensino básico e secundário, em Portugal, em especial o caso em apreço: Agrupamento de escolas do concelho de Estremoz, para melhor desenvolver os assuntos relevantes que já foram referidos na primeira parte deste trabalho, designadamente: conceito de qualidade, Gestão da Qualidade, evolução dos custos da qualidade, evolução das ideias sobre educação, indicadores de qualidade na Educação.

Questões/Hipóteses de Investigação

Numa primeira análise, e em concordância com o objectivo definido anteriormente, formularam-se algumas questões a investigar e, conseqüentemente, hipóteses de investigação.

Dado que, em Portugal, poucos estudos científicos foram realizados na área da qualidade versus contabilidade de gestão e em especial nas escolas Básicas e Secundarias, verificou-se que a situação conjuntural do Agrupamento levará certamente ao desconhecimento dos benefícios da mesma enquanto base de decisões estratégicas e lucrativas.

Desta forma, após estudo e análise de dados, tentar-se-á responder de forma sucinta às seguintes hipóteses de investigação:

- H1 – Qual o grau de ensino onde o custo/aluno é mais elevado?
- H2 – Qual a maior percentagem de despesa verificada nas várias escolas do Agrupamento?
- H3 – Nos últimos dois anos, quais foram os valores dos indicadores (as taxas de transição, sucesso escolar, as taxas de abandono, os níveis de satisfação) relacionados com a melhoria da qualidade organizacional?
- H4 – Qual o conceito de qualidade?
- H5 – Qual a indispensabilidade da qualidade para as organizações?
- H6 – Como envolver os colaboradores do Agrupamento em actividades na resolução de problemas, utilizando métodos de melhorias, controlo de processos e da qualidade.
- H7 – Quais as expectativas e motivações dos intervenientes, na probabilidade da concretização e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no Agrupamento de Escolas de Estremoz?
- H8 – Qual o uso que a gestão faz da contabilidade de custo na busca da qualidade e no planeamento das suas estratégias?
- H9 – Qual a noção existente nos profissionais em relação aos proveitos que se podem obter com base na contabilidade?
- H10 – O que falta na prestação dos serviços da escola para ser considerada com qualidade?
- H11 – Quais as sugestões, dos alunos, do pessoal docente e não docente para a melhoria da qualidade na escola?

Análise de Pontos Fortes e pontos Fracos do Agrupamento

Após um estudo de intervenção à organização em estudo, retiram-se os seguintes pontos fortes e fracos (ver quadro 4):

Quadro 4 – Análise dos pontos fortes e fracos do Agrupamento de Escolas de Estremoz

Aspectos comuns a todos os níveis ensino	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> - Apoio educativos eficazes - Continuidade pedagógica entre ciclos - Desenvolvimento de actividades conjuntas entre docentes - Grande espaço físico envolvente - Material de desgaste suficiente participação dos alunos na vida escolar - Comodidade de consulta de informação - Suficientes Recursos: (biblioteca, refeitório, Bar, pavilhão Desportivo e espaços verdes) - Formação com percursos alternativos - Serviços de Psicologia e Orientação - Núcleo de Apoio Educativo - Desporto Escolar - Plano Nacional de leitura - Plano Nacional da Matemática - Elevada equipa de docentes efectivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Carência de software educativo. - Indisciplina no meio escolar - Segurança: controlo de entradas e saídas - Falta de pessoal auxiliar (limpeza) - Desinteresse geral de conhecimento do que se passa dentro da organização e do funcionamento - Falta de comunicação da liderança - Ausência de cordialidade entre sectores - Subaproveitamento de espaços externos e das zonas Verdes - Dificuldades na gestão da diversidade de alunos de outras etnias. - Insatisfação geral dos funcionários - Falta de iniciativas - Ausência total de motivações de toda espécie, pelos funcionários - Desconhecimento geral sobre qualidade e sobre a finalidade da contabilidade em geral e especial dentro da escola - Desconsideração quanto ao tipo de estratégia adoptada para a gestão da organização. - Ausência de profissionalismo nos vários sectores. - Insuficiente informação organizacional - Alguma resistência a mudança

Fonte: Elaboração própria

Face à análise dos pontos fortes e fracos apresenta no quadro 4, sugere-se ao nível do Agrupamento de Escolas, alguns objectivos e alvos da mudança organizacional que poderiam ser seguidos, tais como:

- Aquisição de novas competências tecnológicas;
- Adopção de novos comportamentos e atitudes, face aos clientes em geral;
- Reorganização dos processos de trabalho e de coordenação interna,
- Novos métodos de liderança, com responsabilização e descentralização de competências, entre outros.

Salienta-se que o objectivo da mudança é conduzir a organização a uma situação de superioridade em relação a um estado anterior.

Inventariação das questões

Uma das medidas de referência da qualidade de uma organização escolar poderá ser o elevado grau de sucesso ou insucesso, o abandono escolar, o grau de satisfação dos alunos com o ambiente organizacional, entre outras. Para tal elaborou-se com adaptações necessárias, umas listas de verificação da não qualidade, baseadas num estudo de Rocha (2006), tendo sido essas mesmas elaboradas pelo Secretariado para a Modernização Administrativa, com a finalidade de caracterizar os serviços em termos da qualidade.

Inicialmente, face ao elevado número de questionários foi estabelecido um contacto pessoal com os inquiridos, à excepção dos alunos.

Os assuntos a questionar aos colaboradores (funcionários das escolas), foram divididos em cinco grupos:

- O **primeiro** grupo trata de uma simples caracterização do respondente.
- **Segundo** grupo referente à caracterização do Agrupamento no que concerne à qualidade. Kerzner (2002) refere que a Gestão da Qualidade obriga a conceber a organização como sistema, a reforçar a sua normalização, formalização e regulação das práticas, no processo da sua melhoria contínua. A certificação de Sistemas da Qualidade implica a sua burocratização, se bem que indique um estado de superioridade da organização em relação às não certificadas. No entanto, quanto à interpretação dos vários autores, Sellés e Rubio (2000) certificado pode não significar o uso de melhores práticas. Pensando dessa forma inseriu-se no questionário a questão: Se a organização possui algum certificado de qualidade?
- O **terceiro** grupo busca a consciencialização e os conhecimentos dos colaboradores no que se refere à Contabilidade de Gestão na organização. Foi referenciado o Custo Baseado nas Actividades (ABC), como poderia ter sido outro dos métodos não menos valorizado, mas ajustado ao caso pareceu-nos ser o ideal. Jones e Dugdale (2002) argumentam que o desenvolvimento ABC aparece associado a duas importantes redes: a da Harvard Business School ligada aos estudos de casos mais relacionada com a inovação dos métodos de apuramento de custos a outra rede e a pesquisa e desenvolvimento de novos métodos de gestão das operações e de medição do desempenho. Os mesmos autores (Jones e Dugdale, 2002) observaram que o ABC evoluiu de um simples sistema de contabilidade para uma abordagem global de gestão. Assim, esta técnica permite avaliar o custo das actividades, mas também o seu desempenho e apurar os custos dos objectos de custeio, visando desta forma obter informação relevante para se gerirem melhor as organizações. Por tudo isto pareceu-nos adequada a questão e ao mesmo tempo apropriadíssimo ao caso em estudo.
- No prosseguimento, o **quarto** grupo reporta-se à Gestão do Agrupamento, quanto ao tipo de estratégias adoptadas, como está implementada, quanto a resistência à mudança (inovações),

procurando a opinião dos inquiridos, a importância do tema como não podia deixar de ser está relacionado com a qualidade existente e a desejada.

→ Finalmente, o **quinto** grupo surge para averiguar o Grau de Satisfação em Geral, quanto à organização, aptidões da liderança, etc.

3.2. Definição da População

Os participantes deste estudo são alunos do 2º e 3º ciclos de Ensino Básico, 1144 crianças entre os 9 e os 18 anos, professores e funcionários das várias escolas que compõem o Agrupamento de Estremoz, (189 funcionários, repartidos por 143 docente e 46 não docentes). A sede do Agrupamento tem oferta dos seguintes serviços: Refeitório, Bar, Reprografia, Biblioteca e Serviços de Administração Escolar com as várias áreas, desde Vencimentos, Recursos Humanos, Contabilidade, Tesouraria, Área de Alunos, Serviços de Acção Social e Gestão Administrativa e Financeira.

O número de colaboradores do Agrupamento perfaz um total de 189 funcionários, composto por diferentes categorias e carreiras funcionais (ver tabela no apêndice 7). A maior percentagem é de docentes (75,66%), seguido de assistentes operacionais nas escolas de 1º ciclo, que são funcionários da autarquia não do Ministério da Educação, enquanto na sede do Agrupamento, os funcionários dessa mesma categoria correspondem a 19,04% da população (colaboradores) e 5,29% são funcionários administrativos.

O universo utilizado nos questionários excluiu os alunos da pré e 1º ciclo devido à tenra e “delicada” idade, pois considerou-se que as crianças do nível etário mais baixo, não teriam capacidade de resposta às questões e a veracidade que procura, poderia ficar distorcida. Foram questionados apenas 433 alunos do 2º e 3º ciclos, por estarem numa posição privilegiada para responder às questões em análise.

Quanto aos docentes, resolveu-se colher a opinião de todos (143 docentes), bem como de todo o pessoal não docente (46 não docentes).

Yin (2003) afirma que todas as questões podem ser respondidas pelo método do questionário. Pelo que, optou-se por aplicar as listas de verificação aos alunos, um questionário e uma lista de verificação aos docentes e restantes funcionários. As listas de verificação foram elaboradas com

base num trabalho já realizado pelo Secretariado para a Modernização da Administração Pública, abordado por Rocha (2006).

Por outro lado, o questionário foi realizado com base nos seguintes autores: Rocha (2006), Saraiva (2003) e Gomes (2007).

3.3. Método de Pesquisa

Em relação a esta temática, muito poucos estudos foram realizados em Portugal. Somente Alves (2001), que abordou a contabilidade de gestão em Portugal, e Saraiva (2003), que apresentou uma proposta de Implementação da Gestão da Qualidade total no Ensino Superior Português. Porém, nenhum se reportou ao tema em análise em estabelecimentos de ensino básico e secundário.

Depois de ponderadas as vantagens e desvantagens, algumas com possibilidade de serem atenuadas, optou-se pela elaboração de um questionário de opinião.

Os questionários foram entregues pessoalmente na tentativa de uma melhor aceitação. No entanto, a receptividade dos docentes ao questionário não foi a perspectivada, porque a adesão de respostas foi muito baixa, apesar das várias tentativas de contactos estabelecidos.

A tabela 1 apresenta o número de questionários e listas de verificação distribuídas e recolhidas.

Tabela 1 – Relação entre listas de verificação/questionários distribuídos e os recebidos

	ENTREGUES	RECEBIDOS
Alunos	486	433
Docentes	146	29
Administrativos	36	9
Auxiliares	10	4
Observação:	Obtivemos um questionário sem resposta à questão da categoria profissional, pelo que não nos é possível identificar a mesma.	

Fonte – elaboração própria

No presente trabalho optou-se pelo inquérito estruturado, com questões fechadas. E para a sua realização e aplicação dos questionários foi requerida a respectiva autorização, por escrito, à Presidente do Executivo do Agrupamento.

A construção do questionário e a enunciação das questões é uma fase muito importante num inquérito. Segundo Salant e Dillman (1994), um questionário necessita de “boas” questões, sendo

necessário ter em conta alguns pontos: evitar palavras que influenciem uma determinada resposta; as questões devem ser compreensíveis; as questões devem ser capazes de fornecer informação fidedigna; os inquiridos devem ser capazes de responder às questões; devem estar dispostos a dar informação solicitada. Face a estes aspectos optou-se por formular a maioria das questões fechadas.

Segundo Fink (1995), as questões fechadas são preferidas por alguns inquiridos com dificuldade em se expressar. Outra vantagem é que fornecem informação padrão o que permite serem tratadas estatisticamente.

No que respeita às escalas, utilizou-se também uma escala ordinal, em que se verifica a existência de uma relação de ordem entre as respostas, não sendo contudo possível medir a magnitude das diferenças entre as categorias (Fink, 1995). Para Cox (1980), no que diz respeito às escalas ordinais, o número óptimo de alternativas de respostas varia caso a caso, devendo situar-se no intervalo de 5 a 9, sendo o número ímpar o preferível. Sendo as mais apropriadas, optou-se por uma escala de 5 níveis.

Quanto à amostra seleccionada, escolheram-se todos os alunos pertencentes à sede, (5º,6º,7º,8º e 9º anos) e todos os colaboradores (docentes e não docentes do Agrupamento).

Aos alunos foi aplicada uma lista de verificação sucinta, entregue aos directores de turma que fizeram a distribuição e recolha por turma.

Aos funcionários e professores foi igualmente aplicada uma lista de verificação com perguntas idênticas, entregue pessoalmente duas vezes ao conselho executivo, por ser o órgão directamente relacionado com a contabilidade financeira. Porém, as tentativas revelaram-se infrutíferas por diversos motivos aludidos (e.g.: falta de tempo) não se obtendo respostas suficientes para alcançar os objectivos inicialmente definidos.

A salientar que aquando da entrega dos questionários foi entregue um documento de autorização da Presidente, para distribuição e recolha dos mesmos, dando a conhecer a todos qual a intenção dos referidos e pedindo a colaboração de todos.

As listas de verificação aplicadas junto dos alunos, decorreram entre 4 e 26 de Abril de 2009 e obteve-se uma taxa de respostas em quase 100%. O método de entrega das listas de verificação utilizado foi assim considerado eficaz, dado que todos os directores de turma dispõem um dia semanal para estar com todos os alunos.

O mesmo não se passou com os docentes, em que se verificou uma fraca colaboração, apesar da explicação por parte da investigadora sobre a importância da obtenção das respostas válidas para o estudo em causa.

Foi redigida uma primeira versão do questionário. Seguidamente, foi necessário verificar se o questionário permitia responder às questões de investigação e como tal, testar todas as hipóteses definidas. Salant e Dillman (1994) dizem que o pré teste é necessário, de modo a verificar se as questões estão perceptíveis, se as respostas obtidas são as desejadas, se cria uma impressão positiva. Deste modo, solicitou-se a um profissional no âmbito da área da qualidade, a uma psicóloga, a uma docente do Agrupamento de Alcácer do Sal, a um técnico de Acção Social Escolar do Agrupamento de Estremoz, a uma administrativa do Agrupamento e a dois docentes na área da linguística, que analisaram o questionário elaborado. Assim, foram corrigidas algumas questões em termos de ortografia, que foram reformuladas e ainda foram retiradas duas questões.

A aplicação dos questionários e lista de verificação junto dos colaboradores decorreu entre os dias 4 de Abril de 2009 e 15 de Junho de 2009. Tal como já foi referido anteriormente, a adesão dos docentes foi fraca, o que obrigou a um reforço, pelo que foram entregues mais questionários aos docentes. Ainda assim, a adesão dos mesmos continuou a ser insuficiente, dando-se por terminada a recolha no dia 10 de Julho de 2009.

Lamentavelmente, a adesão dos inquiridos foi relativamente baixa, o desânimo e o “stress” que esta categoria profissional (docentes) está a atravessar parece reflectir-se nestes resultados.

O mesmo não se passou com os alunos que prontamente e com uma percentagem quase de 90% responderam à lista de verificação, com a intenção de colher e validar a opinião destes no que concerne a referências básicas de existência de um sistema de controlo da qualidade nas escolas.

3.4. Modelo

Face aos objectivos estipulados e com base nas fontes teóricas (na norma ISO 9000 e NP 4239/94) consultadas na pesquisa bibliográfica, pareceu-nos apropriado o seguinte modelo de investigação fundamentado pelas premissas das normas ISO 9000 (ver figura 5)

Figura 2 - Modelo de Investigação.



Fonte – ISO 9000

Baseado na norma da serie ISO 9000, num Sistema de Gestão da Qualidade, a melhoria contínua está implícita, assim como uma maior responsabilização da Gestão, eficiência e eficácia dos recursos materiais e humanos, que são baseados na óptica de satisfação plena do cliente, de modo a que a realização do processo atinja a melhoria contínua no caminho da excelência final.

Um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) ajuda a organização em termos de qualidade e procura a melhoria contínua ao nível da satisfação dos clientes, atendendo às suas expectativas e necessidades. As necessidades ou requisitos de um SGQ devem alinhar-se com a missão institucional da organização, que persegue continuamente os requisitos dos clientes. Como tal, os requisitos devem estar expressos nas especificações dos processos ou serviços.

O SGQ também leva a organização a analisar requisitos e a criar processos que tornem possível a obtenção de produtos aceitáveis pelos clientes e a manter o controlo destes processos. Pode também

fornecer a estrutura para melhoria contínua, com o objectivo de aumentar a probabilidade de ampliar a satisfação de clientes ou partes interessadas. Cabe, portanto, ao SGQ organizar, documentar e buscar a melhoria contínua.

Num SGQ é crucial que todos os procedimentos, normas e especificações sejam documentados (documentos da qualidade) e que todos os resultados de processo de trabalho sejam registados em documentos (registos). Assim, trabalhar com um SGQ é trabalhar com a Gestão de Informação. Sendo uma ferramenta que simplifica o modo de planear e implementar os processos de monitorização, medição, análise e melhoria, porque notifica automaticamente todos os intervenientes da entrada no sistema implementação, o SGQ evidencia, de forma intuitiva, o ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Act) dos Processos da organização. Assim, pode-se concluir que a melhoria contínua, quanto à gestão de custos da não qualidade, não é um ciclo finito de operações, Atingidos os resultados esperados, a equipa deverá reavaliar as medidas de custos da não qualidade dos processos e partir para um novo ciclo de melhorias. Novas metas devem ser estabelecidas para o aperfeiçoamento. O acompanhamento periódico dos relatórios de custos da não qualidade servirá de base para a tomada de decisões, quanto à melhoria contínua dos processos, pois essa melhoria implica a constante busca pela excelência, satisfação dos clientes internos e externos e crescimento da organização.

PARTE III – Capítulo 4

Realização da Pesquisa

4.1. Resultados Obtidos

A informação obtida através dos questionários foi introduzida na base de dados do SPSS (*statistics Packages for Social Sciences Social Sciences*) versão 16.

Em Apêndice, encontram-se os gráficos, tabelas de frequências absolutas e relativas, assim como estatísticas (e.g. a média, mediana e moda) que deram origem às análises realizadas. Foram realizadas uma análise descritiva e cruzamento de variáveis para testar as hipóteses e dar resposta ao modelo. Fez-se alguma correlação entre as variáveis em estudo de modo a verificar se partilham de factores comuns.

Realizou-se também uma análise aos dados disponibilizados pelo Agrupamento (em Excel), de modo a realizar o cálculo do Custo/Aluno. Este rácio foi originado por diversas informações retiradas de vários mapas de uso na contabilidade do Agrupamento de Estremoz e no processamento de vencimentos. Seguidamente, efectua-se uma caracterização da organização do estudo.

Caracterização Sumária do estado actual do Agrupamento

A organização em apreço é um Agrupamento horizontal de escolas, sito em Estremoz, constituído por jardins-de-infância, primeiro, segundo e terceiro ciclos do ensino básico, com sede na Escola Sebastião da Gama, em Estremoz. Nesta organização, influenciada pela actualidade de uma economia global, uma política de instabilidade nacional e internacional, as mudanças são frequentes e, por vezes, forçadas. A mudança devia ser reconhecida por vontade de melhorar algo, embora aconteça por novas disposições legais, no aumento da competição, desenvolvimentos tecnológicos ou mudanças das características dos recursos humanos.

Esta organização sofreu uma mudança radical acerca de cinco anos, com a união dos vários ciclos escolares e ainda não se “recompôs” totalmente, agravando-se com as mudanças da administração pública a que se tem assistido no ano lectivo de 2008/2009, que implicitamente forçam enormes alterações.

Porque mudanças legais impuseram a sua fusão e alargamento a outros tipos de ensino, o desenvolvimento tecnológico, mais propriamente os sistemas informáticos com novos programas de trabalho, que exigem novos conhecimentos e práticas, ao não ser acompanhada esta mudança pelos colaboradores, tem-se gerado um clima organizacional desagradável e um absentismo elevado. Prevaecem as tensões e os conflitos inerentes aos processos de mudança, associados com a instabilidade conjuntural a que se tem assistido. O tempo e disponibilidade da gestão, as problemáticas do dia-a-dia aumentam constantemente, dando lugar a um “stress” incontrolável.

Acompanhada esta mudança das transformações sociais das insubordinações, da instabilidade profissional dos colaboradores, é perceptível que não tem sido tarefa fácil levar avante esta mudança. Todavia, parece que uma mudança incremental, planeada, teria resultado melhor para todos. Apesar deste cenário, acredita-se num futuro melhor, considerando, no entanto, que carece modernizar e adequar processos e métodos de trabalho.

Caracterização da Amostra

Alunos

Num total de 486 alunos, que compreende o 2º e 3º ciclo (5º ao 9º ano de escolaridade), frequentam a Escola Sebastião da Gama, sede do Agrupamento de Escolas de Estremoz. Dessa população responderam prontamente 433 alunos à lista de verificação da qualidade, distribuída pelas 24 turmas existentes nessa escola.

Verificou-se que dos respondentes 238 (55%) são alunos do sexo masculino e 195 (45%) do sexo feminino. Quanto a idades, estas estão compreendidas entre os nove e os dezoito anos. No entanto, a maior faixa etária está situada entre os 9 e os 12 anos de idade, que perfaz um conjunto de 234 alunos (48%). Por outro lado, 145 alunos (30%) situam-se entre os 13 e os 15 anos. Porém, somente 54 alunos (12,5%) têm idades compreendidas entre os 16 e 18 anos (ver tabela 1 do apêndice 2).

A taxa de resposta foi de 22,75%, ou seja, obtivemos apenas 43 respostas válidas dos 189 colaboradores do Agrupamento.

Dos 43 respondentes, 4 são homens e 39 são mulheres o que nos permite dizer que a população trabalhadora do Agrupamento são essencialmente mulheres com idades compreendidas dos 30 aos 49 anos. Apenas uma minoria (6 indivíduos) têm 50 anos ou mais.

Porém, apuramos que apenas 22 docentes colaboraram neste estudo, 8 administrativos, 1 elemento do executivo, 3 auxiliares e 4 educadoras da pré-primária.

Pode-se concluir que a maior percentagem de alunos inquiridos frequentam o 5º ano de escolaridade num total de 136 alunos (31,4%), seguindo-se o 6ºano com 109 alunos (25,2%). No 3º ciclo, o número de alunos diminui substancialmente, pelo facto de que apenas ficam 3 turmas nesta escola e os restantes passam para a Escola Secundária Rainha Santa Isabel em Estremoz. Nos 8º e 9º anos ficam apenas duas turmas, resultado das aprovações das três turmas de 7º ano, conforme se pode observar na tabela 2.

Tabela 2 - Número de alunos/ano de escolaridade

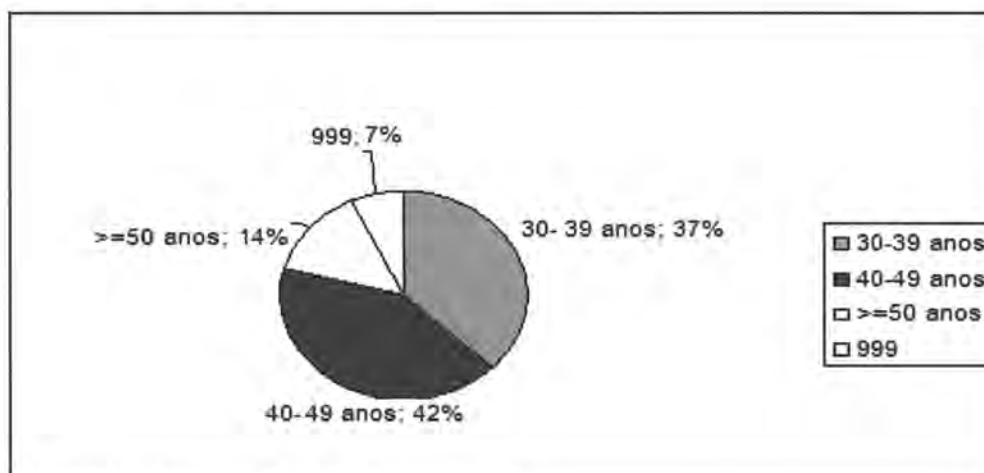
	Frequência	Percent	Cumulativa Percent
Valido CEFT 1B	17	3,9	3,9
5º Ano	136	31,4	35,3
6º Ano	109	25,2	60,5
7º Ano	68	15,7	76,2
8º Ano	43	9,9	86,1
9º Ano	47	10,9	97,0
CEFT 2B	13	3,0	100,0
Total	433	100,0	

Fonte: elaboração própria.

Colaboradores:

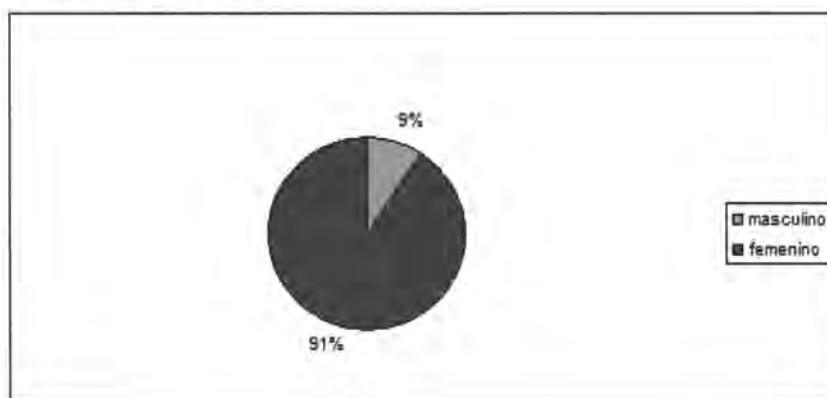
Todas as informações sobre Idade, Sexo, Habilitações e Tempo de serviço, podem ser consultadas nas tabelas 19 a 23 do apêndice 3.

Verifica-se que a idade média dos respondentes está compreendida no grupo etário dos 40 aos 49 anos de idade, o que corresponde a uma percentagem de 42% dos respondentes. Como se verifica no gráfico 1.

Gráfico 1 – Grupo Etário.

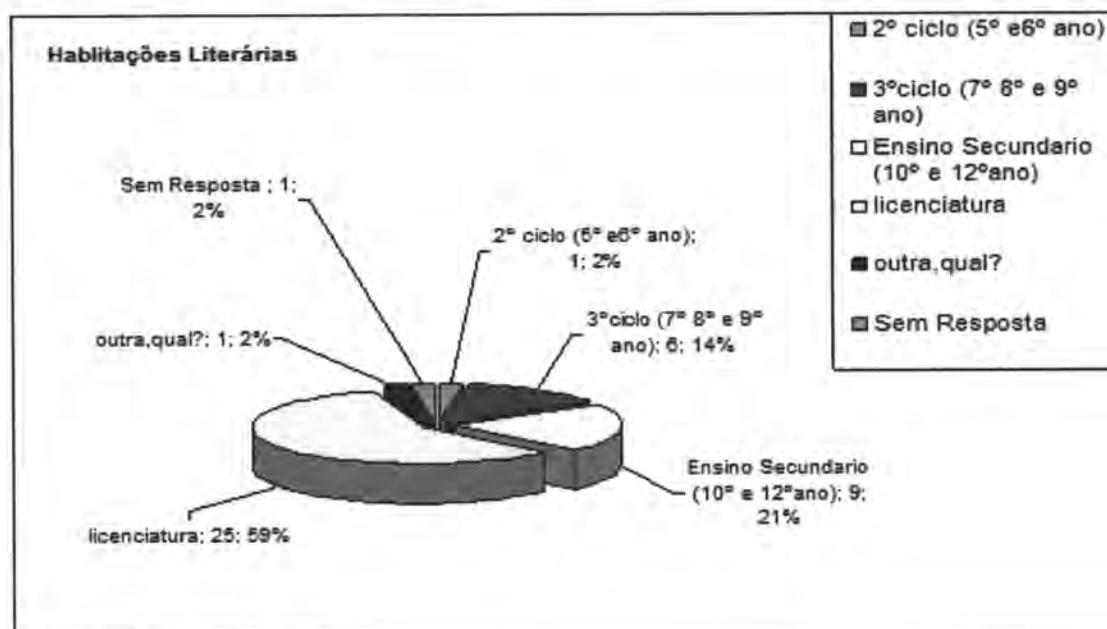
Legenda: 999 significa “sem resposta”

Quanto ao sexo, como revela o gráfico 2, verifica-se que a grande maioria dos respondentes são do sexo feminino (91%), apenas uma minoria de 9% são elementos do sexo masculino.

Gráfico 2 – Sexo.

Fonte: Elaboração própria.

Quanto a habilitação literária ou académica, a maior percentagem de respondentes são licenciados, pelo facto de os inquiridos serem maioritariamente docentes, representando 59% da população. 21% detêm o Ensino Secundário, uma minoria (2%) tem apenas o 2º ciclo, que certamente correspondem aos colaboradores não docentes (ver gráfico 3).

Gráfico 3 - Habilitações Literárias.

Fonte: Elaboração própria.

4.2. Análise das Hipóteses em Estudo

H1 - Qual o grau de ensino onde o custo/aluno é mais elevado?

H2 - Qual a maior percentagem de despesa verificada nas várias Escolas do Agrupamento?

Para dar resposta a estas duas hipóteses de trabalho, consultou-se vários mapas contabilísticos, para apurar o valor do Custo/Aluno. Todas estas informações encontram-se na tabela 88 do apêndice 6.

A quantificação dos custos é apresentada em valores monetários, considerando a unidade aluno/ano. Serão apresentadas tabelas com os valores totais de custos, dados que se reportam aos salários de cada profissional, custos de manutenção (despesas com limpeza e higiene, ajudas de custo, transportes, livros e material didáctico, despesas com a electricidade, água, gás, arranjos, conservação, telefones, Internet, materiais diversos, entre outros), tudo isto dividido por actividades correspondentes a ciclos de escolaridade.

Estes cálculos se fossem feitos por um centro de custos na área da contabilidade poderiam ser bastante úteis, na medida em que se pode analisar os gastos e os consumos do mesmo material num

ano (e seguinte), apurar os focos de gastos excessivos e procurar negociar valores com fornecedores (por exemplo, em que material é possível economizar). Por outro lado, o pessoal é o denominador principal destes custos, mas poderão ser estudadas outras estratégias possíveis.

Apuramos assim o valor das despesas com os diferentes colaboradores envolvidos nas actividades dos jardins-de-infância, ao longo do ano lectivo de 2006/2007. Neste Ensino, frequentaram 183 alunos. Apuramos também as despesas com gás, material de limpeza e higiene, material didáctico de uso corrente e diversas despesas em projectos, que surgem ao longo deste período de actividades. Por outro lado, foi impossível apurar despesas de manutenção do edifício e luz porque são despesas pagas pela autarquia e que o Agrupamento desconhece. Todas as outras são pagas por verbas que a Autarquia entrega ao Agrupamento mensalmente, à excepção dos vencimentos que são pagos através do Gabinete de Gestão Financeira do Ministério da Educação. Todavia, esta situação referida está em franca mudança e certamente que brevemente, o pessoal não docente irá receber os seus vencimentos mensais através da Autarquia, dado que está prevista esta mudança até final de 2009 (regulamentada em Decreto-Lei no Diário da República, no dia 27 de Julho de 2009).

Quanto aos custos, apesar das dificuldades da contabilidade existente, tentou-se apurar o valor de um aluno da pré-primária, do 1º, 2º e 3º ciclo, nos anos lectivos 2006/2007 e 2007/2008 (ver tabela 90).

As Tabelas Resumo do Custo/Aluno estão apresentadas no apêndice 6. Através dos balancetes mensais da contabilidade apurou-se os custos de manutenção de funcionamento das várias escolas e em especial, da sede onde se leccionam o 2º e 3º ciclo. Salienta-se que na sede funciona um Refeitório, Bar e um Centro de Recursos (biblioteca), onde os alunos podem consultar, emprestar livros, utilizar computadores e imprimir trabalhos. Também dispõe de apoio pedagógico de dois docentes e de duas funcionárias.

Todavia, no 1º ciclo não foi possível apurar as despesas de conservação do edifício, de electricidade e de água, porque estas são directamente pagas pela autarquia. Por outro lado, as despesas de manutenção, higiene e limpeza, são verbas pagas pelo Agrupamento e são um custo menor, dado que a maior parcela seria a conservação e estas são despesas amortizáveis em vários anos.

Assim, no ano lectivo de 2006/2007, conclui-se que:

1. A pré-primaria custa 2617,19€, uma média de 235,84€/mês;
2. O 1º ciclo apresenta um rácio de 2371,64€ euros, custo/aluno por ano;

3. O 2º e 3º ciclo, somam um rácio de 5136,57€ e uma média mensal 236,01€/mês.
4. Para os alunos de 1º ciclo em regime de ensino especial, verificou-se que o custo seria de 777,12€/ano. Este valor cobre apenas as despesas com as deslocações dos docentes. Este valor corresponde à média de 97,14€/mês, conforme se pode constatar nas tabelas 3,4 e 5.

Tabela 3 – Despesas anuais custo/aluno.

DESPEAS ANUAIS (em euros)		
	Ano Lectivo	
	2006/2007	2007/2008
Pré-primária	2617,19	3096,41
1º ciclo	2371,64	2625,81
2º e 3º ciclo	5136,57	5223,11
Ensino Especial	777,12	720,94

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4 – Despesas mensais custo/aluno.

DESPEAS MENSAIS (em euros)		
	Ano Lectivo	
	2006/2007	2007/2008
Pré-primária	235,84	258,04
1º ciclo	197,64	218,82
2º e 3º ciclo	236,01	435,26
Ensino Especial	97,14	60,08

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5 – Despesas médias anuais custo/aluno.

DESPEAS MÉDIAS ANUAIS (em euros)		
	Ano Lectivo	
	2006/2007	2007/2008
Pré-primária	14,30	17,59
1º ciclo	4,63	5,45
2º e 3º ciclo	9,88	10,64

Fonte: Elaboração própria

Pode-se concluir que nestes 2 últimos anos lectivos, os valores aumentaram, o que se pode justificar com a inflação de preços e a aumento proporcional de vencimentos. E relativamente à questão colocada em H2, a maior percentagem de despesas verificada nas várias escolas do Agrupamento são o 2º e 3º ciclos (ver na tabela 4).

Conclui-se que é na actividade 192, como se designa contabilisticamente o 2º e 3º ciclo, em que o rácio despesa/número de alunos é maior. Este facto pode justificar-se por não ser um ensino de mono docência (1 professor por cada disciplina) e pelo facto de o espaço físico das escolas do 2º e 3º ciclos permite a realização de actividades que não são possíveis de realizar nas escolas do

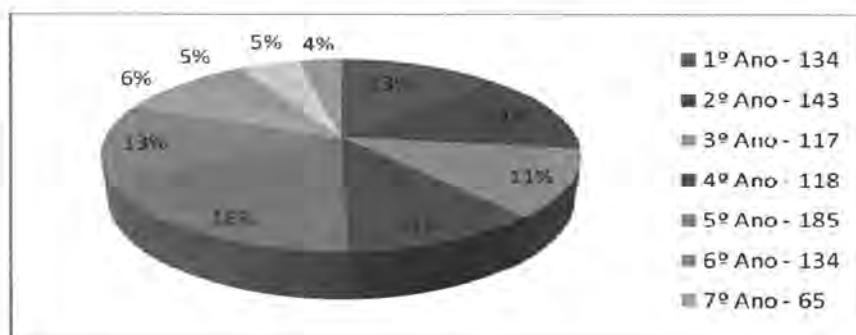
1º ciclo, sendo, conseqüentemente, necessário um maior número de funcionários, aumentando desta forma os custos com o pessoal.

H3 - Nos últimos dois anos, quais foram os valores dos indicadores (taxas de transição, sucesso escolar, taxas de abandono, níveis de satisfação) relacionados com a melhoria da qualidade organizacional?

Analisando o apêndice 6, nas tabelas 79, 80 e 81, pode-se verificar que a taxa de transição no ano lectivo de 2006/2007 foi de 82,95% para um total de 1032 matrículas e, no ano seguinte, com 1016 matrículas, esse valor aumentou e a taxa de transição/aproveitamento, passou a ser 84,65%. Verificou que não houve anulações de matrícula no ano lectivo de 2006/2007 e no ano seguinte já houve 6 anulações. No entanto, os alunos excluídos diminuíram de um ano lectivo para outro, passando de uma taxa de 13,95% para uma de 10,53%.

O gráfico 4 apresenta os alunos matriculados no início do ano lectivo 2006/2007.

Gráfico 4 – Alunos matriculados no início do ano lectivo 2006/2007.



Fonte: Elaboração própria

A taxa de transferência apresenta valores idênticos ainda que inferiores em 2006/2007. Em contrapartida os valores da taxa de abandono aumentaram, sendo um dos grandes problemas da educação, tal como a falta de motivação dos jovens em prosseguir os estudos, desde as fases iniciais como é a escolaridade obrigatória. Também verifica-se que é no sexo feminino e nas classes sociais mais desfavorecidas que surge o problema do abandono escolar, dado que o problema maior surge com as diferentes etnias (sobretudo ciganos), por motivos de ordem social e económica criam esta

situação, verificaram-se 7 abandonos na 1ª fase (que é a entrada obrigatória na escola) e seguidamente no 5º ano de escolaridade (que é a chamada passagem para o *ciclo*). Efectuaram-se 2 abandonos no 6º ano. Geralmente, alunos que não tencionam prosseguir, mas estão na idade de escolaridade obrigatória (15 anos).

Surgem esporadicamente situações de verdadeira carência económica em classes pobres. Apesar do ensino obrigatório gratuito, os alunos do escalão A sendo os mais carenciados, recebem apoio sócio educativo através dos serviços de Acção Social Escolar existente neste Agrupamento, como em todos os outros do ministério da Educação. Todavia, constata-se que este escalão A, sendo o máximo, não compreende todos os livros necessários para os alunos e apenas apoia 10 € de material escolar de uso corrente para todo o ano lectivo, o que se mostra claramente insuficiente.

Deste modo, alguns pais, com dois ou três filhos em idade escolar, têm dificuldades económicas e preferem que os filhos abandonem a escola.

Os resultados apresentados podem demonstrar uma necessidade de melhoria da qualidade organizacional, não se pode definir a que nível surge essa carência. Assim, seria importante que estivesse implementado um Sistema de Gestão da Qualidade para que fosse estudado o foco que leva ao abandono e reprovação e se fizesse as correcções que levam à melhoria contínua.

Por outro lado, não se verifica falta de docentes em nenhum ciclo. O mesmo não acontece com o pessoal auxiliar, comprovado pelos questionários feitos aos alunos, dado que é um dos pontos mais frisados a carência de pessoal e o relacionamento com o existente, parece ser um foco a investigar e a melhorar.

Os balancetes mensais e documentos de apoio à contabilidade, as requisições de Fundos de pessoal, o material e as folhas de vencimentos mensais de todos, foram facultados com a devida autorização pela Presidente do Executivo e igualmente Directora do Agrupamento. Em conformidade com os questionários entregues, analisando as respostas logo *a priori*, é fácil perceber a percepção por parte dos docentes relativamente à qualidade na escola. O desconhecimento total da contabilidade e dos métodos de gestão são um bom exemplo desta afirmação.

Em resumo, verificou-se que a taxa de transição aumentou, mas o abandono também aumentou bastante, pelo que, diversos são os factores para tal contribuição e compete à escola analisar ponderadamente cada situação e procurar a solução ideal para baixar essa taxa de abandono escolar.

Apesar da taxa de abandono ser relativamente baixa e a taxa de reprovações mais razoável, pode-se sempre melhorar esses resultados. Certamente que há muito a fazer no campo da gestão e desenvolvimento de carreiras e também na formação profissional, mas tais sugestões/respostas não cabem ser feitas neste estudo, nem é o objectivo.

H4 – Qual o conceito de qualidade?

H5 – Qual a indispensabilidade da qualidade para as organizações?

Não se pretende aqui definir qualidade, pois teoricamente verificou-se que cada autor tem a sua opinião. Porém, é essencial a sua existência para o progresso e para a subsistência das organizações.

O tema deste estudo tem como palavras-chave a qualidade, a Gestão da Qualidade, custos da não qualidade e o papel dos recursos humanos em tudo isto, não esquecendo que o propósito é satisfazer tanto quanto possível os clientes internos (alunos, professores, toda a comunidade escolar) e clientes externos.

Como refere Ventura (2008) em Portugal, tem-se optado por sucessivas tentativas de mera reestruturação, mas parece evidente que chegou o momento de uma efectiva reavaliação transformacional na gestão da educação, mais exactamente nas escolas portuguesas. Parece que há conjuntamente que exaurir com a permanente e actual confusão entre a economia da educação e a gestão na educação. Assumir responsabilmente o princípio da subsidiariedade da gestão na educação, exigir visão estratégica, competência, determinação, humildade e bom senso no exercício da liderança; aceitar o risco do empreendedorismo organizacional e conhecer as regras para motivar e co-responsabilizar os seus recursos humanos disponíveis.

Como refere Morgan (1997) é impossível desenvolver novos estilos de organização e gestão continuando a pensar de forma tradicional. A diferenciação de funções (princípio da especialização) é um dos princípios de uma organização que Ventura (2008) enuncia e que se adapta à época actual.

Para averiguar as características básicas da não qualidade e perceber os serviços prestados aos clientes (colaboradores e alunos), no estado actual do agrupamento, aplicou-se, com as devidas adaptações, listas de verificação que o Secretariado para a Reforma Administrativa publicou, de modo a identificar a não qualidade que por sua vez acarreta custos à Administração Pública. Neste

caso concreto, foca o atendimento telefónico e presencial, os contactos escritos, as necessidades dos clientes, a gestão interna, a comunicação, instalações e o equipamento de forma a caracterizar o serviço quanto à qualidade.

Para os alunos, as questões foram mais simples, de modo que o resultado atingisse o máximo de fidelidade. Examinando a perspectiva dos jovens comparada com os adultos, encontram-se características comuns, tais como: a necessidade de limpeza na escola, o bom ambiente organizacional, a influência da gestão, ópticas diferentes de avaliação, motivações desiguais. O resultado das expectativas dos alunos, em cada segmento por dimensão da qualidade, pode ser visualizado nas tabelas 3 e 4 do apêndice 2.

H6 – Como envolver os colaboradores do Agrupamento em actividades na resolução de problemas, utilizando métodos de melhorias, controlo de processos e da qualidade.

Com base nos questionários, verificou-se que não existe envolvimento de todos e que desconhecem os métodos e as técnicas da qualidade, para que possam pensar em melhoria contínua. O controlo de processos é feito apenas de uma forma legalista. Estando o poder centralizado no Executivo (ou nas chefias), estes terão que encontrar soluções para resolver os problemas. Na minha opinião, as soluções deveriam ser conjuntas e tomadas com conhecimento de todos os intervenientes da organização ou, mais especificamente, todos os envolvidos no processo.

Perante os resultados dos questionários, verifica-se que os respondentes manifestam alguma insatisfação por não lhes ser atribuída a possibilidade de participar e sugerir acções de melhorias (ver tabela 80 do apêndice 4).

H7 – Quais as expectativas e motivações dos intervenientes, na probabilidade da concretização e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no Agrupamento de Escolas de Estremoz?

Das respostas obtidas não se detectou qualquer interesse nas expectativas enunciadas no questionário. Os respondentes desconhecem e vivem alheios ao que os rodeia. Fica-se apenas com a sensação de que cada um cumpre a sua função naquilo que a própria lei define. Por exemplo, o

professor dedica-se somente a dar aulas, não existindo um sentimento de equipa e equidade (ver tabelas 49 e 50 do apêndice 4).

H8 – Qual o uso que a gestão faz da contabilidade de custo na busca da qualidade e no planeamento das suas estratégias?

A contabilidade de custos não existe na organização em estudo. É elaborada uma contabilidade obrigatória para dar resposta ao Ministério da Educação. A aplicação informática é igual para todas as escolas, mas diferente da contabilidade pública. Pelo que, torna-se difícil fazer análise de resultados e proveitos. Logo, são somente elaborados balancetes mensais para análise da aplicação financeira, em termos de justificação ao gabinete de gestão financeira do Ministério da Educação e, anualmente, é elaborada a conta de gerência para o Tribunal de Contas.

Quanto ao uso da contabilidade existente, a gestão informa particularmente que confia nos profissionais e que nas reuniões de conselho administrativo são analisados os balancetes mensais por actividade, consoante o grau de ensino e rubricas orçamentais. Também analisam o mapa de análise financeira do sector de acção social escolar que tem uma contabilidade paralela assim como uma conta de gerência diferenciada da escola. Igualmente, existe ainda a contabilidade do POPH, onde estão englobadas verbas comunitárias. Para uma melhor análise da documentação existente, na minha opinião, seria de extrema importância que um dos elementos do órgão anteriormente referido, seja tecnicamente formado em economia, contabilidade ou gestão, para poder sugerir estratégias, dada a autonomia das escolas, de modo a criar receitas próprias, para além das dadas pelo Ministério.

H9 – Qual a noção existente nos profissionais em relação aos proveitos que se podem obter com base na contabilidade?

Em relação à informação adequada para o sistema de contabilidade de gestão, esta pode ser consultada na tabela 44 do apêndice 4. Constata-se que 14% dos inquiridos julgam a contabilidade como um instrumento para apurar os custos dos serviços e, eventualmente, de produtos que a organização fornece; 10% de indivíduos responderam que serve para elaborar a demonstração de resultados por funções; 4% dos inquiridos referiram que serve para dar resposta a imperativos de ordem regularmente e legal e que 13% dos questionados não responderam.

Assim, conclui-se que a maioria respondeu muito próximo das intenções de uma contabilidade de gestão. Mais uma vez, evidencia-se a necessidade de formação na área da Gestão da Qualidade, pela sua transversalidade e importância.

H10 – O que falta na prestação dos serviços da escola para ser considerada com qualidade?

H11 – Quais as sugestões, dos alunos, do pessoal docente e não docente para a melhoria da qualidade na escola?

Tabela 6 – Grau de Satisfação dos colaboradores.

Sugestões para aumentar o grau de satisfação?				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Insatisfação do pessoal em geral, que leva a aposentações antecipadas	1	2,3	2,3	2,3
Necessidade de reestruturar sectores para assegurar melhor qualidade	1	2,3	2,3	4,7
Sentir satisfação com o modelo organizacional	2	4,7	4,7	9,3
Sessões de esclarecimento sobre legislação	1	2,3	2,3	11,6
Melhores condições de progressão - maior motivação logo maior qualidade nos serviços	1	2,3	2,3	14,0
Maior apoio ao nível informático	1	2,3	2,3	16,3
999 - NÃO RESPONDERAM	36	83,7	83,7	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Pelas respostas dadas, verifica-se que a maioria dos respondentes (83,7%) não quisera manifestar-se, dado que poucos (16,3%) sugeriram mudanças. A ausência de respostas pode significar receio, falta de ideias ou porque tudo está conforme desejam. Mas, se assim for contrariam-se no grupo V, do questionário, sobre a satisfação em geral, como se pode ver nos quadros do apêndice 4, que correspondem à tabela 85 do mesmo apêndice.

Em relação ao grau de satisfação geral (questão 1), verificou-se que 23% estão satisfeitos e 15% insatisfeitos com a aptidão da liderança de topo para conduzir o Agrupamento.

Em relação à liderança intermédia, 26% referiram que estavam satisfeitos e 10% insatisfeitos.

Relativamente à questão sobre a aptidão da gestão para comunicar em conformidade à gestão de topo e gestão intermédia, as respostas quanto à gestão de topo foram de 2 colaboradores muito

insatisfeitos, 10 insatisfeitos, 20 satisfeitos e 4 elementos muito satisfeitos com a aptidão da gestão de topo na comunicação. 7 não responderam. Quanto a gestão intermédia e comunicação verificou-se que 13 estão insatisfeitos e 21 satisfeitos, 9 dos inquiridos não responderam.

Quanto ao sistema de avaliação de desempenho em vigor, a maioria discorda da forma como foi implementado e da forma como foi comunicado. Discordam igualmente dos objectivos individuais e partilhados e da forma como foram fixados.

Quanto à satisfação das condições de trabalho, no que se refere a ambiente, a maioria (63,8%) está satisfeita e 6 indivíduos (14%) não responderam.

Relativamente às condições no trabalho e quanto à resolução da gestão perante os conflitos e a possibilidade de conciliar a vida familiar com o trabalho, a maioria (58,2%) está satisfeita, contrariamente às oportunidades de promoção profissional a maioria (46,5%) está insatisfeita.

Os níveis de motivação estão relativamente bem quanto a desenvolvimento de trabalho em equipa (55,9%), participação em projectos (53,5%) e possibilidades de sugestões de melhoria (16,3%) que se manifestaram.

Por último, a maioria dos respondentes estão satisfeitos com a higiene e segurança, equipamentos e serviços. Mas, em todas estas questões é relevante os que não concordam mesmo estando em minoria, pois o ideal seria concordância absoluta. As sugestões para melhoria foram, porém, pouco significativas.

4.3. – Resumo da lista de verificação dos alunos

Seguidamente, apresentam-se os principais resultados obtidos na lista de verificação junto dos alunos:

1) "Os serviços estão bem sinalizados, orientados convenientemente aos utentes?"

A maioria (65,1%, 282 alunos) concorda que estão bem sinalizados e orientados convenientemente aos utentes. 18,7% não concordam, 4,4% não concordam totalmente e 11,8% (51 alunos) não concordam nem discordam, o que revela indecisão.

2) “O atendimento prestado é cortês (simpático) ”

Nesta segunda questão, 35,6% dos alunos responderam que discordam que seja esse o tratamento que lhes é oferecido e 37,4 % concordam que o atendimento é sempre cortês. 9,5% concordam totalmente. Por outro lado, 33 alunos (7,6%) estão indecisos (nem concordam nem discordam).

3) “Todas as pessoas vos dão atenção quando pedem ajuda?”

255 Alunos (52%) responderam que lhe dão atenção sempre que solicitam e 158 (36,5%) responderam que não. A salientar que 11,5% estão indecisos.

4) “As pessoas não falam entre si sobre assuntos particulares na vossa presença?”

Em relação a esta questão, 3,8% estão indecisos, 44,6% referiram discordância e 47,7% concordância.

5) “As instalações da escola estão sempre limpas e com aspecto agradável?”

Nesta questão as diferenças surgem mais acentuadas. Só 25% (108) dos 433 alunos, encontram que a escola esteja limpa e com aspecto agradável. Mas, 306 asseguram não estar limpa. Este assunto aparenta grande preocupação, para os alunos e para a comunidade em geral, dado que demonstra o fraco grau de limpeza da escola.

Na questão seguinte, os alunos declaram que não existem produtos de higiene suficientes nas casas de banho. São 369 alunos que declaram a falta de higiene nas casas de banho contra apenas 53 que acham suficiente. Esta questão veio complementar a anterior, o que demonstra ser o ponto mais fraco da organização.

6) “A escola está equipada com mobiliário e instrumentos cómodos e adequados?”

56,1% dos alunos referem que o equipamento e mobiliário da escola são adequados e cómodos. No entanto, quase metade (36,3%) discorda. O ideal seria que todos concordassem ou que a percentagem dos que discorda fosse menos significativa.

7) “As informações que vos dão nos serviços são exactas, claras e actualizadas?”

Responderam 264 alunos afirmativamente. Este número representa a maioria (61%) dos respondentes. Porém, existe uma alta taxa de indecisão (13,2%).

8) “Os serviços dentro da escola estão bem dirigidos?”

53,8% dos alunos respondem que acham que os serviços da escola estão bem dirigidos, existindo sempre uma grande fracção que discorda (37,2 %). Seria pertinente averiguar o porquê, mas nenhum aluno referiu este assunto na questão das sugestões ou na questão aberta, que pede para referir o que falta na escola para aumentar a qualidade.

Quanto à abordagem da qualidade nas salas de aulas, 224 (51,7%) alunos responderam que já lhes falaram do tema e afirma conhecer a temática. Enquanto que 134 (30,9%) referiu que não lhes foi abordado o assunto e 75 (17,3%) destes alunos não sabem se já ouviram falar do tema.

Em resumo, é surpreendente o elevado número de alunos indecisos na generalidade das questões. Actualmente, os jovens parecem saber o que querem, os mais novos formulam opiniões que nos surpreendem, pelo que, é estranha a indecisão em questões tão objectivas.

9) “ Quanto ao grau da qualidade existente na sua escola, é elevado ou não?”

31,6% (137) de alunos acham elevada a qualidade da escola e 56,8% (246) dos respondentes discorda que a qualidade é elevada. 11,5% (50) Sentem-se indecisos.

10) A **última questão**, de resposta aberta, dava a possibilidade dos alunos se manifestarem nas suas opiniões e sugestões (ver tabela 7).

Tabela 7 – Sugestões dos alunos.

	Respostas	Percentagem	Cumulative Percent
Referência à higiene e limpeza nas WC' s e na escola em geral	152	35,1	35,1
A importância de jogos nas salas de convívios	18	4,2	39,3
Relacionamento com o pessoal auxiliar	49	11,3	50,6
Importância da criação de associações de estudantes ou outras	12	2,8	53,3
Sem opinião sobre possíveis mudanças na qualidade	48	11,1	64,4
Outras	59	13,6	78,1
Falta de pessoal auxiliar	64	14,8	92,8
Mais actividades, piscina e outros divertimentos.	17	3,9	96,8
Cartões magnéticos	4	0,9	97,7
Professores a respeitar as filas no bar e no Refeitório.	4	0,9	98,6
Melhores comidas e bar aberto na hora do almoço	6	1,4	100,0
Total	433	100,0	

Fonte – Elaboração própria

Assim, a maioria dos alunos (152 alunos) refere a escassez de limpeza e higiene na escola, referem em particular as casas de banho. Em segundo plano, a da falta de pessoal auxiliar (64 alunos), o mau relacionamento com o pessoal auxiliar (49 alunos), talvez seja, na minha opinião, uma questão relacionada com falta da qualidade, com os custos ou com a distribuição dos recursos humanos. Pois, parece-nos que os profissionais de Educação, neste caso os auxiliares de acção educativa, agora designados de técnicos operacionais, devam ser preparados e formados para lidar com crianças. Assim, deveriam realizar formações, à semelhança do que acontece com os cursos de geriatria para trabalhar com idosos.

4.4 – Cruzamento de variáveis.

A segunda parte da análise de resultados será feita através do cruzamento de tabelas (ferramenta Crosstab) do programa SPSS, em que se relaciona algumas variáveis para perceber como a idade, o sexo ou o ano de escolaridade podem influenciar na opinião dos alunos.

Quanto à questão sobre as instalações da escola estarem sempre limpas e com aspecto agradável, verificou-se que a maioria que discorda, são do sexo masculino com 39,8% (172) e as meninas (30,9 % - 134) discordam. Se se relacionar os anos de escolaridade, verifica-se nitidamente que os alunos do 2º ciclo são quem mais afirma que as instalações não estão suficientemente limpas (41,9%). Enquanto que, no 3º ciclo, apenas 25,4% discordam. Pode-se ainda referir que, quanto às idades, são os mais novos (dos 9 aos 12 anos), que referem a falta de limpeza (41,6%) (ver tabelas 8 e 9).

Tabela 8 – Sexo/ As instalações da escola estão sempre limpas e com aspecto agradável.

Crosstab			As instalações da escola estão sempre limpas e com aspecto agradável					Total
			Indeciso	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	
SEXO	Masculino	Count	10	83	89	45	11	238
		%	2,3%	19,2%	20,6%	10,4%	2,5%	55,0%
	Feminino	Count	9	42	92	45	7	195
		%	2,1%	9,7%	21,2%	10,4%	1,6%	45,0%
	Total	Total	19	125	181	90	18	433
		%	4,4%	28,9%	41,8%	20,8%	4,2%	100,0%

Fonte – Elaboração própria

Tabela 9 - Idade / As instalações da escola estão sempre limpas e com aspecto agradável.

			As instalações da escola estão sempre limpas e com aspecto agradável					Total
			Indeciso	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	
Idade	9-12 Anos	Count	11	71	109	35	8	234
		%	2,5%	16,4%	25,2%	8,1%	1,8%	54,0%
	13-15 Anos	Count	5	42	54	37	7	145
		%	1,2%	9,7%	12,5%	8,5%	1,6%	33,5%
	16-18 Anos	Count	3	12	18	18	3	54
		%	7%	2,8%	4,2%	4,2%	7%	12,5%
Total		Count	19	125	181	90	18	433
		%	4,4%	28,9%	41,8%	20,8%	4,2%	100,0%

Fonte – Elaboração própria

Resumo da Lista de Verificação da Qualidade dos Colaboradores

Medir a qualidade dos serviços não é um desafio, pois a satisfação dos clientes é determinada por muitos factores intangíveis. Ao contrário de um produto com características físicas que podem ser objectivamente mensuradas, a qualidade em serviço contém muitas características psicológicas, mas também se podem medir as dimensões da qualidade em serviços através da confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade. Existe uma ferramenta própria denominada SERVQUAL, para o efeito, mas neste caso não será aplicada, tentar-se-á somente perceber várias dimensões relacionadas com qualidade.

Todas as questões formuladas e inseridas neste questionário, são conceitos básicos de qualidade em Serviços Públicos e foram elaboradas pelo Secretariado da Modernização para Aplicação aos Serviços Públicos (Rocha, 2006).

Assim, confirma-se que para 134 inquiridos o atendimento presencial não reúne as condições de qualidade, enquanto que, para 196 esse atendimento reúne as referidas qualidades interpostas (ver tabela 10). O ideal seria a grande maioria estar de acordo. Posso assim afirmar, mais uma vez, a necessidade de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no Agrupamento de Estremoz, para melhorar o sistema organizacional.

Tabela 10 – Atendimento Presencial.

Atendimento Presencial	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Indeciso	Não Respondeu
Os serviços estão sinalizados, orientados convenientemente ao utente.		11	21	5	1	1
O atendimento prestado é sempre cortês	1	16	17	5	1	1
Raramente há aglomeração de pessoas a aguardar atendimento.		13	18	2	4	2
Caso haja aglomeração de pessoas, há orientações para desdobrar o atendimento		13	18	2	4	2
Todos os funcionários nos vários sectores dão grande atenção aos utentes		16	19	4	1	
Os funcionários nos vários sectores não falam entre si Sobre assuntos particulares na presença dos utentes	4	16	14	3	2	
Os clientes são atendidos num único contacto, sem ter de passar por vários funcionários.	2	19	15	2	1	
As instalações da escola estão sempre limpas e com aspecto agradável	1	13	17	7	1	
Há papel e caneta à disposição dos utentes, no balcão dos serviços de atendimento ao público	1	8	19	8	3	
TOTAL	9	125	158	38	18	6

Fonte: Elaboração própria.

Atendimento Telefónico

Sendo este um dos grupos de questões, pode-se constatar os seguintes resultados: 6 discordaram totalmente que o atendimento telefónico tenha padrões de qualidade e 44 apenas discordaram, mas a maioria (134) concordaram que o serviço é de qualidade. Em relação ao desacordo, observa-se que é em relação ao número suficiente de linhas telefónicas, de modo a permitir ligações rápidas, sem frequente sinal de impedido. Esse facto, pode ser confirmado por todos e este caso, a ser alterado, implica custos na alteração da Central Telefónica, sendo estes minimizados pela rentabilização da eficácia dos serviços.

Qualidade

Quanto a este último grupo de questões, os alunos manifestam em especial o seu agrado, dado que referem que os serviços se encontram sinalizados e orientados convenientemente para o acesso dos utentes da escola, bem como as informações disponibilizadas por esses serviços serem exactas, claras e actualizadas. Consideram ainda que a escola se encontra equipada com mobiliário e instrumentos cómodos e adequados, pois os serviços são bem dirigidos.

É ainda importante frisar, que os alunos discordam claramente quando lhes é perguntado se consideram cortês (simpático) o atendimento prestado pelos serviços da escola, bem como quando são questionados acerca da quantidade suficiente (ou não) dos produtos de higiene nas casas de banho.

4.5. Resultados dos Questionários aos Colaboradores.

Foram entregues 190 questionários a colaboradores docentes e não docentes e foi pedido pessoalmente a sua colaboração neste estudo, como já foi referido anteriormente, mais que uma vez. No entanto, somente 43 dos inquiridos responderam ao questionário e 37 à lista de verificação da qualidade.

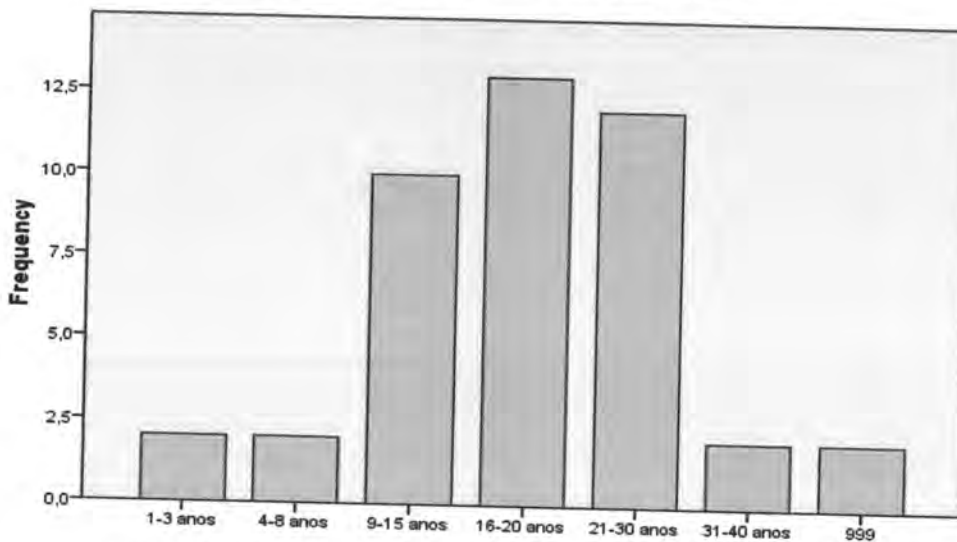
Caracterização dos respondentes.

No questionário, em relação à caracterização dos respondentes, verificamos que os respondentes são 4 homens (9,3%) e 39 mulheres (90,7%) e com idades compreendidas entre 30 e 39 anos responderam 16 indivíduos (37,2%), com idades entre os 40 a 49 anos responderam 18 indivíduos (41,9%) e com mais de 50 anos responderam apenas 6 indivíduos (14%), sendo que se obtive 3 inquéritos sem resposta a esta questão (7%).

Em relação às habilitações, verifica-se que existe 1 funcionário (2,3%) com o 6º ano, 6 funcionários (14%) com 9ºano, 9 funcionários (20,9%) com o ensino secundário, 25 funcionários (58,1%) são licenciados, 1 funcionário (2,3%) com mestrado e outro que não respondeu (2,3%).

Quanto a categoria profissional, 2 dos respondentes são docentes titulares (4,7%), 12 docentes efectivos (27,9%), 6 docentes contratados (14%) e 9 docentes pertencem ao quadro de zona pedagógica (20,9%). Dos colaboradores não docentes, 9 são assistentes técnicos (20,9%), 4 assistentes operacionais (9,3%) e 4 que não responderam a essa questão (2,3%).

No que se reporta aos anos de serviço, 20 respondentes (46,6%) encontram-se no Agrupamento entre 1 e 8 anos, 10 (23,3%) entre 9 e 15 anos, 5 (11,6%) entre 16 a 20 anos, 4 (9,3%) entre 21 e 30 anos e 4 (9,3%) não responderam. A média situa-se entre os 16 e 20 anos de experiência. Todos estes dados podem ser consultados na tabela 34 no apêndice 4, sendo que o gráfico seguinte (gráfico 5), também ilustra os resultados anteriores.

Gráfico 5 - Tempo de Experiência Profissional.

Fonte – elaboração própria.

Caracterização do Agrupamento

Em relação à questão sobre quantos alunos, docentes e funcionários existem no Agrupamento obtive-se as mais diversas respostas e não correspondentes à realidade, o que significa que a população inquirida desconhece quantos alunos, docentes e não docentes existem no agrupamento. Salienta-se que no ano lectivo 2006/07 existiam 1032 alunos, 144 docentes e 45 não docentes.

Na questão referente à existência de algum certificado de qualidade no Agrupamento, também 28 dos inquiridos (65,1%) desconhecem e 5 (11,6%) não responderam, 9 (20,9%) expressam que não existe e 1 dos respondentes (2,3%) expressa que existe, mas não especificou qual. Tentou-se junto da administração saber se realmente existe (ou não) algum Certificado de Qualidade. A resposta foi directa e não existe realmente nenhum certificado, embora estejam a tratar da implementação do HACCP, nos sectores de alimentação, mas dificuldades financeiras não permitiram para já a sua aplicabilidade.

Neste diálogo, a direcção manifestou interesse em saber sobre as NP EN ISO 9000 – normas para a Gestão da Qualidade e a garantia da qualidade. Sendo a certificação um instrumento que permite às organizações demonstrarem de uma forma imparcial e credível a qualidade, a fiabilidade e as performances dos seus serviços, na medida em que reforça a confiança dos clientes, faz a diferença perante os concorrentes, aumenta a competitividade, através da redução dos custos da não qualidade, para além de reforçar a imagem da organização, pareceu-nos que o Agrupamento está no

bom caminho para avançar logo que possível para a sua implementação, os clientes, neste caso essencialmente os alunos, obtêm vantagens e aumentam a sua satisfação.

Contabilidade de Gestão

Como refere Robles Jr, Fundador da Associação Brasileira de Custos – ABC, o avanço da informática possibilitou tornar real a possibilidade de apurar custos pelos conceitos de custos baseados em actividades e os softwares de apoio permitem associar atributos a cada recurso ou a cada actividade direccionada para os diferentes objectos de custo. Os atributos que trazem mais rapidamente retorno às empresas são os associados aos custos da qualidade, apesar de seus conceitos e critérios serem conhecidos desde 1957, através das obras de Feingebaum (1986) salvo raríssimas excepções, nunca foram integralmente assumidos pelos contabilistas, como sendo uma tarefa da área de Controlo. Essa atitude, permitiu que essa responsabilidade fosse assumida pelas áreas técnicas das empresas. Todavia, os levantamentos de Custos da Qualidade, pelas áreas técnicas não obtiveram a credibilidade necessária.

Em relação a esta temática, os resultados obtidos para a questão sobre se a organização dispunha (ou não) de um Sistema de Contabilidade de Gestão foram uma desilusão, na medida em que a grande maioria dos inquiridos refere desconhecer se existe contabilidade de gestão. 7 (16,3%) tem opinião sobre o tema e sabem que existe algum tipo de contabilidade e as funções para que é utilizada. Porém, verifica-se uma total ausência de conhecimentos técnicos sobre contabilidade, o que até é aceitável, mas desconhecem para que serve a contabilidade, demonstrando um total desinteresse por parte dos respondentes.

Após análise dos documentos oficiais da contabilidade, conclui-se que o Agrupamento não possui uma contabilidade baseada no Plano Oficial de Contabilidade e que não é analítica, não permitindo resultados fáceis e detalhados sobre algumas temáticas, tais como: custo aluno, manutenção dos edifícios, luz, entre outros.

Uma mudança no sistema contabilístico poderia ser resolvida com o ingresso de um Técnico Oficial de Contas (TOC) nas escolas. Assim, seria possível evitar o tratamento de elementos contabilísticos por várias pessoas, o que possibilitaria a diminuição de alguns custos com pessoal. Por outro lado, possibilitaria a divulgação de informações mais detalhadas e úteis, de modo a que a Gestão/Administração tomasse decisões adequadas.

Na tabela nº 11 apresenta-se as respostas sobre o ABC e verifica-se que 23 (53,5%) não responderam e que para os restantes (47,5%) existe uma ideia generalizada dos benefícios da sua utilização.

Tabela 11 - Custeio baseado nas actividades. (ABC)

Quanto a Custeio baseado nas actividades	Frequency	Percent
Nova técnica para custear produtos ou processos	5	11,6
Técnica de gestão de stocks	2	4,7
Técnica de custeio que utiliza múltiplas bases de imputação para distribuir os custos indirectos	1	2,3
Técnica de custeio que utiliza actividades para distribuir os custos pelos serviços	12	27,9
Sem resposta	23	53,5
Total	43	100,0

Fonte – Elaboração própria

Gestão da Organização

No grupo IV do questionário desenvolveu-se a temática da gestão da organização.

Em relação à primeira sobre a questão Estratégia adoptada, a maioria dos inquiridos (16,3%) refere que é baseada na garantia da qualidade e, seguidamente, que os resultados são relativos às pessoas (11,6%). A observar que (48,8%) não responderam a esta questão.

Na segunda questão referente à Centralização da Gestão, a maioria (48,9%) refere que está centralizada, o que significa que esta não será a melhor atitude para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade. Também nesta questão 23,3% não responderam.

Terceira questão sobre o tipo de informação que circula sobre qualidade, uma pequena parte dos respondentes (18,6%) refere que não circula qualquer informação sobre o tema, revelando assim a necessidade da circulação dessa informação, se a organização optar pela implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade. A não resposta a esta resposta foi de 81,4%.

Em relação à resistência à Mudança na cultura da organização pelos colaboradores, a maioria (53,5%) referem que existe resistência, 14 (32,6%) negam essa resistência.

Relativamente aos incentivos para os colaboradores participarem na mudança da organização, a maioria (51,1%) refere que frequentemente estabelecem objectivos individuais e de grupos profissionais. Embora alguns não tenham respondido a esta questão, parece que neste aspecto estão no caminho certo para a tão importante melhoria contínua na organização.

Quanto ao facto de colaboradores estarem (ou não) preparados para a mudança/melhoria contínua com adequação a novas competências, a maioria (20) refere que necessitam de formação em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

Quanto às mudanças mais recentes verificadas no Agrupamento, os respondentes referem que são pouco importantes (2,3%), para outros (4,7 %) muito importantes e esta questão superou a ausência de resposta com 93%.

Grau de Satisfação

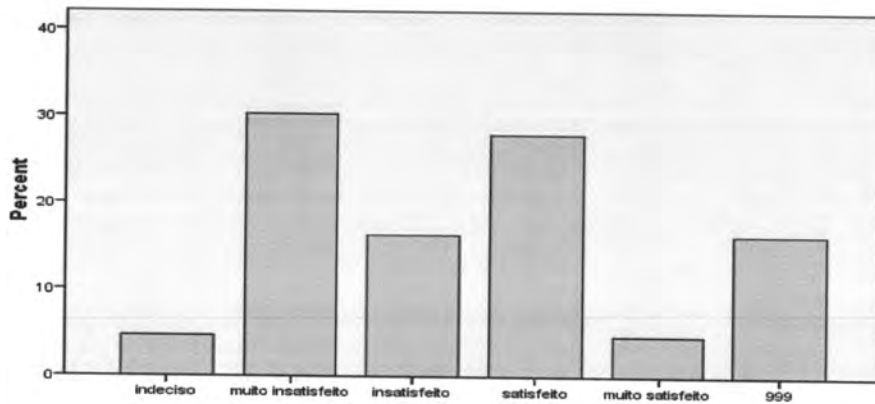
De acordo com os resultados obtidos, pode-se concluir que a satisfação dos funcionários supõe a auscultação da percepção dos indivíduos relativamente à organização onde exercem a sua actividade.

Grönroos (1990) considera que a qualidade dos serviços pode ser dividida em qualidade técnica e qualidade funcional. A qualidade técnica diz respeito ao que é fornecido durante o processo do serviço, isto é, as dimensões tangíveis e soluções técnicas. A qualidade funcional reporta-se ao modo como o serviço é fornecido (rapidez e empatia).

Assim, no processo de avaliação, a opinião dos utilizadores acerca dos serviços prestados é essencial para aquilatar não só a capacidade dos serviços para cumprirem as funções que lhes estão cometidas, mas também o universo de melhorias que importa introduzir no sentido de garantir cada vez mais a satisfação das expectativas dos utilizadores (Pires, 2002).

No estudo, verifica-se que, quanto à aptidão da liderança para conduzir a organização, estabelecer objectivos, afectar recursos, monitorizar o andamento dos projectos, etc., os colaboradores manifestam-se satisfeitos com a gestão de topo (53,5%) e intermédia (60,5%), apesar de salientarem a sua insatisfação em relação à gestão de intermédia, 6 dos inquiridos (14%) não objectaram, e 9,3% em relação à gestão de topo. Em relação à forma de comunicar por parte da liderança, a maioria (55,8%) também está satisfeita, sendo que 9 indivíduos (20,9%) estão muito satisfeitos e 16 (37,2%) não responderam. Em relação ao sistema de avaliação de desempenho em vigor, o gráfico 6 apresenta os resultados obtidos.

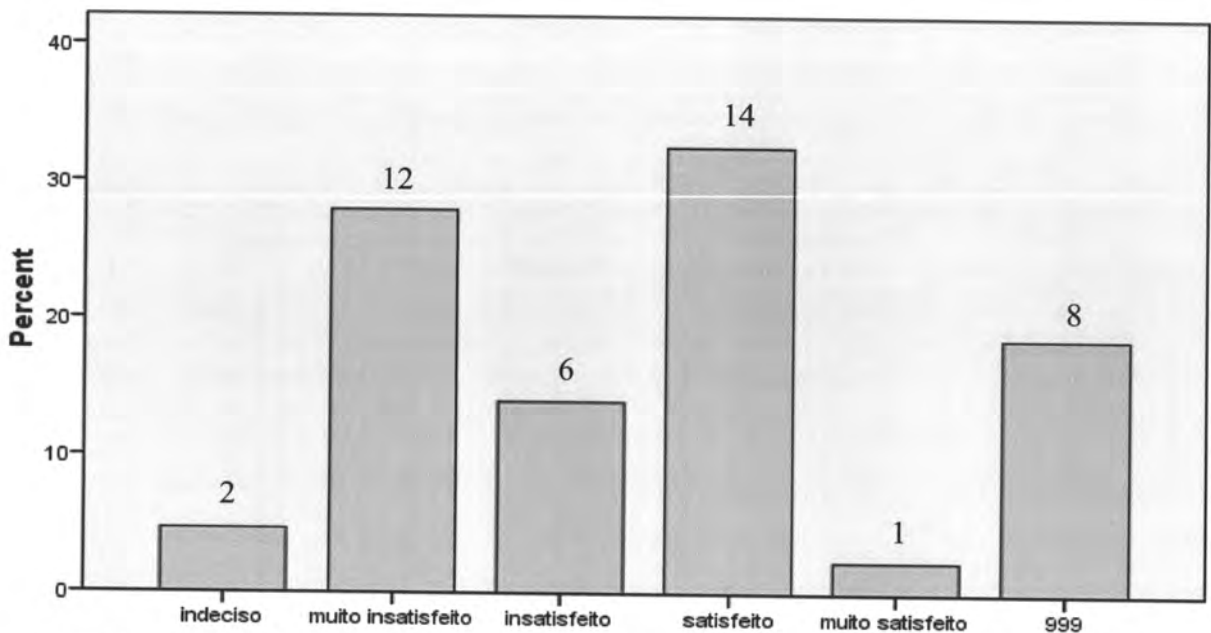
Gráfico 6 - Grau de Satisfação relativo à forma de implementação dos Sistema de Avaliação de Desempenho em vigor.



Fonte – Elaboração própria

Como se afere na figura e na tabela em apêndice nº 72, o número de insatisfeitos (46,5) é superior ao dos satisfeitos (32,6%), atendendo também que alguns não responderam (16,3%). Continuando o mesmo tema, questionou-se sobre a forma como foi comunicado o método do sistema de avaliação e verificou-se que o grau de insatisfação (46,5%) supera o grau de satisfação (38,2%) (ver tabela 73 de apêndice 4).

Gráfico 7 - Grau de Satisfação relativo à forma como lhe foi comunicado o Sistema de Avaliação de Desempenho.

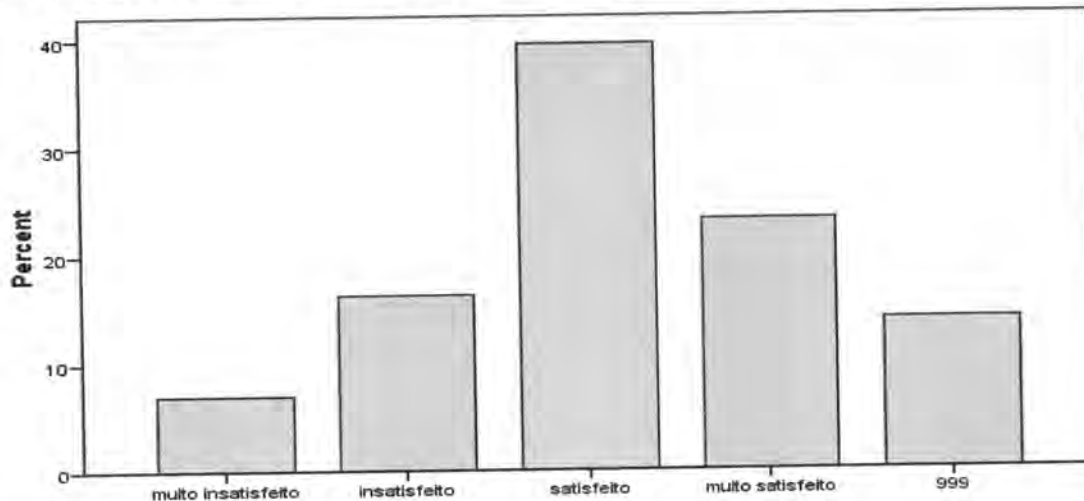


Fonte – Elaboração própria

Quanto à forma como foram estipulados os objectivos partilhados, as opiniões são muito semelhantes às das questões anteriores, 39,6% referem estar insatisfeitos e 34,9% satisfeitos (ver tabela 74 do apêndice 4).

No que concerne à satisfação com as condições de trabalho, observa-se que a maioria (39,5%) está satisfeita, seguindo-se (23,3%) muito satisfeita (ver gráfico 8 e tabela 75 do apêndice 4).

Gráfico 8 - Grau de Satisfação Relativo às Condições de Trabalho.



Fonte – Elaboração próprio

Quanto ao modo como a gestão lida com os conflitos ou problemas pessoais, a maioria (34,9%) está satisfeita com a situação actual. Quanto à igualdade de oportunidades verificou-se que apenas 1 está indeciso (2,3%), 12 estão insatisfeitos (27,9%), 15 estão satisfeitos (34,9%) e 5 não responderam (11,6%).

Quanto aos níveis de motivação, o desenvolvimento de trabalho de equipa, a participação em projectos de mudança nos serviços (53,5%) e a possibilidade de sugerir acções de melhoria (55,8%) foram os itens maioritariamente referidos. Em resumo, e apesar das crises actuais, a maioria dos profissionais sente-se motivado a participar e a sugerir melhorias na organização.

Em relação às condições de higiene, segurança, equipamento e serviços, verifica-se uma notória maioria satisfeita (65,1%) com a higiene. Nas condições de Segurança, a maioria (55,8%) também está satisfeita. Em relação ao equipamento informático, 14 estão insatisfeitos (32,6%) e 22 estão satisfeitos (51,2%) e 7 não se manifestaram (16,3%). No que reporta ao serviço de refeitório e bar, 24 estão satisfeitos (55,9%) e 14 estão insatisfeitos (32,6%). Os motivos desta satisfação, como das anteriores são relativos às necessidades de cada um. Assim, para os colaboradores que almoçam em

casa não lhes “serve” o Bar e Refeitório. Por outro lado, os que precisam de fazer as refeições na escola, certamente, são uma voz crítica do funcionamento destes serviços. O mesmo acontece com os sistemas informáticos, os que residem perto da escola trabalham em casa, nas horas para tal destinadas, aqueles que se deslocam e que têm intervalos de tempos sem aulas, carecem desses serviços e referem que o sistema informático não funcionam ou é insuficiente. Em geral, pode-se dizer que o nível de satisfação dos vários colaboradores é satisfatório, mas cada caso é um caso e não se pode generalizar.

Para finalizar, apresenta-se na tabela 84 do apêndice 4 as sugestões dos diversos inquiridos, quanto ao que julgam estar em falta na prestação dos serviços, para aumentar o grau de satisfação.

Tabela 12 – Sugestões para aumentar o grau de satisfação dos colaboradores.

SUGESTÕES	Frequency	Percent	Cumulativ e Percent
Insatisfação do pessoal em geral, que leva a aposentações antecipadas	1	2,3	2,3
Necessidade de reestruturar sectores para assegurar melhor qualidade	1	2,3	4,7
Sentir satisfação com o modelo organizacional	2	4,7	9,3
Sessões de esclarecimento sobre legislação	1	2,3	11,6
Melhores condições de progressão, maior motivação logo maior qualidade nos serviços	1	2,3	14,0
Maior apoio ao nível informático	1	2,3	16,3
Não responderam	36	83,7	100,0
Total	43	100,0	

Fonte – Elaboração próprio

Mais uma vez, a maioria (36) não expressou e não ajudou a melhorar, pois não responderam a esta questão.

Resta-nos concluir que muito há que fazer para implementar uma Sistema de Gestão de Qualidade neste Agrupamento de Escolas em Estremoz.

CONCLUSÃO

Ao chegar ao final desta pesquisa, salienta-se que, apesar de o tema ser a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade nas organizações escolares, considerado o norteador desta investigação, as actividades inerentes originaram alguns conceitos teóricos bastante proveitosos para a administração pública, em especial para os Agrupamentos de Escolas Públicas Nacionais, que serão realçados seguidamente.

Após efectuar uma revisão da literatura, em relação às temáticas em estudo verificou-se que os Custos da Qualidade são parte intrínseca da qualidade e que, cada vez mais, a contabilidade de gestão tem vindo a sofrer grandes transformações, tais como aperfeiçoamento dos métodos de custeio, sendo considerada uma ferramenta importante para os gestores. Seguidamente realizou-se a parte empírica do estudo, apresentando as opções metodológicas usadas e os resultados obtidos pela aplicação do questionário a todos os colaboradores do Agrupamento, cujo objectivo principal foi a caracterização da situação actual da referida organização. Igualmente, aplicaram-se duas listas de verificação, a primeira aos alunos do 5º ao 9ºanos e a segunda aos colaboradores docentes e não docentes, com o objectivo de responder às hipóteses de investigação pretendidas com este estudo.

Assim, obtiveram-se as seguintes conclusões quanto às hipóteses de investigação formuladas neste estudo:

- Quanto ao grau de ensino onde o custo é mais elevado, verificou-se e confirma-se nos mapas de custos que são os alunos da sede 3º ciclo os mais dispendiosos, pelo facto de serem menos alunos em quantidade e absorverem trabalho de mais profissionais das várias categorias em relação ao pré-escolar e 1º ciclo.
- No que respeita a maior percentagem de despesas nas várias escolas do Agrupamento, são as despesas de manutenção e funcionamento da escola sede (Sebastião da Gama), as que apresentam valores mais elevados, devido ao maior número de funcionários e professores, pelas suas dimensões e vários anos com vários currículos.
- - Nos últimos dois anos, os valores dos indicadores possíveis de relacionar com a melhoria da qualidade foram as taxas de transição, que aumentaram de 2006/07 para 2007/08 (de 82,95 % para 84,65%). Em relação ao sucesso escolar, pode-se referir que aumentou no

último ano, tendo-se verificado que os alunos excluídos por faltas aumentou de 13,95% para 40,53%, as taxas de abandono igualmente subiram de 0,19% para 1,38%. No entanto, em termos globais de qualidade poder-se-á há dizer que esta escola não sendo um caso modelo, tem um nível de sucesso razoavelmente bom. Os níveis de satisfação dos alunos em geral são razoáveis.

Quanto ao conceito de qualidade para os respondentes foi complicado aferir para todos os respondentes o que entendem no geral por qualidade. Embora se deduza pelas respostas, que sentem a relevância do conceito. Porém, verifica-se que muito há para dar a conhecer a todos os colaboradores desta estrutura de Ensino.

Cada vez mais a indispensabilidade da qualidade é sentida em qualquer tipo de organização, sendo o ensino uma tarefa tão importante na formação de crianças e jovens de várias faixas etárias. Pelo que, é de importante que o meio envolvente seja organizado e gerido com qualidade, para que esses princípios lhes sejam transmitidos desde logo, e ajudar a criar adultos com objectivos melhores em termos sociais, disciplinares (ou outros), que estejam imputados a Gestão da Qualidade.

No que se refere à pretensão de entender o modo de como envolver os colaboradores do Agrupamento de Escolas do concelho de Estremoz em actividades de processos e melhorias da qualidade, não foi possível responder a essa questão, por falta de respostas a temas relacionados e também pela fraca adesão dos inquiridos em responder ao questionário.

Quanto às expectativas, à motivação dos intervenientes, probabilidades da concretização e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no agrupamento de escolas de Estremoz, parece que toda a comunidade escolar está motivada e é exequível este objectivo, sendo necessária uma preparação adequada ao estado actual para uma situação de superioridade gradual, como é essencial em qualquer mudança.

Por outro lado, conclui-se que o uso da contabilidade de custo na busca da qualidade e de soluções estratégicas, não poderá ser muito fortificada porque a contabilidade do Agrupamento de Escolas de Estremoz, como de todos os seus similares, não possuem uma contabilidade analítica, tornando-se difícil a tomada de decisões, em diversos aspectos. Atendendo às respostas dos questionários, pode-se concluir que não é valorizada a actividade contabilística porque a desconhecem. Teve-se consciência dessa dificuldade para chegar ao cálculo do custo das despesas com os alunos, que obrigou a consultar diversos documentos da contabilidade, quando é possível através de um programa informático mais aperfeiçoado, verificar esses resultados de imediato.

Parece então necessário que as organizações públicas como esta se modernizem e façam formações, neste caso na área da qualidade.

Em relação à prestação dos serviços da escola, esta foi considerada com qualidade, segundo a avaliação dos colaboradores. Porém, pelas várias respostas verificou-se que muito há por fazer, no sentido de dar a conhecer as vantagens aos vários níveis da organização, seus colaboradores e clientes internos e externos.

Assim, seria conveniente realizar sessões de esclarecimento sobre a temática da qualidade, que é uma área transversal. Todavia, várias situações foram identificadas que demonstram faltar qualidade, por exemplo, o desconhecimento geral da temática, a desadequação da contabilidade, seus fundamentos e propósitos e a ausência de estratégias de gestão apoiadas em planeamento e controle. Porém, as respostas obtidas em relação a essas questões, levam-nos a concluir que a organização em estudo está no caminho certo para a melhoria contínua.

Por sua vez, para conclusão dos intentos propostos, solicitou-se a todas (alunos e colaboradores) sugestões para melhoria da qualidade na escola, através da lista de verificação. Poucos colaboradores aderiram (10), dos 46 respondentes 36 não responderam e 1 manifestou desagrado com o sistema. A desmotivação é o principal factor enunciado. Outros factores referidos foram a necessidade de reestruturar os sectores para melhoria da qualidade; a necessidade de esclarecimentos sobre legislação: as condições de progressão na carreira. Quanto aos alunos, esses são mais pretensiosos e referem com muita frequência a limpeza e higiene na escola, a necessidade de mais funcionários de apoio (assistentes operacionais), mais diversões dentro da escola, sugerem mais actividades desportivas e inclusive reclamam uma piscina.

Ao longo deste trabalho de investigação foram retiradas várias conclusões parciais na discussão de resultados e concluiu-se que o conteúdo deste trabalho trará de certa forma soluções teóricas/práticas para melhorar sensivelmente o desempenho e o controlo, no sentido de aperfeiçoamento no Agrupamento de Escolas de Estremoz. Assim, procura-se também mostrar que os serviços oferecidos à sociedade por parte da administração pública, quando actua de forma mais eficiente no desempenho de suas competências, são considerados serviços públicos de melhor qualidade, dado que cria nos intervenientes uma sensação de bem-estar e entusiasmo para melhorar, pois é reconhecido o mérito e o bom desempenho.

A qualidade torna-se cada vez mais um bem imperioso como factor de garantia e de resultado de um conjunto de boas práticas e de conformidades. No caso particular do sector de serviços, este assume cada vez mais uma relevância extrema pela necessidade da satisfação e motivação de clientes internos e externos.

Nesse sentido, a própria qualidade nas escolas faz parte de todo um conjunto de estratégias de melhoria contínua, que se preconizam de modo à adopção de diferentes metodologias baseadas num princípio claro de melhoria contínua, para um resultado de maior eficácia e eficiência em termos de meios, processos, procedimentos, competências e gestão a diferentes níveis, tais como: conformidade, garantia e segurança.

Assim, a utilização dos Manuais de Qualidade mais não é que um passo para a implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade, de modo a ajudar a organização a compreender os seus pontos fortes e fracos e perceber quais as condições e focos que lhe seja possível intervir para melhorar a qualidade, de acordo com seus próprios critérios e prioridades. Consequentemente, seria interessante que o Agrupamento constituísse uma equipa para organizar, planear e coordenar as diferentes equipas recrutadas da comunidade escolar, para providenciar os materiais necessários e disponibilizar espaços para reuniões dos grupos e temporariamente reuniões globais no final de cada processo, de modo a que em conjunto e com a colaboração e participação de todos, se atingisse a melhoria contínua, marcando assim a diferença em relação às demais Organizações.

Em relação aos custos de qualidade e de não qualidade, o resultado da sua análise é um projecto detalhado de implementação de melhorias nos processos trabalhados. A gestão de custos da não qualidade não é um ciclo finito de operações. Uma vez atingidos os resultados esperados, a equipa deverá reavaliar as medidas relacionadas com os custos da qualidade e os custos da não qualidade dos processos e definir um novo ciclo de melhorias. Novas metas devem ser estabelecidas para o aperfeiçoamento contínuo do processo. Da mesma forma que novas equipas podem ser formadas para novos projectos e com outros processos. O acompanhamento periódico dos relatórios de custos da não qualidade servirá de base para a tomada de decisões quanto à melhoria contínua dos processos, o que implica a constante busca pela excelência, satisfação dos clientes internos e externos e crescimento da organização. Neste caso em estudo, se um plano destes fosse implementado seria uma mais-valia em relação ao seu estado actual e à sua concorrência. Porém, podem surgir alguns obstáculos na definição dos custos de não qualidade, dado que certamente surgirão dificuldades na identificação dos itens desses custos, já que não existe uma contabilidade de custos ou uma simples contabilidade analítica na organização em estudo.

A ênfase dessa análise foca-se nos custos de não qualidade e, portanto, estes custos devem ser avaliados com mais atenção do que os custos relacionados com a prevenção da qualidade. Neste sentido pode-se considerar:

- Falhas internas: o desperdício de papel, retrabalho, custo do "turnover", atrasos nas reuniões, ausência das reuniões, falha nos sistemas informáticos (rede), erros nas contagens de tempo de serviço do pessoal, tempo de férias mal contabilizado, erros na elaboração de contratos, falhas nos cálculos de vencimentos que obriga a correcções no mês seguinte, custo das horas de inactividade, falhas do fornecedor, utilização de material inapropriado, acções correctivas derivadas de processos, má qualidade, atrasos dos pedidos, contas erradas, entre outros.
- Falhas externas: processamento de reclamações, custo das devoluções, serviço de atendimento ao cliente, custo do envio de devoluções, tempo da gestão para atender clientes insatisfeitos, descontos inadequados, custos de garantias após término do prazo, créditos devido a erros nas facturas, custo da imagem (devido a má qualidade), entre outras.

Todavia, e considerando estas definições, não foi possível apurar exactamente, em média, “a má qualidade” nesta organização. Mas, sabe-se que os itens mais elevados dão o desperdício de papel e retrabalho. Sabendo exactamente esses valores seria possível identificar as causas das falhas internas, para posteriormente encontrar soluções para os problemas causados pelas falhas internas. Assim, com base nas informações dos custos da não qualidade, uma equipa de qualidade poderia dar prioridade aos processos críticos e identificar processos de melhoria.

A criação de uma equipa para implementar um Sistema de Gestão da Qualidade poderia otimizar todos os recursos existentes, convertendo os pontos fracos em pontos fortes, de modo a combater a competitividade e a melhorar todos os processos e procedimentos no Agrupamento. A identificação destes critérios poderão servir para elaborar uma matriz de decisão e avaliar quais os processos críticos, que serão trabalhados no projecto-piloto de busca de soluções e da administração dos custos da não qualidade.

Os custos da não qualidade, em termos do volume de produção nas várias actividades, variam consoante as épocas lectivas. Com um centro de custo a funcionar será fácil perceber quais as despesas desnecessárias e as mais importantes a manter. Porém será necessária a colocação da pessoa certa no local certo. Todavia, na função pública ainda não estão em vigor estas práticas, as contratações requerem requisitos diferentes, mas também esta situação está em profunda mudança com a aplicação da lei 12-A /2008. É importante que os profissionais sejam qualificados e formados com capacidade de eficiência e de dar respostas eficazes, aceitando as mudanças incrementais e funcionais necessárias.

Porém, verificam-se grandes dificuldades em adoptar Sistemas de Gestão da Qualidade nos serviços públicos, dado que este sistema foi concebido para processos de rotina como a indústria, apresentando assim dificuldades na sua aplicação no sector público. Um outro factor é a cultura política desajustada da realidade em que a Administração Pública está estruturada hierarquicamente, o que não se ajusta à aplicabilidade da Gestão da Qualidade, já que esta implica uma desestruturação das hierarquias, um achatamento e um *Empowerment* dos funcionários e das equipas de trabalho. Outro factor, são as normas de funcionamento muito variadas e com actuações bem demarcadas, o que dificulta a colaboração das pessoas entre si e em equipa. A adopção da Gestão da Qualidade veio, pelo menos, permitir o desenvolvimento na Administração Pública do conceito de *learning organizations*, que Senge (1990) caracterizou como sendo aquelas que são flexíveis e particularmente capazes de introduzir mudanças.

Outra das dificuldades da adaptabilidade da Gestão da Qualidade nos serviços públicos reside no facto de que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, criando, por regra, dificuldades em obter uniformidade no output, fazendo com que o consumidor não avalie apenas o serviço em si, no que concerne ao resultado, mas também o comportamento e até a aparência da pessoa que presta o mesmo serviço.

Mas, a grande dificuldade desta não adaptabilidade em pleno da Gestão da Qualidade nos serviços públicos parece residir sobretudo nas mentalidades, pois existe o medo que a sua adopção possa diminuir o número de postos de trabalho e as oportunidades de progressão. Também, o receio de não conseguir realizar as tarefas devido à complexidade e à falta de adequação a novas responsabilidades, o que acarreta que o medo, designadamente o medo de que a sua esfera de influência e de controlo possa ser afectada pelo *Empowerment* dos trabalhadores e o medo do trabalho em equipa, dos processos de decisão com base em dados e relutância em aceitar responsabilidade pelo desempenho.

Outro factor (não menos importante) é os custos. Existe à partida a ideia pré-concebida de que qualidade é sinónimo de maiores custos. As mudanças sociais são mais rápidas que as organizacionais o que cria um obstáculo que certamente será ultrapassado com métodos adequados e a participação de todos. Conclui-se que um Sistema de Gestão da Qualidade trará certamente maiores benefícios que obstáculos e, apesar das dificuldades apresentadas, tudo é possível quando desejado. Tal como referiu Sebastião da Gama, Patrono deste Agrupamento “ Deus Quer, o Homem Sonha e a Obra Nasce”.

LIMITAÇÕES AO ESTUDO

Como foi referido ao longo do trabalho, a adesão dos colaboradores ao questionário foi diminuta, pelo que, os resultados obtidos e as conclusões referidas seriam mais expressivas e, conseqüentemente, poder-se-ia ter detectado outros factores de (não) qualidade na organização em estudo, outros focos de interesse se poderia localizar e que aproximariam as conclusões da realidade.

Outra das dificuldades, que foi detectada ao longo do trabalho, está relacionada com a contabilidade da escola não ser analítica nem ser mais idêntica ao Plano Oficial de Contas, apesar de existir um POC da Educação, que nunca foi adaptado pelas escolas, dado que seria muito mais fácil determinar os custos da (não) qualidade.

Por outro lado, o facto de o Agrupamento não ser uma organização que vise os fins lucrativos, mas um serviço público que desenvolve processos e serviços, dificultou a definição das variáveis sem calculo dos custos de defeitos ou de falhas ou até mesmo de prevenção, pois numa empresa produtiva é aparentemente fácil e mensurável este tipo de custos.

Por outro lado, a inexistência de bibliografia sobre o tema em Portugal e relacionadas com escolas Básicas e de 2º Ciclo, originaram igualmente uma limitação ao estudo, dado que não foi possível realizar comparações com outras instituições de ensino básico relativamente às variáveis em estudo, apesar de existirem estudos sobre a temática, mas com aplicação a instituições de ensino superior, cuja realidade é bem distinta.

É importante salientar outras limitações que este estudo apresenta, nomeadamente a limitação temporal e a escassez de recursos humanos, o que permitiu apenas a aplicação de um questionário, junto dos colaboradores e não à totalidade da população estudantil, nomeadamente aos alunos.

PROPOSTAS/SUGESTÕES DE MELHORIA / INTERVENÇÃO NA REALIDADE ORGANIZACIONAL EM ESTUDO

Após a realização deste estudo, apresenta-se seguidamente algumas propostas, sugestões de melhoria e intervenção na realidade organizacional em estudo, designadamente:

- 1) Estudar os obstáculos e benefícios da implementação de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança, no Agrupamento de Escolas do concelho de Estremoz.
- 2) Desenvolver e propor a criação de um Manual de Qualidade baseado na norma da série ISO 9000, como proposta de melhoria e de desenvolvimento para uma melhor prestação de serviços.
- 3) A mensuração dos custos da (não) qualidade através de um projecto detalhado de implementação de melhorias nos processos e procedimentos, com o fim de desenvolver teoricamente um sistema de custeio ABC no Agrupamento e com a possibilidade de ser aplicado por outras organizações com o mesmo perfil.

PROPOSTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS

- 1) Aplicação de um inquérito por questionário junto de todos os alunos do Agrupamento.
- 2) Aplicação do estudo em outros estabelecimentos de ensino de região (ou outras regiões), com a finalidade de efectuar comparação e de realçar as vantagens de definição e apuramento dos custos da (não) qualidade.
- 3) Interligação das variáveis em estudo ou outras variáveis no âmbito da qualidade, tais como o grau de motivação dos intervenientes, o estímulo à criatividade e inovação, entre outras.

MINI GLOSSÁRIO

- Benchmarking** — Comparação das práticas, processos e produtos da empresa com os dos líderes, inclusive de sectores diferentes.
- Brainstorming** — Técnica para reunir rapidamente ideias provenientes de membros de uma equipa sobre um tópico particular. Uma das características principais de um brainstorming eficaz diz respeito ao facto de toda a gente ser encorajada a falar, sem qualquer tipo de análise, discussão ou crítica para que as ideias venham à superfície.
- Certificação** — Garantia de que a empresa, o processo e o produto têm um nível aceitável de qualidade. Em Portugal, obtém-se via Instituto Português da Qualidade, segundo as normas ISO 9000.
- Ciclo PDCA** — *plan-do-check-act* (planeie – faça – verifique – aja). O PDCA é a descrição da forma como as mudanças devem ser efectuadas numa organização de qualidade. Não inclui apenas os passos do planeamento e implementação de uma mudança, mas também a verificação se as alterações produziram a melhoria desejada ou esperada, agindo de forma a ajustar, corrigir ou efectuar uma melhoria adicional com base no passo de verificação.
- Contabilidade de Gestão** – a moderna contabilidade de custos é denominada contabilidade de gestão, apoia a gestão nas decisões estratégicas, com a análise de custos.
- Custo de oportunidade da qualidade** -o que se deixa de ganhar em função do produto não apresentar a qualidade esperada.
- Custos da não qualidade** — São os custos não visíveis e dificilmente quantificáveis como perdas com a paragem de máquinas, atrasos, quebras de stocks, defeitos, horas extra e outras ineficiências.
- Custos de Qualidade** - especificamente são uma medida de custos associados com a realização ou não da qualidade de produto/processo, como definido por todas as exigências de produto ou do processo serão todos os custos necessários para garantir a qualidade e aqueles que por sua vez são decorrentes da ausência de qualidade.
- Enfoque no cliente** — Princípio segundo o qual as decisões devem ser feitas com base no efeito que essas decisões têm nos clientes de uma organização.
- Equipa de melhoria da qualidade** — Grupo de pessoas que se reúne para lidar com um problema específico. A equipa identifica e analisa processos de trabalho relevantes, desenvolve soluções, faz recomendações para a sua implementação e controla, na maioria das vezes, a mudança, revendo os resultados que daí emergem. Estas equipas são por vezes referidas por outros nomes tais como “equipa de acção de processo” ou “equipa de melhoria de processo”.
- Gestão da qualidade** – Quando falamos em processos, há claramente a necessidade em assegurar um conjunto de actividades essenciais para o planeamento, desenvolvimento e implementação de um serviço. Estas actividades devem ser eficientes, mas também eficazes, assim como deve existir uma integração plena ao longo de toda a organização. A sua aplicabilidade envolve necessariamente a melhoria de todas estas actividades e as suas inter-relações.

ISO - *International Organisation for Standardisation* (Organização Estandarizada Internacional) é uma federação de organismos de normalização de 130 países, um por país. A ISO é uma organização não governamental e foi estabelecida em 1947.

Melhoria contínua — Princípio que reza que a melhoria num produto, serviço ou processo é contínua e que deve ser sistematicamente procurada. A melhoria contínua não é somente limitada às mudanças incrementais, mas inclui igualmente alterações radicais e inovadoras.

Nível aceitável de qualidade — Número mínimo de partes que devem respeitar o padrão de qualidade, normalmente expresso em percentagem.

Normalização – Visa apoiar a elaboração de normas.

Programa zero defeitos — Visa prevenir ineficiências como os defeitos e atrasos. Crosby definiu 14 fases progressivas até ser atingida uma atitude global de prevenção.

Qualidade do ensino - Ensino e educação são conceitos diferentes. No ensino organizam-se uma série de actividades didácticas para ajudar os alunos a que compreendam áreas específicas do conhecimento (ciências, história, matemáticas). O ensino de qualidade envolve muitas variáveis: organização inovadora, aberta, dinâmica. Projecto pedagógico participativo. Docentes bem preparados intelectual, emocional, comunicacional e eticamente. Bem remunerados, motivados e com boas condições profissionais. Relação efectiva entre professores e alunos que permita conhecê-los, acompanhá-los, orientá-los. Infra-estrutura adequada, actualizada, confortável. Tecnologias acessíveis, rápidas e renovadas. Alunos motivados, preparados intelectual e emocionalmente, com capacidade de gestão do pessoal e de grupos.

Qualidade -São numerosas as definições, todas elas geralmente baseadas na ideia que é o binómio cliente/utilizador que determina a qualidade e não a dupla produtor/fornecedor. Conjunto de atributos do produto (bem ou serviço) que proporcionam satisfação a todos os entes da cadeia de valor, inclusive à comunidade.

Qualificação - visa a demonstração da conformidade de produtos, de serviços e de sistemas de qualidade, com requisitos previamente fixados, assim como a acreditação de entidades para fins específicos e a acreditação de pessoal

Satisfação do cliente — 1) Princípio segundo o qual as decisões devem ser feitas de forma a aumentar a satisfação dos clientes; 2) Objectivo-chave de uma organização que pratica a Gestão da Qualidade.

Sistema de Gestão da Qualidade – A aceitação de um Sistema de Gestão da Qualidade deve ser uma decisão estratégica e voluntária da organização. A concepção, planeamento e implementação do Sistema é influenciado por várias variáveis como a dimensão da organização. Não é intenção desta norma uniformizar os sistemas de Gestão da Qualidade. Uma organização pode implementar um Sistema de Gestão da Qualidade para melhoria interna e estar, ou não, interessada no reconhecimento externo (certificação).

Total Quality Management – TQM (Gestão da Qualidade Total) — Um dos mais populares nomes aplicados aos princípios e práticas da Gestão da Qualidade. Diz respeito à satisfação do cliente ao mais baixo custo, privilegiando uma ênfase especial nas pessoas, na sua formação e no seu envolvimento total com os objectivos da empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Abu - Duhou, I.** (2002). *Uma gestão mais autónoma das escolas*. Brasília: UNESCO, IIEP.
- Adler, R., Everett, A. e Waldron, M.** (2000). *Advance management accounting techniques in manufacturing: utilization, benefits and barriers to implementation*. Accounting Forum.
- Alves, I. C.** (2001). *Metodologia para apuração e controle de custos da qualidade ambiental*. Tese de Mestrado Maria Elisabeth Pereira Kraemer, Florianópolis CEP 88.301-300 - Itajaí – SC – Brasil.
- Alves, M.** (2001). *Decisores e informação contabilística – sua influência nas decisões empresariais*. Tese de doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Ask, U., Ax, C. e Sten, J.** (1996). *Cost management in Sweden: from modern to post-modern in Bhimani, Alnoor, Management Accounting European Perspectives*. Oxford: University Press.
- Bernardo, G. A. V.** (2006). *Afinal de contas é possível responder quando custa uma educação infantil de Qualidade? Uma pergunta leva a muitas outras*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, dissertação de Mestrado em Educação, Porto Alegre.
- Brimson, J.** (1998). *Activity Accounting: An Activity-Based Costing Approach*. New York: John Wiley e Sons, ny 10158-0012.
- Brimson, J. A.** (1996). *Contabilidade por actividade: uma abordagem de custeio baseado em actividades*. São Paulo: Atlas.
- Brocka, B. e M. Suzanne Brocka** (1992). *Quality Management Implementing the best ideas of the masters*. Irwin: Homewood.
- Brocka, B. e M. Suzanne Brocka** (1994). *Gerenciamento da Qualidade: Qualidade Total - Administração I*. São Paulo, Brasil: Makron Books.
- Brookover, W. B. et al.** (1979). *Schools, Social Systems and Student Achievement: Schools Can Make a Difference*. New York: Praeger.
- Calegan, A. J. A.** (1985). *Técnicas de Garantia da Qualidade*. Brasil: Editora LTC (Livros Técnicos e Científicos).
- Campos** (2006), Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: FCC/DPE.
- Campos, L. M. S.** (1996). *Um estudo para definição e identificação dos custos da qualidade ambiental*. Brasil: Universidade Santa Catarina Florianópolis.
- Campos, L. M. S. Sgada** (2001). *Sistema de gestão e avaliação de desempenho ambiental: uma proposta de implementação*. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Campos, M. et al.** (2006). *A Qualidade da Educação Infantil Brasileira*. Alguns Resultados de Pesquisa. *Cadernos de Pesquisa*, v.36, n. 127, Jan./Abr., p. 87-128.
- Capricho, L. e Lopes, A.** (2007). *Manual da Gestão da Qualidade*. Lisboa: Editora Lisboa.
- Carapeto, C. e Fonseca, F.** (2005). *Administração Pública – Modernização, qualidade e inovação*, Lisboa: Edição Sílabo.

- Caravantes, R.** (1997). *Administração e Qualidade*. São Paulo: Makron Books.
- CENPEC** (2003). *Diagnóstico e Plano de Acção Educativa: Uma Proposta de Trabalho Colectivo. Suplemento, Melhoria da Educação no Município*. São Paulo: Fundação Petrópolis.
- Cervo, A. L.** (1983). *Metodologia Científica* (3ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill, CEP 04533.
- Ching, H. Y.** (2001). *Gestão de Estoques na cadeia de logística integrada – Supply Chain* (2ªed.). São Paulo: Edição Atlas.
- Collin, R.** (2007). *Measuring the Cost of Quality*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 19 No. 4, pp. 286-295, q Emerald Group Publishing Limited 0959-6119 DOI 10.1108/09596110710747625.
- Cooper, R.** (1987). *Does Your Company need a new cost system*. Journal of cost Management (Spring).
- Coral, E.** (1996). *Avaliação e Gerenciamento dos Custos da não Qualidade*. Dissertação de Mestrado – UFSC, Florianópolis.
- Cotton, et al.** (2003). *Note on a New Zealand Replication of the Innes et al. UK activity- based costing survey*. Management Accounting Research.
- Cox, Eli** (1980). *The optimal number of response alternatives for a scale: a review*. Journal of Marketing Research.
- Crosby, P. B.** (1979). *Qualidade é Investimento*. Brasil: McGraw-Hill.
- Crosby, P. B.** (1993). *Quality Leadership, Executive Excellence*, V.10, No.5, May, p.3-4 Crosby, P. B. (1994). *A License to do Quality ?* Journal for Quality and Participation, Vol.17, No.1, Jan/Feb., p.96-97.
- Crosby, P. B.**(1993). *Integração, qualidade e recursos humano*. São Paulo: Makron Books.
- Cummings, L. e Jim L.** (1996). *Can U.S. Schools Be Managed for Improvement?*. U.S.A.:Quality Progress.
- Cunha, M. et al.** (2001). *O papel das tecnologias de informação na promoção da qualidade nos serviços públicos*. Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica, XI, Cáceres, Febrero.
- Cunha, Pedro D' Orey da** (1997). *Educação em debate*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Daft, Richard L.** (2005). *Administração* (6ª ed.). São Paulo: Pioneira Thompson.
- Desai P. K. S.** (2008). *Product Differentiation and Commonality in Design: Balancing Revenue and Cost Drivers*. Management Science, Vol. 47, Jan, Universidade Tecnológica do Paraná, Curitiba, Departamento de Pesquisa.
- Donaire** (1999). *Departamento Gestão Ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas.
- Durski, G. R.** (2003). *Avaliação do desempenho em cadeias de suprimentos*. Revista FAE, Curitiba, v.6, n.1 Jan./Abr., p.27-38.
- Ethier, G.** (1989). *La Gestion de l' Excellence en education*. Québec : Presses de L'Université Québec.
- Feigenbaum, A. V.** (1983). *Total Quality Control* (3ªed). Singapore: McGraw-Hill.
- Feigenbaum, A. V.** (1994). *Controle da Qualidade Total*. São Paulo: MaKron Books.
- Fink, A.** (1995). *How to ask survey questions, Thousand Oaks*. SAGE Publications.
- Freire, A.** (1995). *Estratégia*. Lisboa: Editora Verbo.

- Freire, A.** (2008). *Estratégia, Administração e Gestão* (12ªed). Lisboa: Editora Verbo, ISBN9789722218290.
- Frosini, L.H. e Carvalho A. B. M.** (1995). *ABC e Custos da Qualidade*. Revista Controle de Qualidade: Editora Banas.
- Fundação Carlos Chagas** (2006). Relatório Técnico: *Campanha Nacional pelo Direito à Educação*, Apoio: Save the Children Reino Unido, São Paulo Chiavenato, Idalberto, (1993). Teoria geral da administração - 2, 4ª edição, São Paulo, McGraw-Hill.
- Garvin, D.** (1988). *Managing Quality*. New York: The free Press.
- Gomes, C. I. da Silva** (2007). *A Contabilidade de gestão e o custeio baseado nas actividades nas grandes empresas Portuguesas os determinantes do custo baseado nas actividades*. Tese de doutoramento, Universidade do Minho
- Gomes, L. D. F.** (2003). *No Brasil a Relevância do Custo da Qualidade como Instrumento de Decisão para Optimizar Resultados*. UNIFEI XXIII ENEGEP :Ouro Preto, MG.
- Grönroos, Christian.** (1990) *Service management and marketing-managing the moments of truth in service competition*. Lexington, Mass Free Press, Lexington Books
- Hardy, J. e Hubbard, D.** (1992). *ABC: Revisiting the basics*. CMA Management.
- Heller, R.**(1999). *Como Motivar Pessoas*. Porto: Editora Civilização.
- Horngren, C.T et al.** (2008). *Management and Cost Accounting/Management and Cost Accounting Professional Questions*, Publisher: Financial Times Press; ISBN-10:1405888202
- Horngren, C.T., G. Foster e S. M. Datar** (2000) *Contabilidade de Custos*. 9ª edição. São Paulo: LTC
- Horngren.C. et al.** (2002).*Cost accouting a managerial emphasis*. New Jersey: Prentice Hall.
- INEP** (2008) *Censo Escolar do INEP*. Disponível em [http:// www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br) (consultado em Maio de 2009)
- Jones, T.C. e Dugdale, D.** (2002) The ABC bandwagon and the juggernaut of modernity. *Accounting, Organizations and Society*, 27, p. 121-163
- Jorge, F.** (2008). *Apontamentos cedidos na cadeira de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos*.
- Juran, J. M.** (1988). *Quality Control Handbook*. New York: MacGraw-Hill.
- Juran, J. M.** (1990). *Juran planejando para a qualidade*. São Paulo: Pioneira.
- Juran, J. M.** (1992a). *Movimento da Qualidade a nível Mundial*. Quality Progress, ASQC. São Paulo: Pioneira.
- Juran, J. M.** (1992b). *A qualidade desde o projecto - novos passos para o planeamento da qualidade de produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira.
- Juran, J. M.**(1993). *Juran na liderança pela qualidade*. São Paulo: Pioneira.
- Juran, J. M. e Gryna, F. M.** (1991). *Controle da Qualidade Handbook - Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade* (1 e 2 vols.). São Paulo: MaKron BooKs do Brasil Editora Ltdª.
- Juran, J. M. e Gryna, F. M.** (1992). *Controle da Qualidade Handbook - Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade* (4 vols.).São Paulo: MaKron BooKs do Brasil Editora Ltdª.
- Juran, J. M. e Gryna, F. M.** (1993). *Controle da qualidade - Handbook em diferentes sistemas de produção* (3 vols.). São Paulo: MaKron BooKs.

- Kaplan, R.** (1986). *Accounting lag: the obsolescence of cost accounting systems*. California: Management Review.
- Kaplan, R. S. e Cooper, R.** (1998). *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Traduções O.P. Futura.
- Kaplan, R.S.eNorton, D.P.** (2004). *Strategy Maps*. Harvard Business School: Publishing Corporation.
- Kazaza, Aynur et al.** (2005) Cost Based analysis of Quality in Developing Countries: A case study of buiding project. *Building and environment*, 40, p. 1356-1365.
- Kerzner, H.** (2002). *Gestão de projectos: as melhores práticas*. Tradução de Marco António Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookmark.
- Kraemer, M. E. P.** (2000). *Sistema de gestão permite reduzir custos de empresa*. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, nº. 124, p.54-67, Jul./Agosto.
- Kraemer, M. E. P.** (2002). *Contabilidade ambiental como sistema de informações*. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, nº 133, p.69-83, Jan./fev.
- Leone, George S.** (1987) *Custos: planeamento, implantação e controle*. São Paulo: Atlas
- Libby, T. e Waterhouse J.** (1996). *Predicting change in management accounting syste*. Journal of Management Accounting Research, 8, pp. 137-146.
- Lima, J. A.** (2008). *Em Busca da Boa Escola. Instituições Eficazes e Sucesso Educativo*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Machado, Nelson** (2002) *Sistema de Informação de Custo: Directrizes para Integração ao Orçamento Público e à Contabilidade Governamental*. Tese USP. São Paulo.
- Martins, E.**(1996). *Contabilidade de Custos*. 5ª Edição, São Paulo: Atlas.
- Martins, R. e Neto P.**(1998). *Indicadores de desempenho para a gestão da Qualidade Total: uma proposta de sistematização*. Gestão e Produção. vol.5, n.3, pp. 298-311.
- Meyer, J. P. et al.** (2005). *Employee, Commitment and Support for an Organizational: Test of the three-component model in two cultures*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, (2007);study of building projects , Elsevier, Building and Environment 40, p.p.1356 -1365.
- Meyer, M. M.** (2000). *Gestão ambiental no sector mineral: um estudo de caso*; Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis
- Meyer, M. M.**(2000). *Gestão ambiental no sector mineral: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis
- Miguel, P. C.R. et al.** (2003). *Manual de Comportamento Organizacional*, editora RH, Lisboa (2003) Lisboa;
- Moller, Claus.** (1992). *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas*. 8ª Ed. SP: Pioneira,
- Morgan, G.** (1997). *Imaginization: New Mindsets for Seeing, Organizing, and Managing*. Londres.
- Moura, L. A.** (2000). *Economia Ambiental – Gestão de custos e investimentos*. São Paulo: Juarez de Oliveira.

- Nakagawa, M.**(1993). *ABC - Custeio baseado em actividades*. São Paulo: Atlas.
- Neves, J.G.** (1996). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos: Portugal no contexto de outros países*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Nobre** (2008). Revista de Qualidade Online (p. 19), o ABC da ISO 9001/2000.
- Oakland, John**, (1993). Total quality management, Butterworth Heinemann, UK.
- Oliver, Judy et al.** (1999). *Cost of Quality Reporting: Some Australian Evidence*, Internation Journal of applied Quality Management, Vol. 2 , nº2 , Elsevier Science Inc.p.p. 233-250
- Ostreng, M. et al.** (1994). *Guia da Ernest e Young para gestão total dos custos*. 2ª edição Rio de Janeiro: Record.
- Paixão, J. C. et al.** (2005). *Algumas reflexões sobre a qualidade em serviços de documentação, informação e arquivo*. Revista do Tribunal de Contas, nº 44 Agosto, pp. 631 -707.
- Paladini, Edson Pacheco** (1997). *Qualidade Total na prática: Implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. 2ª Edição São Paulo: Atlas.
- Palmer, C.** (1981). *Controle total de qualidade*. Rio de Janeiro: Ed. Edgard Blucher.
- Pereira, O. G.** (1999). Fundamentos de Comportamento Organizacional. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Philips, J.** (2004). *Project Management Professional (PMP)*. 2ª Edição Rio de Janeiro;
- Pierce, B. e B. Richard** (2004). *An Empirical study of activity-based systems in Ireland*; the Irish Accounting Review, 11(1), pp.33-55.
- Pires, A. R.** (2002). *Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa, edições Sílabo, Lda. Políticas e Filosofia da Qualidade. Vol. 1, 4ª Edição Makron Books.
- Porter, M. E.**(1992). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Universidade de Campus.
- Retto, E. K.** (1995). *Qualidade Segundo Garvin*. Administração e Negócios.1ªedição. Editora: Annablume SPAL - Indústria Brasileira de Bebidas S/A. ISBN: 8585596244
- Ribeiro, M. S. O.** (1998). *Custeio por actividades aplicado ao tratamento contável dos gastos de natureza ambiental*. Caderno de Estudos FIPECAFI. São Paulo: Vol. 10, nº 19 Set./Dez.
- Ribeiro, M. S. R. W.**(1999). *Gestão estratégica dos custos ambientais*. Congresso Brasileiro de Custos, Anais do VI Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo.
- Robles, J.A.** (1996). *Custos de qualidade: uma estratégia para a competição*. Faculdade de São Paulo: Atlas
- Rocha J. A. Oliveira** (2006). *Gestão da Qualidade*. Escolar Editora.
- Rocha, A. P. da** (1999). *Avaliação das Escolas*, 1ª edição. Edições ASA, S.A., dl. Nº 140 983/99.
- Rosa, L.** (1994). *Cultura Empresarial, Motivação e Liderança: Psicologia das Organizações*. Lisboa: Presença.
- Rosander, A.C.** (1992). *La Busqueda de la Calidad en los Servicios*, Madrid: Ediciones Diaz Santos.
- Roztocki, N.** (2001). *The Integrated Activity-Based Costing and Economic Value Added System for the Service Sector*. Proceedings of the International Conference on Service Management. France. Angers.

- Rubio, D. A. R.** (1996). *Micellar Catalyzed Hidrolysis of Lithium p-Nitrofenyl Etyl Phosphate (LiPNEF) and the pseudo phase ion exchange model*. South Braz.Journal of Chemistry, Porto Alegre - RS. 5.
- Rubio, et al.**, (2005). *EL Coste Total de la Calidad en Organizaciones, ISO 9000: un estudio empírico*, Revista de Financiación Y Contabilidad .Vol. XXXIV, n.127 pp.899-924.
- Rubio, J. A. Cavero et.al.**, (2004). *Los Costes Intangibles de la Calidad: Propuesta Metodológica de Cuantificación, Intangible of quality: a measurement methodological proposal*, Revista Española de Financiación y Contabilidad, vol.XXXIII, nº122, p.741-771.
- Rubio, J. J. B.**; (1996). *Sistema de Costes Y Control de la Calidad*. Financiacion y Contabilidad , vol. XXV, nº88, Septiembre , pp. 657-681.
- Ruiz, Pilar de Fuentes** (1996). *Los Indicadores no Financieros en la Gestion de Calida Total del Area de Operaciones*, Financiación y Contabilidad, vol. XXV, nº 89 pp.937-960.
- Sà, P. et. al** (1998). *O custeio baseado nas actividades (CBA) como ferramenta de gestão estratégica de custos: o papel do CBA na quantificação dos custos da qualidade*. Coimbra. Comunicação apresentada nas VII Jornadas de Contabilidade e auditoria.
- Salant e Dillman** (1994). *How to conduct your own survey*,
- Salant, P. e D. Don.** (1994). *How to conduct your own survey*. Published by John Wiley & Sons Inc. New York ISBN 0-471- 01273-4.
- Santos, R.C. e M.F. R.**(1990). *A Qualidade – técnicas e ferramentas*. Porto: editora Porto.
- Saraiva, Maria Margarida** (2003). *Gestão da Qualidade Total, Uma proposta de Implementação no Ensino Superior Português*, Tese de Doutoramento, Lisboa.
- Saraiva, Pedro et al.** (2000). *ISO 9000 para Instituições de Ensino e Formação – Instituto português de Qualidade*. Ministério da Economia. Caparica.
- Schwarzbach, H.** (1985). *The impact of automation on accosting for indirect costs*. Management Accounting (pré-1986), 67(6), pp.45-50.
- Sellés, E. S. et. al.** (2002). *La Implantación de Sistemas de Costes Totales de la Calidad: Una Propuesta Metodológica*. Cost Paartda Doble.
- Sellés, M. E. S. et. al.** (1999). *La Gestion de la Calidad Total en la PYME a partir de los Sistemas ISO 9000*, ICE, Tribuna de Economia, nº781.
- Sellés, M.I E. S. et. al.** (2000). *La Valoración de las Quejas Como Aproximación al Coste Total de la Calidad*, Financiación y Contabilidad, vol.XXIX, nº104, p.p 293-319.
- Shank, J. K. e Govindarajan V.**(1997). *A revolução dos Custos*. Tradução de Luiz Orlando Coutinho Lemos. Campus: Rio de Janeiro.
- Shank, J. K. e Govindarajan, V.** (1995). *Gestão Estratégica de Custos*. A nova ferramenta para a vantagem competitiva, tradução de Luiz Orlando Coutinho Lemos. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Souza, Edjalma F.** (1994). *Custos da Qualidade*. Apostila. João Pessoa: UFPB.
- Spanbauer, Stanley** (1996). *Um Sistema de Qualidade para Educação*. Editora: Qualitymark ISBN (8573030364).
- Tachizawa, T.**(2002). *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa*. São Paulo: Atlas.
- Takashina, N. T. e Flores, M. C.** (1997). *Indicadores da Qualidade e do Desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- Tavares, JR. J. M.** (1997). *Uma aplicação da metodologia de análise do valor na verificação dos valores ambientais do processo produtivo numa empresa do sector cerâmico catarinense*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Teixeira, A.** (2006). A evolução da Gestão de Recursos Humanos e a implementação de sistemas de gestão pela Qualidade. Dissertação de mestrado.
- Tom, Peters** (1987). *Prosperando no Caos*. Harbra ISBN-10, nº 019390.
- Tseng, Li e Lai, Chien** (2007). *ABC Joint products decision with multiple resource constraints*. Journal of American Academy of Business, 11(1), p.p. 237-243/Dez.
- Unicef, PNUD, Inep – MEC** (Ministério da Educação e Cultura). (2004). *Indicadores da qualidade na educação / Acção Educativa*. ISBN 85-86382-03-5.
- Ventura, Alexandre** (2008) *Organização e Gestão Escolar*. Disponível em <http://www2.dce.ua.pt/docentes> (consultado em Fevereiro 2009)
- Wernke, R.** (1998). *A mensuração dos Custos da Qualidade*. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, n.114, p.47-51, No
- Williams, J. e Seaman, A.** (2001). *Predicting change in management accountings systems: National culture and industry effect.*; Accounting, Organizations and Society. 26 (4-5), pp.443-460.
- Yin, R.** (2003). *Case Study research – design and methods*, London: SAGE publications.
- Zardo, O. C.**(2002). *Custos da Qualidade Ambiental: Uma Abordagem Geral*, Revista Paulista de Contabilidade. São Paulo, n.483, p.22-29, Março.

Legislação

- Diário da República, 22 de Dezembro de 2007 (SIAPAP III), lei 66B/2007, II Série.
- Decreto-Lei nº 166-A/99 de 13 de Maio de 1999 (D.R. nº 111/99 Suplemento I-A Série.
- Diário da República, 4 de Maio de 1998 Decreto-lei 115- A/98, I série A, 1º Suplemento pág.1988
- Diário da República, Decreto-lei Regulamentar nº12/2000, 29 Agosto de 2000. NP EN ISO 9001 *a Instituições de Ensino*.
- Interpretativo para aplicação. Norma Portuguesa (NP) 4239/1994 do Instituto Português da Qualidade.

Apêndices

Índice Geral

	Pág.
Apêndice 1 – Breve Enquadramento Histórico.....	1
Apêndice 2 – Lista de Verificação de Qualidade: Alunos.....	7
Apêndice 3 – Lista de Verificação de Qualidade: Colaboradores.....	19
Apêndice 4 – Questionário de Opinião: Colaboradores.....	27
Apêndice 5 – Sucesso e Abandono Escolar.....	51
Apêndice 6 – Custo/Aluno por anos lectivos.....	55

Índice de Tabelas

	Pág.
Tabela 1 – Respondentes por ano de escolaridade.....	9
Tabela 2 – Número de respostas a todas as questões com percentagens.....	9
Tabela 3 – Sugestões dos alunos para a melhoria da qualidade.....	10
Tabela 4 – Relação do que falta na escola que permita aumentar a qualidade/ano escolaridade.....	11
Tabela 5 – Os serviços estão sinalizados e orientados convenientemente para as necessidades dos utentes.....	11
Tabela 6 – O atendimento prestado é sempre cortês	11
Tabela 7 – Todas as pessoas vos dão atenção quando pedem ajuda.....	12
Tabela 8 – Relação entre as duas variáveis.....	12
Tabela 9 – Os profissionais não falam entre si sobre assuntos particulares na vossa presença.....	13
Tabela 10 - As instalações da Escola estão sempre limpas e com aspecto agradável.....	13
Tabela 11 - Relação entre as duas variáveis - Sexo vs As instalações da escola estão sempre limpas e com aspecto agradável.....	14
Tabela 12 – <i>Chi-Square Tests</i>	14
Tabela 13 – Há produtos de higiene (papel, sabão, etc.) suficientes na casa de banho.....	14
Tabela 14 - A escola está equipada com mobiliário e instrumentos cómodos e adequados.....	14
Tabela 15 – As informações que dão nos serviços são exactas, claras e actualizadas.....	15
Tabela 16 – Os serviços no Agrupamento estão bem dirigidos.....	15
Tabela 17 – Nas aulas já abordaram a temática da Qualidade.....	15
Tabela 18 – A escola apresenta um elevado grau de Qualidade.....	15
Tabela 19 – Relação/Idade vs As instalações da escola estão sempre limpas e com aspecto agradável.....	16
Tabela 20 – Ano escolaridade vs as instalações da Escola estão sempre limpas e com aspecto agradável.....	16
Tabela 21 – Dados estatísticos – Regressão.....	17
Tabela 22 – Idade dos respondentes Colaboradores.....	22
Tabela 23 – Sexo dos Colaboradores.....	22
Tabela 24 – Habilitações literárias dos Colaboradores.....	22
Tabela 25 – Tempo de experiência profissional.....	22
Tabela 26 – Resumo da verificação de atendimento presencial.....	23
Tabela 27 – Verificação de atendimento telefónico.....	23
Tabela 28 – Resumo das questões sobre a Gestão.....	24

	Pág.
Tabela 29 – Sugestões para aumentar o grau de satisfação.....	25
Tabela 30 – Tabela de pessoal.....	33
Tabela 31 – Sexo dos respondentes ao questionário.....	33
Tabela 32 – Idade dos respondentes ao questionário.....	33
Tabela 33 - Habitações literárias dos respondentes ao questionário.....	33
Tabela 34 - Categoria profissional.....	34
Tabela 35 - Cargo que ocupa.....	34
Tabela 36 - Tempo de trabalho na Organização.....	34
Tabela 37 - Tempo de experiência profissional.....	34
Tabela 38 - Número de colaboradores por categorias.....	35
Tabela 39 - Número médio de Colaboradores Docentes.....	35
Tabela 40 – Número médio de Colaboradores Não Docentes.....	35
Tabela 41 – Resposta ao número médio de Alunos.....	36
Tabela 42 – Localidade dos respondentes por Escolas do Agrupamento.....	36
Tabela 43 – A Organização possui algum Certificado de Qualidade.....	36
Tabela 44 – A organização dispõe de um sistema de Contabilidade de Gestão.....	36
Tabela 45 – Cruzamento de dados entre o responsável pela contabilidade versus existência de Contabilidade de Gestão.....	37
Tabela 46 – O motivo porque não existe na organização um sistema de Contabilidade de Gestão vs a organização dispõe de um sistema de Contabilidade de Gestão.....	37
Tabela 47 – Funções do Sistema de Contabilidade de Gestão na sua Organização.....	38
Tabela 48 – Das opções apresentadas, indicar a melhor que se adapta ao Sistema de Contabilidade de Gestão implementado na Escola.....	38
Tabela 49 – Tipo de estratégia adoptada para a gestão da sua organização (escola).....	39
Tabela 50 – Caracterização da centralização da Gestão na Organização (escola).....	39
Tabela 51 – Disponibilizar de informação sobre a Qualidade que é oferecida nos serviços prestados.....	40
Tabela 52 – Frequência e divulgação de informação sobre a Qualidade.....	40
Tabela 53 – Disponibilização de informação sobre a Qualidade que é oferecida.....	40
Tabela 54 – Cultura de resistência à mudança na sua Organização (Escola).....	40
Tabela 55 – Resistência à mudança Classificação do Executivo.....	40
Tabela 56 – Resistência à mudança quanto a Chefias Intermédias.....	41
Tabela 57 – Resistência à mudança quanto à Direcção de Departamentos de Docentes da Organização.....	41

	Pág.
Tabela 58 – Como classificam os operacionais da escola quanto a resistência à mudança.....	41
Tabela 59 – Classificação de todos os outros Colaboradores da escola, quanto a resistência à Mudança.....	41
Tabela 60 – Como são incentivados os colaboradores a participar na mudança envolvendo os colaboradores no processo.....	42
Tabela 61 – Como são incentivados os Colaboradores a participar na mudança estabelecendo Objectivos de Grupo.....	42
Tabela 62 – Como são Incentivados os Colaboradores a participarem na Mudança/Objectivos Individuais.....	42
Tabela 63 – Como são incentivados os colaboradores a participarem na mudança.....	42
Tabela 64 – Relação da forma como colaboradores, são preparados para a mudança versus a melhoria contínua da organização, adequando as pessoas às novas competências.	43
Tabela 65 – A forma como Colaboradores são preparados com acções de formação para o uso das TIC.....	43
Tabela 66 – A forma como Colaboradores são preparados com Acções de Formação para uso da Qualidade.....	43
Tabela 67 – Indique como são preparados para a mudança/melhoria contínua, sugira exemplos práticos.....	43
Tabela 68 – Grau de Importância relativo a mudança na sua Organização/Mudanças Tecnológicas.....	44
Tabela 69 – Grau de importância relativo a mudança na sua Organização quanto aos Sistemas de Informação.....	44
Tabela 70 – Grau de importância relativo à mudança verificada, cite outros exemplos.....	44
Tabela 71 – Grau de Satisfação relativo à aptidão da Liderança da Gestão de Topo/Relação a estabelecer Objectivos, afectar Recursos e monitorizar Projectos.....	44
Tabela 72 – Grau de Satisfação relativo à aptidão da Liderança da Gestão Intermédia conduzir a Organização em relação a estabelecer objectivos, afectar recursos e monitorizar projectos.....	45
Tabela 73 – Grau de Satisfação relativo à aptidão da Gestão de Topo para comunicar.....	45
Tabela 74 – Grau de Satisfação relativo à aptidão da Gestão Intermédia para comunicar....	45
Tabela 75 - Grau de Satisfação relativo à forma como foi implementada a Avaliação de Desempenho.....	45
Tabela 76 – Grau de Satisfação relativo à forma como foram fixados os Objectivos Individuais.....	46
Tabela 77 – Grau de Satisfação relativo à forma como foram fixados os Objectivos Partilhados.....	46
Tabela 78 – Satisfação relativa a condições de trabalho no que se refere ao Ambiente Organizacional.....	46
Tabela 79 – Satisfação relativa ao modo como a Gestão lida com os Conflitos ou Problemas Pessoais.....	46

	Pág.
Tabela 80 – Satisfação relativa à possibilidade de desenvolver Trabalho em Equipa.....	47
Tabela 81 – Satisfação relativa à possibilidade de desenvolver a participação em Projectos de Mudança nos Serviços.....	47
Tabela 82 – Satisfação relativa à possibilidade de sugerir Acções de Melhorias.....	47
Tabela 83 – Satisfação em relação às Condições de Higiene.....	47
Tabela 84 – Satisfação em relação às Condições de Segurança.....	48
Tabela 85 – Satisfação em relação aos Equipamentos Informáticos Disponíveis.....	48
Tabela 86 – Satisfação em relação aos Serviços de Refeitório e Bar.....	48
Tabela 87 – Sugestões para aumentar o Grau de Satisfação.....	49
Tabela 88 - Mapa de alunos aprovados, reprovados e abandonos 2006/2007.....	51
Tabela 89 – Alunos aprovados, reprovados e abandonos em 2007/2008.....	52
Tabela 90 – Resumo de Sucesso e Abandono Escolar, nos anos 2006/2007 e 2007/2008.....	54
Tabela 91 – Cálculo do Custo /Alunos 2006/2007 por ciclos.....	55
Tabela 92 – Cálculo do Custo /Alunos 2007/2008 por ciclos.....	57
Tabela 93 – Resumo de Despesas Anuais de 2006/2007.....	59
Tabela 94 – Resumo de Despesas Anuais de 2007/2008.....	59

Índice de Gráficos

	Pág.
Gráfico 1 – Representação gráfica do atendimento a alunos.....	12
Gráfico 2 – As pessoas não falam entre si de assuntos particulares na presença dos alunos.....	13
Gráfico 3 – Sugestões do que falta na escola para aumentar a qualidade.....	17
Gráfico 4 – Resumo das Sugestões dos colaboradores para melhorar a qualidade.....	25
Gráfico 5 – Indicação do que melhor caracteriza o sistema de Contabilidade de Gestão.....	39
Gráfico 6 – Grau de Satisfação.....	48
Gráfico 7 – Resumo de Sugestões dos Colaboradores.....	49
Gráfico 8 – Alunos aprovados, reprovados e abandonos em 2006/2007.....	52
Gráfico 9 – Alunos aprovados, reprovados e abandonos em 2007/2008.....	53
Gráfico 10 – Alunos aprovados, reprovados e abandonos em 2007/2008.....	53

APENDICE

1

APÊNDICE 1

Breve Enquadramento Histórico

Neste apêndice 1 apresenta-se um pouco de história sobre a cidade onde se situa a organização que deu origem a este estudo: Estremoz, bem como a Organização em estudo.

Esta cidade foi fundada por D. Afonso III que lhe concedeu foral, em Leiria, a 22 de Dezembro do ano de 1258. Estremoz foi residência de D. Dinis que mandou restaurar o castelo e construir um palácio onde D^a Isabel de Aragão, a Rainha Santa, veio a falecer e cuja memória é ainda venerada com carinhosas festas no dia 4 de Julho, data da sua morte. Esta cidade acolheu ainda vários reis e rainhas, tais como: D. Pedro, D. Fernando, D^a Leonor Teles, entre outros.

Ao longo do tempo, Estremoz foi palco de variadíssimos acontecimentos, determinantes para História do nosso país. Por exemplo, foi em Estremoz que Vasco da Gama recebeu D. Manuel o comando da esquadra que o levaria à Índia e, em 1659, foi palco de batalha de uma das etapas decisivas da Guerra da Restauração. Também esta cidade fica ligada à Revolução dos Cravos, pois de Estremoz partiram, na madrugada do dia 25 de Abril de 1974, as tropas do Regimento de Cavalaria 3, que desempenharam um papel fundamental na tomada do Quartel do Carmo, com a finalidade de cercar as tropas da GNR, afectas ao governo.

Em 1926, esta notável vila de Estremoz passou a cidade.

Deixando o passado histórico desta cidade, e observando o recente Agrupamento de Escolas de Estremoz, sendo uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída por estabelecimentos de educação pré-escolar e escolas de um ou mais níveis e ciclos de ensino, tendo como finalidades as estabelecidas pelo D.L. n.º. 115-A/1998 que seguidamente se apresenta:

- a) Proporcionar um percurso sequencial e articulado dos alunos abrangidos numa dada área geográfica e favorecer a transição adequada entre níveis e ciclos de ensino;
- b) Superar situações de isolamento de escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar e prevenir a exclusão social e escolar;
- c) Reforçar a capacidade pedagógica das escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar que o integram e realizar a gestão racional dos recursos;
- d) Garantir o funcionamento de um regime de autonomia, administração e gestão, nos termos do presente Decreto-Lei (D.L. n.º. 115^a/1998).

A Constituição de Agrupamentos de Escolas obedece, designadamente, aos seguintes critérios:

- a) Construção de percursos escolares integrados;
- b) Articulação curricular entre níveis e ciclos educativos;
- c) Proximidade geográfica;
- d) Necessidades de ordenamento da rede dos ensinos básico e secundário e da educação pré-escolar.

Cada uma das escolas ou estabelecimentos de educação pré-escolar que integra o agrupamento mantém a sua identidade e denominação próprias, recebendo o agrupamento uma designação que o identifique, nos termos da legislação em vigor (D.L.115-A/1998).

O agrupamento integra escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar de um mesmo concelho, salvo em casos devidamente justificados e mediante parecer favorável das câmaras municipais envolvidas.

No processo de constituição de um agrupamento de escolas deve garantir-se que nenhuma escola ou estabelecimento de educação pré-escolar fique em condições de isolamento que dificultem uma prática pedagógica de qualidade.

Caracterização do Meio

Dado que a escola deve estruturar-se em função da sociedade envolvente, far-se-á seguidamente uma breve análise à caracterização do meio envolvente.

Em pleno coração do Alentejo Central, inserida na zona dos mármore ergueu-se, altaneira, a nobre cidade de Estremoz, sede de um município com 513,82Km² de área limitado a Norte pelos municípios de Sousel e Fronteira, a nordeste por Monforte, a sueste por Borba, a sul por Redondo e a oeste por Évora e por Arraiolos.

As principais actividades económicas do concelho estão relacionadas com as actividades agro-pecuárias, a indústria extractiva do mármore e a construção civil, que ocupa uma parte significativa da população activa do sexo masculino.

Na área urbana, a população activa ocupa-se, na sua maioria, no sector terciário – prestação de serviços e funcionalismo público. Existem também pequenas unidades de comércio a retalho e de produção e fabrico artesanais, bem como várias oficinas ligadas à maquinaria agrícola, ao ramo automóvel e equipamentos industriais.

É ainda de mencionar que o artesanato com os materiais da terra, a cortiça, a gastronomia regional, o turismo devido ao seu património cultural inigualável (Câmara Municipal de Estremoz, 2009).

Estrutura da População Activa e Inactiva

Pela análise dos resultados do Censo de 2001, concluiu-se que a taxa de actividade da população do concelho de Estremoz era 44%. A taxa de actividade dos homens (49,8%) era superior à das mulheres (38,5%).

A população empregada era na sua maioria constituída por trabalhadores por conta de outrem (81%) e os restantes 19% distribuíam-se da seguinte forma: 9,8% eram empregadores; 7,7% trabalhadores por conta própria, 1,5% encontravam-se em outra situação não mencionada anteriormente.

Em termos sectoriais, o sector terciário empregava 61,4% da população activa, enquanto o sector primário e secundário empregava 13,6% e 25%, respectivamente.

Em 2001, a taxa de desemprego registada no concelho era de 5,9% do total da população activa. O que comparativamente a 1991 representa um decréscimo de 2,4%.

Constata-se que em 2001, mais de metade da população inactiva do concelho era constituída por indivíduos reformados, aposentados ou na reserva (66% do total da população sem actividade

económica) posteriormente surge a população estudantil e doméstica respectivamente, com 14,5% e 10% do total da população inactiva (Instituto Nacional de Estatística - INE).

Influência do Analfabetismo na Economia do Concelho

O baixo nível de escolarização da população é uma das características mais marcantes da caracterização socioeconómica e socioeducativa do concelho de Estremoz. Esta situação parece ser agravada pela taxa de analfabetismo, praticamente o dobro da média nacional, não sendo verificado uma diminuição significativa da mesma, entre 1991 e 2001 (Carta Educativa do Concelho de Estremoz, 2001).

O índice de educação, baseado na taxa de escolaridade da população com 15 e mais anos de idade em ambos os sexos (1999), situava-se no intervalo 0,75 a 0,84, sendo inferior ao valor do Continente que era de (0,92) (Projecto Educativo do Agrupamento, 2007).

Ainda segundo o INE (censo 2001), o nível de escolaridade da população residente nas freguesias do concelho de Estremoz, no que diz respeito ao nível de escolaridade da população do concelho é preocupante o facto de 21% não apresentar nenhum nível de escolaridade e apenas 36% possuir, como habilitações literárias, o 1º ciclo. Somente 11% da população do concelho tinha concluído a escolaridade básica (3º ciclo); 14% o ensino secundário e 8% o nível de escolaridade médio/superior.

Em 2001 destacavam-se no concelho as profissões ligadas a trabalhos não qualificados, na agricultura, indústria, comércio e serviços (23,9%), as profissões ligadas à produção industrial e artesanato (18,7%) e o Pessoal de Serviços e Vendedores (17,2%). Com menor percentagem surgem depois as actividades ligadas aos Quadros Superiores da Administração Pública, Dirigentes e Quadros Superiores de Empresas (5,5%), à Agricultura e Pescas (5,1%) e às Forças Armadas (1,6%) (Projecto Educativo do concelho, 2007).

O Ensino no Concelho

Apesar da panorâmica anteriormente referida a cidade tem várias escolas de 1º ciclo, do Ensino Básico e escolas rurais, espalhadas pelas freguesias. Possui ainda 2 escolas de 2º e 3º ciclo públicas.

Na Rede de Escolas Pública figuram as seguintes escolas públicas:

- 4 EB1/JI – Escolas Básicas do 1º ciclo com Jardim Infância
- 1 Pólo de educação Pré-escolar itinerante de Santa Vitoria do Ameixial
- 3 JI – Jardins-de-infância
- 7 EB1 – Escolas básicas de 1º ciclo
- 1EB 2,3 – Escolas básicas de 2º e 3º ciclo “ Sebastião da Gama
- 1 ES c/3 – Escola Secundária com 3º ciclo da Rainha Santa Isabel
- IEFP – Centro de Emprego
- EPRAL- Escola Profissional Regional do Alentejo

A exceção desta última (EPRAL) e da Escola Secundária com 3º ciclo da Rainha Santa Isabel, todas as outras compõem o Agrupamento de Escolas de Estremoz.

Possui ainda as seguintes Instituições Escolares Privadas:

- Centro Social e Paroquial de Santo André -Estremoz
- Escola de Ensino Especial (CERCI Estremoz)
- Externato “Os Nossos Fofinhos”
- Externato Rainha Santa Isabel
- Externato S. Filipe
- Fundação do Asilo de Nª Sr.ª do Perpetuo Socorro
- Jardim-de-infância “Os Traquinas” e um Pólo de Escola Profissional Regional do Alentejo (EPRAL).

APENDICE

2

APÊNDICE 2

Lista de Verificação da Qualidade: Alunos

Neste segundo apêndice apresentar-se-á a lista de verificação da qualidade percebida pelos alunos que frequentam a sede do agrupamento de Escolas de Estremoz, desde o 5º ano de escolaridade ao 9º ano, com o objectivo de averiguar se seria possível um sistema de melhoria contínua com aplicação de um sistema de gestão da qualidade, bem como os dados estatísticos obtidos com a aplicação dessa lista de verificação.


LISTA DE VERIFICAÇÃO DA QUALIDADE
Alunos do Agrupamento de Escolas de Estremoz

A aplicação desta lista de verificação tem como objectivo conhecer a opinião das entidades escolares portuguesas associadas ao Agrupamento de Escolas de Estremoz, sobre um certo número de itens relacionados com a Qualidade, Gestão da Qualidade e Custos da Qualidade e insere-se na dissertação intitulada "Custos Inerentes à Aplicação da Qualidade ou da não Qualidade. Uma aplicação empírica à sede do Agrupamento de Escolas do Concelho de Estremoz", no âmbito do Mestrado em gestão, especialização em Recursos Humanos, da Universidade de Évora.

Sabendo que, as instituições de ensino procuram constantemente a melhoria contínua, com vista a uma melhor qualidade das ofertas de aprendizagens e de competências, a sua opinião é fundamental para que se possam investigar as implicações deste Processo de Gestão da Qualidade nos agrupamentos de Escolas e, assim, criar novas alternativas e oferecer um ensino de qualidade.

Este questionário é de natureza **confidencial e anónimo**. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretende-se apenas a sua **opinião pessoal e sincera**.

A equipa de investigação


 Assinale, por favor, com **X** a(s) opção(ões) correspondente(s) à sua resposta
Se considerar alguma questão não aplicável, não responda.

I. Caracterização do Respondente			
1	Sexo	Masculino <input type="checkbox"/> ₁	Feminino <input type="checkbox"/> ₂
2	Idade	_____ Anos	
3	Ano escolaridade	_____ Ano	

II. Verificação da Qualidade

1	Manifeste a tua opinião relativamente às seguintes afirmações:					
		Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Indeciso
	Os serviços estão sinalizados, orientados convenientemente aos utentes	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
	O atendimento prestado é em geral cortês (simpático)	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
	As pessoas dão vos atenção, quando pedem ajuda	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
	As pessoas não falam entre si sobre assuntos particulares na vossa presença...	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
	As instalações da Escola estão sempre limpas e com aspecto agradável.....	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
	Há produtos de higiene suficientes nas casas de banho.....	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
	A escola está equipada com mobiliário e instrumentos cómodos e adequados	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
	As informações que vos dão nos serviços são exactas, claras e actualizadas...	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
	Os serviços dentro da Escola estão bem dirigidos	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
	Nas aulas já abordaram a temática da Qualidade	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
	A Escola apresenta um elevado grau de Qualidade	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁

2	Indica, resumidamente, o que falta na tua Escola que permita aumentar a Qualidade:

 **A lista de verificação termina aqui. MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.**

Data ____ / ____ /2009

Resultados obtidos referentes à lista de verificação da qualidade dos alunos:
Tabela 1 - Respondentes por ano de escolaridade

Anos Escolaridade	Frequência	Percentagem	Percentagem Cumulativa
Valid CEFT 1B	17	3,9	3,9
5º Ano	136	31,4	35,3
6º Ano	109	25,2	60,5
7º Ano	68	15,7	76,2
8º Ano	43	9,9	86,1
9º Ano	47	10,9	97,0
CEFT 2B	13	3,0	100,0
Total	433	100,0	

Tabela 2 – Número de respostas a todas as questões com percentagens.

	Indeciso	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
II.1a	51 11,8%	19 4,4%	81 18,7%	245 56,6%	37 8,5%
	51 11,8%	19 4,4%	81 18,7%	245 56,6%	37 8,5%
II.1b	33 7,6%	43 9,9%	154 35,6%	162 37,4%	41 9,5%
	33 7,6%	43 9,9%	154 35,6%	162 37,4%	41 9,5%
II.1c	50 11,5%	19 4,4%	139 32,1%	186 43,0%	39 9,0%
	50 11,5%	19 4,4%	139 32,1%	186 43,0%	39 9,0%
II.1d	38 8,8%	58 13,4%	135 31,2%	154 35,6%	48 11,1%
	38 8,8%	58 13,4%	135 31,2%	154 35,6%	48 11,1%
II.1e	19 4,4%	125 28,9%	181 41,8%	90 20,8%	18 4,2%
	19 4,4%	125 28,9%	181 41,8%	90 20,8%	18 4,2%
II.1f	11 2,5%	187 43,2%	182 42,0%	35 8,1%	18 4,2%
	11 2,5%	187 43,2%	182 42,0%	35 8,1%	18 4,2%
II.1g	33	35	122	218	25

	7,6%	8,1%	28,2%	50,3%	5,8%
	33	35	122	218	25
	7,6%	8,1%	28,2%	50,3%	5,8%
II.1h	57	15	97	231	33
	13,2%	3,5%	22,4%	53,3%	7,6%
	57	15	97	231	33
	13,2%	3,5%	22,4%	53,3%	7,6%
II.1i	39	36	125	203	30
	9,0%	8,3%	28,9%	46,9%	6,9%
	39	36	125	203	30
	9,0%	8,3%	28,9%	46,9%	6,9%
II.1j	75	50	84	187	37
	17,3%	11,5%	19,4%	43,2%	8,5%
	75	50	84	187	37
	17,3%	11,5%	19,4%	43,2%	8,5%
II.1l	50	83	163	120	17
	11,5%	19,2%	37,6%	27,7%	3,9%
	50	83	163	120	17
	11,5%	19,2%	37,6%	27,7%	3,9%

Tabela 3 – Sugestões dos alunos para a melhoria da qualidade

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Referência à higiene e limpeza nas WC's e na escola em geral	152	35,1	35,1
A importância de jogos nas salas de convívios	18	4,2	39,3
Relacionamento com o pessoal auxiliar	49	11,3	50,6
Importância da criação de associações de estudantes ou outras	12	2,8	53,3
Sem opinião sobre possíveis mudanças na qualidade	48	11,1	64,4
Sem sugestões	59	13,6	78,1
Falta de pessoal auxiliar	64	14,8	92,8
Mais actividades, piscina e outros divertimentos.	17	3,9	96,8
Cartões magnéticos	4	,9	97,7
Professores a respeitar as filas no bar e no Refeitório	4	,9	98,6
Melhores comidas e bar aberto na hora do almoço	6	1,4	100,0
Total	433	100,0	

Tabela 4 - Relação do que falta na escola que permita aumentar a qualidade/ano escolaridade

	Ano escolaridade							Total
	CEFT 1B	5 ° Ano	6° Ano	7° Ano	8° Ano	9° Ano	CEFT 2 B	
Referência à higiene e limpeza nas Wc e na escola em geral	6	62	41	22	10	5	6	152
A importância de jogos nas salas de convívios	2	3	5	3	3	2	0	18
Relacionamento com o pessoal auxiliar	1	8	19	5	8	7	1	49
Importância da criação de associações de estudantes ou outras	0	0	1	5	3	3	0	12
Sem opinião sobre possíveis mudanças na qualidade	4	11	9	9	4	11	0	48
Outras	4	18	18	8	5	6	0	59
Falta de pessoal auxiliar	0	32	3	8	4	13	4	64
Mais actividades, piscina e outros divertimentos.	0	0	10	4	3	0	0	17
Cartões magnéticos	0	0	2	1	1	0	0	4
Professores a respeitar as filas no bar e no Refeitório.	0	1	0	2	1	0	0	4
Melhores comidas e bar aberto na hora do almoço	0	1	1	1	1	0	2	6
Total	17	136	109	68	43	47	13	433

Indica resumidamente, o que falta na sua escola que permita aumentar a qualidade

Tabela 5 - Os serviços estão sinalizados, orientados convenientemente para as necessidades dos utentes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Indeciso	51	11,8	11,8	11,8
Discordo totalmente	19	4,4	4,4	16,2
Discordo	81	18,7	18,7	34,9
Concordo	245	56,6	56,6	91,5
Concordo totalmente	37	8,5	8,5	100,0
Total	433	100,0	100,0	

Tabela 6 - O atendimento prestado é sempre cortês

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	43	9,9	9,9	17,6
Discordo	154	35,6	35,6	53,1
Concordo	162	37,4	37,4	90,5
Concordo totalmente	41	9,5	9,5	100,0
Total	433	100,0	100,0	

Gráfico1- Representação gráfica do atendimento a alunos

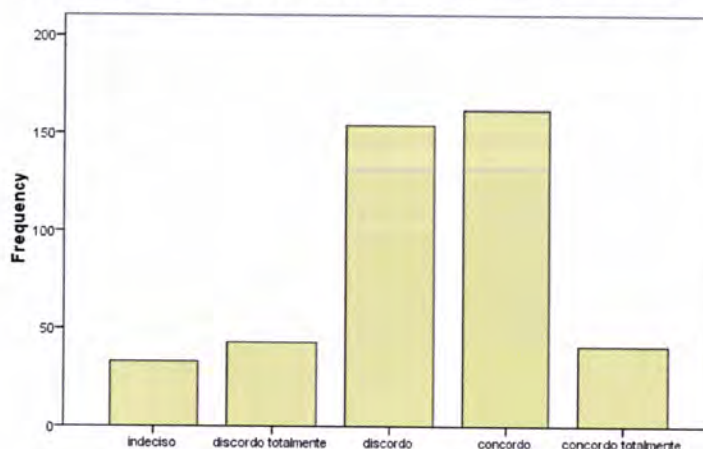


Tabela 7 - Todas as pessoas vos dão atenção, quando pedem ajuda

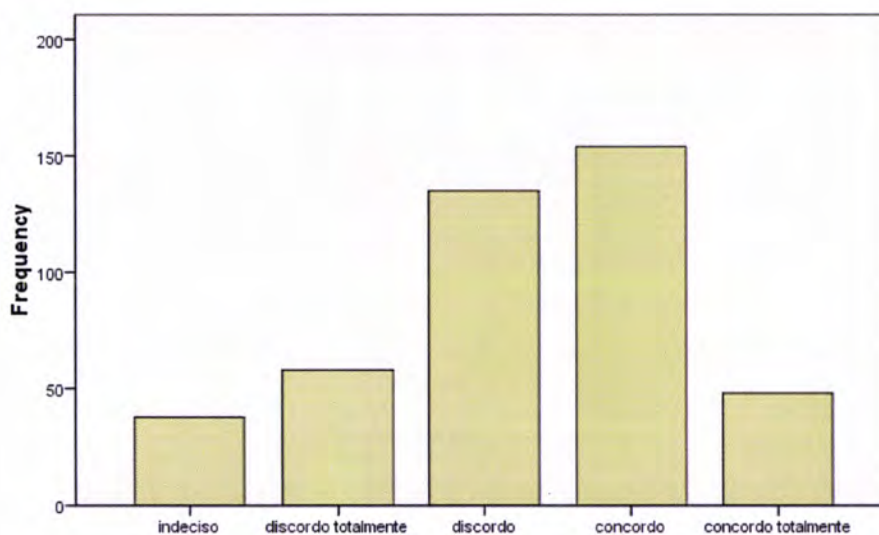
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Indeciso	50	11,5	11,5	11,5
Discordo totalmente	19	4,4	4,4	15,9
Discordo	139	32,1	32,1	48,0
Concordo	186	43,0	43,0	91,0
Concordo totalmente	39	9,0	9,0	100,0
Total	433	100,0	100,0	

Tabela 8 - Relação entre as duas variáveis

ANO DE ESCOLARIDADE		Todas as pessoas vos dão atenção, quando pedem ajuda?					
		Indeciso	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
CEFT 1B	Count	1	1	4	7	4	17
	% of Total	,2%	,2%	,9%	1,6%	,9%	3,9%
5º Ano	Count	24	2	34	61	15	136
	% of Total	5,5%	,5%	7,9%	14,1%	3,5%	31,4%
6º Ano	Count	7	10	30	49	13	109
	% of Total	1,6%	2,3%	6,9%	11,3%	3,0%	25,2%
7º Ano	Count	9	2	27	29	1	68
	% of Total	2,1%	,5%	6,2%	6,7%	,2%	15,7%
8º Ano	Count	4	3	21	15	0	43
	% of Total	,9%	,7%	4,8%	3,5%	,0%	9,9%
9º Ano	Count	4	1	20	17	5	47
	% of Total	,9%	,2%	4,6%	3,9%	1,2%	10,9%
CEFT 2B	Count	1	0	3	8	1	13
	% of Total	,2%	,0%	,7%	1,8%	,2%	3,0%
Total	Count	50	19	139	186	39	433
	% of Total	11,5%	4,4%	32,1%	43,0%	9,0%	100,0%

Tabela 9 - Os profissionais não falam entre si sobre assuntos particulares na vossa presença

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Indeciso	38	8,8	8,8	8,8
Discordo totalmente	58	13,4	13,4	22,2
Discordo	135	31,2	31,2	53,3
Concordo	154	35,6	35,6	88,9
Concordo totalmente	48	11,1	11,1	100,0
Total	433	100,0	100,0	

Gráfico 2 - As pessoas não falam entre si de assuntos particulares na presença dos alunos

Tabela 10 - As instalações da Escola estão sempre limpas e com aspecto agradável

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Indeciso	19	4,4	4,4	4,4
Discordo totalmente	125	28,9	28,9	33,3
Discordo	181	41,8	41,8	75,1
Concordo	90	20,8	20,8	95,8
Concordo totalmente	18	4,2	4,2	100,0
Total	433	100,0	100,0	

Tabela 11-Relação entre as duas variáveis:

SEXO vs As instalações da Escola estão sempre limpas e com aspecto agradável

SEXO	As instalações da Escola estão sempre limpas e com aspecto agradável					
	Indeciso	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Masculino	10	83	89	45	11	238
Feminino	9	42	92	45	7	195
Total	19	125	181	90	18	433

Tabela 12 – Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,270 ^a	4	,036
Likelihood Ratio	10,422	4	,034
Linear-by-Linear Association	2,748	1	,097
N of Valid Cases	433		

a. 0 cells (, 0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8, 11.

Tabela 13 – Há produtos de higiene (papel, sabão, etc.), suficientes na casa de banho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Indeciso	11	2,5	2,5	2,5
Discordo totalmente	187	43,2	43,2	45,7
Discordo	182	42,0	42,0	87,8
Concordo	35	8,1	8,1	95,8
Concordo totalmente	18	4,2	4,2	100,0
Total	433	100,0	100,0	

Tabela 14 - A escola está equipada com mobiliário e instrumentos cómodos e adequados

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Indeciso	33	7,6	7,6
Discordo totalmente	35	8,1	15,7
Discordo	122	28,2	43,9
Concordo	218	50,3	94,2
Concordo totalmente	25	5,8	100,0
Total	433	100,0	

Tabela 15 - As informações que dão nos Serviços são exactas, claras e actualizadas

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Indeciso	57	13,2	13,2
Discordo totalmente	15	3,5	16,6
Discordo	97	22,4	39,0
Concordo	231	53,3	92,4
Concordo totalmente	33	7,6	100,0
Total	433	100,0	

Tabela 16 – Os Serviços dentro do Agrupamento estão bem dirigidos

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Indeciso	39	9,0	9,0
Discordo totalmente	36	8,3	17,3
Discordo	125	28,9	46,2
Concordo	203	46,9	93,1
Concordo totalmente	30	6,9	100,0
Total	433	100,0	

Tabela 17- Nas aulas já abordaram a temática da Qualidade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Indeciso	75	17,3	17,3	17,3
Discordo totalmente	50	11,5	11,5	28,9
Discordo	84	19,4	19,4	48,3
Concordo	187	43,2	43,2	91,5
Concordo totalmente	37	8,5	8,5	100,0
Total	433	100,0	100,0	

Tabela 18- A escola apresenta um elevado grau de Qualidade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Indeciso	50	11,5	11,5	11,5
Discordo totalmente	83	19,2	19,2	30,7
Discordo	163	37,6	37,6	68,4
Concordo	120	27,7	27,7	96,1
Concordo totalmente	17	3,9	3,9	100,0
Total	433	100,0	100,0	

Tabela 19 – Relação/Idade vs as instalações da Escola estão sempre limpas e com aspecto agradável

Idade		As instalações da Escola estão sempre limpas e com aspecto agradável					
		Indeciso	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
9-12 Anos	Count	11	71	109	35	8	234
	% of Total	2,5%	16,4%	25,2%	8,1%	1,8%	54,0%
13-15 Anos	Count	5	42	54	37	7	145
	% of Total	1,2%	9,7%	12,5%	8,5%	1,6%	33,5%
16-18 Anos	Count	3	12	18	18	3	54
	% of Total	,7%	2,8%	4,2%	4,2%	,7%	12,5%
Total	Count	19	125	181	90	18	433
	% of Total	4,4%	28,9%	41,8%	20,8%	4,2%	100,0%

Tabela 20 - Ano escolaridade vs as instalações da Escola estão sempre limpas e com aspecto agradável

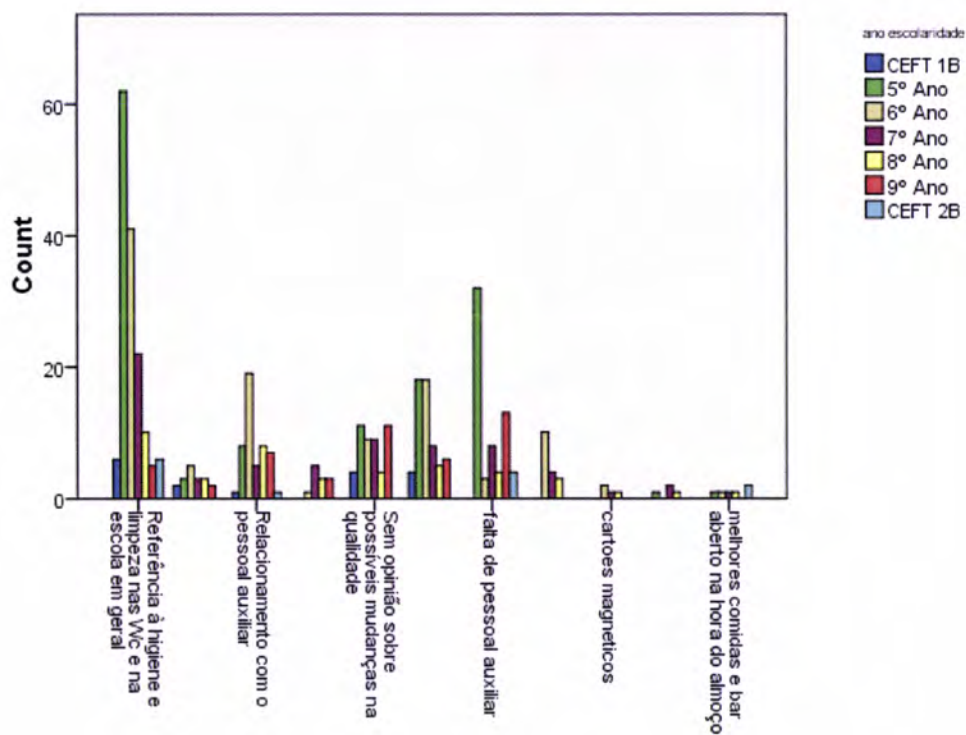
			As instalações da Escola estão sempre limpas e com aspecto agradável					
			Indeciso	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Ano Escolarida de	CEFT 1B	Count	0	1	7	5	4	17
	5º Ano	Count	12	28	65	26	5	136
		% of Total	2,8%	6,5%	15,0%	6,0%	1,2%	31,4%
	6º Ano	Count	2	47	41	15	4	109
		% of Total	,5%	10,9%	9,5%	3,5%	,9%	25,2%
	7º Ano	Count	0	16	28	20	4	68
		% of Total	,0%	3,7%	6,5%	4,6%	,9%	15,7%
	8º Ano	Count	1	21	16	5	0	43
		% of Total	,2%	4,8%	3,7%	1,2%	,0%	9,9%
	9º Ano	Count	1	11	18	16	1	47
		% of Total	,2%	2,5%	4,2%	3,7%	,2%	10,9%
	CEFT 2B	Count	3	1	6	3	0	13
	Total	Count	19	125	181	90	18	433
		% of Total	4,4%	28,9%	41,8%	20,8%	4,2%	100,0%

Tabela 21 - Dados Estatísticos - Regressão

Descritiva Statistics			
	Mean	Std. Desvio	Nº total
Ano escolaridade	6,29	1,797	433
Há produtos de higiene suficientes na casa de banho	2,68	,825	433

Gráfico 3- Sugestões do que falta na escola para aumentar a qualidade

Bar Chart



APENDICE

3

APÊNDICE 3

Lista de Verificação da Qualidade: Colaboradores

Neste terceiro apêndice apresentar-se-á a lista de verificação da qualidade percebida pelos diversos colaboradores, que exercem as suas actividades profissionais no Agrupamento de Escolas de Estremoz, desde o jardim-de-infância ao 3º ciclo, com o objectivo de se verificar se seria possível a implementação de um sistema de melhoria contínua com aplicação de um sistema de gestão da qualidade, bem como os resultados obtidos e os dados estatísticos da referida lista.

LISTA DE VERIFICAÇÃO DA NÃO QUALIDADE


Docentes, colaboradores e responsáveis do Agrupamento de Escolas de Estremoz

A aplicação desta lista de verificação tem como objectivo conhecer a opinião das entidades escolares portuguesas associadas ao Agrupamento de Escolas de Estremoz, sobre um certo número de itens relacionados com a Qualidade, Gestão da Qualidade e Custos da Qualidade e insere-se na dissertação intitulada "Custos Inerentes à Aplicação da Qualidade ou da não Qualidade. Uma aplicação empírica à sede do Agrupamento de Escolas do Concelho de Estremoz", no âmbito do Mestrado em gestão, especialização em Recursos Humanos, da Universidade de Évora.

Sabendo que, as instituições de ensino procuram constantemente a melhoria contínua, com vista a uma melhor qualidade das ofertas de aprendizagens e de competências, a sua opinião é fundamental para que se possam investigar as implicações deste Processo de Gestão da Qualidade nos agrupamentos de Escolas e, assim, criar novas alternativas e oferecer um ensino de qualidade.

Este questionário é de natureza **confidencial e anónimo**. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretende-se apenas a sua **opinião pessoal e sincera**.

A equipa de investigação

 **Assinale, por favor, com X a(s) opção(ões) correspondente(s) à sua resposta**
Se considerar alguma questão não aplicável, não responda.

I. Caracterização do Respondente									
1	Sexo	Masculino <input type="checkbox"/> ₁	Feminino <input type="checkbox"/> ₂						
2	Idade	_____ Anos							
3	Habilitações Literárias	1.º Ciclo Básico (antiga primária) <input type="checkbox"/> ₁	2.º Ciclo Básico (5.º e 6.º Ano) <input type="checkbox"/> ₂	3.º Ciclo Básico (7.º ao 9.º Ano) <input type="checkbox"/> ₃	Ensino Secundário (10.º ao 12.º Ano) <input type="checkbox"/> ₄	Licenciatura <input type="checkbox"/> ₅	Mestrado <input type="checkbox"/> ₆	Doutoramento <input type="checkbox"/> ₇	Outra. Qual? _____ <input type="checkbox"/> ₈
4	Categoria Profissional	_____							
5	Cargo que ocupa nesta instituição	_____							

II. Verificação da Não Qualidade						
1	Manifeste a sua opinião relativamente às seguintes afirmações:					
		Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Indeciso
	Atendimento presencial					
	Os serviços estão sinalizados, orientados convenientemente aos utentes	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
	O atendimento prestado é sempre cortês (simpático)	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
	Raramente há aglomeração de pessoas a aguardar atendimento	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
	Caso haja aglomeração de pessoas, há orientações para desdobrar o atendimento	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
	Todos os funcionários nos vários sectores dão grande atenção aos clientes	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
	Os funcionários nos vários sectores não falam entre si sobre assuntos particulares na presença dos clientes	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
	Os clientes são atendidos num único contacto, sem ter de passar por vários funcionários	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
	As instalações da escola estão sempre limpas e com aspecto agradável	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁

Há papel e caneta à disposição dos utentes, no balcão dos serviços de atendimento ao público	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Indeciso
Atendimento telefónico					
São prestadas informações pelo telefone	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
Todos os profissionais se identificam nos contactos telefónicos	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
Há telefone para uso público ao dispor dos clientes	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
Há número suficiente de linhas telefónicas, de modo a permitir ligações rápidas, sem frequente sinal de impedido	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
Existem telefones em todos os sectores necessários (SASE, Bar, Reprografia, Refeitório, etc.)	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
Gestão					
Os objectivos do agrupamento estão fixados	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
Os objectivos do agrupamento estão difundidos por todos os profissionais	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
Todas as pessoas conhecem bem a sua função e respectivas tarefas	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
Existe um manual de acolhimento actualizado para os novos professores	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
Conhecem-se as causas e tenta-se corrigir as situações em que há pessoas inactivas, sub-ocupadas ou sobre-ocupadas	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
Foram feitos estudos e tomaram-se decisões para reduzir os custos de funcionamento	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
Há um conjunto de pessoas especialmente empenhadas em melhorar o funcionamento do serviço	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
Os auxiliares de acção educativa propõem inovações	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
Os docentes propõem inovações	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
É encorajado o espírito de iniciativa e criatividade	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
Existem meios de avaliação da qualidade dos serviços prestados	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
Existem e são explorados indicadores de gestão, com ênfase particular na avaliação de resultados	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
Os prazos fixados para o serviço/unidade são, em regra, cumpridos	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
Cada serviço/departamento (unidade) participa na preparação do plano e do relatório de actividades	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
A formação profissional dos funcionários/docentes esta assegurada	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
É habitual felicitar pessoalmente os que fazem um bom trabalho, sendo manifestado publicamente no local de trabalho	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
É dado apoio técnico aos profissionais que dele necessitam	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
As instalações são adequadas em termos de superfície, conservação e higiene....	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁



A lista de verificação termina aqui. MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.

Comentários / Sugestões:

Data ____ / ____ /2009

Resultados obtidos referentes à lista de verificação da Qualidade dos Colaboradores:**Tabela 22 – Idade dos Respondentes Colaboradores.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
30-39 anos	16	37,2	37,2	37,2
40-49 anos	18	41,9	41,9	79,1
>=50 anos	6	14,0	14,0	93,0
999	3	7,0	7,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 23 – Sexo dos Colaboradores.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Masculino	4	9,3	9,3	9,3
Feminino	39	90,7	90,7	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 24 - Habilitações Literárias dos Colaboradores.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2º ciclo (5º e 6º ano)	1	2,3	2,3	2,3
3º ciclo (7º 8º e 9º ano)	6	14,0	14,0	16,3
Ensino Secundário (10º e 12º ano)	9	20,9	20,9	37,2
licenciatura	25	58,1	58,1	95,3
outra, qual?	1	2,3	2,3	97,7
999	1	2,3	2,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 25 – Tempo de Experiência Profissional.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-3 Anos	2	4,7	4,7	4,7
4-8 Anos	2	4,7	4,7	9,3
9-15 Anos	10	23,2	20,9	30,2
16-20 Anos	13	30,2	30,2	60,5
21-30 Anos	12	27,9	27,9	88,4
31-40 Anos	2	4,7	4,7	93,0
999	2	4,7	4,7	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 26 – Resumo da Verificação de Atendimento Presencial.

	Indeciso	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não respondeu
II.1.a	1 2,6%	0 ,0%	11 28,2%	21 53,8%	5 12,8%	1 2,6%
II.1.b	1 2,6%	0 ,0%	11 28,2%	18 46,2%	8 20,5%	1 2,6%
II.1.c	0 ,0%	1 2,6%	16 41,0%	17 43,6%	5 12,8%	0 ,0%
II.1.d	4 10,3%	0 ,0%	13 33,3%	18 46,2%	2 5,1%	2 5,1%
II.1.e	1 2,6%	0 ,0%	16 41,0%	18 46,2%	4 10,3%	0 ,0%
II.1.f	2 5,1%	4 10,3%	16 41,0%	14 35,9%	3 7,7%	0 ,0%
II.1.i	1 2,6%	2 5,1%	19 48,7%	15 38,5%	2 5,1%	0 ,0%
II.1.j	1 2,6%	1 2,6%	13 33,3%	17 43,6%	7 17,9%	0 ,0%
II.1.l	3 7,7%	1 2,6%	8 20,5%	19 48,7%	8 20,5%	0 ,0%

Tabela 27 - Verificação de Atendimento Telefónico.

	Indeciso	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não respondeu
II.2.a	0 ,0%	1 2,6%	2 5,1%	27 69,2%	9 23,1%	0 ,0%
II.2.b	1 2,6%	2 5,1%	6 15,4%	24 61,5%	5 12,8%	1 2,6%
II.2.c	1 2,6%	0 ,0%	7 17,9%	19 48,7%	9 23,1%	3 7,7%
II.2.d	0 ,0%	1 2,6%	19 48,7%	16 41,0%	2 5,1%	1 2,6%
II.2.e	2 5,1%	3 7,7%	10 25,6%	20 51,3%	3 7,7%	1 2,6%

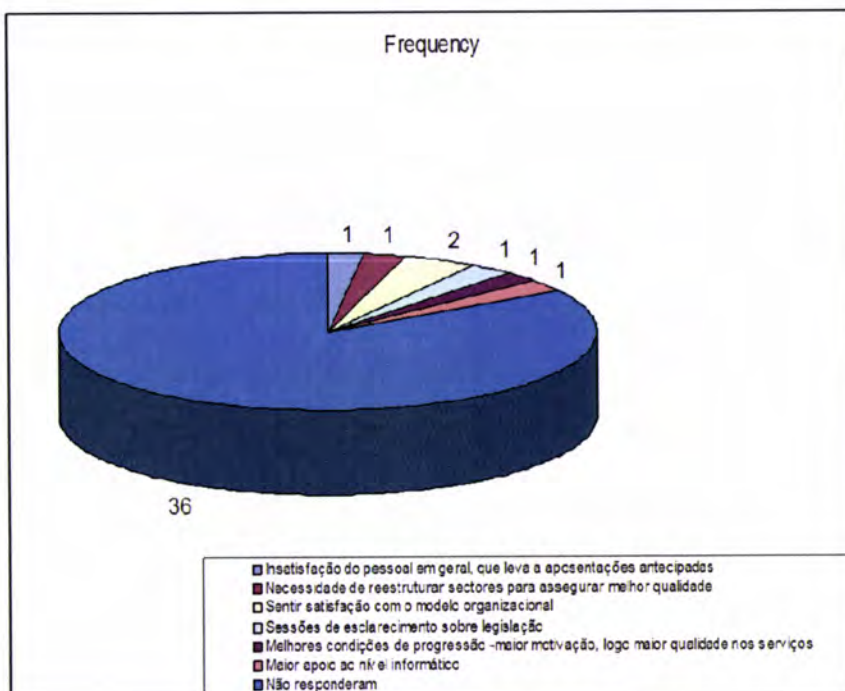
Tabela 28 - Resumo das Questões sobre a Gestão.

	Indeciso	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não Respondeu
II.3.a	5 12,8%	3 7,7%	9 23,1%	15 38,5%	7 17,9%	0 ,0%
II.3.b	4 10,3%	2 5,1%	10 25,6%	17 43,6%	6 15,4%	0 ,0%
II.3.c	2 5,1%	1 2,6%	8 20,5%	21 53,8%	7 17,9%	0 ,0%
II.3.d	9 23,1%	8 20,5%	9 23,1%	9 23,1%	2 5,1%	2 5,1%
II.3.e	5 12,8%	10 25,6%	9 23,1%	13 33,3%	2 5,1%	0 ,0%
II.3.f	14 35,9%	6 15,4%	9 23,1%	8 20,5%	2 5,1%	0 ,0%
II.3.g	4 10,3%	7 17,9%	6 15,4%	18 46,2%	2 5,1%	2 5,1%
II.3.h	10 25,6%	10 25,6%	10 25,6%	5 12,8%	2 5,1%	2 5,1%
II.3.i	4 10,3%	4 10,3%	7 17,9%	21 53,8%	1 2,6%	2 5,1%
II.3.j	3 7,7%	6 15,4%	12 30,8%	14 35,9%	3 7,7%	1 2,6%
II.3.l	2 5,1%	8 20,5%	13 33,3%	11 28,2%	4 10,3%	1 2,6%
II.3.m	5 12,8%	5 12,8%	14 35,9%	12 30,8%	0 ,0%	3 7,7%
II.3.n	4 10,3%	3 7,7%	11 28,2%	17 43,6%	2 5,1%	2 5,1%
II.3.o	4 10,3%	4 10,3%	9 23,1%	17 43,6%	5 12,8%	0 ,0%
II.3.p	4 10,3%	3 7,7%	17 43,6%	10 25,6%	3 7,7%	2 5,1%
II.3.q	7 17,9%	6 15,4%	18 46,2%	5 12,8%	1 2,6%	2 5,1%
II.3.r	6 15,4%	2 5,1%	18 46,2%	12 30,8%	0 ,0%	1 2,6%
II.3.s	3 7,7%	7 17,9%	17 43,6%	12 30,8%	0 ,0%	0 ,0%

Tabela 29 – Sugestões para aumentar o grau de satisfação.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Insatisfação do pessoal em geral, que leva a aposentações antecipadas	1	2,3	2,3	2,3
Necessidade de reestruturar sectores para assegurar melhor qualidade	1	2,3	2,3	4,7
Sentir satisfação com o modelo organizacional	2	4,7	4,7	9,3
Sessões de esclarecimento sobre legislação	1	2,3	2,3	11,6
Melhores condições de progressão - maior motivação, logo maior qualidade nos serviços	1	2,3	2,3	14,0
Maior apoio ao nível informático	1	2,3	2,3	16,3
Não responderam	36	83,7	83,7	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Gráfico 4 – Resumo das Sugestões dos colaboradores para melhorar a qualidade



APENDICE

4

APÊNDICE 4

Questionário de Opinião: Colaboradores

Neste quarto apêndice apresentar-se-á o Questionário de Opinião aplicado a todos os colaboradores, que exercem as suas actividades profissionais no Agrupamento de Escolas de Estremoz, desde o jardim-de-infância ao 3º ciclo.



QUESTIONÁRIO de OPINIÃO

Docentes, colaboradores e responsáveis do Agrupamento de Escolas de Estremoz

A aplicação deste questionário tem como objectivo conhecer a opinião das entidades escolares portuguesas associadas ao Agrupamento de Escolas de Estremoz, sobre um certo número de itens relacionados com a Qualidade, Gestão da Qualidade e Custos da Qualidade e insere-se na dissertação intitulada "Custos Inerentes à Aplicação da Qualidade ou da não Qualidade. Uma aplicação empírica à sede do Agrupamento de Escolas do Concelho de Estremoz", no âmbito do Mestrado em gestão, especialização em Recursos Humanos, da Universidade de Évora.

Sabendo que, as instituições de ensino procuram constantemente a melhoria contínua, com vista a uma melhor qualidade das ofertas de aprendizagens e de competências, a sua opinião é fundamental para que se possam investigar as implicações deste Processo de Gestão da Qualidade nos agrupamentos de Escolas e, assim, criar novas alternativas e oferecer um ensino de qualidade.

Este questionário é de natureza **confidencial e anónimo**. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretende-se apenas a sua **opinião pessoal e sincera**.

A equipa de investigação

Assinale, por favor, com **X** a(s) opção(ões) correspondente(s) à sua resposta
Se considerar alguma questão não aplicável, não responda.

I. Caracterização do Respondente

1	Sexo.....	Masculino <input type="checkbox"/> ₁	Feminino <input type="checkbox"/> ₂						
2	Idade.....	_____ Anos							
3	Habilitações Literárias	1.º Ciclo Básico (antiga primária) <input type="checkbox"/> ₁	2.º Ciclo Básico (5.º e 6.º Ano) <input type="checkbox"/> ₂	3.º Ciclo Básico (7.º ao 9.º Ano) <input type="checkbox"/> ₃	Ensino Secundário (10.º ao 12.º Ano) <input type="checkbox"/> ₄	Licenciatura <input type="checkbox"/> ₅	Mestrado <input type="checkbox"/> ₆	Doutoramento <input type="checkbox"/> ₇	Outra. Qual? <input type="checkbox"/> ₈
4	Categoria Profissional	_____							
5	Cargo que ocupa nesta instituição.....	_____							
6	Há quanto tempo trabalha nesta organização?	_____ Anos							
7	Tempo de experiência profissional.....	_____ Anos							

II. Caracterização da organização (escola)

1	Indique, em termos médios, o número de colaboradores na sua organização (escola)	Pessoal Docente _____	Pessoal Auxiliar _____	Alunos _____
2	Localidade	_____ AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE ESTREMOZ		
3	A sua organização (escola) detém algum certificado de Qualidade?			
	▪ Sim <input type="checkbox"/> ₁ Para cada certificado, indique:			
	Referencial normativo	Organismo certificador	Ano da obtenção	
	_____	_____	_____	
	_____	_____	_____	
	_____	_____	_____	
	▪ Não <input type="checkbox"/> ₂ ▪ Não sei <input type="checkbox"/> ₃			

III. Contabilidade de Gestão na Organização:

1 A sua organização (escola) dispõe de um Sistema de Contabilidade de Gestão (interna, analítica)?

▪ Sim _1. *a) Indique quem é o responsável pelas actividades de Contabilidade de Gestão do Agrupamento:*

Administração/ Direcção <input type="checkbox"/> _1	Departamento de Contabilidade <input type="checkbox"/> _2	Departamento Financeiro <input type="checkbox"/> _3	Contabilista externo - TOC <input type="checkbox"/> _4	Consultor <input type="checkbox"/> _5	Outro (s). Qual (is)? <input type="checkbox"/> _6
---	---	---	--	--	--

b) Indique há quanto tempo foi atribuída essa responsabilidade a essa pessoa/departamento: _____ meses

▪ Não _2. *Indique porque a sua organização não dispõe de um Sistema de Contabilidade de Gestão:*

→ Não é uma imposição legal do Ministério da Educação	<input type="checkbox"/> _1
→ O software utilizado dá resultados satisfatórios à gestão	<input type="checkbox"/> _2
→ Não existência de um contabilista profissionalizado (TOC)	<input type="checkbox"/> _3
→ Outra (s). Qual(is)?	<input type="checkbox"/> _4

▪ Não sei _3. *Indique porque desconhece a existência (ou não) de um Sistema de Contabilidade de Gestão:*

→ Nunca ouvi falar	<input type="checkbox"/> _1
→ Falta de informação exacta sobre o funcionamento dos serviços	<input type="checkbox"/> _2
→ Desinteresse pelo assunto	<input type="checkbox"/> _3
→ Outra(s). Qual(is)?	<input type="checkbox"/> _4

2 Para que funções é utilizado o sistema de Contabilidade de Gestão na sua organização (escola)? (pode indicar varias)

▪ Elaborar a demonstração de resultados por funções	<input type="checkbox"/> _1
▪ Apurar o custo dos Serviços e eventualmente de produtos/serviços (Bar, Refeitório e papelaria)	<input type="checkbox"/> _2
▪ Apurar a margem de contribuições dos produtos e serviços	<input type="checkbox"/> _3
▪ Apoio ao processo de Tomada de decisões	<input type="checkbox"/> _4
▪ Criar/desenvolver Sistemas de informação de controlo de gestão	<input type="checkbox"/> _5
▪ Elaborar orçamentos	<input type="checkbox"/> _6
▪ Dar resposta a imperativos de ordem regulamentar e legal	<input type="checkbox"/> _7
▪ Outros. Quais?	<input type="checkbox"/> _8

3 Indique se o sistema de Contabilidade de Gestão fornece informação adequada / inadequada para as seguintes funções:

	Adequada	Inadequada
▪ Definição de custos	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _1
▪ Fixação dos preços dos produtos e serviços	<input type="checkbox"/> _2	<input type="checkbox"/> _2
▪ Tomada de decisão da gestão	<input type="checkbox"/> _3	<input type="checkbox"/> _3
▪ Avaliação de desempenho dos trabalhadores	<input type="checkbox"/> _4	<input type="checkbox"/> _4
▪ Análise de rendibilidade dos processos	<input type="checkbox"/> _5	<input type="checkbox"/> _5
▪ Análise de rendibilidade dos clientes (alunos, professores, auxiliares)	<input type="checkbox"/> _6	<input type="checkbox"/> _6
▪ Análise do custo /aluno por ano lectivo	<input type="checkbox"/> _6	<input type="checkbox"/> _6
▪ Outros. Quais?	<input type="checkbox"/> _8	<input type="checkbox"/> _8

4	<p>O que entende por <u>Custeio baseado nas actividades</u> ou activity-based costing ou ABC? (Indique apenas uma alternativa)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nova técnica para custear produtos ou processos <input type="checkbox"/>₁ ▪ Técnica de gestão de stocks <input type="checkbox"/>₂ ▪ Técnica de custeio que utiliza múltiplas bases de imputação para distribuir os custos indirectos <input type="checkbox"/>₃ ▪ Técnica de custeio que utiliza mais do que uma base de imputação <input type="checkbox"/>₄ ▪ Software (aplicação informática) <input type="checkbox"/>₅ ▪ Técnica de custeio que utiliza actividades para distribuir os custos pelos serviços <input type="checkbox"/>₆ ▪ Outra (s). Qual (is)? _____ <input type="checkbox"/>₇ 	
----------	---	--

5	<p>Das situações apresentadas seguidamente, indique a que melhor caracteriza o sistema de contabilidade de gestão implementado na sua escola: (Indique apenas uma alternativa)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ O sistema é inadequado para relatórios financeiros..... <input type="checkbox"/>₁ ▪ É possível a elaboração de relatórios financeiros, mas os custos dos serviços são distorcidos..... <input type="checkbox"/>₂ ▪ A acumulação de custos é feita por centros de responsabilidades, mas não por actividade nem processos <input type="checkbox"/>₃ ▪ O sistema financeiro funciona bem e já utiliza o ABC, para retirar informações dos documentos financeiros e imputá-los aos serviços, clientes e processos..... <input type="checkbox"/>₄ ▪ Há integração da contabilidade de gestão com os relatórios financeiros (balancetes mensais) <input type="checkbox"/>₅ ▪ O ABC e os sistemas operacionais de <i>feedback</i> estão integrados e juntos fornecem informação para preparar os documentos financeiros <input type="checkbox"/>₆ ▪ Outra (s). Qual (is)? _____ <input type="checkbox"/>₇ 	
----------	--	--

IV. A Gestão da Organização

1	<p>Qual o tipo de estratégia adoptada para a gestão da sua organização (Escola)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão baseada em Liderança de custos <input type="checkbox"/>₁ ▪ Diferenciação nos seus alunos..... <input type="checkbox"/>₂ ▪ Garantia da qualidade..... <input type="checkbox"/>₃ ▪ Resultados orientados para os cidadãos /clientes..... <input type="checkbox"/>₄ ▪ Resultados Relativos às pessoas <input type="checkbox"/>₅ ▪ Outra(s). Qual (is)? _____ <input type="checkbox"/>₆ 	
----------	---	--

2	<p>Como caracteriza a <u>centralização da gestão</u> na sua organização (escola)?</p>	Nada centralizado <input type="checkbox"/> ₁	Muito pouco centralizado <input type="checkbox"/> ₂	Pouco centralizado <input type="checkbox"/> ₃	Razoavelmente centralizado <input type="checkbox"/> ₄	Centralizado <input type="checkbox"/> ₅	Muito centralizado <input type="checkbox"/> ₆
----------	--	--	---	---	---	---	---

3	<p>Na sua organização é disponibilizada <u>informação sobre a qualidade</u> que é oferecida nos serviços prestados?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim <input type="checkbox"/>₁ a) Indique os meios de divulgação dessa informação: <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Folhetos informativos <input type="checkbox"/>₁</td> <td>Circulares Internas <input type="checkbox"/>₂</td> <td>Posters <input type="checkbox"/>₃</td> <td>Internet/intranet <input type="checkbox"/>₄</td> <td>E-mail <input type="checkbox"/>₅</td> <td>Outro(s). Qual (is)? _____ <input type="checkbox"/>₆</td> </tr> </table> <p>b) Indique com que frequência é divulgada essa informação: _____ meses</p> ▪ Não <input type="checkbox"/>₂. 	Folhetos informativos <input type="checkbox"/> ₁	Circulares Internas <input type="checkbox"/> ₂	Posters <input type="checkbox"/> ₃	Internet/intranet <input type="checkbox"/> ₄	E-mail <input type="checkbox"/> ₅	Outro(s). Qual (is)? _____ <input type="checkbox"/> ₆
Folhetos informativos <input type="checkbox"/> ₁	Circulares Internas <input type="checkbox"/> ₂	Posters <input type="checkbox"/> ₃	Internet/intranet <input type="checkbox"/> ₄	E-mail <input type="checkbox"/> ₅	Outro(s). Qual (is)? _____ <input type="checkbox"/> ₆		

4	<p>Existe uma cultura de <u>resistência à mudança</u> na sua organização (escola)?</p>	Sim <input type="checkbox"/> ₁	Não <input type="checkbox"/> ₂
----------	---	--	--

5	Como classifica os seguintes colaboradores da sua organização (escola), quanto ao grau de resistência à mudança?						
		Nada resistente	Muito pouco resistente	Pouco resistente	Razoavelmente resistente	Resistente	Muito resistente
	▪ Executivo	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
	▪ Chefias intermédias.....	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
	▪ Direcção de departamentos de Docentes.....	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
▪ Os operacionais a nível das tarefas elementares.....	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	
	▪ Colaboradores individuais (administrativos, auxiliares de acção educativa, recepcionistas, encarregado de pessoal)						
6	Como são <u>incentivados</u> os colaboradores a participarem no processo de mudança na sua organização (escola)?						
		Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre	Indeciso	
	▪ Envolvendo os colaboradores no processo.....	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	
	▪ Estabelecendo objectivos de grupo.....	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	
	▪ Estabelecendo objectivos individuais.....	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	
▪ Outro(s). Qual(is)? _____	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅		
7	Indique de que forma os colaboradores são preparados para a <u>mudança/melhoria contínua</u> da organização (escola):						
		Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre	Indeciso	
	▪ Adequação das pessoas às novas competências.....	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	
	▪ Acções de formação para o uso das novas tecnologias de informação e comunicação.....	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	
	▪ Acções de sensibilização para a Qualidade.....	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	
▪ Outro (s). Qual (is)? _____	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅		
8	Indique qual o grau de importância relativamente às recentes <u>mudanças</u> verificadas na sua organização (escola):						
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Indeciso	
	▪ Mudança nos métodos dos processos	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁	
	▪ Mudanças Tecnológicas	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁	
	▪ Mudança na diversidade de processos	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁	
	▪ Mudança nos Sistemas de Informação	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁	
▪ Outros. Quais? _____	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁		

V. Grau de Satisfação em Geral:

5	Em relação à sua organização, indique o seu grau de satisfação no que respeita a:						
		Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Indeciso	
	5.1 - Aptidão da <u>liderança</u> para conduzir a organização (agrupamento), em relação a estabelecer objectivos, afectar recursos, monitorizar o andamento dos projectos, etc.						
	▪ Gestão de topo.....	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁	
	▪ Gestão intermédia	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁	
	5.2 - Aptidão da <u>gestão</u> para <u>comunicar</u>						
	▪ Gestão de topo.....	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁	
	▪ Gestão intermédia	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁	
	5.3 - Sistema de <u>avaliação de desempenho</u> em vigor						
	▪ Forma como foi implementado o sistema	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁	
	▪ Forma como foi comunicado o sistema.....	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁	

▪ Forma como foram fixados os objectivos individuais.....	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
▪ Forma como foram fixados os objectivos partilhados.....	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
5.4 - Satisfação com as condições de trabalho:					
▪ Ambiente de trabalho	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
▪ Modo como a gestão lida com os conflitos ou problemas pessoais	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
▪ Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar / pessoal	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
▪ Igualdade de oportunidades nos processos de promoção.....	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
5.5 - Níveis de <u>Motivação</u>:					
▪ Possibilidade de desenvolver trabalho em equipa	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
▪ Participação em projectos de mudança nos serviços	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
▪ Possibilidade de sugerir acções de melhorias	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
5.6 - Condições de <u>higiene, segurança, equipamento e serviços</u>					
▪ Condições de higiene.....	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
▪ Condições de segurança.....	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
▪ Equipamentos informáticos disponíveis	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁
▪ Serviços de refeitório e bar	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₁

Indique, resumidamente, o que falta na prestação de serviços da sua organização (Escola) para que o seu grau de satisfação seja “Muito satisfeito”:



O questionário termina aqui. MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.

Comentários / Sugestões:

Data ____ / ____ /2009



Se estiver interessado em receber os resultados finais deste inquérito, por favor, indique um endereço de correio electrónico para contacto (*se preferir, recorte e envie por correio*):

_____@_____

(Previsão da disponibilidade dos resultados: Dezembro 2009)

Resultados obtidos referentes ao Questionário de Opinião junto dos Colaboradores:

Tabela 30 - Tabela de Pessoal

PESSOAL AFECTO AO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE ESTREMOZ				
	Nomeação	Contrato Administ. Provitamento	Contrato Termo Certo	TOTAL
Dirigente Superior	4			4
Dirigente Intermédio	1			1
Técnico profissional	1			1
Administrativos	9		1	10
Operários (todos ciclos)	30		4	34
Educa. Infância	19		2	21
Docentes 1º CICLO	43		2	45
Docentes 2ºe 3º CICLO	50	23		73
TOTAL	147	23	9	189

Tabela 31 – Sexo dos respondentes ao questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Masculino	4	9,3	9,3	9,3
Feminino	39	90,7	90,7	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 32 – Idade dos respondentes ao questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
30-39 Anos	16	37,2	37,2	37,2
40-49 Anos	18	41,9	41,9	79,1
>=50 Anos	6	14,0	14,0	93,0
Sem resposta	3	7,0	7,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 33 - Habitações Literárias dos respondentes ao questionário.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2º Ciclo (5º e6º ano)	1	2,3	2,3	2,3
3º Ciclo (7º 8º e 9º ano)	6	14,0	14,0	16,3
Ensino Secundário (10º e 12ºano)	9	20,9	20,9	37,2
Licenciatura	25	58,1	58,1	95,3
Outra, qual?	1	2,3	2,3	97,7
Sem resposta	1	2,3	2,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 34- Categoria Profissional.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Docente Titular	2	4,7	4,7	4,7
Docente do quadro	12	27,9	27,9	32,6
Docente contratado	6	14,0	14,0	46,5
Docente do Q.Z.P.	9	20,9	20,9	67,4
Assistente técnico	9	20,9	20,9	88,4
Técnico Operacional	4	9,3	9,3	97,7
Sem resposta	1	2,3	2,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 35 - Cargo que ocupa.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Professor	22	51,2	51,2	51,2
Administrativo	8	18,6	18,6	69,8
Auxiliar	2	4,7	4,7	74,4
Cozinheiros	1	2,3	2,3	76,7
Executivo	1	2,3	2,3	79,1
Coordenador/a	1	2,3	2,3	81,4
Educadora	4	9,3	9,3	90,7
Sem resposta	4	9,3	9,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 36 - Tempo de trabalho na Organização.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-3 Anos	10	23,3	23,3	23,3
4-8 Anos	10	23,3	23,3	46,5
9-15 Anos	10	23,3	23,3	69,8
16-20 Anos	5	11,6	11,6	81,4
21-30 Anos	4	9,3	9,3	90,7
Sem Resposta	4	9,3	9,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 37 - Tempo de Experiência Profissional.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-3 Anos	2	4,7	4,7	4,7
4-8 Anos	2	4,7	4,7	9,3
9-15 Anos	9	20,9	20,9	30,2
16-20 Anos	13	30,2	30,2	60,5
21-30 Anos	12	27,9	27,9	88,4
31-40 Anos	2	4,7	4,7	93,0
Sem resposta	3	7	4,7	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 38 - Número de colaboradores por categorias.

Número Lista	Número médio de colaboradores docentes	Número médio de colaboradores auxiliares	Número médio de alunos	Localidade	Possui algum certificado a sua organização	A organização dispõe de um sistema de contabilidade de gestão	
Valid	43	43	43	43	43	43	43
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	22,00	709,84	689,19	889,60	233,49	118,56	813,37
Median	22,00	999,00	999,00	999,00	1,00	3,00	999,00

Tabela 39- Número Médio de Colaboradores Docentes.

Número previsto	Várias Categorias	Percentagem	Cumulative Percent
2	1	2,3	2,3
50	1	2,3	4,7
60	1	2,3	7,0
70	1	2,3	9,3
100	4	9,3	18,6
140	1	2,3	20,9
150	3	7,0	27,9
180	1	2,3	30,2
200	1	2,3	32,6
999	29	67,4	100,0
Total	43	100,0	

Tabela 40 - Número Médio de Colaboradores Não Docentes.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	2,3	2,3	2,3
16	1	2,3	2,3	4,7
25	1	2,3	2,3	7,0
30	1	2,3	2,3	9,3
34	1	2,3	2,3	11,6
40	1	2,3	2,3	14,0
50	1	2,3	2,3	16,3
52	4	9,3	9,3	25,6
80	1	2,3	2,3	27,9
90	2	4,7	4,7	32,6
Não responderam	29	67,4	67,4	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 41 – Resposta ao Número Médio de Alunos.

Respostas:	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
24	1	2,3	2,3	2,3
200	1	2,3	2,3	4,7
460	4	9,3	9,3	14,0
490	1	2,3	2,3	16,3
500	1	2,3	2,3	18,6
523	1	2,3	2,3	20,9
1000	1	2,3	2,3	90,7
1105	1	2,3	2,3	93,0
1200	3	7,0	7,0	100,0
Sem Resposta	29	67,4	67,4	88,4
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 42 – Localidade dos Respondentes por Escolas do Agrupamento

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Estremoz	27	62,8	62,8	62,8
Veiros	1	2,3	2,3	65,1
Santa Vitória do ameixial	2	4,7	4,7	69,8
São Bento do Ameixial	1	2,3	2,3	72,1
São Lourenço	1	2,3	2,3	74,4
São Domingos	1	2,3	2,3	76,7
Sem resposta	10	23,3	23,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 43 – A Organização Possui algum Certificado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	1	2,3	2,3	2,3
Não	9	20,9	20,9	23,3
Não sei	28	65,1	65,1	88,4
Sem resposta	5	11,6	11,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 44 - A organização dispõe de um sistema de contabilidade de gestão

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	7	16,3	16,3	16,3
Não sei	1	2,3	2,3	18,6
Sem resposta	35	81,4	81,4	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 45 – Cruzamento de dados entre o responsável pela contabilidade versus existência de contabilidade de Gestão.

Indicar quem é o responsável por essa actividade		A organização dispõe de um sistema de cont. de gestão			
		Sim	Não sei	Sem resposta	Total
Sim, administração /d direcção	Count	5	0	10	15
	% of Total	11,6%	, 0%	23,3%	34,9%
Departamento de contabilidade	Count	2	0	5	7
	% of Total	4,7%	, 0%	11,6%	16,3%
Departamento financeiro	Count	0	0	1	1
	% of Total	, 0%	, 0%	2,3%	2,3%
Sem resposta	Count	0	1	19	20
	% of Total	, 0%	2,3%	44,2%	46,5%
Total	Count	7	1	35	43
	% of Total	16,3%	2,3%	81,4%	100,0%

Tabela 46 - O motivo porque não existe na organização um sistema de contabilidade de gestão* a organização dispõe de um sistema de contabilidade de gestão.

III.1- Se a resposta for não, indicar o motivo porque não existe na organização um sistema de contabilidade de gestão *a organização dispõe de um sistema de contabilidade de gestão.					
		A organização dispõe de um sistema de contabilidade de gestão?			
		Sim	Não sei	Sem respostas	Total
Não é uma imposição do ministério da educação	Count	2	0	3	5
	% of Total	4,7%	, 0%	7,0%	11,6%
O software utilizado dá resultados satisfatórios à gestão	Count	1	0	0	1
	% of Total	2,3%	, 0%	, 0%	2,3%
Sem Respostas	Count	4	1	32	37
	% of Total	9,3%	2,3%	74,4%	86,0%
Total	Count	7	1	35	43
	% of Total	16,3%	2,3%	81,4%	100,0%

Tabela 47 – Funções do Sistema de Contabilidade de Gestão na sua Organização.
Questão - III.2

Hipóteses	Para que funções é utilizado o sistema de contabilidade de gestão na sua organização?	
Elaborar a demonstração de resultados por funções	10	100,0%
Apurar o custo dos serviços e eventualmente de produtos /serviços (bar, refeitório e papelaria)	14	100,0%
Apurar a margem de lucro dos produtos e serviços	0	, 0%
Apoio ao processo de tomada de decisões	0	, 0%
Criar/desenvolver sistemas de informação de controlo de gestão	1	100,0%
elaborar orçamentos	1	100,0%
dar resposta a imperativos de ordem regulamentar e legal	4	100,0%
Não respondeu	13	100,0%
Total	43	100%

Tabela 48 – Sugestões que melhor se adaptam ao sistema de contabilidade de gestão, implementado na Escola

Questão - III.5				
Das situações apresentadas, indicar a que melhor caracteriza o sistema de contabilidade de gestão implementado na Escola				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
O sistema é inadequado para relatórios financeiros	1	2,3	2,3	2,3
É possível a elaboração de relatórios financeiros, mas os custos dos serviços são distorcidos	5	11,6	11,6	14,0
A acumulação de custos é feita por centros de responsabilidades, mas não por actividades nem processos	1	2,3	2,3	16,3
O sistema financeiro funciona bem e já utiliza o ABC, para retirar informações dos documentos financeiros e imputá-los aos serviços, clientes e processos	2	4,7	4,7	20,9
Há integração da contabilidade de gestão com os relatórios financeiros (balancetes mensais)	3	7,0	7,0	27,9
Outra (s)	2	4,7	4,7	32,6
Não respondeu	29	67,4	67,4	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Gráfico 5 – Indicação do que melhor caracteriza o sistema de Contabilidade de Gestão.

das situações apresentadas ,indicar a que melhor caracteriza o sistema de cont. de gestao implementado na escola

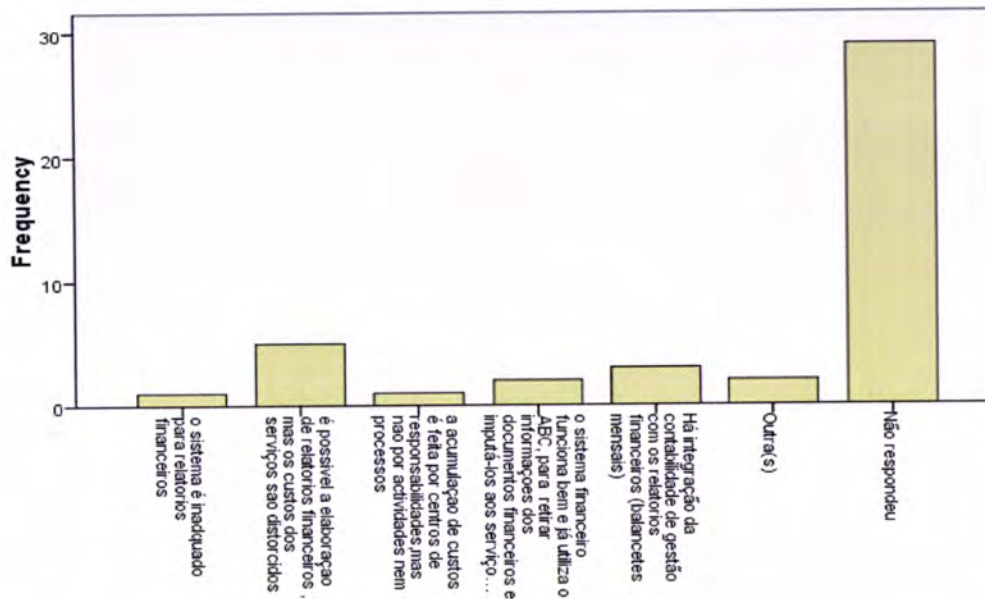


Tabela 49 – Tipo de estratégia adoptada para a gestão da sua organização (escola)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Gestão baseada em liderança de custos	2	4,7	4,7	4,7
Diferenciação nos seus alunos	2	4,7	4,7	9,3
Garantia da qualidade	7	16,3	16,3	25,6
Resultados orientados para os cidadãos /clientes	2	4,7	4,7	30,2
Resultados relativos às pessoas	5	11,6	11,6	41,9
Outra. Qual	4	9,3	9,3	51,2
Sem resposta	21	48,8	48,8	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 50 - Caracterização da Centralização da Gestão na Organização (escola).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito pouco centralizada	5	11,6	11,6	11,6
Pouco centralizada	7	16,3	16,3	27,9
Razoavelmente centralizada	10	23,3	23,3	51,2
Centralizada	11	25,6	25,6	76,7
Sem resposta	10	23,3	23,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 51 -Disponibilizar de Informação sobre a Qualidade que é oferecida nos serviços prestados.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Folhetos informativos	1	2,3	2,3	2,3
Circulares internas	6	14,0	14,0	16,3
Internet/intranet	1	2,3	2,3	18,6
Sem resposta	35	81,4	81,4	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 52 - Frequência e Divulgação de Informação Sobre a Qualidade.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Afirmativo	2	4,7	4,7	4,7
Sem resposta	41	95,3	95,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 53 - Disponibilização de Informação sobre a Qualidade que é Oferecida.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	30	69,7	69,0	69,0
Sem resposta	13	30,2	31,0	100,0
Total	42	97,7	100,0	
Total	43	100,0		

Tabela 54 – Cultura de Resistência à Mudança na sua Organização (Escola).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	23	53,5	53,5	53,5
Não	14	32,6	32,6	86,0
Sem Resposta	6	14,0	14,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 55 – Resistência à mudança Classificação do Executivo.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada resistente	6	14,0	14,0	14,0
Muito pouco resistente	5	11,6	11,6	25,6
Pouco resistente	6	14,0	14,0	39,5
Razoavelmente resistente	17	39,5	39,5	79,1
Resistente	5	11,6	11,6	90,7
Sem Resposta	4	9,3	9,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 56 - Resistência à Mudança Quanto a Chefias Intermédias.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada resistente	4	9,3	9,3	9,3
Muito pouco resistente	6	14,0	14,0	23,3
Pouco resistente	8	18,6	18,6	41,9
Razoavelmente resistente	15	34,9	34,9	76,7
Resistente	5	11,6	11,6	88,4
Sem resposta	5	11,6	11,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 57 - Resistência à Mudança Quanto à Direcção de Departamentos de Docentes da Organização

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada resistente	2	4,7	4,7	4,7
Muito pouco resistente	5	11,6	11,6	16,3
Pouco resistente	11	25,6	25,6	41,9
Razoavelmente resistente	12	27,9	27,9	69,8
Resistente	7	16,3	16,3	86,0
Sem resposta	6	14,0	14,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 58 - Como classificam os operacionais da (escola), quanto a resistência à mudança

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada resistente	1	2,3	2,3	2,3
Muito pouco resistente	2	4,7	4,7	7,0
Pouco resistente	7	16,3	16,3	23,3
Razoavelmente resistente	16	37,2	37,2	60,5
Resistente	8	18,6	18,6	79,1
Muito resistente	2	4,7	4,7	83,7
Sem resposta	7	16,3	16,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 59 - Classificação de Todos os Outros Colaboradores da (escola), Quanto a Resistência à Mudança

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Nada resistente	1	2,3	2,3
Muito pouco resistente	2	4,7	7,0
Pouco resistente	8	18,6	25,6
Razoavelmente resistente	12	27,9	53,5
Resistente	14	32,6	86,0
Sem Resposta	6	14,0	100,0
Total	43	100,0	

Tabela 60 - Como são incentivados os colaboradores a participar na mudança/ envolvendo os colaboradores no processo.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	5	11,6	11,6	11,6
Raramente	7	16,3	16,3	27,9
Frequentemente	14	32,6	32,6	60,5
Sempre	8	18,6	18,6	79,1
Sem resposta	9	20,9	20,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 61 - Como são Incentivados os Colaboradores a Participar na Mudança/ Estabelecendo Objectivos de Grupo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	5	11,6	11,6	11,6
Raramente	6	14,0	14,0	25,6
Frequentemente	13	30,2	30,2	55,8
Sempre	9	20,9	20,9	76,7
Sem resposta	10	23,3	23,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 62 - Como são Incentivados os Colaboradores a participar na Mudança/Objectivos individuais.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	4	9,3	9,5	9,5
Raramente	6	14,0	14,3	23,8
Frequentemente	14	32,6	33,3	57,1
Sempre	10	22,30	21,4	78,6
Sem resposta	9	20,9	21,4	100,0
Total	42	97,7	100,0	
Total	43	100,0		

Tabela 63 - Como são incentivados os colaboradores a participar na mudança.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	2	4,7	4,7	4,7
Raramente	1	2,3	2,3	7,0
Frequentemente	3	7,0	7,0	14,0
Sempre	2	4,7	4,7	18,6
Sem respostas e Sem exemplos	35	81,4	81,4	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 64 - Relação da forma como colaboradores, são preparados para a mudança versus a melhoria contínua da organização, adequando as pessoas às novas competências.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	1	2,3	2,3	2,3
Raramente	12	27,9	27,9	30,2
Frequentemente	20	46,5	46,5	76,7
Sempre	1	2,3	2,3	79,1
Indeciso	1	2,3	2,3	81,4
Sem resposta	8	18,6	18,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 65 – A Forma como Colaboradores, são preparados com acções de formação para o uso das TIC.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	4	9,3	9,3	9,3
Raramente	16	37,2	37,2	46,5
Frequentemente	13	30,2	30,2	76,7
Sem resposta	10	23,3	23,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 66 – A Forma como Colaboradores, são Preparados com Acções de Formação para uso da Qualidade.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
nunca	10	23,3	23,3	23,3
raramente	13	30,2	30,2	53,5
frequentemente	11	25,6	25,6	79,1
sempre	1	2,3	2,3	81,4
999	8	18,6	18,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 67 - Indique como são preparados para a mudança /melhoria contínua, sugira exemplos práticos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nunca	2	4,7	4,7	4,7
Sem resposta	41	95,3	95,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 68 – Grau de Importância Relativo a Mudança na sua Organização/Mudanças Tecnológicas.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Indeciso	1	2,3	2,3	2,3
Nada importante	3	7,0	7,0	9,3
Pouco importante	4	9,3	9,3	18,6
Importante	14	32,6	32,6	51,2
Muito importante	10	23,3	23,3	74,4
Sem respostas	11	25,6	25,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 69 – Grau de importância relativo a mudança na sua Organização quanto aos sistemas de Informação.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Indeciso	2	4,7	4,7	4,7
Nada importante	2	4,7	4,7	9,3
Pouco importante	4	9,3	9,3	18,6
Importante	8	18,6	18,6	37,2
Muito importante	15	34,9	34,9	72,1
Sem resposta	12	27,9	27,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 70 - Grau de importância relativo à mudança verificada, cite outros exemplos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pouco importante	1	2,3	2,3	2,3
Muito importante	2	4,7	4,7	7,0
Sem resposta	40	93,0	93,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 71 – Grau de Satisfação Relativo à Aptidão da Liderança da Gestão de Topo/Relação a Estabelecer Objectivos, Afectar Recursos e Monitorizar Projectos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Indeciso	1	2,3	2,3	2,3
Muito insatisfeito	2	4,7	4,7	7,0
Insatisfeito	13	30,2	30,2	37,2
Satisfeito	20	46,5	46,5	83,7
Muito satisfeito	3	7,0	7,0	90,7
Sem Resposta	4	9,3	9,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 72 – Grau de Satisfação Relativo à Aptidão da Liderança da Gestão Intermédia/Conduzir a Organização em relação a estabelecer objectivos, afectar recursos e monitorizar projectos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Indeciso	1	2,3	2,3	2,3
Muito insatisfeito	3	7,0	7,0	9,3
Insatisfeito	7	16,3	16,3	25,6
Satisfeito	22	51,2	51,2	76,7
Muito satisfeito	4	9,3	9,3	86,0
Sem Resposta	6	14,0	14,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 73 – Grau de Satisfação Relativo à Aptidão da Gestão de Topo para comunicar.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito insatisfeito	2	4,7	4,7	4,7
Insatisfeito	10	23,3	23,3	27,9
Satisfeito	20	46,5	46,5	74,4
Muito satisfeito	4	9,3	9,3	83,7
Sem Resposta	7	16,3	16,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 74 – Grau de Satisfação Relativo à Aptidão da Gestão Intermédia para Comunicar.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito insatisfeito	2	4,7	4,7	4,7
Insatisfeito	11	25,6	25,6	30,2
Satisfeito	16	37,2	37,2	67,4
Muito satisfeito	5	11,6	11,6	79,1
Sem Resposta	9	20,9	20,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 75 - Grau de Satisfação Relativo à forma como foi Implementada a Avaliação de Desempenho.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Indeciso	2	4,7	4,7	4,7
Muito insatisfeito	13	30,2	30,2	34,9
Insatisfeito	7	16,3	16,3	51,2
Satisfeito	12	27,9	27,9	79,1
Muito satisfeito	2	4,7	4,7	83,7
Sem Resposta	7	16,3	16,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 76 – Grau de Satisfação Relativo à forma como Foram Fixados os Objectivos Individuais.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Indeciso	1	2,3	2,3	2,3
Muito insatisfeito	11	25,6	25,6	27,9
Insatisfeito	9	20,9	20,9	48,8
Satisfeito	15	34,9	34,9	83,7
Muito satisfeito	1	2,3	2,3	86,0
Sem Resposta	6	14,0	14,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 77 – Grau de Satisfação Relativo à Forma como Foram Fixados os Objectivos partilhados.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Indeciso	1	2,3	2,3	2,3
Muito insatisfeito	10	23,3	23,3	25,6
Insatisfeito	7	16,3	16,3	41,9
Satisfeito	13	30,2	30,2	72,1
Muito satisfeito	2	4,7	4,7	76,7
Sem Resposta	10	23,3	23,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 78 – Satisfação Relativa a condições de trabalho no que se refere ao Ambiente Organizacional.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito insatisfeito	3	7,0	7,0	7,0
Insatisfeito	7	16,3	16,3	23,3
Satisfeito	17	39,5	39,5	62,8
Muito satisfeito	10	23,3	23,3	86,0
Sem Resposta	6	14,0	14,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 79 – Satisfação Relativa ao Modo como a Gestão Lida com os Conflitos ou Problemas Pessoais.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Indeciso	1	2,3	2,3	2,3
Muito insatisfeito	4	9,3	9,3	11,6
Insatisfeito	8	18,6	18,6	30,2
Satisfeito	15	34,9	34,9	65,1
Muito satisfeito	10	23,3	23,3	88,4
Sem Resposta	5	11,6	11,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 80 – Satisfação Relativa à Possibilidade de Desenvolver Trabalho em Equipa.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito insatisfeito	3	7,0	7,0	7,0
Insatisfeito	11	25,6	25,6	32,6
Satisfeito	18	41,9	41,9	74,4
Muito satisfeito	6	14,0	14,0	88,4
Sem Resposta	5	11,6	11,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 81 – Satisfação Relativa à Possibilidade de Desenvolver a Participação em Projectos de Mudança nos Serviços

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito insatisfeito	2	4,7	4,7	4,7
Insatisfeito	13	30,2	30,2	34,9
Satisfeito	18	41,9	41,9	76,7
Muito satisfeito	5	11,6	11,6	88,4
Sem Resposta	5	11,6	11,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 82 – Satisfação Relativa à Possibilidade de Sugerir Acções de Melhorias.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito insatisfeito	2	4,7	4,7	4,7
Insatisfeito	11	25,6	25,6	30,2
Satisfeito	19	44,2	44,2	74,4
Muito satisfeito	5	11,6	11,6	86,0
Sem Resposta	6	14,0	14,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 83 – Satisfação em Relação às Condições de Higiene.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Indeciso	1	2,3	2,3	2,3
Muito insatisfeito	1	2,3	2,3	4,7
Insatisfeito	8	18,6	18,6	23,3
Satisfeito	23	53,5	53,5	76,7
Muito satisfeito	5	11,6	11,6	88,4
Sem Resposta	5	11,6	11,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 84 – Satisfação em Relação às Condições de Segurança

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito insatisfeito	2	4,7	4,7	4,7
Insatisfeito	10	23,3	23,3	27,9
Satisfeito	17	39,5	39,5	67,4
Muito satisfeito	7	16,3	16,3	83,7
Sem Resposta	7	16,3	16,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 85 – Satisfação em Relação aos Equipamentos Informáticos Disponíveis.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Insatisfeito	14	32,6	32,6	32,6
Satisfeito	20	46,5	46,5	79,1
Muito satisfeito	2	4,7	4,7	83,7
Sem Resposta	7	16,3	16,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Tabela 86 – Satisfação em Relação aos Serviços de Refeitório e Bar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Insatisfeito	14	32,6	32,6	32,6
Satisfeito	20	46,5	46,5	79,1
Muito satisfeito	4	9,3	9,3	88,4
Sem Resposta	5	11,6	11,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Gráfico 6 – Grau de Satisfação.

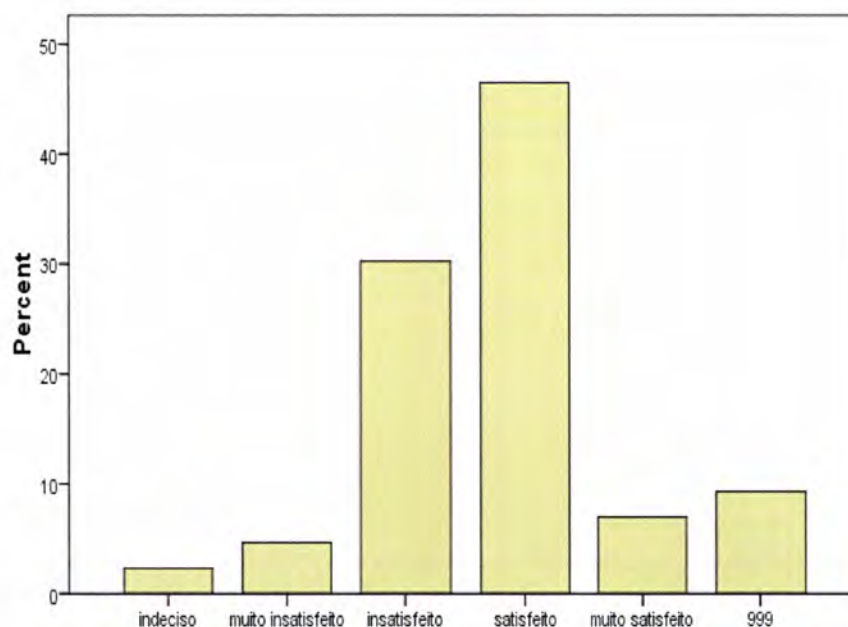
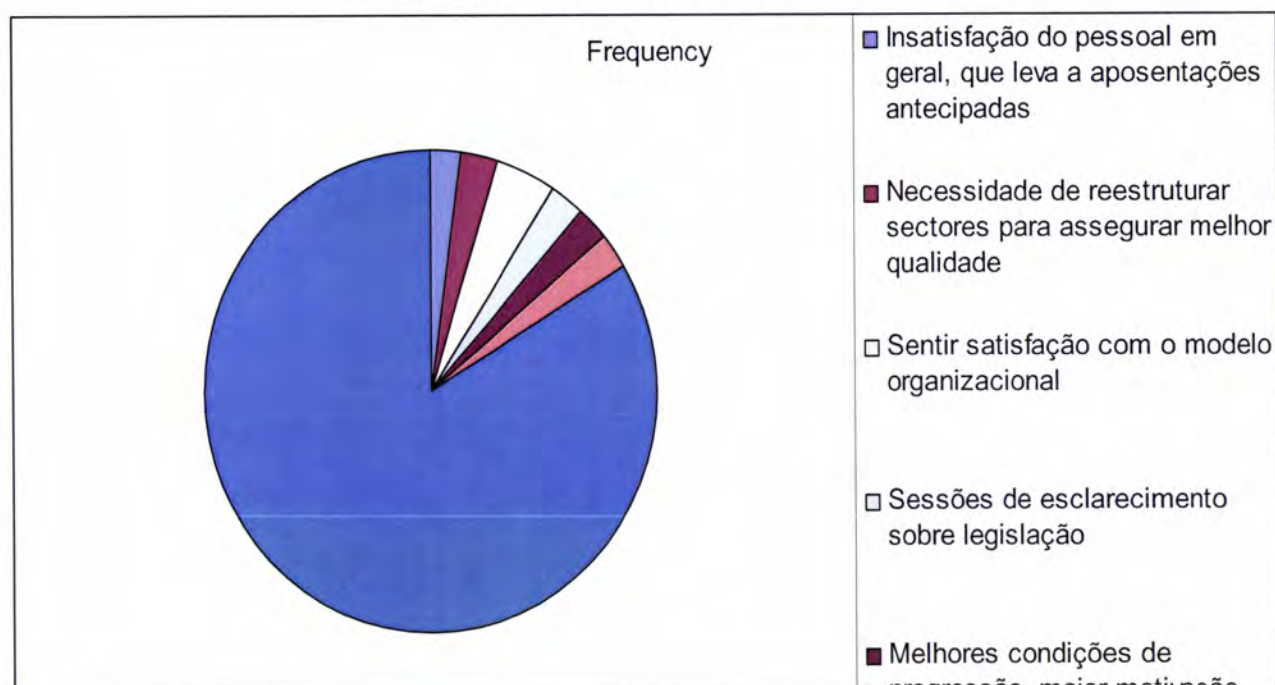


Tabela 87 – Sugestões para Aumentar o Grau de Satisfação.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Insatisfação do pessoal em geral, que leva a aposentações antecipadas	1	2,3	2,3	2,3
Necessidade de reestruturar sectores para assegurar melhor qualidade	1	2,3	2,3	4,7
Sentir satisfação com o modelo organizacional	2	4,7	4,7	9,3
Sessões de esclarecimento sobre legislação	1	2,3	2,3	11,6
Melhores condições de progressão - maior motivação logo maior qualidade nos serviços	1	2,3	2,3	14,0
Maior apoio ao nível informático	1	2,3	2,3	16,3
Não responderam	36	83,7	83,7	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Gráfico 7 - Resumo de Sugestões dos Colaboradores.



APENDICE

5

APÊNDICE 5

Sucesso e Abandono Escolar

Tabela 88 - Mapa de alunos, Aprovados Reprovados e abandonos 2006/2007.

<i>ANOS DE ESCOLARIDADE</i>	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano	7º Ano	8º Ano	9º Ano	CEFT - T2	<i>tal</i>	%
Alunos matriculados início do ano	134	143	117	118	185	134	65	50	50	36	1032	100
Alunos que transitaram de ano	107	110	104	107	153	119	57	40	41	18	856	82,9457
Anulações de Matrícula											0	0
Excluídos/retidos por faltas	18	29	10	5	27	13	8	10	7	17	144	13,9535
Transferidos	9	4	3	6	4	2			1	1	30	2,90698
Abandono					1				1		2	0,1938

Gráfico 8 - Alunos aprovados, reprovados e abandonos em 2006/2007.

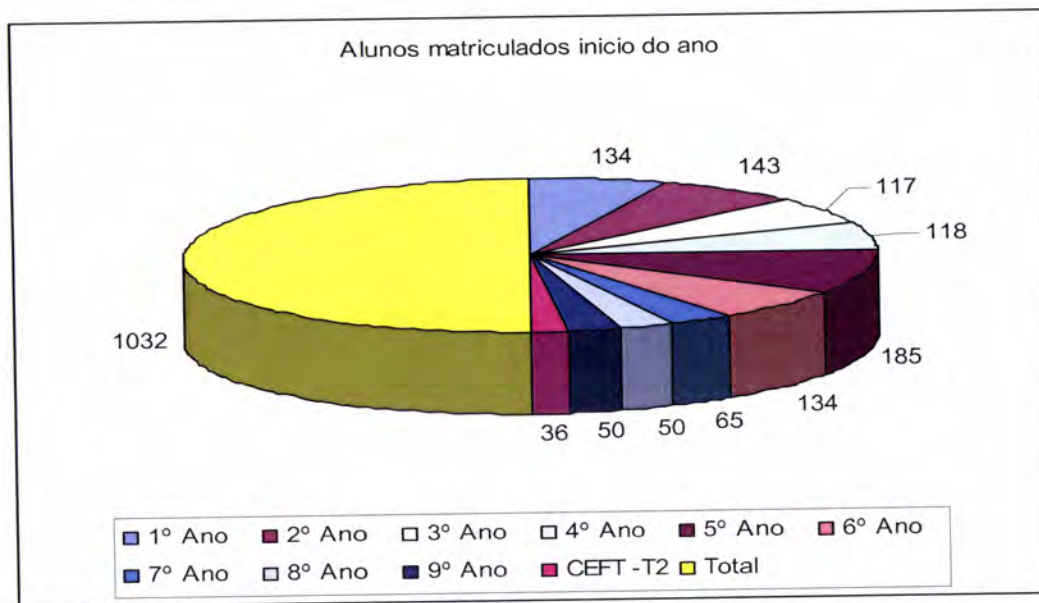


Tabela 89 – Alunos aprovados, reprovados e abandonos em 2007/2008.

Mapa de alunos, aprovados reprovados e abandonos 2007/2008												
ANOS DE ESCOLARIDADE	1ºano	2ºano	3ºano	4ºano	5ºano	6ºano	7ºano	8ºano	9ºano	CEFT T2	Total	%
Alunos matriculados início do ano	113	137	118	114	166	177	46	58	44	43	1016	100
Alunos que transitaram de ano	96	118	115	100	135	160	42	44	37	13	860	84,64
Anulações de matricula		1	1	1				1		2	6	0,59
Excluídos/retidos por faltas	5	13	2	5	20	14	3	12	7	26	107	10,53
Transferidos	5	5		8	6	1	1	1		2	29	2,85
Abandono	7				5	2					14	1,37
Total												100%

Gráfico 9 – Alunos aprovados, reprovados e abandonos em 2007/2008.

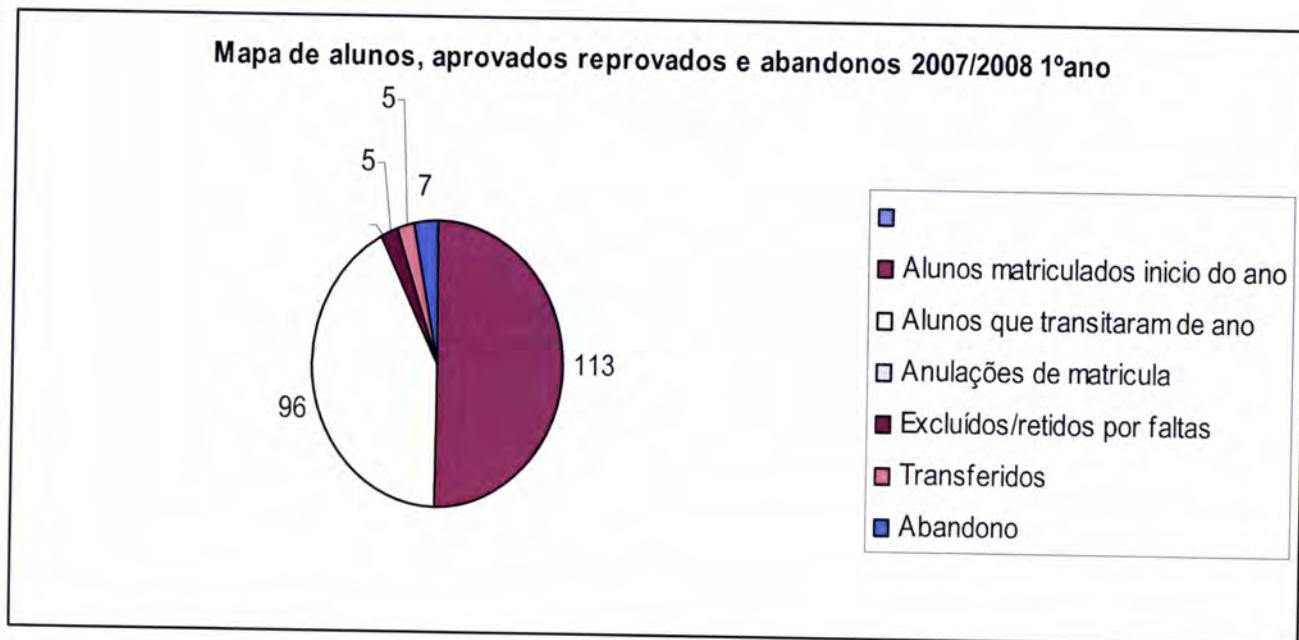


Gráfico 10 - Alunos aprovados, reprovados e abandonos em 2007/2008.

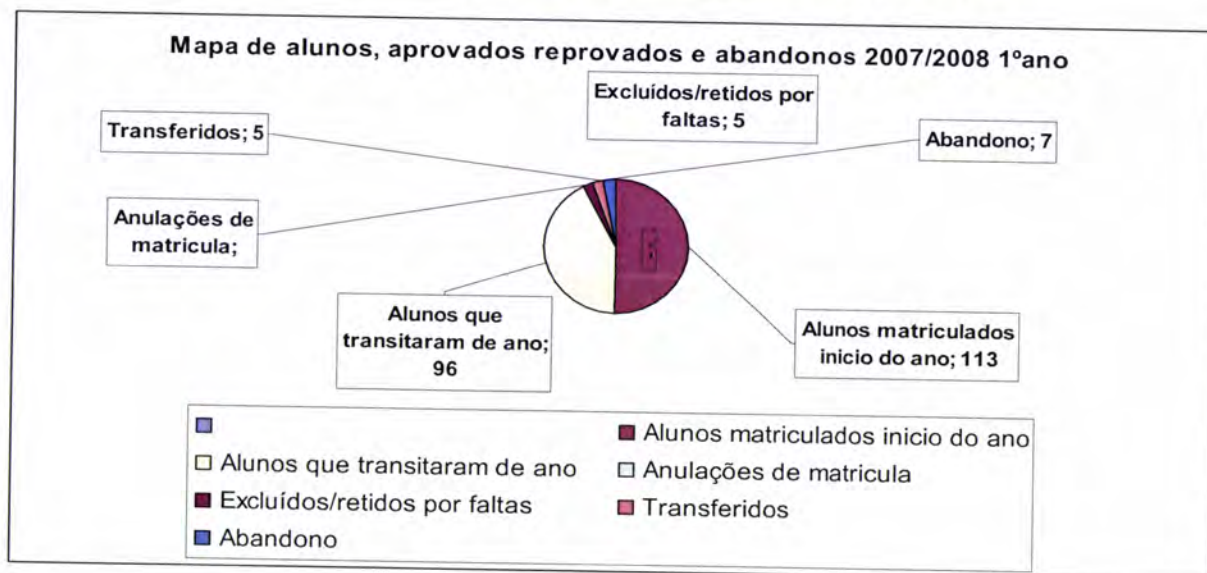


Tabela 90 - Resumo de Sucesso e Abandono Escolar, nos anos 2006/2007 e 2007/2008.

<i>Mapa resumo de Sucesso e Abandono Escolar</i>		
2006/07		
<i>VÁRIOS ANOS DE ESCOLARIDADE</i>	<i>TOTAL</i>	<i>%</i>
Alunos matriculados inicio do ano	1032	100
Alunos que transitaram de ano	856	82,95
Anulações de matricula	0	0,00
Excluídos/retidos por faltas	144	13,95
Transferidos	30	2,91
Abandono	2	0,19
2007/08		
<i>VÁRIOS ANOS DE ESCOLARIDADE</i>	<i>TOTAL</i>	<i>%</i>
Alunos matriculados inicio do ano	1016	100
Alunos que transitaram de ano	860	84,65
Anulações de matricula	6	0,59
Excluídos/retidos por faltas	107	10,53
Transferidos	29	2,85
Abandono	14	1,38

APENDICE

6

APÊNDICE 6

Custo/Aluno

Tabela 91 – Cálculo do Custo /Alunos 2006/2007 por ciclos

MESES	Actividade 190 - Jardim Infância												TOTAL
	2006				2007								
	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	
<i>Pessoal /vencimentos</i>	39023,97	39023,62	68867,79	36496,78	37331,04	36291,59	36162,35	35968,65	36228,0	70202,76	35650,78	34839,19	506086,52
<i>Material uso duradouro e manutenção</i>	241,81	63,05	1540,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1570,00	120,00	0,00	0,00	3471,94
<i>Receitas Próprias</i>	0,00	0,00	2944,35	0,00	0,00	0,00	383,49	2679,06	1218,00	981,10	143,10	0,00	8349,1
Total	39 265,77	39 086,67	73352,27	36496,78	37331,04	36291,59	36545,84	38647,71	39016,0	71303,86	35793,88	34839,19	517907,56
<i>Nº Alunos</i>	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183
Rácio	214,57	213,59	400,83	199,44	204,0	198,31	199,70	211,19	213,20	389,64	195,59	190,37	2830,10

MESES	Actividade 191 – 1º CICLO												TOTAL
	2006				2007								
	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	
<i>Pessoal /vencimentos</i>	105462,2	107200,85	210789,58	97718,68	76821,38	79952,58	76753,89	75645,53	77046,33	147093,22	73624,08	71698,49	1199806,81
<i>Material uso duradouro e manutenção</i>	187,5	413,56	3884,14	0	0	0	0	0	0	0	278,36	0	4763,56
<i>Receitas Próprias</i>	0	0	0	0	0	0	2251,09	1731,91	2381,27	1780,24	686,25	879,6	9710,36
													1214280,73
<i>Alunos /nº</i>	512	512	512	512	512	512	512	512	512	512	512	512	512
Rácio	105649,7	107614,41	214673,72	97718,68	76821,38	79952,58	76758,287	75648,913	77050,981	147096,697	73903,7803	71700,208	2371,64

Actividade 192 - 2º e 3º ciclo													
2006					2007								
MESES	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	TOTAL
Pessoal /vencimentos	137245,14	149138,7	290553,01	147089,16	145797,5	148480,05	148481,18	146692,15	148423,6	289953,04	150462,85	150313,44	2052629,82
Material uso e duradouro e manutenção	5720,98	9983,93	6942,04	0	5088,48	1018,71	16704,84	7235,57	7761,42	6473,78	2596,96	4722,68	74249,39
OP	2972,3	397,98	610,08		0	0	3220,87	2322,62	1107,97	1152,49	1586,02	101,5	13471,83
													2140351,04
Alunos /nº	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520
Rácio	142971,836	159123,4	297496,2	147089	150886	149498,8	165192,2	153932	156187,2	296429,04	153062,86	155036,3	4116,06
Actividade 197 – 2º e 3º ciclo – REFEITÓRIO, BAR E BE/CRE -a) inclui todos os alunos e mais os CEFT (36)													
2006					2007								
MESES	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan	Fev.	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	TOTAL
Pessoal /vencimentos	28434,92	28341,99	55347,33	28036,6	37205,91	27519,88	25798,06	25465,29	25370,26	43195,04	20645,92	20457,79	365818,99
Material uso duradouro e manutenção			111,76		0	0	0	0	0	0	1223,64	76,36	1411,76
					0	0	78	399	0	235,39	308,13	0	1020,52
													368251,27
Alunos /nº													520
Rácio													708,18
Actividade 199 – 2º e 3º ciclo													
2006					2007								
MESES	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan	Fev.	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	TOTAL
Pessoal /vencimentos	<u>não existia esta actividade</u>				20.670,10 €	231233,87	21007,71	20903,91	21942,94	41846,35	20496	19784,7	397885,58
Material uso e duradouro e manutenção					<i>Destocações com ensino especial</i>								512
Alunos /nº													777,13
Rácio													

Pessoal /venciment os Material uso duradouro e manutenção

2º e 3º ciclo e CEFT		1º ciclo	PRÉ
	4116,06	2371,6421	Total 2.830,10
	708,1755	777,12027	
Total	4824,23	Total	3148,76

Tabela 92 – Cálculo do custo -Alunos 2007/2008 por ciclos

	Actividade 190 - Jardim Infância												TOTAL
	2007				2008								
Meses	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	
<i>Pessoal /vencimentos</i>	37188,90	35388,21	70588,06	37810,39	36931,43	38176,98	37687,28	38268,05	40224,42	75283,43	39551,61	39392,78	526491,54
<i>Material uso e duradouro e manutenção</i>	0,00	0,00	1615,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	600,00	865,00	150,00	0,00	3230,00
<i>OP</i>	642,10	388,97	4792,01	633,43	367,82	1320,60	4068,87	355,70	1547,14	448,00	455,65	226,46	15246,75
													544968,29
<i>Alunos /nº</i>	176,	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176
<i>Rácio</i>													3096,41

	Actividade 191 - 1º CICLO												TOTAL
	2007				2008								
Meses	Set.	Out.		Dez.	Jan.	Fev.	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	
<i>Pessoal /vencimentos</i>	82171,73	87739,85		84016,82	86059,38	88843,42	90992,23	90507,64	91757,95	178965,50	85518,69	85472,30	1229507,51
<i>Material uso e duradouro e manutenção</i>	0,00	0,00	0,00	621,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	213,24	0,00	834,88
<i>OP</i>	127,56	541,21	1205,29	8966,71	1258,47	2447,60	6076,49	2152,78	2880,43	5586,58	2004,25	2049,88	35297,25
													1265639,64
<i>Alunos /nº</i>	512	512	512,	512	512	512	512	512	512	512	512	512	512
<i>Rácio</i>													2625,81

Meses	Actividade 192 - 2º e 3º ciclo												TOTAL
	2007				2008								
	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	
<i>Pessoal /vencimentos</i>	146485,25	166718,13	336288,74	162202,27	157786,51	167472,54	170150,62	167491,73	170823,23	323879,20	168731,63	174273,18	2312303,03
<i>Material uso e duradouro e manutenção</i>	9725,40	6177,07	15535,92	11094,35	3383,18	9638,95	5123,60	7380,47	6460,17	6402,38	8132,45	4825,92	93879,86
<i>OP</i>	2363,24	363,50	971,18	2791,23	0,00	1698,60	3695,89	1852,16	1191,40	3237,98	2209,55		20374,73
<i>Total</i>													2426557,62
<i>Alunos /nº</i>	491												491
<i>Rácio</i>													4942,07

Meses	Actividade 197 - 2º e 3º ciclo												TOTAL
	2006				2007								
	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	
<i>Pessoal /vencimentos</i>	18247,78	17104,23	14398,03	8019,48	8042,63	8329,87	8193,91	8134,98	8189,80	17544,54	8085,94	9306,92	116493,88
<i>Material uso e duradouro e manutenção</i>	0,00	0,00	0,97	969,03			16,76		268,77	107,10	457,36	0,00	1819,02
<i>OP</i>	0,00	0,00	0,00	137,38		122,00	1091,43	794,98	132,56	88,80	208,72	0,00	2575,87
<i>Total</i>													120888,77
<i>Alunos /nº</i>	491												491
<i>Rácio</i>													246,21

A) Esta actividade desenvolve-se sem apoio do Orçamento do Estado, quanto a funcionamento.

Meses	Actividade 199 - 2º e 3º ciclo (ENSINO ESPECIAL)												TOTAL
	2006				2007								
	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	
<i>Pessoal /vencimentos</i>	19198,72	21819,63	48174,40	24957,72	25151,92	26156,06	25993,13	27522,53	28270,54	52098,44	26789,35	27211,26	353343,70
<i>Material uso e duradouro e manutenção</i>								393,96	152,52		91,32		637,80
<i>OP</i>													353981,50
<i>Alunos /nº</i>													491
<i>Rácio</i>													720,94

Tabela 93 – Resumo de Despesas Anuais de 2006/2007

ANO LECTIVO 2006/2007			
DESPESAS ANUAIS			
Pré	1º Ciclo	2º e 3º ciclo	Ensino Especial
2617,19	2371,64	4116,05	777,12
		1020,52	
2617,19	2371,64	5136,57	777,12
MÉDIA MENSAL			
Pré	1º Ciclo	2º e 3º ciclo	Ensino Especial
235,84	197,64	177	97,14
		59,01	
235,84	197,64	236,01	97,14

Tabela 94 – Resumo de Despesas Anuais de 2007/2008

ANO LECTIVO 2007/08			
DESPESAS ANUAIS			
Pré	1º Ciclo	2º e 3ºCiclo	Ensino Especial
3096,41	2625,81	4942,07	720,94
		281,04	
3096,41	2625,81	5223,11	720,94
MÉDIA MENSAL			
Pré	1º Ciclo	2º e 3º Ciclo	Ensino Especial
258,04	218,82	411,84	60,08
		23,42	
258,04	218,82	435,26	60,08