



# **Qualidade nos Estágios Curriculares: Manual para Instituições de Ensino**

**Versão 2**

**APP -  
REN -  
TICE -  
SHIP -  
Q**

## Autores

Anthony F. Camilleri<sup>6</sup>; Maja Dragan<sup>3</sup>; Sandra Feliciano<sup>6</sup>; Teresa Frith<sup>2</sup>; Josu Galarza<sup>8</sup>; Dorabela Regina Chiote Ferreira Gamboa<sup>4</sup>; Johannes Haas<sup>3</sup>; Hagen H. Hochrinner<sup>3</sup>; Miguel Lopes<sup>4</sup>; Nerea Lopez<sup>8</sup>; Jasmina Poličnik<sup>7</sup>; Ricardo Jorge da Silva Santos<sup>4</sup>; Alicia Leonor Sauli Miklavčič<sup>7</sup>; Ainhoa Ullibarriarana<sup>8</sup>; Vaidotas Viliūnas<sup>5</sup>; Naïla Wagner<sup>1</sup>; Svenja Wiechmann<sup>1</sup>; Miha Zimšek<sup>7</sup>

## Contributos

Nick Davy<sup>2</sup>; Anna Frankenberg<sup>1</sup>; Marko Grdosic<sup>5</sup>; Raimund Hudak<sup>1</sup>; Alen Maletić<sup>5</sup>; Arti Saraswat<sup>2</sup>.

## Editores

Sandra Feliciano<sup>6</sup>; Naïla Wagner<sup>1</sup>; Svenja Wiechmann<sup>1</sup>

## Layout

Tara Drev<sup>6</sup>

## Copyright

(C) 2020, ApprenticeshipQ

## Consórcio ApprenticeshipQ

1. Duale Hochschule Baden-Württemberg	DHBW	DE
2. Association of Colleges	AoC	UK
3. FH JOANNEUM Gesellschaft mbH	FHJ	AT
4. School of Management and Technology of Porto Polytechnic	ESTG-PP	PT
5. European Association of Institutions in Higher Education	EURASHE	BE
6. Knowledge Innovation Centre	KIC	MT
7. Association of Slovene Higher Vocational Colleges	SKUPNOST VSS	SI
8. Mondragon University	MU	ES

Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia. Esta publicação reflete apenas as opiniões dos autores e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações nele contidas.

Este trabalho está licenciado sob a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## **Agradecimentos**

Gostaríamos de expressar nossos agradecimentos a todos os que apoiaram o projeto ApprenticeshipQ e que participaram nas inúmeras atividades de validação e workshops.

## Índice

1. Resumo.....	5
2. Introdução .....	6
3. Como Usar este Manual.....	10
4. Critérios de Qualidade para Instituições de Ensino .....	12
5. Do Planeamento à Implementação .....	35
6. Bibliografia .....	39
7. Leitura Adicional.....	40

# 1. Resumo

O projeto “Procedimentos a integrar nas Instituições de Ensino e Entidades de Acolhimento para a Qualidade dos Estágios Curriculares - Mainstreaming Procedures for Quality Apprenticeships in Educational Organisations and Enterprises” (ApprenticeshipQ) apoiará instituições de ensino e entidades de acolhimento a oferecer educação de alta qualidade aos seus estagiários. Consideramos as instituições de ensino aqui como instituições de ensino superior tais como os institutos politécnicos, as universidades, assim como as escolas profissionais. A avaliação de qualidade proposta pelo projeto tornará esses processos mais fáceis de gerir e beneficiará todas as partes interessadas. Esses benefícios incluem aprendizagem ao longo da vida para professores, orientadores e tutores, melhorias para as entidades de acolhimento, melhoria do desenvolvimento de competências dos estudantes e maior qualidade geral da experiência de aprendizagem.

As atividades do ApprenticeshipQ fortalecerão a cooperação e o trabalho em rede entre as instituições de ensino e as entidades de acolhimento, fornecendo-lhes práticas inovadoras para melhorar ou estabelecer a informação documentada de gestão da qualidade que foi desenvolvida e testada durante o projeto.

O objetivo é desenvolver ferramentas de gestão que apoiem instituições de ensino e entidades de acolhimento a oferecer e orientar estágios de alta qualidade. Essas ferramentas de gestão devem ser reconhecidas como um modelo para melhorar a qualidade dos estágios e servir de base para o desenvolvimento de padrões e diretrizes internacionais formais.

Este manual está estruturado da seguinte forma:

O manual começa pela introdução ao projeto ApprenticeshipQ, contendo as definições da pesquisa que deu origem a este documento. De seguida são dadas as orientações sobre como usar este manual. Esta seção fornece uma descrição mais detalhada do presente documento e seus objetivos.

Os critérios de qualidade desenvolvidos no projeto são listados com os correspondentes indicadores de avaliação no capítulo 5. Cada critério é complementado por uma breve descrição e um exemplo. Os exemplos são retirados do questionário de pesquisa qualitativa do projeto, realizado a numerosas entidades de acolhimento. Além disso, é apresentado um link para outra informação documentada para cada critério de qualidade. No Capítulo 6 é explicado como esses critérios podem ser implementados, usando o modelo PDCA (Plan-Do-Check-Act-Cycle).

## 2. Introdução

A falta de experiência profissional e o desfasamento entre as competências dos alunos recém licenciados e as necessidades do mercado de trabalho são dois dos maiores desafios para a transição dos jovens do mundo da educação para o mundo do trabalho (European Commission, 2017; OECD, 2018). Uma maneira promissora de enfrentar esses desafios é por meio de estágios curriculares de aprendizagem (European Training Foundation, 2013). No entanto a sua implementação é complexa e a falta de diretrizes europeias para apoiá-los parece estar a impedir muitos dos intervenientes - instituições de ensino superior e entidades de acolhimento, especialmente pequenas e médias empresas - de lançar programas de estágio valiosos, estáveis e sustentáveis. Além disso, se os estágios não são planejados e estruturados, o desenvolvimento de novas competências e capacidades não ocorre (Inter-agency Group on Technical and Vocational Education and Training, 2017).

Para apoiá-los, o projeto ApprenticeshipQ foi iniciado e lançado com o apoio da Comissão Europeia. O objetivo do projeto é reforçar a qualidade da aprendizagem em contexto de trabalho (work-based learning (WBL)), a transferência de teoria e prática para fornecer resultados positivos aos estudantes, instituições de ensino e entidades de acolhimento.

Não existe um conjunto universalmente aceite de princípios de gestão para a qualidade da aprendizagem em contexto de trabalho. Portanto, as instituições de ensino, bem como as entidades de acolhimento, aplicam os seus modelos de qualidade às atividades de aprendizagem em contexto de trabalho. Vários documentos de pesquisa, artigos, artigos de especialidade, etc. incluem propostas de indicadores de qualidade e fatores de sucesso para a aprendizagem em contexto de trabalho<sup>1</sup>

O foco do projeto ApprenticeshipQ é no Ensino e Formação Profissional Superior e no Ensino Superior nos níveis 5 e 6 do Quadro Europeu de Qualificações (EQF) Como não existe uma definição única acordada, o consórcio trabalhou com a seguinte definição de estágio curricular:

O processo de educação, que ocorre em responsabilidade compartilhada entre entidades de acolhimento do mundo do trabalho e instituições de ensino numa parceria de aprendizagem / educação.

Além disso, na sequência deste manual, um estagiário é definido como uma pessoa que está a fazer um estágio numa das possíveis formas de estágio curricular. De acordo com essas definições, os investigadores analisaram as diferentes tipologias de estágios em sete países europeus e desenvolveram a tipologia de estágios (ver Figura 1):

---

<sup>1</sup> Ver por exemplo: Cedefop (2015): Handbook for VET providers; EQAVET - European Quality Assurance Reference Framework; ESG (2015) Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area, entre outros.



Figura 1: Tipologia de estágios curriculares (projeto ApprenticeshipQ).

Esta tipologia engloba dois tipos de estágios curriculares: independentes e cooperativos.

**Estágios curriculares independentes** são organizados e administrados por entidades de acolhimento, sem qualquer envolvimento das instituições de ensino. Acontecem dissociados de qualquer plano de estudos, o que significa que, normalmente, os estagiários não estão envolvidos em nenhum programa educacional ao mesmo tempo mas, mesmo que o estejam, não há relação entre os estudos em curso e o estágio.

**Estágios curriculares cooperativos** são organizados e administrados em cooperação entre as instituições de ensino e as entidades de acolhimento. Variam em termos de liderança, sendo uns mais liderados pelas entidades de acolhimento e outros mais pelas instituições de ensino, mas estão sempre associados a um plano de estudos e são projetados como um meio para os estudantes colocarem a teoria em prática e dominarem o conhecimento de uma forma que lhes confira autonomia profissional. Mais detalhes sobre as suas características podem ser encontrados no nosso relatório “*Typology of Apprenticeships in Higher Vocational Education*”.

Esta tipologia ajuda a identificar diferentes tipos de estágios curriculares na Europa, no futuro, harmonizando o diálogo entre os seus promotores de diferentes países, facilitando a mobilidade e o seu reconhecimento.

Com base nesta tipologia, os investigadores conduziram entrevistas com instituições de ensino e entidades de acolhimento para identificar os fatores de sucesso. Esses casos de boas práticas levaram ao desenvolvimento de 30 critérios de qualidade, que foram validados por uma pesquisa com mais de 480 participantes. A pesquisa permitiu aos participantes classificar os critérios em ordem de importância, sugerir melhorias, rejeitar critérios e / ou propor novos critérios. A escala varia entre: não pode avaliar (1) – concordo totalmente (2) – concordo (3) – discordo (4) – discordo totalmente (5).

Para atingir a meta de 250 respostas, o inquérito foi traduzido para as línguas nacionais dos parceiros do projeto e esteve aberto durante 12 semanas. Cinco partes interessadas foram identificadas com antecedência como grupos-alvo: auditores e especialistas em qualidade, instituições de ensino superior, representantes de entidades de acolhimento, estagiários, que já iniciaram ou concluíram um período de estágio em contexto de trabalho e ex-alunos (alumni).

Todas as partes interessadas participaram na pesquisa: as instituições de ensino superior foram o maior grupo com 26%, seguidos por auditores e especialistas em qualidade (24%) e estagiários (20%).

Os resultados da pesquisa mostraram que os participantes consideraram todos os critérios de qualidade importantes (concordo totalmente - 2). As médias variaram entre 2,10 e 2,42. Portanto, nenhuma classificação ou priorização pôde ser estabelecida. Assim, todos os 30 critérios de qualidade foram incluídos na lista final (ver Figura 2). Da mesma forma, as médias entre as diferentes partes interessadas mostraram pequenas diferenças nos resultados obtidos<sup>2</sup>.

Os critérios de qualidade não são ordenados por importância, mas devem ser entendidos como equivalentes. Nos estágios, todas as partes interessadas têm uma responsabilidade partilhada pela condução de um estágio de alta qualidade. No entanto, existem alguns critérios de qualidade que são mais da responsabilidade das instituições de ensino e outros nos quais as entidades de acolhimento têm mais responsabilidade. Portanto, para o projeto, os critérios de qualidade foram alocados às instituições de ensino ou às entidades de acolhimento, por uma questão de maior clareza.

Esses critérios de qualidade foram usados para desenvolver este manual de forma a fornecer às instituições de ensino, empregadores e, particularmente, entidades de acolhimento, informação documentada de gestão de qualidade para estabelecer e promover estágios de alta qualidade.

Dentro deste projeto também está a ser desenvolvida uma ferramenta online em forma de lista de verificação que permite o autodiagnóstico<sup>3</sup>.

Os critérios de qualidade desenvolvidos estão listados abaixo com seus indicadores de avaliação, que explicam os critérios individuais com mais detalhes. Os primeiros 19 critérios de qualidade são direcionados para as instituições de ensino, enquanto os outros 11 critérios de qualidade são direcionados para as entidades de acolhimento. Consequentemente, este guia contém os critérios de qualidade números de 1 a 19. Uma visão geral de todos os 30 critérios de qualidade pode ser encontrada na Figura 2 e o folheto da página 34<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Para mais informações visite <https://apprenticeshipq.eu/a-requirements-standard-survey/>

<sup>3</sup> Para mais informações visite <https://apprenticeshipq.eu/satool>

<sup>4</sup> Para obter um guia para entidades de acolhimento, visite <https://apprenticeshipq.eu/manuals/>

Responsabilidade das instituições de ensino		Responsabilidade as entidades de acolhimento
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envolvimento das partes interessadas na conceção dos objetivos de aprendizagem</li> <li>2. Definição dos objetivos de aprendizagem SMART</li> <li>3. Transparência</li> <li>4. Definição de normas para os estágios</li> <li>5. Identificação (localização) das propostas de estágio</li> <li>6. Reforço das capacidades das entidades de acolhimento</li> <li>7. Gestão de estágios – Oferta – base de dados</li> <li>8. Proteção de dados</li> <li>9. Redação do contrato</li> <li>10. Atribuição dos estudantes às propostas de estágios</li> <li>11. Monotorização das atividades das entidades de acolhimento</li> <li>12. Monitorização das atividades dos estagiários</li> <li>13. Apoio ao utilizador e resolução de problemas</li> <li>14. Avaliação de estágios</li> <li>15. Conceção da avaliação</li> <li>16. Execução e acompanhamento da avaliação</li> <li>17. Classificação</li> <li>18. Certificação e reconhecimento</li> <li>19. Reclamações e recursos</li> </ol>	<p>Alguns dos critérios de qualidade podem ter responsabilidade partilhada.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>20. Preparação para o estágio</li> <li>21. Identificação dos mentores</li> <li>22. Redação do contrato</li> <li>23. Atribuição dos estudantes às propostas de estágio</li> <li>24. Preparação do estágio</li> <li>25. Integração do estagiário</li> <li>26. Orientação</li> <li>27. Registos do estágio</li> <li>28. Avaliação da aprendizagem</li> <li>29. Avaliação do processo</li> </ol>
<p>30. Procedimentos de Gestão da Qualidade</p>		

Figura 2: Critérios de qualidade de estágios curriculares (Projeto ApprenticeshipQ).

# 3. Como Usar este Manual

Os 19 critérios de qualidade para instituições de ensino estão listados individualmente. Cada critério de qualidade e a sua importância são resumidos de forma breve e, em seguida, são descritos em detalhe, usando os correspondentes indicadores de avaliação. Os respetivos subitens ilustram exatamente do que consta cada critério de qualidade e ajudam a identificar informações documentadas já existentes, bem como possíveis oportunidades de melhoria. O critério de qualidade nº 30, «Procedimentos de Gestão da Qualidade», é igualmente importante para entidades de acolhimento e instituições de ensino, pelo que este critério de qualidade está incluído em ambos os manuais.

Poderá realizar um autodiagnóstico dos critérios de qualidade usando a lista de verificação na nossa ferramenta online: <https://apprenticeshipq.eu/satool>

Na ferramenta online, os critérios de qualidade e indicadores de avaliação podem ser verificados usando as seguintes opções de resposta:

- **Sim**, esta informação documentada já está disponível na sua instituição de ensino;
- **Não**, esta informação documentada ainda não foi implementada;
- **Não é relevante**, esta informação documentada não é pertinente para a sua instituição de ensino.

Neste documento, os critérios de qualidade e os indicadores de avaliação são listados em forma de tabela. A caixa amarela que é apresentada a seguir a cada critério mostra exemplos, como uma ajuda adicional para melhor entendimento, de como as instituições de ensino implementaram os critérios de qualidade no seu trabalho diário.

O link no final de cada critério conduz a um formulário para uma possível implementação. Todas as informações documentadas são armazenadas no site do projeto ApprenticeshipQ, num formato editável, podendo ser feito o seu download. Esses formulários devem servir apenas como sugestão ou ideia e podem ser adaptados às necessidades de cada instituição de ensino. Os critérios de qualidade também podem ser implementados de outras maneiras, nas quais pode ocorrer um desvio da informação documentada que é apresentada.

Essa informação documentada deve ser controlada e mantida por uma organização e pelo suporte no qual se encontra. Pode estar em qualquer formato e multimédia, de qualquer fonte e podem referir-se a:

- Sistema de gestão, incluindo processos relacionados;
- Informações criadas para a organização operar (documentação);
- Evidências dos resultados obtidos (registos).

Além disso, pode-se distinguir entre:

Informação documentada **mantida**: informação documentada que suporta a operação dos processos (exemplos: políticas, instruções de trabalho, formulários, listas de verificação etc.).

Informação documentada **retida**: informação documentada que fornece confiança de que os processos estão a ser realizados conforme planeado (exemplos: registos como resultados de testes, atas de reuniões, relatórios de auditoria ou outros relatórios de avaliação, o conteúdo de formulários ou listas de verificação após a conclusão, etc.) .

Também deve ser observado que nem todos os critérios de qualidade são necessários para a instituição de ensino. As características específicas de cada instituição desempenham um papel decisivo (orientação, tamanho, etc.).

O manual oferece uma imagem baseada em evidências da situação atual da qualidade dos estágios na instituição e permite a implementação de melhorias. Cada instituição deve ser considerada individualmente, para determinar quais os critérios de qualidade que devem suportar o respetivo processo.

Este manual e/ou a lista de verificação online podem ser consultados e respondidos por qualquer pessoa com responsabilidade por estágios curriculares em qualquer instituição de ensino ou empresa.

# 4. Critérios de Qualidade para Instituições de Ensino

O objetivo deste manual é analisar a informação documentada de gestão da qualidade existente e equipar as organizações e, em particular, as instituições de ensino, com uma ferramenta para validar e melhorar a qualidade dos estágios para fortalecer a colaboração entre todas as partes interessadas: estudantes, entidades de acolhimento e instituições de ensino, apoiando assim a transição dos estudantes do mundo da educação para o mundo do trabalho.

Especialistas em qualidade de oito países europeus desenvolveram 30 critérios de qualidade e indicadores de avaliação para esse fim e incluíram exemplos de boas práticas. Nota: Estágios curriculares de qualidade ocorrem com responsabilidade compartilhada entre todas as partes interessadas, por ex. instituições de ensino, entidades de acolhimento e estudantes.

## 1. Envolvimento das Partes Interessadas na Conceção dos Objetivos de Aprendizagem

Para desenvolver o programa geral de estágio, as partes interessadas precisam de ser envolvidas para discutir os requisitos do estágio, que são as pré-condições para conceber os resultados esperados para este processo de aprendizagem. Essas partes interessadas podem ser empregadores, especialistas em qualidade, estabelecimentos de ensino, estudantes, ex-alunos, etc. a nível nacional, regional e/ou local.

### Indicador de Avaliação

Existe informação documentada para identificar as partes interessadas relevantes e os seus próprios requisitos especificando:

O método de consulta?

A frequência da consulta?

Manutenção dos registos da consulta?

Existe informação documentada que evidencie as ações tomadas como resultado de tais consultas?

Partes Interessadas podem ser empregadores, instituições de ensino, estudantes, etc.

Existe informação documentada para gerir toda a documentação recolhida durante os estágios desde a sua conceção e planeamento até à sua avaliação?

Os requisitos regulamentares estão adaptados à realidade setorial?

**Exemplo:** *Orona é um fabricante espanhol de elevadores e escadas rolantes, que oferece estágios que integram o estagiário em equipas de trabalho multidisciplinares. Esta entidade de acolhimento participa em vários comités de qualidade e acreditação. Esses comités avaliam novos cursos de licenciatura e mestrado universitários. Além disso, Orona é membro da comissão de avaliação dos programas da Universidade de Mondragon.*

**Modelo 1: Envolvimento das partes interessadas na conceção dos objetivos de aprendizagem**

## 2. Definição dos Objetivos de Aprendizagem SMART

Ao discutir os resultados da aprendizagem, os investigadores sugerem o uso da técnica SMART para caracterizar esses mesmos resultados. Portanto, os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais.

### Indicadores de Avaliação

Existe informação documentada sobre a definição dos objetivos da aprendizagem no estágio, especificando:

Que os objetivos de aprendizagem sejam descritos em termos de conhecimento, capacidades, responsabilidade e autonomia (ou comportamento)?

Que os objetivos de aprendizagem devem ser avaliados especificamente?

**Exemplo:** *GZS, Centre Za Poslovno Usposabljanje Ljubljana é um centro de treino empresarial na Eslovénia. Esta entidade oferece estágios à medida que os estagiários trazem uma nova energia e a empresa tenta beneficiar dos seus conhecimentos, ao mesmo tempo que dá aos estagiários uma sensação de autoconfiança e utilidade. Portanto, a entidade projetou os seus resultados de aprendizagem de acordo com o método SMART, em linha com as expectativas da instituição de ensino.*

### **Modelo 2: Relatório Preliminar e Definição Técnica do Projeto de Treino / Capacitação**

### 3. Transparência

A transparência é necessária entre todos os grupos de partes interessadas para garantir que todos os procedimentos, por ex. os resultados da aprendizagem e sua avaliação, são compreensíveis.

#### Indicadores de Avaliação

A seguinte informação documentada é publicada:

Informação documentada sobre a identificação das partes interessadas e os seus requisitos relevantes?

Os objetivos de estágio e critérios de avaliação do programa de estágio?

**Exemplo:** *A Merlin Entertainments administra grandes parques de diversões e locais de entretenimento, como o London Dungeon e a Madame Tussauds sendo líder no desenvolvimento de referenciais para toda a indústria e de treino e educação relevantes no setor do entretenimento especializado. Esta entidade tem estruturas transparentes de gestão e responsabilidade para registar o progresso do estagiário, incluindo a ligação formal entre a empresa, o agente administrativo e o treinador.*

#### **Modelo 3: Declaração de Compromisso**

#### 4. Definição de Normas para os Estágios

Os padrões são necessários para apoiar instituições e empregadores que oferecem aos estagiários a confiança de que as suas colocações proporcionam oportunidades de aprendizagem de alta qualidade.

##### **Indicadores de Avaliação**

A instituição de ensino possui um conjunto de critérios documentados para estágios, definindo:

Objetivos de aprendizagem?

Condições de emprego?

Condição para orientação e/ou supervisão?

Um fluxo de trabalho para o estágio, incluindo:

Prazos?

Responsabilidades?

Requisitos de informação?

**Exemplo:** *SCHENKER D.D. é uma prestadora de serviços de logística que oferece estágios para envolver os estagiários no processo de trabalho. Portanto, a instituição de ensino cooperante preparou um contrato e, juntamente com a entidade de acolhimento, um plano de aprendizagem para o desenvolvimento do estágio.*

**Modelo 4: Declaração do aluno sobre as regras de conduta durante o treino prático**

## 5. Identificação (Localização) das Propostas de Estágio

Para garantir a correspondência entre empresas e estagiários e minimizar a taxa de desistência, as vagas devem ser preenchidas com o estagiário certo. Procedimentos padronizados podem ajudar nessa seleção.

### Indicadores de Avaliação

Foi nomeado um coordenador institucional dos estágios?

Existe uma estratégia de marketing e/ou publicidade para os estágios?

A estratégia inclui disposições para:

Mobilizar pessoal?

Mobilizar estudantes?

Mobilizar representantes dos empregadores?

Recrutar empregadores?

As necessidades e expectativas dos estagiários são discutidas com o supervisor da instituição de ensino?

**Exemplo:** *A Universidade Estadual Cooperativa de Baden Wuerttemberg (DHBW) é uma Universidade de Ciências Aplicadas acreditada pelo estado, cuja característica especial é a interligação consistente de estudos científicos e prática orientada de aprendizagem com os outros parceiros. Para identificar os lugares de estágio, o DHBW em Heilbronn nomeou uma pessoa para coordenar as colocações. Essa pessoa não é apenas responsável pelos serviços de consulta, mas também pela coordenação dos mentores do DHBW e estagiários, e faz a ligação como embaixador do estagiário. Esses mentores também apoiam a organização dos dias de recrutamento.*

### Modelo 5: Proposta de Projeto / Estágio

## 6. Reforço das Capacidades das Entidades de Acolhimento

A capacitação é necessária para equipar as entidades de acolhimento com as ferramentas certas para iniciar e melhorar os seus estágios.

### Indicadores de Avaliação

A instituição de ensino publica online informações introdutórias sobre os estágios?

As informações introdutórias incluem Perguntas Frequentes (FAQ) ou base de dados de conhecimento, que compartilhem experiências de e para mentores?

A instituição de ensino organiza eventos de recrutamento e/ou informação para os potenciais empregadores?

A instituição educacional oferece sessões de treino para potenciais empregadores?

A instituição educacional fornece recursos educacionais para as entidades de acolhimento?

A instituição educacional oferece acordos de partilha de custos e / ou reconhecimento e premiação para as entidades de acolhimento que oferecem estágios de qualidade?

**Exemplo:** A GOIENA comunicações está a oferecer aos estagiários a aquisição de competências profissionais, específicas para uma graduação, previamente definidas no plano de competências do curso. O estagiário é integrado em experiências reais de trabalho considerando-o como mais um funcionário. Por isso, esta entidade envia os seus novos mentores para participar num estágio inicial oferecido pela instituição de ensino para partilhar experiências e boas práticas do modelo de estágio. Os mentores da entidade de acolhimento, em conjunto com o tutor da instituição de ensino, que irá orientar o estagiário (ao longo de todo o processo) definem o plano de estudos para os próximos meses ou anos, garantindo que o estagiário pode desenvolver e adquirir os conhecimentos e as competências profissionais previamente estabelecidas.

### Modelo 6: Reforço das Capacidades das Entidades de Acolhimento

## 7. Gestão de Estágios - Oferta - Base de Dados

Uma base de dados de locais de estágio pode suportar a gestão de estágios, combinando estagiários com estágios. Os estudantes podem ser encontrados e contactados pelos empregadores e as empresas são apoiadas no recrutamento de jovens executivos.

### Indicadores de Avaliação

A instituição de ensino tem uma base de dados interna dos locais de estágios?

Existe uma política definida sobre quem pode aceder e editar parte da base de dados?

Existe informação documentada para manter e atualizar a base de dados, incluindo:

Metadados relevantes do acordo de aprendizagem?

Todos os dados de avaliação relacionados com o estágio?

O histórico de estagiários atribuídos aos estágios?

A lista de entidades de acolhimento que oferecem estágios?

**Exemplo:** *AVL List GmbH é uma entidade de acolhimento que se dedica ao desenvolvimento, simulação e teste de sistemas de força de comboios (híbrido, motor de combustão, transmissão, acionamento elétrico, baterias, célula de combustível e tecnologia de controle) para automóveis de passageiros, veículos comerciais, construção, grandes motores e sua integração no veículo. Esta entidade tem uma base de dados de gestão de estágios, onde as ofertas de estágio são colocadas. Aqui um estagiário pode encontrar o tema, o local e os requisitos.*

### **Modelo 7: Base de dados de gestão de colocações**

## 8. Proteção de dados

A proteção de dados é um tópico importante, que se tem destacado ainda mais desde a introdução do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). A proteção de dados deve ser garantida para cumprir os requisitos legais e para proteger contra o uso indevido dos dados.

### Indicadores de Avaliação

Existe uma política definida para proteger e gerir os dados pessoais?

**Exemplo:** *A instituição de ensino School Center Škofja Loka criou um modelo de formulário RGPD, que se pode aceder na sua página da internet. O formulário oferece habilitação de acesso a dados pessoais para fins de inscrição, seguro durante o estágio, publicação de material fotográfico e de vídeo, convite para pesquisas de avaliação, processamento de pedidos de subsídio e rastreio da graduação.*

**Modelo 8: Exemplo de informação documentada do Regulamento Geral de Proteção de dados (RGPD)**

## 9. Redação do Contrato

Deve ser estabelecido um contrato ou protocolo entre as partes interessadas para documentar os acordos estabelecidos, que são benéficos para todas as partes interessadas.

### Indicadores de Avaliação

Existe informação documentada descrevendo o fluxo de trabalho de gestão para definir um contrato, incluindo:

Os prazos para a assinatura?

As funções específicas dos signatários no processo de redação, como estudantes, estabelecimentos de ensino e entidades de acolhimento?

Existe um contrato modelo para estágios, descrevendo:

Duração?

Os objetivos do programa?

As atividades de aprendizagem?

Possíveis competências adquiridas?

Avaliação das atividade de aprendizagem?

Avaliação de competências?

As condições de emprego? As condições descrevem:

O cargo a deter pelos estagiários dentro da entidade de acolhimento?

A remuneração?

O estabelecido em matéria de saúde e segurança ocupacional?

Horário de trabalho; direito a férias?

A proteção social, incluindo o seguro necessário de acordo com a legislação nacional?

A identificação de supervisores e/ou mentores? Incluindo os seus papéis e responsabilidades?

A descrição de tais funções e responsabilidades?

As responsabilidades dos estudantes?

Os requisitos para os relatórios dos estudantes?

Os modos de comunicação?
Os métodos de avaliação?
Os acordos de monitorização?
O mecanismo de resolução de problemas, incluindo conflitos?
Os modelos de certificação e/ou reconhecimento a emitir para os estudantes, pela entidade de acolhimento e pela instituição de ensino?
A instituição de ensino oferece aos estagiários a oportunidade de envolvimento em negociações de acordos?

**Exemplo:** O Rugby Borough Council é uma organização do setor público que fornece uma gama de serviços para a cidade de Rugby tais como: habitação, recolha de lixo, serviços de urbanização, lazer e instalações desportivas. Nessa entidade de acolhimento, cada estudante recebe um contrato - chamado de acordo de treino - no início do estágio. Inclui objetivos, plano de formação, se relevante - objetivo de qualificação, desenvolvimento de competências - aptidões, conhecimentos, comportamentos - identificados no documento de normalização nacional, processos de coaching e feedback e regime de avaliação.

### **Modelo 9: Contrato de Estágio**

## 10. Atribuição dos Estudantes às Propostas de Estágio

Durante a aprendizagem baseada no contexto de trabalho, os estagiários podem aplicar e desenvolver conhecimentos e capacidades da sua área num ambiente profissional. Além disso, os estágios fornecem uma visão útil das organizações, o seu discurso, cultura, socialização profissional, capacidades aplicadas e relações de trabalho. Todas as partes interessadas beneficiam dessas percepções se a colocação dos estudantes nos locais de estágio for cuidadosamente realizada.

### Indicadores de Avaliação

A instituição de ensino tem uma lista dos estágios disponíveis adequada?

A instituição de ensino implementou um programa de informação para estudantes, incluindo:

Divulgação de material informativo?

Organização de sessões de informação?

Disponibilidade de serviços de consulta personalizados?

Preparação para as entrevistas de colocação?

Existe informação documentada para identificar as necessidades e expectativas dos estagiários?

Existe informação documentada para selecionar estagiários para perfis específicos?

A instituição de ensino tem uma lista de mentores qualificados de entidades de acolhimento?

**Exemplo:** *A Universidade de Mondragon (UM) é uma Universidade Cooperativa reconhecida pelo seu relacionamento próximo com a indústria. É também um projeto pedagógico onde a componente prática adquire um lugar muito importante, no qual os alunos realizam estágios em empresas e/ou organizações. A universidade organiza sessões informativas para os alunos que seguem o plano de orientação. Os alunos solicitam a participação no programa de treino Dual. Eles preenchem o formulário de inscrição da UM enviando as seguintes informações: CV, grau e ano académico, idiomas, preferências geográficas e a área de interesse. As entidades de acolhimento interessadas em ingressar no programa Dual devem fazer a solicitação por meio desta aplicação. O coordenador de curso garante que o projeto formativo descrito pela empresa se enquadra no perfil do curso e foi concluído corretamente. Os alunos veem as ofertas das empresas e selecionam aquelas nas quais estão interessados. Os coordenadores de curso incentivam e apoiam os alunos interessados nas ofertas das empresas. A empresa desenvolve o processo seletivo dos candidatos.*

### Modelo 10: Processo de Gestão

## 11. Monitorização das Atividades das Entidades de Acolhimento

O acompanhamento apoia a avaliação dos processos, visando identificar possíveis desvios, informar as partes interessadas envolvidas e intervir no mesmo. As atividades das entidades de acolhimento são monitoradas para dar aos empregadores ideias para melhorias.

### Indicadores de Avaliação

A instituição de ensino nomeou um supervisor para cada estágio?

Existe um plano de comunicação com as entidades de acolhimento?

O plano identifica a frequência de:

Correspondência?

Visitas?

Existe informação documentada sobre como realizar uma visita, incluindo requisitos para:

Planeamento (como, quem e comunicado a quem)?

Recolha de evidências (meios e ferramentas)?

Registo e relatório da visita?

**Exemplo:** *A ESE é uma Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto, promovendo uma prática educativa em contextos formais e não formais, de forma a capacitar os seus alunos para o exercício de atividades profissionais na área da educação. Esta instituição de ensino oferece estágios, que acontecem na própria instituição e nas entidades de acolhimento. Em função do plano de estágio, a componente prática visa permitir ao estagiário uma abordagem em contexto real da sua futura profissão. Além disso, o estagiário deve vivenciar as práticas lecionadas, estabelecer a relação entre a teoria e a prática, conviver com a complexidade quotidiana da realidade em que se encontra envolvido e interagindo com os colegas de trabalho. Uma equipa de especialistas em várias disciplinas como matemática, língua materna, história entre outras monitoriza e acompanha a experiência.*

**Modelo 11: Lista de Verificação para a Monitorização das Atividades das Entidades de Acolhimento**

## 12. Monitorização das Atividades dos Estagiários

O acompanhamento apoia a avaliação dos processos, visando identificar possíveis desvios, informar as partes interessadas envolvidas e intervir, se necessário. Aqui as atividades do estagiário são monitorizadas.

### Indicadores de Avaliação

Existe um plano para comunicar com os estagiários indicando os momentos de comunicação e visitas?

Existe informação documentada para que os estagiários comuniquem o seu progresso, especificando:

As informações a reportar (o quê)?

A frequência dos relatórios (quando)?

O método de elaboração de relatórios (como)?

O canal para o envio de relatórios (para quem)?

**Exemplo:** *Orona é um fabricante espanhol de elevadores e escadas rolantes que oferece estágios, que integram o estagiário em equipas de trabalho multidisciplinares. Nesta entidade de acolhimento, dois tutores monitorizam as atividades dos estudantes. O tutor nomeado na entidade de acolhimento (mentor) define o acordo de estágio e orienta o estudante durante o ano letivo. Além disso, o mentor coordena e auxilia o estudante no desenvolvimento do seu plano de estágio. Paralelamente, o tutor universitário (supervisor/orientador) define ou valida o contrato de estágio, acompanha o processo de aprendizagem e avalia o estudante.*

### **Modelo 12: Registo de Visita à Entidade de Acolhimento**

### 13. Apoio ao Utilizador e Resolução de Problemas

A central de ajuda atua principalmente como um ponto de contato para dificuldades técnicas. No entanto, a central de ajuda também funciona como um primeiro ponto de contacto em caso de outras dificuldades, antes de serem reencaminhadas para os respetivos gabinetes de apoio.

#### Indicadores de Avaliação

A instituição de ensino criou uma central de ajuda?

Existe informação documentada acerca da forma de entrar em contacto com a central de ajuda da instituição de ensino (por exemplo, número para ligar, e-mail, site)?

A instituição de ensino divulga e promove a existência da sua central de ajuda?

Existe informação documentada para a resolução de problemas?

A informação documentada inclui especificações para lidar com questões críticas urgentes?

**Exemplo:** *TSC MARIBOR é um centro escolar de ciências técnicas. Esta instituição educacional publicou todos os documentos necessários (incluindo catálogos de estágios) no seu site e nomeou uma pessoa de contato, em horário de expediente, dedicada a estagiários. Portanto, todas as partes interessadas estão cientes das expectativas, estão envolvidas nas decisões, o que resulta em expectativas realistas e menos insatisfação entre eles. Todas as partes interessadas sabem sempre quem contactar e abordar a qualquer momento, antes, durante e depois do estágio. A satisfação de todos os envolvidos é, portanto, maior e todas as etapas e ações durante todo o processo de estágio são claras e bem orientadas e os resultados são, conseqüentemente, melhores.*

**Modelo13 : Diretrizes para Colocação na Entidade de Acolhimento / Preparação do Estágio e Resolução de Problemas**

## 14. Avaliação dos Estágios

Para melhorar os estágios e para analisar a mais-valia dos estágios, o processo precisa ser avaliado.

### Indicadores de Avaliação

Existe informação documentada para que a instituição de ensino avalie as entidades de acolhimento e os seus mentores?

Esta informação documentada inclui especificações relativas a:

Como recolher dados dos estagiários?

Como recolher contribuições das entidades de acolhimento?

Que questionário(s) deve(m) ser utilizado(s)?

Que metodologia de análise deve ser utilizada?

Como recolher as informações mínimas sobre a relevância e a adequação do estágio, em tempo oportuno, e rever essas informações periodicamente?

Como registar e reportar possíveis ações corretivas e/ou de melhoria necessárias?

Como garantir a transparência da avaliação?

Como identificar a excelência dos mentores e reconhecê-la publicamente, por ex. envolvendo mentores em dias de carreira, na comunicação e redes sociais...?

Há informações documentadas para que a instituição de ensino acompanhe o emprego e a progressão na carreira do estagiário?

**Exemplo:** A EROSKI é uma empresa retalhista que oferece projetos em gestão de vendas e espaços comerciais, que motivam os alunos a se integrarem em experiências reais de trabalho. Isso é fundamental para a experiência de estágio na empresa. Nesta instituição de acolhimento, o processo de avaliação é coordenado pelo centro educacional, mas conduzido pelo mentor da empresa. Todas as avaliações são recolhidas num modelo definido e estruturado pela instituição de ensino. O estagiário recebe feedback qualitativo de ambos os tutores no final de cada trimestre do estágio.

**Modelo 14: Relatório de Entidades de Acolhimento para Instituições de Ensino sobre Comunicação com Organizadores e Mentores dentro da Organização**

## 15. Conceção da Avaliação

Para garantir uma avaliação formal e informal, é necessária a conceção do processo de avaliação. Esta conceção da avaliação deve ilustrar o desenvolvimento da aprendizagem e os objetivos do estagiário.

### Indicadores de Avaliação

A instituição de ensino criou um modelo para o relatório de avaliação a preencher pelos estagiários?

Este modelo inclui a avaliação de competências?

A instituição de ensino criou um modelo para a avaliação do progresso do estagiário a preencher pelas entidades de acolhimento?

A instituição de ensino criou regras claras para a avaliação partilhada?

A instituição de ensino estabeleceu os critérios de avaliação do estágio e a ponderação para a entidade de acolhimento e a instituição de ensino?

Estas regras são publicadas?

*Exemplo: A ESE - Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto pretende promover a prática docente em contextos formais e não formais, de forma a capacitar os seus estudantes para o exercício de atividades profissionais na área da educação. Para isso, esta instituição de ensino possui um gabinete de apoio à qualidade e avaliação para implementar e desenvolver um sistema de gestão da qualidade, visando a melhoria contínua dos processos internos. A ESE avalia o curso e documenta num relatório de avaliação.*

**Modelo 15: Grelha de Avaliação para o Trabalho de Projeto / Formação em Contexto de Trabalho**

## 16. Execução e Acompanhamento da Avaliação

Usar o modelo de avaliação definido melhora a colaboração e troca de informação entre todas as partes interessadas. Particularmente, entre o estabelecimento de ensino e as entidades de acolhimento no que diz respeito à supervisão do estagiário.

### Indicadores de Avaliação

A instituição de ensino fornece às entidades de acolhimento diretrizes sobre como realizar as avaliações?

Existe um procedimento documentado para a recolha de dados de avaliação, incluindo responsabilidades e prazos?

Existe um procedimento documentado para a segurança de dados, incluindo requisitos para a rastreabilidade de documentos, anti adulteração e privacidade?

**Exemplo:** *A Siemens Mobility GmbH é uma empresa de desenvolvimento e produção de chassis de alta qualidade para todos os veículos ferroviários (Metros, unidades múltiplas, comboios de alta velocidade e locomotivas). Nesta entidade de acolhimento, todos os estágios são avaliados usando um questionário padronizado. Este questionário cobre todos os objetivos acordados, o ensino de capacidades relevantes para o trabalho, bem como as competências sociais e profissionais, a tutoria e o sistema de gestão. A sessão de avaliação é organizada para os estagiários todas as sextas-feiras, após o trabalho, e o mentor assim como o estagiário avaliam o trabalho realizado na semana em curso.*

### **Modelo16: Relatório e Avaliação do Programa Alternativo de Estudo-Trabalho**

## 17. Classificação

É necessário um sistema de classificação padronizado de modo a assegurar a necessária transparência.

### Indicadores de Avaliação

A instituição de ensino criou um sistema de classificação, incluindo:

Uma lista de classificações?

Uma descrição das classificações?

Informação documentada para a determinação das classificações?

Um modelo para registar as classificações atribuídas?

O estabelecimento de ensino estabeleceu regras claras para a classificação compartilhada?

**Exemplo:** *O Douro-ISCE é um Instituto Superior de Ciências da Educação. A componente prática do plano de estágio visa permitir ao estagiário aproximar-se de um contexto real da sua futura profissão, vivenciar a prática docente, estabelecer a relação entre teoria e prática, conviver com a complexidade quotidiana da realidade escolar e experimentar e interagir na prática com os estudantes. Este estabelecimento de ensino classifica o estágio com base nas avaliações do orientador/supervisor da instituição de ensino e do orientador por parte da entidade de acolhimento (mentor), ambos com o mesmo peso na classificação final.*

### **Modelo 17: Relatório de avaliação de Projeto e Tese de Bacharelato**

## 18. Certificação e Reconhecimento

Os resultados da aprendizagem precisam ser certificados para serem transferíveis e reconhecíveis. Por exemplo, quando um estagiário muda de instituição de ensino ou estuda noutro país. O uso de mecanismos de equivalência como os ECTS ajudam e facilitam o reconhecimento e o desenvolvimento de atividades de formação/treino cooperativas internacionais.

### Indicadores de Avaliação

A instituição de ensino possui um procedimento documentado para a concessão de créditos que especifique um:

Método de atribuição de crédito transferível?

Modelo a usar para o certificado?

Modelo para qualquer informação suplementar ao certificado (suplemento de diploma, Europass, etc.), incluindo conhecimentos extra curriculares?

Método para manter registos de certificados premiados?

Método para responder aos pedidos de verificação de certificados?

A instituição de ensino estabeleceu um procedimento para o reconhecimento de aprendizagens/competências anteriores?

**Exemplo:** *Brau Union Österreich faz parte da corporação Heineken. Está intimamente ligada à tradição mas obrigada ao futuro e caracteriza e molda o mercado cervejeiro austríaco. Esta entidade de acolhimento tem várias subsidiárias em diferentes países e oferece aos estagiários a possibilidade de irem para outro país durante o seu estágio. Portanto, a empresa visa padronizar os locais de trabalho, para que os estudantes possam mudar facilmente de um local da empresa para outro enquanto realizarem o seu estágio no estrangeiro, sendo os resultados da aprendizagem transferíveis e reconhecíveis.*

### Modelo18: Pedido de Reconhecimento de Formação Prática

## 19. Reclamações e Recursos

Quando ocorrem problemas, deve haver um procedimento para lidar com reclamações e recursos vindos de ambos os lados – estabelecimentos de ensino e entidades de acolhimento. Isso permite uma boa comunicação entre todas as partes interessadas.

### Indicadores de Avaliação

A instituição de ensino criou um sistema de gestão de reclamações e recursos, incluindo:

Métodos documentados sobre onde apresentar uma reclamação ou recurso?

Modelos para apresentação de reclamações e recursos?

Informação documentada para:

Definir o âmbito das reclamações e recursos?

Investigar reclamações e recursos que afetem a instituição de ensino?

Investigar reclamações e recursos que afetem as entidades de acolhimento?

Investigar reclamações e recursos que afetem os estudantes?

Decidir sobre a reclamação/recurso?

Informações sobre o prazo para dar resposta sobre as reclamações e recursos aos seus autores?

**Exemplo:** A instituição de ensino *School Center Kranj* criou um formulário eletrônico destinado ao envio de sugestões, comentários, elogios, opiniões e reclamações de todos os públicos de interesse (alunos, funcionários, empresas, mentores, parceiros externos, outros) que faz parte do sistema de gestão da qualidade implementado. O formulário eletrônico publicado na sua página permite uma solução eficaz, anônima, acessível e rápida para todas as partes interessadas.

### **Modelo 19: Informação documentada para Reclamações e Recursos**

### 30. Procedimentos de Gestão da Qualidade

As informações documentadas do sistema de gestão da qualidade apoiam a coordenação dos estágios em contexto de trabalho, direcionando as atividades durante um estágio para atender às necessidades de todas as partes interessadas e melhorar continuamente a eficácia e a eficiência do estágio.

#### Indicadores de Avaliação

A entidade de acolhimento possui informação documentada para lidar com reclamações e sugestões externas (instituições de ensino, estagiários)?

A entidade de acolhimento tem uma sessão regular de resposta aos estagiários? Avaliação de competências e fluxo de informações?

A entidade de acolhimento possui informação documentada para monitorizar o desempenho do programa geral de estágio, incluindo:

Definição de capacidades, qualificações e competências?

Plano de avaliação evidenciando diferentes responsabilidades?

Modelos padronizados para documentação escrita do processo de qualificação?

Modelo de relatório para comunicação e respostas?

Critérios de avaliação definidos?

Guia de entrevistas?

Benefício para o sucesso do negócio?

Contribuição para a criação de valor (retorno do investimento)?

A formação e créditos em cooperação com a instituição de ensino?

**Exemplo:** *A WSP é uma empresa especializada em serviços profissionais de engenharia que opera em mercados em todo o mundo. As principais áreas de serviço são o transporte e infraestruturas, edifícios, energia e água, meio ambiente, sustentabilidade e serviços de energia. Esta entidade de acolhimento garante a qualidade dos estágios, treinando os mentores (avaliação, qualificações), monitorizando o progresso da aprendizagem em contexto de trabalho - pelo mentor treinado, e a organização do programa de estágio, através da colaboração entre a instituição de ensino e a empresa. Com efeito, a garantia de qualidade é "delegada" à empresa que possui a experiência e especialização adequadas.*

#### **Modelo 30: Procedimentos de Gestão da Qualidade**

## Exemplos de Informação Documentada para a Gestão da Qualidade

Instituição de Ensino		Entidade de Acolhimento	
Envolvimento das partes interessadas na conceção dos objetivos de aprendizagem	<input type="checkbox"/>	Preparação para o Estágio	<input type="checkbox"/>
Definição dos Objetivos de Aprendizagem SMART	<input type="checkbox"/>	Identificação dos Mentores	<input type="checkbox"/>
Transparência	<input type="checkbox"/>	Redação do Contrato	<input type="checkbox"/>
Definição de Normas para os Estágios	<input type="checkbox"/>	Atribuição dos estudantes às propostas de estágio	<input type="checkbox"/>
Identificação (Localização) das Propostas de Estágio	<input type="checkbox"/>	Preparação do estágio	<input type="checkbox"/>
Reforço das Capacidades das Entidades de Acolhimento	<input type="checkbox"/>	Integração do estagiário	<input type="checkbox"/>
Gestão de Estágios - Oferta - Base de Dados	<input type="checkbox"/>	Orientação	<input type="checkbox"/>
Proteção de dados	<input type="checkbox"/>	Registos do Estágio	<input type="checkbox"/>
Redação do Contrato	<input type="checkbox"/>	Avaliação da aprendizagem	<input type="checkbox"/>
Atribuição dos Estudantes às Propostas de Estágio	<input type="checkbox"/>	Avaliação do processo	<input type="checkbox"/>
Monitorização das Atividades das Entidades de Acolhimento	<input type="checkbox"/>		
Monitorização das Atividades dos Estagiários	<input type="checkbox"/>		
Apoio ao Utilizador e Resolução de Problemas	<input type="checkbox"/>		
Avaliação dos Estágios	<input type="checkbox"/>		
Conceção da Avaliação	<input type="checkbox"/>		
Execução e Acompanhamento da Avaliação	<input type="checkbox"/>		
Classificação	<input type="checkbox"/>		
Certificação e Reconhecimento	<input type="checkbox"/>		
Reclamações e Recursos	<input type="checkbox"/>		

# 5. Do Planeamento à Implementação

Como é que os critérios de qualidade, que foram explicados em detalhe nos capítulos anteriores, podem ser implementados? Para ilustrar isso, o capítulo seguinte referir-se-á ao círculo PDCA.

O ciclo PDCA foi desenvolvido por Shewhart (1931, 1939) e é usado na gestão da qualidade como um modelo de resolução de problemas (Matsuo & Nakahara 2013, 198). É também chamado de ciclo de Deming, em homenagem ao trabalho avançado de W. E. Deming (Sokovic et al., 2010, 477f.). O ciclo de melhoria da qualidade consiste em quatro fases e começa com a fase de planeamento (P - Plan), seguida da implementação das atividades necessárias para atingir o plano (D - Do). Os resultados são verificados quanto à sua eficácia (C - Check) e ações (A - Act) são implementadas para melhorar os processos (Matsuo & Nakahara 2013, 198). A implantação do ciclo PDCA significa a procura constante por métodos de melhoria (Sokovic et al., 2010, 477f.).



*Figura 3: Ciclo PDCA (Cedefop 2015, 13).*

O ciclo PDCA permite que ações corretivas temporárias e permanentes sejam tomadas. No caso das ações temporárias, o processo é focado nos resultados, abordando e resolvendo de forma prática o problema. Com a ação corretiva permanente, por outro lado, a causa é investigada e eliminada resultando num processo sustentável e melhorado (Sokovic et al., 2010, 477f.).

Melhoria da qualidade significa planeamento estratégico que, no entanto, não se refere apenas a soluções de curto prazo ou erros que surgiram. Em vez disso, o planeamento estratégico visa melhorar toda a organização e, mais especificamente, os processos essenciais. Para desenvolver o planeamento da qualidade, é necessária uma estratégia para a melhoria da gestão da qualidade (Cedefop, 2015, 23).

As seguintes questões devem ser respondidas usando uma estratégia:

- “(a) o que deve ser alcançado;
- (b) como pode ser alcançado, por quem, até quando;
- (c) quais os recursos necessários. ” (ibid.)

Com base no ciclo PDCA, a proposta do EQAVET para a implementação de um quadro de garantia de qualidade circular, inclui os seguintes pontos:

- “(a) definição de metas e planeamento estratégico;
- (b) regras e regulamentos para implementação, monitorização contínua e medição dos resultados, de acordo com objetivos pré-definidos;
- (c) análise dos fatores que contribuem para a qualidade e a gestão da mudança, face aos resultados alcançados;
- (d) novo planeamento estratégico e definição de objetivos adaptados aos novos desenvolvimentos, iniciando assim um novo ciclo de melhoria contínua. ” (ibid., 13)

Em relação aos critérios de qualidade acima listados, pode-se efetuar a seguinte alocação (Figura 4):



Figura 4: Alocação dos critérios de qualidade às diferentes etapas do estágio (projeto ApprenticeshipQ).

Alguns critérios de qualidade podem ser atribuídos a várias etapas do ciclo. Não há uma diferenciação clara entre as etapas. A etapa em que os respectivos critérios de qualidade devem ser atribuídos depende também dos indicadores de medição específicos usados. Também se deve atender que todas as etapas requerem planeamento prévio.

Um suplemento ao ciclo PDCA é a bússola MERI (ver Figura 5, ver Cedefop). Parte do pressuposto de que o desenvolvimento de uma cultura de qualidade é fortemente influenciado pelas soft skills, baseadas no fator humano. Essas competências sociais são apresentadas no ciclo MERI como complementares às hard skills usadas no ciclo PDCA. Assim, o ciclo MERI refere-se principalmente à criação de uma cultura interna de qualidade. Além das atividades do ciclo PDCA, uma cultura de qualidade é formada principalmente por meio das relações humanas, que se caracterizam pelo respeito e incentivo mútuos. Os seguintes aspetos para fortalecer as relações interpessoais dentro da organização podem ser identificados no ciclo MERI:

- “(a) motivar pessoas e mobilizar recursos para melhorias;
- (b) apreciar e estimar o envolvimento da equipa e das partes interessadas;
- (c) refletir e discutir análises, avaliações e opiniões de funcionários e partes interessadas;
- (d) informar e inspirar melhorias adequadas.” (Cedefop, 2015, 98)

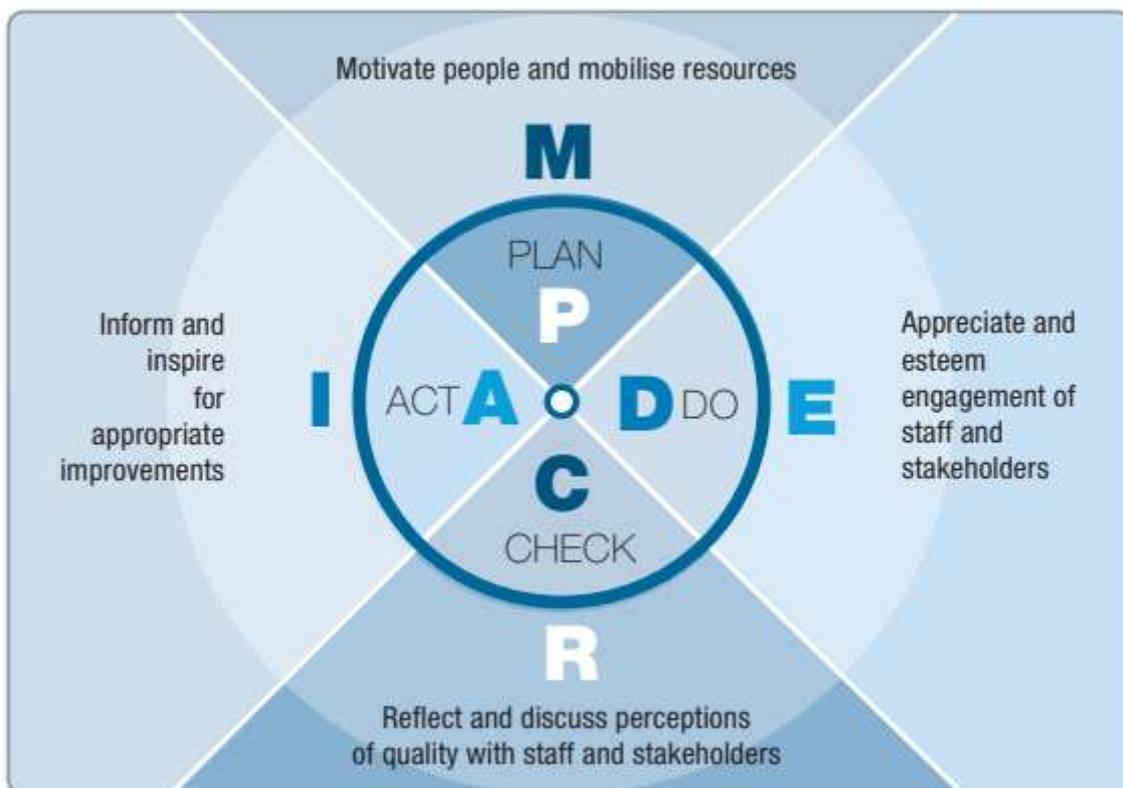


Figura 5: Ciclo MERI (Cedefop 2015, 99).

Embora os critérios de qualidade e os seus indicadores de avaliação não se especializem em soft skills, algumas das sugestões para este ponto podem ser retiradas de alguns dos critérios listados. Especialmente os critérios de qualidade, que promovem o relacionamento entre a instituição de ensino, a entidade de acolhimento e o estagiário (nº 19, 25, 29, 30), fortalecem as competências sociais. É estabelecida uma relação de confiança, que também constitui a base para a gestão interna da qualidade. O feedback pode ser obtido e transmitido mais facilmente; as mudanças podem ser implementadas mais facilmente e com mais confiança.

Geralmente, o ciclo PDCA é um conceito de melhoria contínua dos processos dentro da organização. A fase "Agir" é a mais importante. Após a conclusão de um projeto, o ciclo começa novamente para outras melhorias (Sokovic et al., 2010, 477f.).

# 6. Bibliografia

Cedefop (2015): Handbook for VET providers: Supporting internal quality management and quality culture. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop Reference series; No 99

European Commission (2017): High-performance apprenticeships & work-based learning - 20 guiding principles. Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8f010ea2-265b-11e7-ab65-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-63634090#>

European Training Foundation (2013): Work-Based Learning: Benefits And Obstacles. A Literature Review For Policy Makers And Social Partners In ETF Partner Countries. Available at:

[http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/576199725ED683BBC1257BE8005DCF99/\\$file/Work-based%20learning\\_Literature%20review.pdf](http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/576199725ED683BBC1257BE8005DCF99/$file/Work-based%20learning_Literature%20review.pdf)

Inter-agency Group on Technical and Vocational Education and Training (2017): Investing in work-based learning. Available at <http://unesdoc.unesco.org/images/0026/002606/260677E.pdf>

Matsuo, M.; Nakahara, J. (2013): The effects of the PDCA cycle and OJT on workplace learning, The International Journal of Human Resource Management, 24:1, 195-207, DOI: 10.1080/09585192.2012.674961

OECD (2018), Seven Questions about Apprenticeships: Answers from International Experience, OECD Reviews of Vocational Education and Training, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264306486-en>

Shewhart, W.A. (1931), Economic Control of Quality of Manufactured Product, New York: D. Van Nostrand.

Shewhart, W.A. (1939), Statistical Method From the Viewpoint of Quality Control, Washington, DC: The Graduate School, Department of Agriculture.

Sokovic, M.; Pavletic, D.; Kern Pipan, K. (2010): Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Vol. 43, 1. Available at: [http://jamme.acmsse.h2.pl/papers\\_vol43\\_1/43155.pdf](http://jamme.acmsse.h2.pl/papers_vol43_1/43155.pdf)

Supporting Apprenticeships between Professional Higher Education & Small and Medium Enterprises [SAPS] (2018) Available at: <https://learntowork.eu/>

# 7. Leitura Adicional

Cedefop (2018): Apprenticeship schemes in European countries - A cross-nation overview.

Available at: [https://www.cedefop.europa.eu/files/4166\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/4166_en.pdf)

European Commission (2016): Study on higher vocational education and training in the EU.

Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cf35147d-0a60-11e7-8a35-01aa75ed71a1>

International Labour Organization (2017): ILO Toolkit for Quality Apprenticeships - Vol. 1:

Guide for Policy Makers. Available at: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/--ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_607466.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/--ifp_skills/documents/publication/wcms_607466.pdf)

Pipan, M. (2010): Quality Improvement Methodologies - PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. Journal of achievements in materials and manufacturing engineering, 46, 476-483. Available at:

<http://pdfs.semanticscholar.org/e348/8a24ab1197670544b4e08dc6173f396eada9.pdf>

Sweet, R. (2018): Work-based learning: A handbook for policy makers and social partners in

ETF partner countries. Available at: [https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2018-09/Work-based%20learning\\_Handbook.pdf](https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2018-09/Work-based%20learning_Handbook.pdf)

## **Acerca do Projeto ApprenticeshipQ e esta Publicação**

A falta de experiência profissional e o desfasamento entre as competências dos alunos recém licenciados e as necessidades do mercado de trabalho são dois dos maiores desafios para a transição dos jovens do mundo da educação para o mundo do trabalho e uma maneira promissora de enfrentar esses desafios são os estágios curriculares em contexto de trabalho.

Para apoiá-los, o Projeto ApprenticeshipQ visa desenvolver ferramentas de gestão que ajudarão instituições de ensino e entidades de acolhimento a oferecer e orientar estágios de alta qualidade e que podem servir de base para o desenvolvimento de padrões e diretrizes internacionais formais.

Este manual tem como objetivo ajudar as instituições de ensino a melhorar a qualidade dos seus estágios. Com a ajuda de uma lista de verificação e vários exemplos, os critérios de qualidade listados fornecem conselhos valiosos sobre como implementar esses critérios na sua própria instituição.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union