



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

MESTRADO DE AUDITORIA EMPRESARIAL E PÚBLICA

- AUDITORIA DA CONFORMIDADE

TRABALHO DE PROJETO

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO
DA QUALIDADE NA ASSOCIAÇÃO DIOGO DE AZAMBUJA
(Montemor-o-Velho)**

Trabalho de Projeto para Obtenção do Grau de Mestre realizado por:

Luís Manuel de Oliveira Alves Cantante

Aluno nº 2375

Outubro de 2015



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

MESTRADO DE AUDITORIA EMPRESARIAL E PÚBLICA

- AUDITORIA DA CONFORMIDADE

TRABALHO DE PROJETO

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO
DA QUALIDADE NA ASSOCIAÇÃO DIOGO DE AZAMBUJA
(Montemor-o-Velho)**

Trabalho de Projeto para Obtenção do Grau de Mestre realizado por:

Luís Manuel de Oliveira Alves Cantante

Aluno nº 2375

Outubro de 2015



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

MESTRADO DE AUDITORIA EMPRESARIAL E PÚBLICA

- AUDITORIA DA CONFORMIDADE

TRABALHO DE PROJETO

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA ASSOCIAÇÃO DIOGO DE AZAMBUJA (Montemor-o-Velho)

Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para obtenção do Grau de Mestre em Auditoria Empresarial e Pública – Auditoria da Conformidade, sob orientação de Mestre Maria Georgina da Costa Tamborino Morais e supervisão de Licenciada Paula Elisabete Pires da Costa Rama

Outubro de 2015

RESUMO

A associação da qualidade a um produto ou a um serviço é cada vez mais um fator determinante para a sua valorização e, conseqüentemente, para a competitividade da organização que o fornece, num mercado cada vez mais global, exigente e seletivo.

A implementação de um sistema de gestão da qualidade (SGQ), mais do que uma opção, assume nos nossos dias um caráter imperativo.

Neste trabalho é feita uma retrospectiva da importância e evolução da qualidade no contexto de organização empresarial. Recordam-se os autores cujos contributos se destacaram na valorização do SGQ.

Aborda a motivação para a implementação de um SGQ, apontando as condicionantes, os benefícios daí decorrentes para a organização, e descreve as respetivas etapas de implementação.

Procura sensibilizar para a importância do envolvimento da gestão de topo, na implementação e eficiência de uma SGQ, como fator de desenvolvimento estratégico da organização, seja na assunção de uma política de qualidade, na afetação de recursos adequados ao seu funcionamento, ou no envolvimento e recolha de contributos das partes interessadas.

Descreve e hierarquiza a documentação requerida na implementação de um SGQ e apresenta uma revisão da literatura relativa à SGQ, inclusivamente em serviços.

Carateriza a família de normas ISO 9000, enquanto referências normativas para a certificação, enfatizando a preconizada abordagem por processos.

Descreve a estrutura da NP EN ISO 9001:2008 e, considerando a recente publicação da revisão de 2015 desta norma, apresenta as principais alterações que lhe são apontadas.

Descreve a metodologia utilizada no trabalho, com recurso a uma revisão de literatura.

Apresenta o Sistema de Garantia da Qualidade alinhado com o Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissionais, desenvolvido pela Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional a que a entidade objeto de estudo vai estar sujeita.

Finalmente, elaborou-se um manual de qualidade, ensaiando a implementação de SGQ na Associação Diogo de Azambuja, cuja atividade é o ensino e formação profissional.

Palavras-chave: Qualidade, sistema de gestão da qualidade, processos, melhoria contínua.

ABSTRACT

The association of quality to a product or a service is increasingly becoming an important factor in determining the promotion of the product and therefore, in the competitive edge over other organizations, adapting to a market which is becoming continuously more global, demanding and selective.

Implementing a quality management system (QMS), rather than an option, presents itself as an unavoidable requirement.

This work focus on a retrospective analysis of the importance and the evolution of quality in the context of business organisation. The authors, who contributed greatly to the valorisation of the QMS, are here remembered.

It addresses the motivation for implementing a QMS, pointing constraints, deriving benefits and describes the steps involved in the implementation process.

It seeks to raise awareness of the importance of the implication of top management, in achieving the implementation and efficiency of a quality management system, as a strategic development factor of the organization, whether in the assumption of a quality policy, in the allocation of adequate resources or the involvement and gathering input from stakeholders.

It describes and ranks the documentation required to implement a quality management system and presents a literature review on the QMS, including in services.

It features a family of ISO 9000 standards as normative references for certification, emphasizing the recommended process approach.

It describes the structure of NP EN ISO 9001: 2008 and, considering the recent publication of the 2015 revision of this standard, it identifies the most relevant alterations that are pointed out.

It describes the methodology used, based in a literature review.

It presents the Quality Assurance System in agreement with the The European Quality Assurance Reference Framework in Education and Training, developed by the National Agency for Vocational Education and Training, which provides the common tools for the management of quality which will be adopted and implemented.

Finally, we elaborated a quality guide; it evaluates the SGO implementation in Diogo de Azambuja Association, which provides vocational education and training.

Key words: quality, quality management system, process, continuous improvement process.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho foi conseguida com um esforço significativo, comum a quem se dedica de corpo e alma sobretudo à vida profissional, deixando quase tudo o resto para trás.

Regressar à escola não é nada fácil, requer uma motivação forte e alguma determinação para resistir a outros prazeres e tentações.

Também por isso, são devidos sinceros agradecimentos a um conjunto de pessoas que deram o seu contributo para a realização deste trabalho e sem o qual, seguramente, não teria sido concluído.

Agradeço à Dra. Georgina Morais, ilustre docente do ISCAC, que no meio de tanta procura, conseguiu assegurar a orientação deste projeto.

Agradeço também à Dra. Paula Rama, Presidente da Direção da Associação Diogo de Azambuja, também Vereadora da Câmara Municipal de Montemor-o-Velho e Advogada, que, no meio de tantos afazeres, arranjou disponibilidade para a supervisão deste projeto.

À Direção da Associação Diogo de Azambuja, por me permitir a realização do trabalho, pela colaboração durante a sua elaboração e por me manter a trabalhar há vinte e um anos.

E, à minha família, que sempre me confrontou com a necessidade de realizar este trabalho, desafiando e motivando-me, em especial à Raquel, pela sua ajuda, na pesquisa bibliográfica e na revisão do trabalho.

A todos serei eternamente grato.

ÍNDICE

RESUMO.....	I
ABSTRACT	II
AGRADECIMENTOS.....	III
ÍNDICE	IV
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES.....	VI
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	VII
INTRODUÇÃO	1
CAPITULO I – SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	4
1.1. CONCEITO DE QUALIDADE.....	4
1.2. EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE.....	5
1.3. MODELOS DE GESTÃO DA QUALIDADE	8
1.3.1. <i>Modelo de Juran</i>	9
1.3.2. <i>Modelo de Deming</i>	10
1.3.3. <i>Modelo de Crosby</i>	12
1.3.4. <i>Modelo EFQM</i>	13
1.4. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	18
1.4.1 <i>Custo e benefício da implementação de um SGQ</i>	19
1.4.2. <i>Fases para a implementação de um SGQ</i>	21
1.4.3. <i>Definição da política de qualidade</i>	23
1.4.4. <i>Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade</i>	24
1.4.4.1. Manual da qualidade	26
1.4.4.2. Procedimentos.....	27
1.4.4.3. Instruções de trabalho	28
1.4.4.4. Registos.....	28
1.5. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	29
1.5.1. <i>Conceito de serviços</i>	29
1.5.2. <i>Características dos serviços</i>	30
1.5.3. <i>A qualidade no âmbito dos serviços</i>	30
1.6. FAMÍLIA DE NORMAS ISO 9000.....	32
1.6.1. <i>Referenciais normativos</i>	32
1.6.2. <i>Abordagem por Processos</i>	34
1.6.2.1. Classificação dos processos.....	35
1.6.3. <i>Estrutura da NP EN ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos</i>	36
1.6.4. <i>A NP EN ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos</i>	38
1.6.4.1. Objetivos	38
1.6.4.2. Estrutura	39
1.6.4.3. Principais alterações	40
1.7. A NP 4510:2015 - ATIVIDADES DE ENRIQUECIMENTO CURRICULAR E DE APOIO À FAMÍLIA	44

1.8. SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO.....	45
CAPÍTULO II - O QUADRO EQAVET.....	49
2.1. OBJETIVOS.....	49
2.2. INDICADORES DE QUALIDADE DO EQAVET.....	51
2.3. A QUALIDADE NOS PROCESSOS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	52
2.4. IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GARANTIA DA QUALIDADE ALINHADO COM O QUADRO EQAVET.....	52
2.4.1. <i>Indicadores de Qualidade selecionados pela ANQEP</i>	54
2.4.2. <i>Verificação de conformidade dos sistemas de garantia da qualidade com o Quadro EQAVET</i>	55
2.4.3. <i>Certificação EQAVET</i>	56
2.4.4. <i>Instrumentos de registo de informação</i>	57
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	60
3.1. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO.....	61
3.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	61
3.3. OBJETO E OBJETIVOS DA PESQUISA.....	62
3.4. TIPO DE PESQUISA.....	62
3.5. RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS.....	63
CAPÍTULO IV - IMPLEMENTAÇÃO DE UM SGQ NA ASSOCIAÇÃO DIOGO DE AZAMBUJA.....	65
4.1. ENQUADRAMENTO.....	65
4.2. SISTEMA DE QUALIDADE DA ADA.....	66
4.3. POLÍTICA DE QUALIDADE DA ADA.....	67
4.4. ANÁLISE DOCUMENTAL DA ADA.....	69
4.4.1. <i>Organização do Manual de Qualidade da ADA</i>	70
4.4.2. <i>Abordagem por processo na ADA</i>	71
4.4.3. <i>Auditoria na ADA</i>	73
CONCLUSÃO.....	75
BIBLIOGRAFIA.....	79
APÊNDICES E ANEXOS.....	84

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Dimensões da qualidade	5
Ilustração 2 – Evolução histórica da qualidade	8
Ilustração 3 - Trilogia da qualidade de Juran.....	10
Ilustração 4 - Ciclo PDCA de Deming	11
Ilustração 5 - Modelo de Deming resumido.....	12
Ilustração 6 - Grelha de maturidade	13
Ilustração 7 - Conceitos fundamentais da excelência	14
Ilustração 8 - Critérios do modelo EFQM	15
Ilustração 9 - Lógica do RADAR	17
Ilustração 10 - Os quatro pilares do SGQ	19
Ilustração 11 - Os quatro níveis de documentos.....	25
Ilustração 12 - A família de referenciais normativos de SGQ - estrutura e campos de aplicação.....	33
Ilustração 13 - Hierarquização de processos.....	35
Ilustração 14 - Modelo de SGQ baseado em processos	37
Ilustração 15 - Representação da estrutura da ISO 9001:2015 no ciclo PDCA.....	40
Ilustração 16 - Utilização de SGQ por operadores de formação não superior.....	46
Ilustração 17 - O ciclo de qualidade EQAVET	50
Ilustração 18 - Os "blocos de construção" EQAVET	53
Ilustração 19 - Sede da ADA e da Escola Profissional de Montemor-o-Velho.....	65
Ilustração 20 - Pirâmide de documentação	69

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADA – Associação Diogo de Azambuja

AFNOR – *Association Française de Normalization*

ANQEP - Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional

ANSI – *American National Standards Institute*

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

ASQC – *American Society for Quality Control*

CAP – Certificado de Aptidão Profissional

MQ – Manual da Qualidade

NP – Norma Portuguesa

EN – *European Norm*

EFQM – *European Foundation for Quality Management*

EQAVET - *European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training*

EOQC – *European Organization for Quality Management*

ERP – Educação e Formação Profissional

EUA – Estados Unidos da América

ISO – *International Standardisation Organisation*

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

POF – Processos Operacionais ou de Formação

PP – Processos de Planeamento

PS – Processos de Suporte

QMS - *Quality Management System*

RADAR – Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SQ – Serviço da Qualidade

INTRODUÇÃO

A garantia da qualidade na área da educação e formação tem vindo a ganhar centralidade no panorama das políticas educativas em todo o mundo, nomeadamente no âmbito da União Europeia. A questão, não sendo nova, revestiu-se de particular acuidade nas últimas décadas do século XX, em função das mudanças provocadas pela alteração do paradigma económico, técnico, e sociocultural que se designou de “globalização”, Galvão (2015).

Um questionário aplicado em Portugal pela Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional (ANQEP), em Outubro de 2014, respondido por cerca de 300 operadores de Ensino e Formação Profissional com oferta de dupla certificação de nível 4 do Quadro Nacional de Qualificações (cerca de 34% do universo), incluindo diversas tipologias de operadores (estabelecimentos públicos de ensino, escolas profissionais públicas e privadas, entidades formadoras certificadas, estabelecimentos de ensino particular e cooperativo e centros de formação profissional), veio evidenciar que, no que se refere à implementação de sistemas ou mecanismos de garantia da qualidade, existem operadores em diferentes situações, que vão desde a inexistência de qualquer sistema ou mecanismo à existência sustentada e consolidada de um sistema de garantia da qualidade.

Face a esta realidade, não será difícil acreditar que as escolas que implementarem um sistema de gestão da qualidade estão mais aptas ao exercício das suas funções e melhor colocadas para proporcionarem uma maior satisfação das necessidades dos alunos (clientes).

Num contexto em que a redução da natalidade e o abandono escolar precoce têm já uma grande influência na vida das escolas, reduzindo a sua atividade, assume maior relevância a procura de vantagens comparativas entre as diversas escolas.

Será a qualidade um fator determinante na procura, capaz de condicionar a escolha de uma escola pelos alunos? Parece que não pode deixar de o ser.

O conceito de qualidade tem várias definições, sendo difícil de definir e com resultados difíceis de medir. A literatura existente relativa à gestão da qualidade é vasta, havendo no entanto pouca sobre o desenvolvimento e implementação de SGQ em instituições de ensino.

Alguns testemunhos da implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) em escolas têm mostrado muitas dificuldades quando pretendem gerir o processo-chave do ensino-aprendizagem, limitando-se muitas vezes às áreas administrativas.

Haverá certamente algum caminho a percorrer no aperfeiçoamento de SGQ neste setor, mas não há dúvida que a evolução na adequação de um sistema de gestão da qualidade se consolidará como um instrumento de referência também nas instituições

de ensino e formação.

O título deste trabalho (implementação de um sistema de gestão da qualidade na Associação Diogo de Azambuja), define genericamente, o carácter e a natureza do tema do presente estudo, que se encontra centrado na convicção de que a qualidade é absolutamente determinante na organização, desenvolvimento e sucesso de que qualquer entidade.

A escolha deste tema foi motivada pela sua múltipla pertinência, seja para cumprir um dos requisitos da formação no âmbito da qual é desenvolvido, ou seja, o mestrado em auditoria empresarial e pública, especialização em auditoria da conformidade, seja como instrumento de melhoria do desempenho do autor, enquanto trabalhador da entidade onde se propõe a implementação do SGQ, e para a própria entidade, que carece de uma revitalização urgente, capaz de inverter a redução do volume da sua atividade que caracterizou os últimos anos.

A decisão de implementação de uma SGQ na entidade cabe, naturalmente, à gestão de topo, e será um processo necessariamente voluntário, até porque o seu sucesso dependerá em muito da determinação e empenho com que se avançar para ele.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos:

O primeiro capítulo - Sistema de Gestão da Qualidade tem como objetivo principal explicar a importância da qualidade. Apresentar alguns contributos para a noção de qualidade e uma descrição da sua evolução, sobretudo no século anterior. São referenciados quatro modelos de gestão da qualidade e equacionam-se os custos e os benefícios da implementação de um SGQ, apresentam-se os requisitos que o devem suportar, destacando a definição de uma política de qualidade, os processos e a documentação. Faz-se referência à qualidade em serviços procurando uma aproximação ao caso em estudo. Apresenta-se a família de normas ISO 9000, enquanto referencial normativo para a certificação de um SGQ, fazendo uma breve alusão à norma NP 4510:2015, justificada pela sua aplicação específica às instituições de ensino, ainda que, apenas até ao 1º ciclo do ensino básico.

Os trabalhos de revisão da norma NP EN ISO 9001:2008, iniciados em 2012, culminaram com a publicação recente, em 15 de Setembro, de uma versão atualizada, a ISO 9001:2015, pela organização internacional de normalização (*International Standard Organization - ISO*), da qual se apresenta uma tradução própria da sua estrutura de alto nível e as principais diferenças que lhe são apontadas relativamente à versão anterior.

No segundo capítulo – O Quadro EQAVET pretende-se descrever o modelo de Garantia da Qualidade alinhado Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissionais, preconizado pela ANQEP.

Considerando que a entidade vai estar a curto ou médio prazo, concretamente em data a definir pela própria entidade, em função do seu grau de preparação, legalmente obrigada a implementar um sistema de garantia da qualidade alinhado com o Quadro de Referência Europeu da Qualidade para a Educação e Formação Profissional

(EQAVET) é apresentado neste trabalho o respetivo enquadramento, os objetivos, os indicadores daquele quadro e os objetivos selecionados pela ANQEP, para aplicação do seu modelo de garantia da qualidade, bem como, do desenho da sua implementação, ou seja, as fases, os procedimentos, os instrumentos e as evidências a cumprir pelas escolas, de forma a materializar este sistema.

O terceiro capítulo é dedicado a uma reflexão mais concetual relativa à metodologia a utilizar num trabalho de investigação e na descrição da metodologia utilizada no estudo do caso objeto deste trabalho.

No que respeita à metodologia utilizada no trabalho estudo é apresentada uma breve revisão bibliográfica relativamente à metodologia para a realização de estudos e investigação. A metodologia utilizada no trabalho traduziu-se num *design* descritivo, tendo a recolha de dados incidido sobre o modo como estão estruturados os processos e procedimentos usados na Escola Profissional de Montemor-o-Velho, tendo como referência a NP EN ISO 9001:2008.

No capítulo quatro é descrita a proposta de implementação de um SGQ na Associação Diogo de Azambuja, procurando demonstrar a aplicação prática do estudo desenvolvido no segundo capítulo. Com destaque para o desenvolvimento do manual de qualidade para aquela organização.

Este trabalho termina com a apresentação das conclusões e a discussão dos resultados, onde se procura fazer uma breve autoavaliação, um breve resumo dos aspetos mais relevantes, das limitações do estudo e sobretudo fazer a recomendação de implementação de um SGQ na entidade.

CAPITULO I – SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

1.1. CONCEITO DE QUALIDADE

O conceito de qualidade está longe de ser objetivo, na medida em que, está diretamente relacionado com as percepções e expectativas de cada indivíduo, assumindo por isso uma natureza subjetiva.

Existem diversos fatores que influenciam diretamente o conceito de qualidade, como a cultura, o tipo de produto ou o serviço prestado, ou as necessidades e expectativas.

Podemos encontrar muitas definições de qualidade.

Segundo a NP EN ISO 9000:2005, qualidade é definida como “grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas”.

Qualidade pode considerar-se a “aptidão ao uso”, “as características que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto”, ou ainda, “a ausência de falhas” segundo alguns significados alternativos, propostos por Juran e Gryna (1993).

Pode também ser definida como “conformidade com as especificações” segundo Crosby (1979), ou como “o que torna possível a um consumidor ter uma paixão pelo produto ou serviço” segundo Tribus (1990), ambos citados em Pires (2007).

Para Deming, citado em Branco (2012), a qualidade é definida em função das exigências e das necessidades dos clientes.

A Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) define qualidade como “a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade”.

Para a *Association Française de Normalisation* (AFNOR) “a qualidade de um produto ou de um serviço é a sua aptidão para satisfazer as necessidades dos utentes”.

A *American National Standards Institute* (ANSI) e a *American Society for Quality Control* (ASQC) definem qualidade como se tratando do “conjunto de características de um produto ou serviço que lhes permite satisfazer necessidades expressas ou implícitas”.

Segundo a *European Organization for Quality Control* (EOQC) “Quality is the totality of features of a product or service that bears on its ability to satisfy given needs” (Rocha, 2006).

Segundo Shigeru Myzuno (*cit in* Saraiva e Teixeira, 2009), a qualidade de um produto compreende todas as suas características, não apenas as suas qualidades técnicas. Um produto não precisa necessariamente de ter a melhor qualidade possível: um único

requisito é que o produto satisfaça as exigências do cliente para o seu uso.

De uma forma geral podemos dizer que a qualidade tem sempre várias dimensões conforme se representa na ilustração 1 (Pires, 2007):

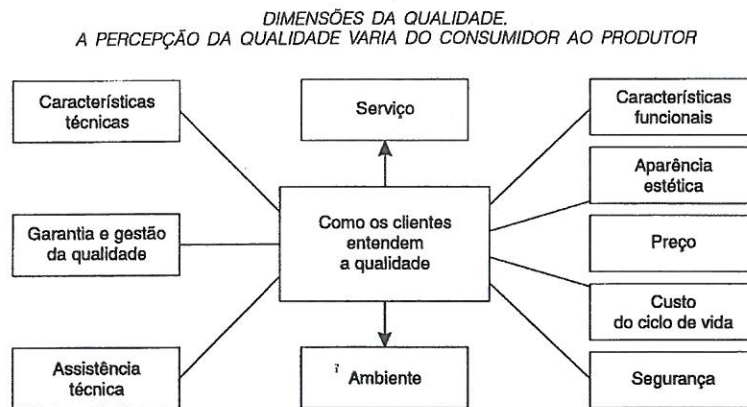


Ilustração 1 - Dimensões da qualidade
Fonte: Pires, 2007

1.2. EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE

Desde a antiguidade que a sociedade evidencia preocupações relacionadas com a qualidade dos produtos e serviços. Sendo esse valor o regulador das trocas comerciais foram efetuadas entre pessoas, com base no valor dos produtos e serviços objeto da troca, estabelecido em função da sua utilidade, e que esse valor de uso regulava a transação.

Na era pré-industrial a produção era essencialmente artesanal, estando o conceito de qualidade limitado à percepção do próprio artesão, que controlava o seu próprio produto. Estávamos portanto perante um sistema que assegurava a qualidade dos produtos e serviços com base no autocontrolo.

Na verdade este tipo de organização do trabalho obrigava o artesão à execução e, em simultâneo, ao controlo do seu trabalho, para que os seus clientes o apreciassem.

Na produção artesanal, o artesão era um especialista que tinha domínio total do ciclo de produção, desde a conceção do produto até ao pós-venda. O cliente mantinha-se próximo do artesão, explicitando as suas necessidades, as quais o artesão procurava satisfazer, pois sabia que a comercialização dos seus produtos dependia bastante da reputação de qualidade, que, naquele tempo, era comunicada boca a boca pelos clientes satisfeitos (Carvalho *et al*, 2006).

No entanto, é durante os séculos XIX e XX que a qualidade se desenvolve de forma extraordinária, atingindo a dimensão que hoje lhe conhecemos.

Com a industrialização, os trabalhadores deixaram de controlar o seu próprio trabalho, por um lado, porque não tinham possibilidade de o fazerem, uma vez que, estando inseridos numa linha de produção em série, não tinham margem para exercer outras tarefas, e, por outro, porque acompanhando apenas uma parte do processo de fabrico, não tinham contato com o produto final, à exceção dos trabalhadores que executassem as suas tarefas específicas no final da linha de produção.

O **Controlo de Qualidade** no exercício das tarefas ao longo das linhas de produção, assegurava, em pontos específicos, que o produto possuía as características desejadas e que, portanto, as tarefas estavam a ser corretamente executadas.

Desta forma, a função qualidade na empresa passa a estar integrada na sua estrutura, autonomamente, deixando de estar associada ao executante, embora limitada ao nível do sector produtivo e operacional.

A introdução do controlo da qualidade (particularmente o auto-controlo) e as abordagens seguintes que conduziram ao envolvimento dos operários em pequenas melhorias no processo produtivo, através da utilização de ferramentas simples de controlo da qualidade e de trabalho em equipa para a resolução de problemas, permitiram, em simultâneo, reduzir custos diretos de produção e diminuir as não conformidades detetadas no produto final (Saraiva e Teixeira, 2009).

Com o desenvolvimento industrial verificado em meados do século XX, impulsionado pelo período pós 2.^a Guerra Mundial, verificou-se o crescimento económico e o desenvolvimento tecnológico, o qual esteve na origem do progressivo aumento da oferta de produtos e de serviços e, conseqüentemente, do aumento da concorrência dos mercados e da exigência dos consumidores, no que respeita à qualidade dos bens adquiridos, em especial na sua adequação ao uso.

Assim, qualidade passou a significar assegurar a satisfações das necessidades do cliente (Saraiva e Teixeira, 2009).

A crise do petróleo dos anos 70 agravou a necessidade de reduzir os custos de produção para tornar os produtos mais competitivos num mercado cada vez mais concorrencial.

Nessa época, o conceito de qualidade era fundamentado pelas características físicas do produto, na conformidade com as especificações para a produção, e na conceção dos produtos tendo em conta o que os projetistas compreendiam que devia ser a funcionalidade (Saraiva e Teixeira, 2009).

A qualidade podia ser entendida, também, como um conjunto de atividades relacionadas, que contribuem para a redução do desperdício (Branco, 2012).

A qualidade chegou a ser considerada dispensável, sendo desprezada pela “necessidade” de produzir e vender produtos baratos (Born, 1994).

Na década de 80, a retoma económica trouxe novo aumento da concorrência no mercado, fator que levou as organizações a evoluírem para um conceito de qualidade diferente, conceito esse que lhes proporcionasse vantagens competitivas. Pretendia-se

que a qualidade fosse desde logo inserida no processo de fabrico, de forma a garantir a conformidade dos produtos ao longo do processo.

Estávamos perante o conceito de **Garantia da Qualidade**, que incluía para controlo da organização as Auditorias da Qualidade e as restantes funções do Sistema da Qualidade, tais como planeamento e medição.

As necessidades da indústria da defesa e o desenvolvimento de grandes projetos civis ligados à aeronáutica e à indústria nuclear, permitiram consolidar o conceito de garantia da qualidade, ligado à confiança depositada pelos grandes compradores, no que respeita à satisfação dos requisitos da qualidade pelos seus fornecedores, o qual foi alargando para outro tipo de indústrias e outros sectores de atividade, nomeadamente, após a publicação, em 1987, da série de normas ISO 9000.

O final da década de 1980, e a década seguinte, ficaram marcados pelo surgimento, nos EUA e na Europa, modelos de excelência empresarial (*Malcom Baldrige* e *EFQM Excellence Award*, respetivamente), concebidos como referenciais para atribuições de prémios de excelência, mas passaram a ser utilizados como ferramentas de melhoria da gestão global das organizações (Saraiva e Teixeira, 2009).

No final do século XX as organizações demonstraram a capacidade de, em primeiro lugar, captar as necessidades de todos os clientes e incorporá-los num produto e serviço *standard*, para posteriormente os transformar em versões personalizadas, adaptadas às necessidades específicas de cada cliente. Deste modo, qualidade é surpreender o cliente, excedendo as suas expectativas, através de um complemento de serviços, mais sofisticados com o passar do tempo, com vista a uma maior fidelização do cliente (Saraiva e Teixeira, 2009).

Com a pressão dos mercados, as organizações evoluíram para a **Gestão da Qualidade**. Começaram a sentir que já não bastava cumprir com os requisitos dos clientes e produzir com baixo nível de produtos com defeito.

As organizações procuraram uma maior interação com o cliente, no sentido da sua fidelização pela qualidade, para garantir o seu sucesso através de uma sistemática adequação ao uso dos seus produtos e serviços (focalização no cliente). O sucesso das organizações passou a depender da satisfação dos seus clientes, principal objetivo da Gestão da Qualidade. As organizações procuravam até superar as expectativas dos seus clientes. Para tal, as organizações passam a envolver todos os parceiros de negócio, em especial os seus colaboradores, numa gestão eficaz e eficiente de toda a organização, tendo como objetivo a melhoria de produtos e otimização de recursos.

Estas alterações têm como consequência a necessidade de um forte envolvimento do topo estratégico das organizações na função qualidade, originando um alargamento da estrutura da função qualidade.

A função qualidade passa a estar envolvida em todas as funções das organizações e profundamente relacionada com a Gestão Estratégica da empresa.

A sua colaboração deixou de ser meramente operacional passando a estar integrada ao mais alto nível da gestão das organizações, o que possibilita uma gestão da

organização orientada para a Qualidade a todos os níveis. Desenvolve-se assim a **Gestão pela Qualidade Total**.

Uma Gestão pela Qualidade Total pressupõe o envolvimento de todos os recursos humanos da organização na função qualidade, contribuindo para uma maior eficácia e eficiência, que serão conseguidas com uma forte focalização nos clientes, nas partes interessadas, e na melhoria contínua e de produtos e serviços.

São hoje fundamentais para o sucesso da organização conceito como “Participação na Sociedade”, “Responsabilidade Social das organizações” e “Sustentabilidade”.

A sustentabilidade será, certamente, um dos temas relevantes ao nível da gestão e da estratégia de muitas empresas e, conseqüentemente, uma das vertentes privilegiadas para a evolução dos atuais sistemas de gestão da qualidade (Branco, 2012).

Na ilustração 2, Pires, 2010, procura resumir a evolução histórica do conceito de qualidade ao longo do século XX.

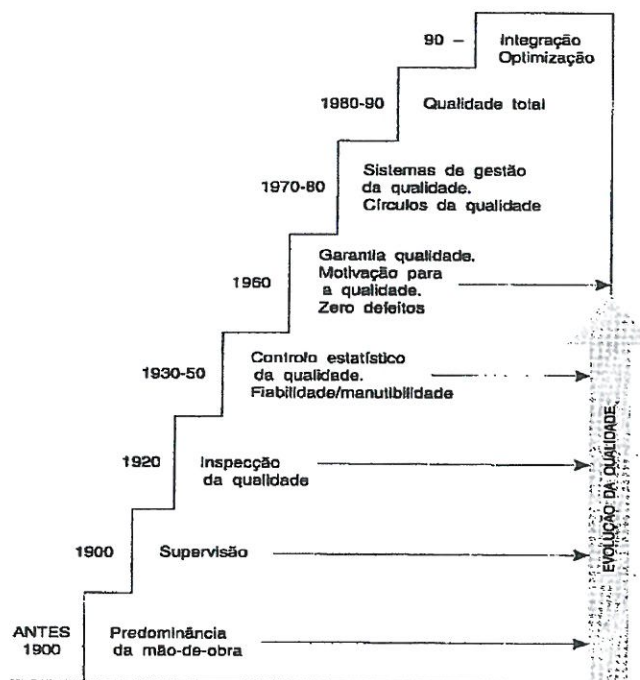


Ilustração 2 – Evolução histórica da qualidade
 Fonte: Pires, 2010

1.3. MODELOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Embora existam outros investigadores que poderiam ser acrescentados, é vulgar encontrarem-se referências de destaque às obras de Joseph Juran, Edwards Deming e

Philip Crosby.

Cada um destes autores contribuiu para a teoria da qualidade, através do desenvolvimento de conceitos e técnicas específicas, nem sempre em concordância com desenvolvimentos anteriores (Gomes, 2004).

A obra destes gurus inclui a criação, o desenvolvimento e a aplicação de conceitos inovadores, relacionados com a gestão da qualidade (Branco, 2012).

1.3.1. MODELO DE JURAN

Segundo Juran, “Qualidade significa conformidade, prevenção e melhoria contínua” (Juran e Gryna, 1993).

O objetivo é satisfazer os clientes, cumprindo as expectativas e necessidades destes mesmos, de modo a prevenir e não a corrigir as falhas de produtos, de tratamento de reclamações, promovendo a melhoria contínua (APTV, 2000).

A abordagem de Juran denominada de *management breakthrough* assume que o objetivo da gestão é o de alcançar um melhor desempenho para a organização e não o de manter o nível atual. Juran sustenta que pelo menos 85% das falhas em qualquer organização são falhas dos sistemas controlados pela gestão. Menos de 15% dos problemas estão relacionados com os trabalhadores. Logo, apenas a gestão pode ser responsável pela melhoria do desempenho da organização (Pires, 2007).

No conceito de Juran, existem duas situações distintas: a inspeção – controlo e a prevenção ou *breakthrough*. Numa situação de controlo (gestão tradicional) a atitude supõe que o nível atual de desempenho é suficientemente bom e não pode ser melhorado. Numa situação de prevenção (*breakthrough*) a atitude vigente é a de acreditar que o nível atual de desempenho não é suficientemente bom e que alguma coisa pode ser feita para o melhorar, ou seja, a ênfase é posta na melhoria contínua (Pires, 2007).

Juran, para gerir a qualidade, propôs a trilogia da qualidade: planeamento, controlo e melhorias, estando estes três conceitos inter-relacionados na Gestão da Qualidade. O planeamento da qualidade identifica os objetivos de desempenho e o plano de ações para os atingir. O controlo da qualidade consiste em avaliar o desempenho operacional, comparar com os objetivos e atuar no processo, quando os resultados se desviarem daquilo que se pretende. A melhoria da qualidade procura o aperfeiçoamento do limiar de desempenho atual para os novos níveis, de modo a que a empresa se torne mais competitiva (Carvalho *et al*, 2006).

Na ilustração 3 (Pires, 2007) Juran representa o mecanismo de descoberta de soluções, através da interligação entre o planeamento das ações, o controlo da sua qualidade e a introdução de melhorias contínuas (trilogia da qualidade).

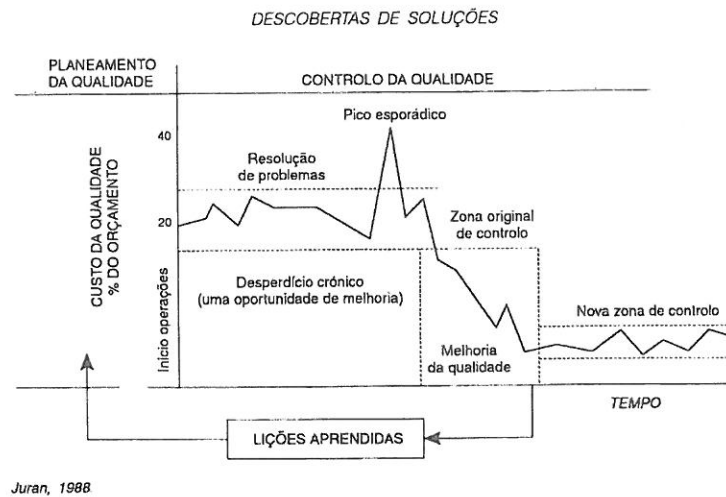


Ilustração 3 - Trilogia da qualidade de Juran
Fonte: Pires, 2007

Este autor parte do princípio de que não existe mudança numa organização, a não ser que exista alguém a reclamar tal mudança. O primeiro passo é compreender e acreditar que uma mudança (*breakthrough*) é desejável e possível, a longo prazo, em todos os aspetos da operação de uma organização, não se tratando, deste modo, de resultados a curto prazo.

1.3.2. MODELO DE DEMING

Para Deming, “Qualidade significa melhoria contínua”. Deming foi um dos grandes vultos da revolução da qualidade, tendo sido ele a fornecer o maior contributo para a reconstrução Japonesa no pós-guerra. Este autor pôs em causa o mito da qualidade (melhoria da qualidade significa aumento de custos), que esta que a indústria japonesa tem vindo a contrariá-lo à medida que cresce significativamente a sua penetração no mercado mundial (Pires, 2007).

Em 1950, propôs que os processos de negócios deveriam ser analisados e medidos para identificar fontes de variações que fizessem com que os produtos se desviassem dos requisitos do cliente. Recomendou, então, que os processos comerciais deveriam ser colocados num circuito de retroalimentação contínua, de modo a que os gestores pudessem identificar e mudar as partes do processo que necessitassem de ser melhoradas. Deming criou, assim, um diagrama para ilustrar esse processo contínuo, conhecido como o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) (Arverson, 1998).

O PDCA consiste numa metodologia que potencia a melhoria contínua, e desenvolve-se em quatro fases, podendo ser aplicada a cada processo e a todo o sistema, conforme a ilustração 4 (Pinto e Soares, 2009).



Ilustração 4 - Ciclo PDCA de Deming
Fonte: Pinto e Soares, 2009

Cada fase do ciclo PDCA consiste em:

- Plan (Preparar ou Planear): estabelecer os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização;
- Do (Executar): Implementar os processos;
- Check (Compreender ou Verificar): monitorizar e medir processos e produtos em comparação com as políticas, os objetivos e os requisitos para o produto e reportar os resultados;
- Act (Atuar): Empreender ações para melhorar continuamente o desempenho dos processos;

O ciclo PDCA não termina nunca, pois o seu objetivo é manter a melhoria contínua. Este ciclo é aplicável, não só à melhoria dos processos, mas também à melhoria dos produtos (Massot, 1999).

O ciclo PDCA não é um requisito da NP EN ISO 9001:2008, mas é uma ferramenta eficiente para atingir os seus requisitos, particularmente o requisito 8.5. Melhoria (Mitra, 2012).

Em 1982 Deming publicou o livro *Quality Productivity and Competitive Position* onde aborda a metodologia da qualidade na administração, expondo catorze princípios fundamentais que devem suportar a gestão da qualidade.

Os catorze princípios da qualidade de Deming, direcionados especificamente aos gestores, são os seguintes (Gomes, 2004):

1. Criar na organização um propósito constante direcionado à melhoria de produtos e serviços.
2. Criar um clima organizacional onde falhas e negativismo não são aceites, mas são encarados como oportunidades de melhoria.
3. Terminar a dependência da inspeção em massa para garantir conformidade; desenhar produtos e processos com qualidade intrínseca.
4. Terminar a prática de decidir contratos com base no preço mais baixo, em

- alternativa minimizar o custo total no ciclo de vida do produto.
5. Desenvolver relações de longo prazo com fornecedores do processo.
 6. Procurar a melhoria contínua do processo produtivo, melhorando a qualidade e reduzindo os custos.
 7. Instituir um programa de treino e formação.
 8. Substituir a supervisão pela liderança em todos os níveis hierárquicos.
 9. Eliminar barreiras entre áreas funcionais na empresa.
 10. Eliminar *slogans* que exortam aumentos de produtividade; os verdadeiros problemas residem na estrutura do sistema e não podem ser resolvidos somente pelos trabalhadores.
 11. Terminar com a prática de gestão por objetivos e quotas de trabalho; a liderança efetiva substitui estas práticas.
 12. Eliminar barreiras que impedem os colaboradores de sentirem orgulho no seu trabalho.
 13. Implementar técnicas de controlo estatístico da qualidade ao nível dos operadores.
 14. Envolver todos os colaboradores no processo de transformação da organização.

O Modelo da qualidade de Deming pode ser resumido na ilustração 5, na qual se representa como a melhoria da qualidade gera melhores resultados.

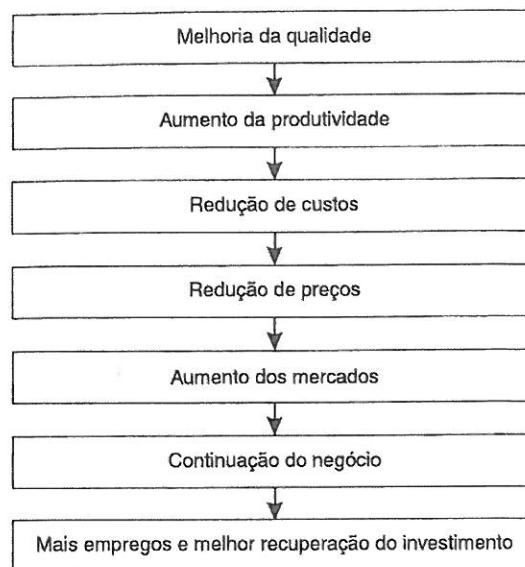


Ilustração 5 - Modelo de Deming resumido
 Fonte: Pires, 2007

1.3.3. MODELO DE CROSBY

Para Crosby, “o problema da gestão da qualidade não é o que as pessoas desconhecem sobre isso. É o de que as pessoas julgam já serem sabedoras” (APTV, 2000).

Um dos princípios cruciais exposto por Crosby consiste em afirmar que quando se discute qualidade, está-se a tratar com problemas de pessoas: a sua abordagem não se baseia apenas neste princípio, também assume as mensagens de Deming e Juran.

De modo a avaliar até que ponto uma organização começa a integrar a gestão da qualidade no próprio processo de gestão geral da empresa, pode-se utilizar a sua grelha de maturidade, traduzida na ilustração 6.

Incerteza	Quando a gestão não tem conhecimento da qualidade como uma ferramenta positiva de gestão
Despertar	Quando a gestão começa a reconhecer que a gestão da qualidade pode ajudar, mas não lhe afeta recursos
Clarificar	Quando a gestão decide introduzir um programa formal de qualidade
Saber	Quando a gestão e a organização atingem o estado em que mudanças permanentes podem ser feitas
Certeza	Quando a gestão da qualidade é uma parte vital da gestão da empresa

Ilustração 6 - Grelha de maturidade

Fonte: Adaptado de Associação Portuguesa de Têxteis e Vestuário, 2000

Crosby identifica seis factos chave para a gestão da qualidade (Pires, 2007):

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

1.3.4. MODELO EFQM

O Modelo de Excelência com base nos critérios da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) foi desenvolvido por esta fundação no início de 1992, com o propósito de auxiliar as empresas europeias a estabelecer um sistema de gestão apropriado, apto a avaliar as organizações tendo em conta o *European Quality Award* (Dias e Melão, 2009).

Este modelo é essencialmente um modelo de auto-avaliação que permite a monitorização da evolução/progresso de uma determinada organização para a

excelência (Branco, 2012).

Os seus méritos são, essencialmente, dois (Pires, 2007):

- Permitir à empresa um exercício de auto-avaliação;
- Fornecer à empresa um instrumento de *benchmarking*.

Segundo a Associação Portuguesa para a Qualidade (<http://www.apq.pt/>), a EFQM foi constituída para promover e reconhecer o sucesso sustentado e proporcionar orientações aos que procuram alcançá-lo, através de um conjunto de três componentes integrados, que inclui o Modelo de Excelência da EFQM:

- Os Conceitos Fundamentais da Excelência
- Os Critérios do Modelo
- A Lógica RADAR

Os **Conceitos Fundamentais da Excelência** estão relacionados entre si, conforme se representa na ilustração 7.

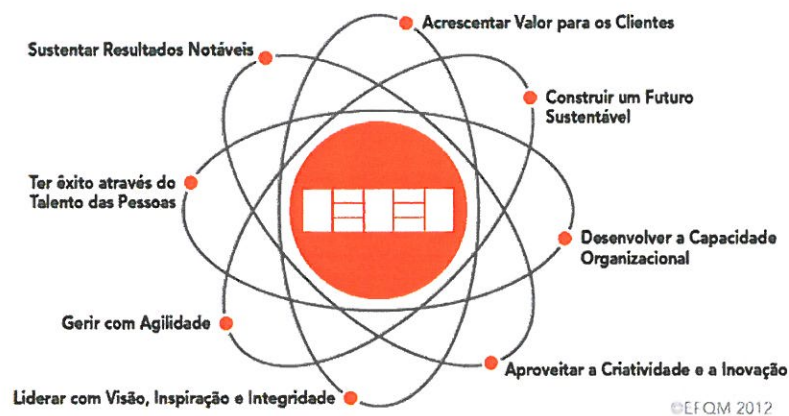


Ilustração 7 - Conceitos fundamentais da excelência
Fonte: <http://www.apq.pt>

Estes Conceitos Fundamentais da Excelência esboçam o alicerce essencial para qualquer organização alcançar a excelência sustentada. Podem ser usados como base para descrever os atributos de uma cultura organizacional excelente. Servem, também, para estabelecer uma linguagem comum para a gestão de topo.

Os Conceitos Fundamentais da Excelência podem justificar-se da seguinte forma:

ACRESCENTAR VALOR PARA OS CLIENTES: Organizações excelentes acrescentam, consistentemente, valor para os seus clientes, através da compreensão, antecipação e satisfação das suas necessidades, expectativas e oportunidades.

CONSTRUIR UM FUTURO SUSTENTÁVEL: Organizações excelentes produzem um impacto positivo no mundo ao seu redor, ao melhorarem o seu desempenho, ao mesmo tempo que desenvolvem as condições económicas, ambientais e sociais das comunidades com as quais contactam.

DESENVOLVER A CAPACIDADE ORGANIZACIONAL: Organizações excelentes reforçam as suas capacidades através de uma gestão eficaz da mudança, tanto no seu interior como para além das fronteiras organizacionais.

APROVEITAR A CRIATIVIDADE E A INOVAÇÃO: Organizações excelentes geram aumentos do valor e dos níveis do desempenho através da melhoria contínua e da inovação sistemática, aproveitando a criatividade dos seus *stakeholders*.

LIDERAR COM VISÃO, INSPIRAÇÃO E INTEGRIDADE: Organizações excelentes têm líderes que moldam o futuro e fazem-no acontecer, atuando enquanto modelos a seguir dos valores e ética da organização.

GERIR COM AGILIDADE: Organizações excelentes são amplamente reconhecidas pela sua capacidade de identificarem e responderem, eficaz e eficientemente, às oportunidades e ameaças.

TER ÊXITO ATRAVÉS DO TALENTO DAS PESSOAS: Organizações excelentes valorizam as suas pessoas e criam uma cultura de *empowerment* para a concretização, tanto dos objetivos organizacionais, como dos pessoais.

SUSTENTAR RESULTADOS NOTÁVEIS: Organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro das necessidades, tanto de curto como de longo prazo, de todos os seus *stakeholders*, no contexto dos seus ambientes operacionais.

O Modelo de Excelência da EFQM, representado na ilustração 8, é uma ferramenta não prescritiva **baseada em nove critérios**. Cinco são “Meios” e quatro são “Resultados”. Os critérios “Meios” abrangem aquilo que uma organização faz, e como o faz. Os critérios “Resultados” abrangem o que uma organização alcança. Os “Resultados” são causados pelos “Meios”, e os “Meios” são melhorados utilizando o feedback dos “Resultados”.

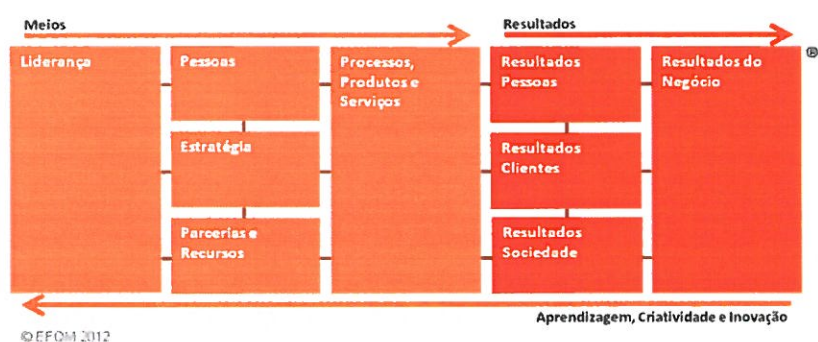


Ilustração 8 - Critérios do modelo EFQM

Fonte: <http://www.apq.pt>

As setas evidenciam a natureza dinâmica do Modelo. Mostram a aprendizagem e a inovação a apoiarem a melhoria dos Meios, os quais, por sua vez, conduzem a melhores Resultados.

Cada um dos nove critérios tem uma definição que explica o significado geral desse critério:

LIDERANÇA: Organizações excelentes têm líderes que moldam o futuro e fazem-no acontecer, atuando enquanto modelos a seguir dos valores e ética da organização, inspirando sempre confiança. São flexíveis, permitindo à organização antecipar e reagir, em tempo útil, assegurando o sucesso continuado da organização.

ESTRATÉGIA: Organizações excelentes implementam a sua Missão e Visão através do desenvolvimento de uma estratégia focalizada nos *stakeholders*. Políticas, planos, objetivos e processos são desenvolvidos e desdobrados para executar a estratégia.

PESSOAS: Organizações excelentes valorizam as suas pessoas e fomentam uma cultura que permite alcançar, de forma mutuamente benéfica, os objetivos organizacionais e pessoais. Desenvolvem as capacidades das suas pessoas e promovem a equidade e igualdade. Assistem, comunicam, reconhecem e recompensam as pessoas, de uma maneira que as motiva, gera o seu envolvimento e incentiva-as a utilizarem as suas capacidades e conhecimentos em benefício da organização.

PARCERIAS E RECURSOS: Organizações excelentes planeiam e gerem as parcerias externas, os fornecedores e os recursos internos de forma a apoiarem a sua estratégia, políticas e a eficaz operacionalização dos processos. Asseguram que gerem eficazmente o seu impacte ambiental e social.

PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS: Organizações excelentes concebem, gerem e melhoram os processos, produtos e serviços, de forma a gerar valor acrescentado para os clientes e outros *stakeholders*.

RESULTADOS CLIENTES: Organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expectativas dos seus clientes.

RESULTADOS PESSOAS: Organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expectativas das suas pessoas.

RESULTADOS SOCIEDADE: Organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expectativas dos *stakeholders* relevantes da sociedade.

RESULTADOS DO NEGÓCIO: Organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expectativas dos seus *stakeholders* do negócio.

A **lógica do RADAR** constitui uma estrutura de avaliação dinâmica e uma poderosa ferramenta de gestão que proporciona uma abordagem estruturada para questionar o desempenho de uma organização.

Ao nível mais elevado, a lógica do RADAR considera que uma organização necessita de:

- Determinar os Resultados que espera alcançar como parte da sua estratégia.
- Planear e desenvolver um conjunto integrado de Abordagens sólidas para alcançar os resultados requeridos, tanto no presente como no futuro.
- Desdobrar as abordagens de uma forma planeada para garantir a sua

implementação.

- Avaliar e refinar as abordagens implementadas, através da monitorização e análise dos resultados alcançados e das atividades de aprendizagem realizadas.

A ilustração 9 esquematiza a lógica de RADAR.

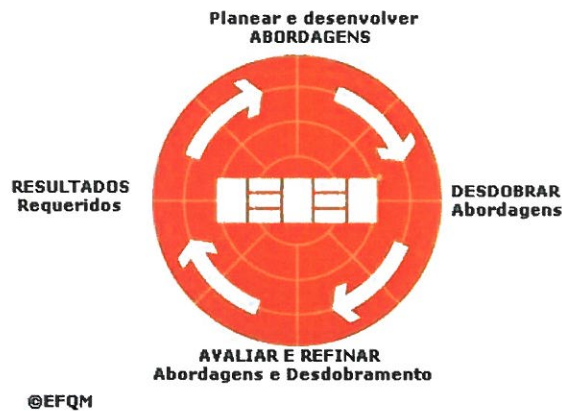


Ilustração 9 - Lógica do RADAR

Fonte: <http://www.apq.pt>

O RADAR é uma ferramenta de gestão simples, mas poderosa, que pode ser aplicada de diferentes maneiras, de forma a ajudar a impulsionar a melhoria contínua:

- Avaliando a maturidade das abordagens implementadas
- Avaliando a excelência dos resultados alcançados
- Ajudando a estruturar projetos de melhoria

Para ajudar a uma análise sólida, os elementos do RADAR podem ser decompostos numa série de atributos, que contêm orientações sobre o que podemos esperar da organização.

Análise dos Meios

Ao avaliar os Meios, olhamos para as abordagens adotadas, como elas têm sido implementadas e como a organização avalia e aprimora a sua eficiência e eficácia ao longo do tempo. Em termos práticos, isso significa que procuramos:

- Abordagens sólidas e integradas que suportam a realização da estratégia da organização
- Implementação estruturada dentro de todas as áreas relevantes da organização que permite refinamentos a serem implementados dentro de prazos adequados
- Medição efetuada para a organização poder entender se a abordagem está a funcionar e como efetivamente foi implementada
- As atividades de aprendizagem que estão sendo realizadas para identificar formas alternativas ou novas de trabalhar
- Melhorias que estão sendo implementadas como resultado da medição e da aprendizagem (o fecho do ciclo)

Análise dos Resultados

Ao avaliar os resultados, verificamos primeiro a sua relevância para a estratégia da organização e como eles são úteis na análise dos progressos realizados em relação aos objetivos-chave, e em seguida, para o desempenho dos próprios resultados. Em termos práticos, estamos à procura de:

- Os resultados que mostram claramente como a organização está progredindo em relação às suas principais estratégias para o critério.
- Dados confiáveis que podem ser segmentados para dar uma compreensão clara do que está acontecendo em relação a diferentes grupos de *stakeholders*, produtos ou processos.
- As tendências positivas ao longo de um período de 3 anos.
- Metas, que são apropriados para os objetivos estratégicos, a serem atingidas.
- Comparações e referências adequadas para colocar os resultados no contexto dentro do ambiente operacional da organização
- As provas que demonstram que a organização compreende as causas subjacentes aos resultados e que os gere de forma eficaz para garantir que níveis de desempenho sustentado para o futuro.

Embora se reconheça que haja várias abordagens possíveis para alcançar a excelência, este modelo assume como premissa que os resultados excelentes a nível do desempenho dos clientes, das pessoal e da sociedade (em geral) são alcançados através da liderança na implementação da política e da estratégia no que se refere às pessoas, às parcerias, aos recurso e aos processos (Branco, 2012).

1.4. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Um Sistema de Gestão Qualidade (SGQ) é visto, geralmente, como algo que vem ajudar uma organização que o implementa a ter “mais qualidade”.

Segundo Pires (2007) o Sistema de Gestão Qualidade é o conjunto de procedimentos organizacionais capazes de transmitir a máxima confiança de que um determinado nível da qualidade aceitável está a ser alcançado ao mínimo custo. É um sistema de gestão da organização que compreende todas as atividades que possam de algum modo afetar a qualidade do produto e/ou serviço, ou o modo como a qualidade é entendida pelo cliente – consumidor.

A NP EN ISO 9001:2008 especifica requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade, no qual uma organização necessita de demonstrar a sua capacidade para, ao mesmo tempo, fornecer produtos – serviços que satisfaçam os requisitos dos clientes e que cumpra as leis e regulamentação em vigor.

Esta norma também tem como objetivo melhorar a satisfação do cliente através de

uma aplicação eficiente do SGQ.

Para que um sistema funcione, é fundamental o envolvimento de todos os colaboradores, sendo isto essencial para a implementação e funcionamento de um SGQ.

As ações de sensibilização – formação devem divulgar a política e os objetivos e metas que se pretendem atingir e explicar com clareza o que se espera dos contributos (disciplinados) de cada um para o sucesso do sistema, fazendo uma recolha de ideias, sugestões, retendo situações e ocorrências indicadoras da necessidade de ação corretiva imediata ou de uma atitude preventiva. É de referir que qualquer colaborador pode propor alterações ao sistema, mas todas as alterações têm que ser devidamente aprovadas (Pinto e Soares, 2009).

Segundo Branco (2012), as ações de melhoria são uma peça fundamental de qualquer Sistema de Gestão da Qualidade. O SGQ é um sistema dinâmico, que através do controlo de gestão, permite planear, implementar, verificar e atuar.

O sistema de gestão da qualidade, assumindo-se como um processo dinâmico e estando sujeito a uma avaliação periódica, onde são analisados os objetivos propostos, o seu cumprimento e a eficácia das medidas corretivas implementadas, resulta num esforço de gestão que se pode traduzir na melhoria contínua do desempenho da qualidade e da própria organização (Pinto e Soares, 2009), podendo esquematizar-se na ilustração 10:



Ilustração 10 - Os quatro pilares do SGQ
Fonte: Pinto e Soares, 2009

1.4.1 CUSTO E BENEFÍCIO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SGQ

Pode existir alguma preocupação, por parte das organizações, com a relação custos/benefícios decorrentes da implementação de SGQ, ponderando a promoção da qualidade sob duas perspectivas antagónicas, seja como, um mero custo que importa

minimizar, ou, por outro lado, como um investimento estratégico, absolutamente determinante para o alcance dos objetivos da organização.

Os principais **custos** associados à implementação de um SGQ devem-se, principalmente, à necessidade de afetação de recursos humanos e materiais, nomeadamente (Pinto e Soares, 2009):

- Afetação do técnico responsável pela implementação de sistemas de gestão da qualidade e, eventualmente, despesas realizadas na contratação de consultores.
- Afetação de meios materiais para a implementação do sistema (gabinete, *hardware* e *software* para o técnico, sala de reuniões, ...).
- Tempo despendido pelo envolvimento da administração no acompanhamento das diversas atividades.
- Tempo despendido pelos colaboradores que constituem a equipa de projeto e dos que colaboram no desenvolvimento da documentação.
- Investimento na formação dos recursos humanos, nomeadamente custo de oportunidade, do tempo despendido pelos formandos e custo do formador.

De acordo com a NP 4239:1994 – Bases para a quantificação dos custos da qualidade, consideram-se as seguintes categorias:

- Custos de prevenção
- Custos de avaliação interna
- Custos de avaliação externa
- Custo de falhas internas
- Custo de falhas externas

Na implementação de um sistema de gestão de custos, o mais importante é assegurar que fica claramente entendido, para todos os colaboradores, que o sistema serve para obter informação para posterior análise e melhoria. Como tal, a identificação, o registo e a sua contabilização deve ser promovida, de modo a criar o ambiente e segurança necessários para se obterem resultados representativos e fidedignos (Branco, 2012).

Para uma necessária e correta avaliação do custo/benefício da implementação de um SGQ, é de esperar que os resultados obtidos possam ser analisados pelas organizações, no final do exercício, na sequência da avaliação das atividades planeadas e implementadas ao longo do ciclo, com vista a atingir, por exemplo (Pinto e Soares, 2009):

- O cumprimento dos requisitos contratuais;
- A redução das reclamações dos clientes;
- A redução dos prejuízos materiais devidos a produto não conforme;
- A melhoria das competências do pessoal;
- A melhoria da imagem da empresa.

Entre outros aspetos, o sistema de gestão da qualidade pode ajudar a organização a definir, implementar, manter, e melhorar estratégias para identificar e resolver problemas de qualidade antes que estes originem perdas ou reclamações.

Os **benefícios** expetáveis são vastos Sem procurar ser exaustivo, podem citar-se (Pinto e Soares, 2009):

- Definir, para toda a estrutura, as prioridades de atuação;
- Identificar as áreas mais sensíveis para o bom desempenho global;
- Simplificar circuitos e eliminar tarefas supérfluas e repetidas;
- Definir, de forma clara (e documentada) as responsabilidades e a autoridade;
- Aumentar a motivação dos colaboradores;
- Diminuir o número de erros (e, por consequência, o valor das perdas);
- Melhoria da imagem e do reconhecimento público.

Aos quais podemos acrescentar outros benefícios, designadamente:

- Organização e melhoria da eficiência organizacional;
- Sistematização de tarefas e procedimentos;
- Maior concentração nos objetivos da organização e nas expectativas dos clientes;
- Obtenção e manutenção da qualidade do produto, e consequentemente aumento da satisfação das necessidades, explícitas e implícitas, dos clientes;
- Responsabilização dos colaboradores;
- Melhoria da comunicação interna e externa;
- Abertura de novas oportunidades no mercado e/ou consolidação da posição no mercado.

1.4.2. FASES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SGQ

A implementação de um sistema de gestão da qualidade é realizada por etapas. Este processo pode ser dividido em dez etapas que não têm necessariamente fronteiras estanques, isto é, existem intersecções entre atividades inseridas em etapas diferentes (Pinto e Soares, 2009).

As etapas para a implementação de um SGQ, propostas por Pinto e Soares (2009), são apresentadas procurando respeitar a ordenação temporal de desenvolvimento dessas etapas, que não é rígida, uma vez que, existem atividades comuns a etapas distintas, que devem decorrer em simultâneo.

LEVANTAMENTO DA SITUAÇÃO INICIAL

Nesta etapa procura-se conhecer o estado inicial da organização em matéria de qualidade. Analisar as atividades desenvolvidas e identificar processos e subprocessos críticos.

O recurso ao desenho de fluxogramas das principais atividades pode ajudar a análise dos principais processos.

A organização deve realizar uma auditoria de diagnóstico relativamente aos aspetos da qualidade relacionados com os seus processos, fornecedores e produtos/serviços,

identificando os requisitos normativos relacionados e verificando o seu grau de cumprimentos

SENSIBILIZAÇÃO DA GESTÃO

A gestão de topo enquanto responsável pelo projeto de implementação de um sistema de gestão da qualidade apresenta os resultados do diagnóstico inicial, tentando motivar para as vantagens da implementação de um SGQ.

A organização deve começar a ministrar formação apropriada aos diversos níveis de responsáveis e promover a sensibilização dos colaboradores, a fim de conseguir a adesão e motivação de todos.

DEFINIÇÃO DA POLÍTICA DA QUALIDADE

A organização define a sua política para a qualidade que deve ter em consideração a realidade da organização e deve assegurar o compromisso da gestão de topo e a participação de todos os colaboradores.

A formalização do compromisso da gestão de topo garante que a qualidade esteja no topo das prioridades, pelo que os objetivos do negócio são os objetivos da qualidade.

DEFINIÇÃO DA EQUIPA DE PROJETO

A organização analisa o trabalho que tem de ser feito e quem o pode fazer. Depois de avaliar as competências de que dispõe, a organização decide acerca da necessidade de recrutar recursos externos.

Caso a organização não disponha dessas mesmas competências, é aconselhável contratar, ainda que temporariamente, um especialista em sistemas, a fim de proporcionar uma perspetiva mais correta e completa do trabalho a desenvolver.

Na consultoria há planos distintos que requerem preparação específica, essencial para o sucesso do trabalho final, designadamente:

DEFINIÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

A organização estabelece os objetivos do projeto, define a sua calendarização, as competências individuais de cada elemento da equipa de projeto, a forma de monitorização dos processos do projeto e a periodicidade das reuniões de acompanhamento com o representante da gestão de topo.

FORMAÇÃO DA EQUIPA DE PROJETO EM SGQ

A organização providencia formação especializada a fim de dotar a equipa de projeto das competências necessárias para a prossecução do projeto.

PLANEAMENTO

A organização enquadra as suas práticas de acordo com as exigências da norma, melhorando as práticas existentes de forma a evidenciar a conformidade com os requisitos, redigindo a forma como se realizam, controlam e registam as atividades.

IMPLEMENTAÇÃO E FUNCIONAMENTO

Para que o sistema funcione, é essencial o envolvimento de todos os colaboradores. As ações de sensibilização e de formação devem divulgar a política e os objetivos e as metas que se pretendem atingir e explicar claramente o que se espera dos contributos de cada colaborador para o sucesso do sistema, recolhendo ideias, sugestões, retendo situações e ocorrências indicadoras da necessidade de ação corretiva imediata ou de uma atitude preventiva.

Os requisitos que não fazem parte das práticas quotidianas da organização devem ser analisados e adaptados à organização.

VERIFICAÇÃO E AÇÕES CORRETIVAS

Através de uma análise crítica do sistema quanto à prossecução dos seus objetivos e criam-se os mecanismos que permitam o controlo sistemático e permanente de forma a agir proactivamente sobre o sistema.

Elaboram-se e implementam-se os procedimentos de controlo dos documentos e registos de não conformidades, ações corretivas e preventivas e auditorias.

Com as auditorias internas procuram-se evidências objetivas que confirmem a eficácia e conformidade do que está a ser feito ou identifiquem os desvios para que atempadamente se possa agir sobre eles, corrigindo-os.

Este processo culmina na revisão do sistema pela gestão de topo, procedendo à análise dos resultados da monitorização de dados e indicadores sobre o desempenho da organização. É efetuada uma avaliação global da eficácia do SGQ para atingir os objetivos traçados e, eventualmente, redefinir objetivos mais ambiciosos.

CERTIFICAÇÃO

Para a generalidade das organizações, esta etapa constitui a meta final de todo o processo, em que a entidade certificadora assegura (certifica) que o sistema cumpre os requisitos do referencial normativo. Deste modo, o sistema garante aos clientes (internos e externos), à gestão de topo e a todas as partes interessadas, que as atividades da organização se processam de modo controlado e de acordo com o previsto (Pinto e Soares, 2009).

1.4.3. DEFINIÇÃO DA POLÍTICA DE QUALIDADE

A definição da Política da Qualidade é feita pela organização. A Política da Qualidade deve ter em consideração a realidade da organização (resultado do diagnóstico inicial), de modo a que seja adaptada às suas necessidades. Deve também assegurar o comprometimento da gestão de topo e a participação de todos os colaboradores (Pinto e Soares, 2009).

Segundo Pinto e Soares (2009), a gestão de topo, através da política da qualidade,

formaliza o compromisso da organização em garantir que a qualidade esteja no topo das prioridades, articulada com a visão e estratégia da empresa. Deste modo, os objetivos do negócio são objetivos da qualidade, sendo a visão da organização a espinha dorsal do sistema e a política da qualidade o seu desdobramento.

A política de qualidade deve ser entendida como o conjunto das grandes linhas de orientação estabelecidas pela direção de topo da empresa para todos os processos do negócio relevantes para a qualidade.

Neste sentido, devem ser orientações de caráter permanente, apenas alteráveis em função do mercado, da concorrência, de exigências dos clientes, ou de reorientação da empresa no mercado (Pires, 2007).

A revisão da política deve, no entanto, estar prevista, nomeadamente a forma como se processará, salvaguardando a sua adequabilidade à organização.

O comprometimento da gestão no desenvolvimento e implementação do SGQ implica, necessariamente, o estabelecimento da política de qualidade da organização, assegurando que os objetivos da qualidade sejam estabelecidos.

A política de qualidade deve ser harmonizada com a missão, a visão e com os valores da organização. Deve, ainda juntamente com estes objetivos, apresentar consistência e serem coerentes com o sistema da qualidade.

Os objetivos da qualidade são resultados desejados num espaço de tempo determinado. Deste modo, implicam sempre alguma quantificação, embora esta não tenha que ser forçosamente em termos de indicadores numéricos, podendo assumir a forma de tempos ou prazos.

A política de qualidade da organização resume-se, normalmente, em algumas frases que, de forma clara e inequívoca, traduzam o compromisso da gestão de topo com a qualidade e as orientações que devem nortear e motivar os colaboradores da organização.

A política de qualidade deve ser amplamente divulgada e comunicada a todos os colaboradores.

1.4.4. DOCUMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

A documentação concebida no âmbito de um SGQ, é um instrumento fundamental para a gestão do conhecimento de uma organização, sendo um precioso auxiliar para todos aqueles que nela, mudam de funções e assumem novas responsabilidades, bem como para a integração de novos colaboradores (Quintela, 2006).

A espinha dorsal de qualquer sistema de gestão é a sua documentação. A elaboração de todo o suporte documental do sistema é, usualmente, uma das maiores dificuldades sentidas pelas organizações principalmente devido às interligações entre os diversos documentos de modo a formar um todo lógico (Pinto e Soares, 2009).

A documentação do sistema da qualidade compreende rigorosamente aqueles documentos que definem a política, a estrutura de autoridade e responsabilidade e os procedimentos para cada um dos requisitos do sistema (Pires, 2007).

Para que um sistema não seja excessivamente pesado e burocrático, perdendo, dessa forma alguma eficiência, a documentação deverá ser a estritamente necessária e deverá ser gerida de forma prática, assegurando que as informações relevantes em matéria de qualidade chegam a todos os que dela necessitam.

Um documento com qualidade tem de possuir as seguintes características (Pinto e Soares, 2009):

- Ser identificável: título, código, revisão e paginação;
- Ser legível: o estado de conservação e o tipo de suporte devem uma fácil leitura;
- Ser compreensível: a linguagem deve ser adequada ao grau de literacia dos utilizadores;
- Ser gramaticalmente correto, não tendo erros que dificultem a sua compreensão;
- Ter estrutura lógica que facilite a sua interpretação;
- Ser claro, de modo a não permitir duplas interpretações;
- Ser conciso, abordando de forma direta os assuntos;
- Ser completo, sem omissões significativas que possam comprometer o seu objetivo;
- Ser auto consistente relativamente ao seu objetivo e âmbito;
- Ser consistente com os outros documentos do sistema.

Ainda de acordo com Pinto e Soares (2009), usualmente, os documentos estruturam-se em quatro níveis, também representados na ilustração 11:

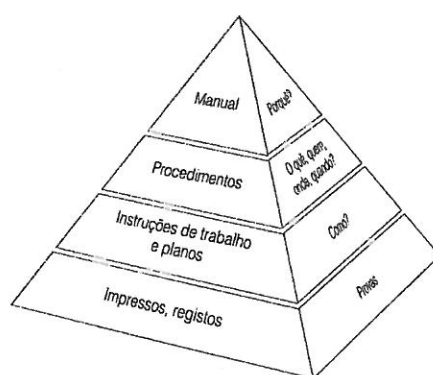


Ilustração 11 - Os quatro níveis de documentos
Fonte: Pinto e Soares, 2009

Todo e qualquer documento do sistema ou a ele associado tem de ser codificado, verificado, aprovado e emitido. As cópias controladas devem ser entregues unicamente aos elementos que constam da lista de distribuição.

As revisões e atualizações originam novos documentos que, embora mantendo o código inicial, tem de ser alterado o seu número de revisão ou edição, seguindo todas as etapas de verificação, aprovação, emissão e distribuição.

As revisões e atualizações originam igualmente documentos obsoletos que devem ser controlados.

1.4.4.1. Manual da qualidade

O manual de qualidade é o documento de topo. Descreve o sistema da gestão da qualidade, estabelece a política e a organização para a desenvolver. Deverá ser aprovado e promulgado pela gestão de topo e deverá incluir: objetivos, responsabilidades, e autoridade das funções relevantes para a gestão da qualidade, descrição sumária da organização e respetivos produtos/serviços que produz e documentação (Pinto e Soares, 2009).

O manual de qualidade tem por principais objetivos constituir o documento de referência do SGQ da organização, descrevendo-o de um modo sucinto e referindo aspetos organizacionais, estrutura documental e procedimentos adotados, bem como, a sua implementação, desenvolvimento e atualização (Pinto e Soares, 2009).

O manual da qualidade estabelece também, as bases do SGQ da organização, segundo os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008 – “Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos”, definindo de um modo claro e formal (Pinto e Soares, 2009):

- A política de qualidade adotada
- A estrutura documental, os processos e os procedimentos
- A estrutura organizacional

O manual de qualidade contribui ainda para a evidência de um compromisso da administração relativamente à implementação do SGQ e para a construção de um documento de apresentação da própria organização.

A aplicação do manual de qualidade é obrigatória e transversal a todos os departamentos da organização.

A estrutura do manual da qualidade deve incluir para além do índice e eventuais anexos, capítulos relativos à gestão do próprio manual, à caracterização da empresa e ao sistema de gestão da qualidade implementado.

Na primeira folha do manual de qualidade deve constar a identificação da organização, bem como o mapa de controlo de edições, com referências que identifiquem claramente: quem elaborou, quem aprovou, edição, respetivas datas, e motivos de revisão.

A revisão do manual de qualidade efetua-se sempre que necessário, de forma a mante-lo atualizado, competindo à administração promover a análise da sua adequabilidade, pelo menos, uma vez por ano, procedendo se necessário à sua revisão e edição de nova versão.

O manual de qualidade é distribuído e está disponível para todos os colaboradores.

Relativamente ao SGQ, o manual de qualidade deve incluir expressamente o seu âmbito, eventuais exclusões (só são permitidas exclusões dos requisitos relativos ao capítulo 7 da norma), os processos, responsabilidades e documentação.

1.4.4.2. Procedimentos

Os procedimentos podem ser (ou não) de dois tipos: de sistemas ou operacionais. Os procedimentos do sistema estabelecem as linhas de orientação e a metodologia de atuação a fim de que uma organização cumpra os requisitos do referencial em matéria de qualidade. Os procedimentos operacionais desenvolvem e detalham os procedimentos do sistema de modo a clarificar a forma como estes são aplicados (Pinto e Soares, 2009).

De modo a facilitar a sua compreensão, todos os procedimentos devem possuir uma estrutura comum (Pinto e Soares, 2009):

- Título e código;
- Registo de revisões;
- Objetivo;
- Responsabilidades;
- Definições;
- Descrição do procedimento;
- Documentos de referência;
- Registos associados.

Uma forma prática de elaborar procedimentos, com estrutura lógica e sem omitir eventos, é expor, numa tabela, a sequência de atividades. De seguida transcreve-se essa sequência para um fluxograma estabelecendo as interações entre as atividades.

Um procedimento bem elaborado tem de dar resposta às seguintes questões (Pinto e Soares, 2009):

- Quem é responsável;
- O que é feito (ou como é controlado);
- Quais os métodos (ou equipamentos);
- Como é processada a informação;
- Onde (localização);
- Quando (em que situações ou com que frequência);
- Quais os documentos associados (registos ou outros documentos).

Todo e qualquer documento do sistema ou a ele associado tem de ser codificado, verificado, aprovado e emitido. As cópias controladas devem ser entregues unicamente aos elementos que constam da lista de distribuição.

As revisões e atualizações originam novos documentos que, embora mantendo o código inicial, tem de ser alterado o seu número de revisão ou edição, seguindo todas

as etapas de verificação, aprovação, emissão e distribuição. Originam igualmente documentos obsoletos que devem ser controlados.

1.4.4.3. Instruções de trabalho

A instrução de trabalho é um documento muito importante no Sistema de Gestão da Qualidade, pois contém o modo correto de se executar uma determinada atividade. Embora a sua definição seja simples, o importante é que quem redigir a instrução de trabalho conheça detalhadamente a tarefa descrita ou tenha ajuda de quem possui esse conhecimento, para que a instrução seja absolutamente correta, completa e racional.

A instrução de trabalho deve detalhar passo a passo a tarefa a executar, pois será esta instrução que mais tarde servirá como referência para o desempenho dos colaboradores envolvidos e também para que se obtenha um processo claro e objetivo.

A instrução de trabalho é utilizada para documentar ou padronizar tarefas geralmente técnicas, específicas e operacionais. Faz a descrição ou ilustração de como fazer determinada tarefa dentro de um processo. Cada serviço/setor deve ter uma série de instruções de trabalho que alcance todos os procedimentos realizados na organização.

Na hierarquia de documentos que suportam um sistema de gestão da qualidade a instrução de trabalho vem logo abaixo dos procedimentos.

Instruções de trabalho são os documentos mais práticos: descrevem detalhadamente a forma de realizar determinada atividade, como por exemplo: instruções de operação e manuseamento, manuais técnicos, cartas de trabalho, recomendações dos fabricantes, folhetos de operação, manutenção...

1.4.4.4. Registos

Registos são os documentos que expressam resultados obtidos ou fornecem evidência das atividades realizadas.

Os registos são identificados pelo nome, encontrando-se listados nos Procedimentos da Qualidade e Instruções de Trabalho sendo aí definido a indexação, o responsável pelo arquivo.

Deve ser definido no procedimento documentado o controlo a efetuar sobre os registos, designadamente, quanto à sua identificação, arquivo, proteção, recuperação, distribuição, tempo de retenção e eliminação.

Os registos são arquivados de modo a garantir as condições que evitem a sua deterioração e estejam acessíveis a todos os Colaboradores que deles necessitem para o desempenho das suas funções, assegurando sempre a confidencialidade da informação neles contida.

Os registos devem ser arquivados e devidamente mantidos durante os prazos previstos nos procedimentos respetivos e na legislação aplicável ao produto.

1.5. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

A crescente importância deste conceito deve-se a dois tipos de objetivos básicos: por um lado, garantir a sobrevivência das organizações num mercado cada vez mais competitivo e com aumento progressivo de exigência dos consumidores de serviços; por outro lado, procurar o aumento da rentabilidade (Alves, 2005).

A qualidade dos serviços é importante numa sociedade moderna em que as atividades de serviços se tornam mais numerosas e complexas. Deste modo, trata-se de todas as atividades que não têm por objetivo final a produção de objetos materiais, mas sim o serviço prestado diretamente ao cliente (Fey e Gogue, 1983).

A qualidade dos serviços permite praticar preços mais elevados do que os oferecidos pela concorrência resultando, assim, num aumento significativo das receitas. Em simultâneo, permite reduzir custos, quer sejam custos de perdas de clientes quer sejam custo de retificação de erros. Há aproximadamente uma década que as empresas prestadoras de serviços se orientam, intencional e explicitamente, para a prestação de serviços com qualidade, como veículo para conseguir a satisfação dos clientes e consolidar relações duradouras (Alves, 2005).

1.5.1. CONCEITO DE SERVIÇOS

Kotler (1991) *cit in* Lucinda (2010), define serviço como um ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra, essencialmente intangível, não resultando na propriedade de coisa alguma e podendo a sua produção estar, ou não, ligada à existência de um produto físico.

Para Gronroos (2000) *cit in* Lucinda (2010), serviço é uma atividade, ou série de atividades, de natureza mais ou menos intangível, que habitualmente se desenvolvem ao nível da interação entre clientes e sistemas, recursos humanos ou materiais, do prestador do serviço, de modo a que se encontrem soluções para problemas.

Segundo Fitzsimmons (2004) *cit in* Lucinda (2010), serviço é uma experiência intangível, perecível no tempo, e na qual o cliente desempenha o papel de co-produtor.

Os serviços são atividades especializadas que as organizações oferecem ao mercado. São produtos que nem sempre se conseguem manipular com as mãos. Os serviços podem assumir uma grande variedade de características e de especializações. Existe

uma variedade considerável de organizações prestadoras de serviços, que têm como missão oferecer atividades especializadas ao mercado, sendo as Instituições de Ensino Superior um dos exemplos (Chiavenato, 2005).

1.5.2. CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Realçam-se quatro características dos serviços que os distinguem de modo bastante claro, dos produtos com existência física (Alves, 2005):

INTANGIBILIDADE - os serviços intangíveis não podem ser experimentados, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados, antes de serem comprados. Os consumidores procuram evidências da qualidade do serviço e o prestador do serviço tem como tarefa administrar a evidência de modo a torná-la o mais tangível possível. Os instrumentos mais importantes para apelar a uma maior tangibilidade são: o local (suporte físico); as pessoas (pessoal de contacto); os equipamentos; o material de comunicação (folhetos, fotografias), os símbolos (a marca); o preço.

INSEPARABILIDADE - os serviços são produzidos e consumidos em simultâneo. No que respeita aos produtos físicos que são produzidos, armazenados, depois vendidos e mais tarde consumidos, tal já não sucede.

HETEROGENEIDADE – os serviços são altamente variáveis, visto que dependem de quem os executa, como executa e de quando e onde são executados.

PERECIBILIDADE - os serviços não podem ser embalados nem guardados em *stock*. Essa é a razão pela qual, em alguns países, os médicos cobram aos seus pacientes quando estes deixam de ir à consulta marcada pelo cliente. A perecibilidade do serviço não constitui um problema quando a procura é estável, visto que é fácil organizar o trabalho com antecedência. Todavia, quando a procura é inconstante, as empresas de serviços enfrentam problemas difíceis.

1.5.3. A QUALIDADE NO ÂMBITO DOS SERVIÇOS

No início da década de 80 começou a discutir-se a qualidade no sector de serviços, tanto no meio académico como no meio empresarial, procurando-se, deste modo, uma definição que abrangesse as expectativas e as perceções dos clientes e as estratégias organizacionais (Saraiva e Teixeira, 2009).

A evolução permanente dos mercados à escala global, os contínuos desenvolvimentos tecnológicos e o crescente nível de exigência dos clientes suportam a necessidade de sistemas da qualidade orientados para os processos (APCER, 2012).

À medida que os clientes se tornam mais exigentes e atentos, exigem orientação e segurança na decisão de compra, principalmente quando se trata da aquisição de

serviços (SGS, 2012).

Os serviços têm vindo a crescer de um modo significativo e representam, nos países desenvolvidos, uma parte significativa da atividade económica (Saraiva e Teixeira, 2009).

A área de prestação de serviços envolve a produção de serviços propriamente ditos e a estruturação de métodos, logo, no ambiente de prestação de serviços a Gestão da Qualidade focaliza-se principalmente na interação com o utilizador (Paladini, 2004).

Segundo Paladini, 2004, as características gerais da Gestão da Qualidade no que respeita aos serviços são as seguintes:

- Produção e consumo são coincidentes e não há como definir onde termina uma e começa o outro;
- Os processos produtivos não possuem informações objetivas no que refere às suas operações, as quais nem sempre se repetem com frequência. Daí, a gestão desses processos deve ser bastante flexível e adaptável a momentos, situações, contextos, entre outros;
- A Gestão da Qualidade é notoriamente direcionada para ações que procurem um maior contacto com o cliente, definição dos seus interesses, preferências, exigências, necessidades, conveniências, entre outros, que possam ser considerados relevantes no processo de prestação de serviços. Dando, Inicialmente, prioridade à eficácia, seguida da eficiência e da produtividade;
- A avaliação da qualidade centra-se somente em elementos, os quais envolvem sempre a interação com o utilizador. Não existe forma de aplicar ações corretivas, mas sim ações preventivas, baseadas em situações similares que já tenham surgido. Desta forma, a Gestão da Qualidade, prioriza um projeto de avaliação global, que envolve qualquer aspeto da interação com o cliente;
- A Gestão da Qualidade enfatiza a direção da empresa para um modelo específico de relacionamento com o cliente. Esse aspeto atribui ao modelo de atendimento uma característica específica, a qual diferencia a empresa no mercado e possibilita obter a fidelidade do utilizado;
- Em serviços e métodos, surge um pequeno número de atividades de suporte e grande interação com o cliente. Nessas atividades interativas centraliza-se a Gestão da Qualidade;
- O serviço não pode ser armazenado, pois isso requer um modelo de gestão que torne a oferta adequada à procura. Não existe forma de produzir o serviço antecipadamente, nem pode ser utilizado posteriormente à sua criação. Caso ocorram excessos de ofertas haverá perdas, do mesmo modo que haverá falta de atendimento se houver maior consumo que o esperado.

1.6. FAMÍLIA DE NORMAS ISO 9000

A ISO – *International Standard Organization* (organização Internacional de Normalização) é uma federação mundial de organismos nacionais de normalização.

Atualmente, a ISO com sede em Genebra, agrupa um conjunto de três tipos de membros: organismos membros, membros correspondentes e membros subscritores.

Regra geral, a ISO prepara as normas internacionais através de comités técnicos nos quais podem estar representados todos os organismos membros interessados no assunto/matéria relativo a cada norma podendo participar quaisquer organizações internacionais governamentais ou não governamentais (Branco, 2012).

O principal objetivo das normas é servir de referencial comum para facilitar as trocas comerciais. Para isso, as normas estabelecem requisitos técnicos relativos a produtos ou a ensaios e a requisitos de gestão (no caso das normas relativas a sistemas de gestão) (Branco, 2012).

1.6.1. REFERENCIAIS NORMATIVOS

Com a evolução do conceito da qualidade houve a necessidade de utilizar um tipo de documentos especial, os documentos normativos, como, regulamentos, especificações, relatórios e normas técnicas (Carvalho *et al*, 2006).

A família de referenciais normativos de sistemas de gestão da qualidade destina-se a apoiar as diferentes organizações na implementação e gestão de sistemas de qualidade eficazes (Pinto e Soares, 2009).

As normas que suportam a implementação de um GSQ baseiam-se nos oito princípios de gestão da qualidade identificados de acordo com a cláusula 0.2 da norma NP EN ISO 9000:2005, cuja aplicação permite a uma organização a melhoria contínua do seu desempenho, os quais são:

FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE: as organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, deverão compreender as suas necessidades, atuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas;

LIDERANÇA: os líderes estabelecem unidade no propósito e na orientação da organização. Deverão criar e manter um ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas, para que se consigam atingir os objetivos da organização;

ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS: as pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização;

ABORDAGEM POR PROCESSOS: um resultado desejado é atingido de forma mais

eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo;

ABORDAGEM DA GESTÃO COMO UM SISTEMA: identificar, compreender e gerir processos interrelacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objetivos com eficácia e eficiência;

MELHORIA CONTÍNUA: a melhoria contínua do desempenho global de uma organização deverá ser um objetivo permanente dessa organização;

ABORDAGEM À TOMADA DE DECISÃO BASEADA EM FACTOS: as decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações;

RELAÇÕES MUTUAMENTE BENÉFICAS COM FORNECEDORES: uma organização e os seus fornecedores são interdependentes, assim, uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.

A ilustração 12 identifica as normas a considerar na implementação de um SGQ, bem como o respetivo campo de aplicação.

Norma	Campo de aplicação
NP EN ISO 9000:2005 - Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e Vocabulário (ISO 9000:2005)	FUNDAMENTOS E VOCABULÁRIO Descreve os princípios fundamentais dos sistemas de gestão da qualidade que são objetivo das normas da família ISO 9000 e define os termos relacionados
NP EN ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos (ISO 9001:2008)	REQUISITOS Especifica os requisitos para um sistema de gestão da qualidade em que uma organização: <ul style="list-style-type: none"> • Necessita demonstrar a sua aptidão para proporcionar produto que vá ao encontro dos requisitos do cliente e regulamentos aplicáveis. • Visa aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e para garantir a conformidade com os requisitos do cliente e regulamentos aplicáveis.
NP EN ISO 9004:2000 - Sistemas de Gestão da Qualidade Linhas de orientação para a melhoria do desempenho (ISO 9004:2000)	GUIA PARA A MELHORIA DA PERFORMANCE Proporciona linhas de orientação que estão para além dos requisitos dados na ISO 9001, de forma a considerar tanto a eficácia como a eficiência de um sistema de gestão da qualidade. Quando comparados com a ISO 9001, os objetivos de satisfação do cliente e da qualidade do produto são alargados de forma a incluir a satisfação das partes interessadas e o desempenho da organização. Não se destina a ser utilizada para propósitos de certificação, nem como guia de implementação da ISO 9001.
NP EN ISO 19011:2012 Linhas de orientação para auditorias de sistemas de gestão da qualidade (ISO 19011:2011)	GUIA PARA AUDITORIAS Indica linhas de orientação para a execução de auditorias a sistemas de gestão da qualidade.

Ilustração 12 - A família de referenciais normativos de SGQ - estrutura e campos de aplicação

Fonte: Adaptado de Pinto e Soares, 2009

Os princípios acima indicados são, no entanto, mais abrangentes do que os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008, que é focada, apenas, nos processos necessários para transmitir confiança de que os requisitos de qualidade do produto são alcançados (Pinto e Soares, 2009).

Por sua vez, a NP ISO 9004:2000 permite à organização alargar este âmbito e centrar-se na melhoria contínua do processo de gestão da qualidade, que conduzirá à excelência no negócio (aproximação aos modelos de Qualidade Total).

Pelo que, as duas normas formam um par consistente que não deve ser ignorado na implementação e manutenção do sistema de gestão da qualidade.

1.6.2. ABORDAGEM POR PROCESSOS

De acordo com o definido na NP EN ISO 9000:2005, processo é um “conjunto de atividades interrelacionadas ou interatuantes que transformam entradas em saídas”.

De uma forma mais complexa, um processo pode ser visto como um conjunto de atividades realizadas por uma ou diversas áreas funcionais de uma empresa ou organização, inter-relacionadas entre si e com uma entrada e uma saída claramente definidas (Pires, 2007).

A aplicação de um sistema de processos dentro de uma organização, em conjunto com a identificação das interações destes processos e a sua gestão, denomina-se de “abordagem por processos” (Pinto e Soares, 2009).

Implementar a ISO 9000 numa organização compromete a que se organize as atividades em processos (mapear os processos) e as interações entre estes de modo a construir um sistema de qualidade, com o objetivo de satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas, especialmente do cliente, e de melhorar continuamente a eficácia e eficiência no atendimento dessas necessidades e expectativas, através do estabelecimento de objetivos mais desafiadores e da tomada de ações corretivas e preventivas, num processo recorrente (Rotandaro e Miguel, 2006).

A aplicação de um sistema de processos dentro de uma organização, em conjunto com a identificação das interações destes processos e a sua gestão, chama-se “abordagem por processos” (Pinto e Soares, 2009).

A definição dos processos pela direção de topo garante o interesse desses mesmos processos para a gestão global da organização.

Os processos devem ter pelo menos as seguintes características:

- Serem definidos pela direção de topo
- Serem interfuncionais por natureza
- Terem associado um conjunto de objetivos e respetivos indicadores

A NP EN ISO 9001:2008, na sua cláusula 0.2, fomenta a aplicação desta abordagem na gestão da qualidade da organização. No entanto, não refere nenhum modelo de abordagem obrigatório. Pelo que, cada organização deverá definir a que considerar mais adequada à sua realidade e aos seus objetivos.

A abordagem por processos possibilita ter grande visibilidade e controlo sobre pequenas partes da organização – os processos – que, em conjunto com o controlo das suas interações, fazem o todo da organização. Resumindo, o princípio será: controlando as partes consegue-se controlar, de forma eficaz, o todo ou, pelo menos, os aspetos mais importantes desse todo. (Pinto e Soares, 2009).

Os processos podem ser hierarquizados, desde a cadeia de valor/área de negócio/família de produtos, até aos movimentos mais elementares. Quando falamos em processos em termos dos requisitos da norma ISO 9001, estamos normalmente apenas a falar dos três primeiros, considerando a ilustração 13 (Pires, 2007).



Ilustração 13 - Hierarquização de processos
Fonte: Pires, 2007

1.6.2.1. Classificação dos processos

A classificação dos processos facilita a decisão sobre as formas de gestão e controlo. Esta classificação normalmente reflete a sua importância/relevância para acrescentar valor ao cliente (externo e interno) em particular e à organização no seu conjunto. Uma das formas mais interessantes está exemplificada a seguir (Pires, 2007).

Processos integradores:

- Estabelecem a estrutura de gestão da organização;
- São condicionantes imprescindíveis de todos os outros processos;
- Transpõem os valores da organização para todos os outros processos, estabelecendo, nomeadamente as formas de atuação internas, as relações com a sociedade e as formas de operação.

Processos críticos, significativos ou operacionais:

- São orientados para o mercado (clientes, parceiros e concorrência);
- Estão diretamente ligados a produtos e serviços;
- Os seus resultados são diretamente percebidos pelos clientes (valor para o cliente);
- Geralmente, intervêm várias áreas funcionais para a sua realização.

Processos de suporte:

- Estão centrados em apoiar os clientes internos
- Apoiam os outros processos (integradores e operacionais e/ou de suporte)
- Estão sujeitos a diretivas/orientações internas (políticas de RH, sistemas de controlo, etc.);
- São essenciais no funcionamento da organização (valor para a organização).

1.6.3. ESTRUTURA DA NP EN ISO 9001:2008 - SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE - REQUISITOS

A NP EN ISO 9001:2008 é a norma que define as cláusulas (obrigações) que uma organização deve cumprir para implementar um Sistema de Gestão da Qualidade. Esta norma serve de base para a avaliação de conformidade, no caso de uma organização requerer a certificação. Muitas das vezes esta norma é designada como norma de referência.

É um reconhecimento que serve de “atestado” e que, como tal, facilita a existência de confiança entre organizações que nunca tiveram trocas comerciais entre si (Branco, 2012).

Para garantir o seu funcionamento eficaz, uma organização necessita de identificar e gerir numerosas atividades interligadas. Uma atividade onde se utilizam recursos, e é gerida de modo a permitir a transformação das entradas em saídas, pode ser considerada como um processo. Frequentemente a saída de um processo constitui diretamente a entrada do seguinte (NP EN ISO 9001:2008).

Segundo a cláusula 4.1 Requisitos gerais do referido documento, a organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um SGQ e melhorar continuamente a sua eficácia, devendo para tal:

- Determinar os processos necessários para o SGQ e para a sua aplicação em toda a organização;
- Determinar critérios e interação destes processos;
- Determinar critérios e métodos necessários para assegurar que tanto a operação como o controlo destes processos são eficazes;
- Assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessária para suportar a operação e a monitorização destes processos;
- Monitorizar, medir onde aplicável e analisar estes processos;
- Implementar ações necessárias para atingir os resultados planeados e a

melhoria contínua destes processos.

A estrutura da NP EN ISO 9001:2008 assenta nos seguintes requisitos:

Requisito 4 – Sistema de Gestão da Qualidade

Requisito 5 – Responsabilidade da Gestão

Requisito 6 – Gestão de Recursos

Requisito 7 – Realização do Produto

Requisito 8 – Medição, análise e melhoria

Por sua vez, os capítulos dividem-se em cláusulas, estas em subcláusulas, até aos requisitos.

A ilustração 14 é representativa da abordagem por processos e ilustra as inter-relações entre os mesmos apresentados nos capítulos 4 a 8 da norma:

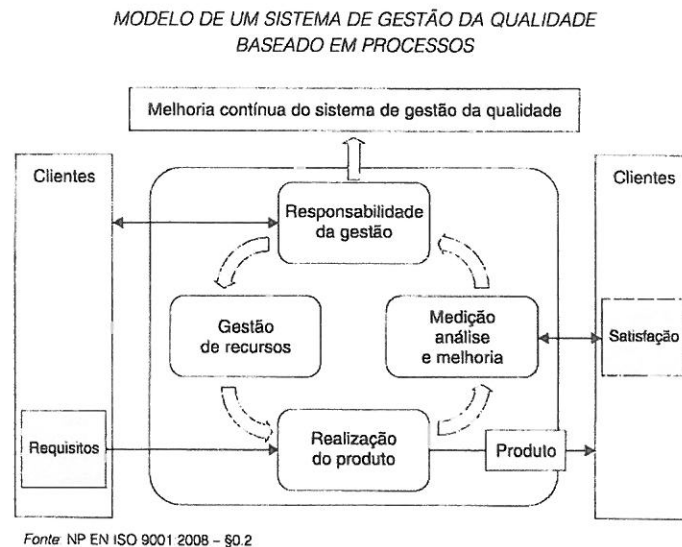


Ilustração 14 - Modelo de SGQ baseado em processos
Fonte: Pinto e Soares, 2009

- A gestão de topo define os requisitos – RESPONSABILIDADE DA GESTÃO (capítulo 5);
- Os recursos são determinados e alocados – GESTÃO DE RECURSOS (capítulo 6);
- Os processos são estabelecidos e operados – REALIZAÇÃO DO PRODUTO (capítulo 7);
- Os resultados são medidos, analisados e melhorados – MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA (capítulo 8);
- Retorno da informação para melhoria – ANÁLISE DOS RESULTADOS (Cláusula 8.4) REVISÃO PELA GESTÃO (Cláusula 5.6)

A norma NP EN ISO 9001:2008 visa a certificação de sistemas de gestão da qualidade de organizações. Esta norma não está diretamente relacionada com a demonstração

da capacidade da organização para garantir a qualidade do produto (Pires, 2012).

Mas sim, com a demonstração da capacidade da organização para garantir a qualidade do produto, o que substancialmente diferente (Pinto e Soares, 2009).

A implementação de um SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2008 tem como principais objetivos (Pires, 2012):

- O estabelecimento de processos consistentes (sistemas documentados promovem o controlo e a consistência dos processos) e com as responsabilidades claramente definidas;
- Satisfação dos clientes;
- Melhoria contínua.

Por forma a compatibilizar os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008 com os processos existentes nas diversas organizações, foi introduzido o requisito 1.2 Aplicação, que estabelece a possibilidade de exclusão do sistema de gestão da qualidade de requisitos incluídos na cláusula 7 - Realização do produto.

1.6.4. A NP EN ISO 9001:2015 - SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE - REQUISITOS

1.6.4.1. Objetivos

Para a TÜV Rheinland Portugal, a nova norma ISO 9001:2015 tem como principais objetivos:

- Proporcionar um quadro estável de requisitos para os próximos dez anos;
- Ser suficientemente genérica, mas relevante para todos os tipos de organizações, independentemente do sector de atividade;
- Manter o atual foco na gestão por processos e na avaliação da sua eficácia a fim de se alcançarem os resultados esperados;
- Ter em conta as atualizações das práticas da Gestão da Qualidade e da tecnologia desde a última grande revisão em 2000;
- Refletir as alterações num ambiente de trabalho cada vez mais complexo e mais dinâmico, no qual as organizações operam;
- Aplicar uma estrutura uniforme dos textos e definições definidos pelo anexo SL e respetivas orientações da ISO, a fim de garantir compatibilidade e adequação com outros sistemas de gestão;
- Simplificar a implementação nas organizações;
- Utilizar frases simples de modo a garantir o entendimento comum e interpretação uniforme dos requisitos.

1.6.4.2. Estrutura

A denominação das cláusulas e subcláusulas que a seguir se apresenta é uma tradução própria e livre da estrutura original da ISO 9001:2015, disponível *on-line* em <https://www.iso.org/>:

- 0.1 Generalidades
- 0.2 Princípios de gestão da qualidade
- 0.3 Abordagem por processo
 - 0.3.1 Generalidades
 - 0.3.2 Ciclo Plan-Do-Check-Act
 - 0.3.3 Pensamento baseada em risco
- 0.4 Relacionamento com outras normas de sistemas de gestão
- 1 Objetivo e campo de aplicação
- 2 Referências normativas
- 3 Termos e definições
- 4 Contexto da organização**
 - 4.1 Compreender a organização e seu contexto
 - 4.2 Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas
 - 4.3 Determinação do âmbito do sistema de gestão da qualidade
 - 4.4 Sistema de gestão da qualidade e seus processos
- 5 Liderança**
 - 5.1 Liderança e comprometimento
 - 5.2 Política
 - 5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais
- 6. Planeamento**
 - 6.1 Ações para tratar riscos e oportunidades
 - 6.2 Objetivos da qualidade e planeamento de ações para os atingir
 - 6.3 Planeamento das alterações
- 7 Suporte**
 - 7.1 Recursos
 - 7.2 Competência
 - 7.3 Consciencialização
 - 7.4 Comunicação
 - 7.5 Informação documentada
- 8 Operacionalização**
 - 8.1 Planeamento e controlo operacional
 - 8.2 Requisitos para produtos e serviços
 - 8.3 Design e desenvolvimento de produtos e serviços
 - 8.4 Controlo de processos, produtos e serviços fornecidos externamente
 - 8.5 Produção e prestação de serviço
 - 8.6 Libertação de produtos e serviços
 - 8.7 Controlo de saídas não conformes

- 9 Avaliação do desempenho**
 - 9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação
 - 9.2 Auditoria interna
 - 9.3 Revisão pela gestão
- 10 Melhoria**
 - 10.1 Generalidades
 - 10.2 Não conformidade e ação corretiva
 - 10.3 Melhoria contínua

O ciclo PDCA pode ser aplicado a todos os processos e para o sistema de gestão de qualidade tal como um todo. A ilustração 15 demonstra a forma como as cláusulas 4 a 10 podem ser agrupados em relação ao ciclo PDCA.

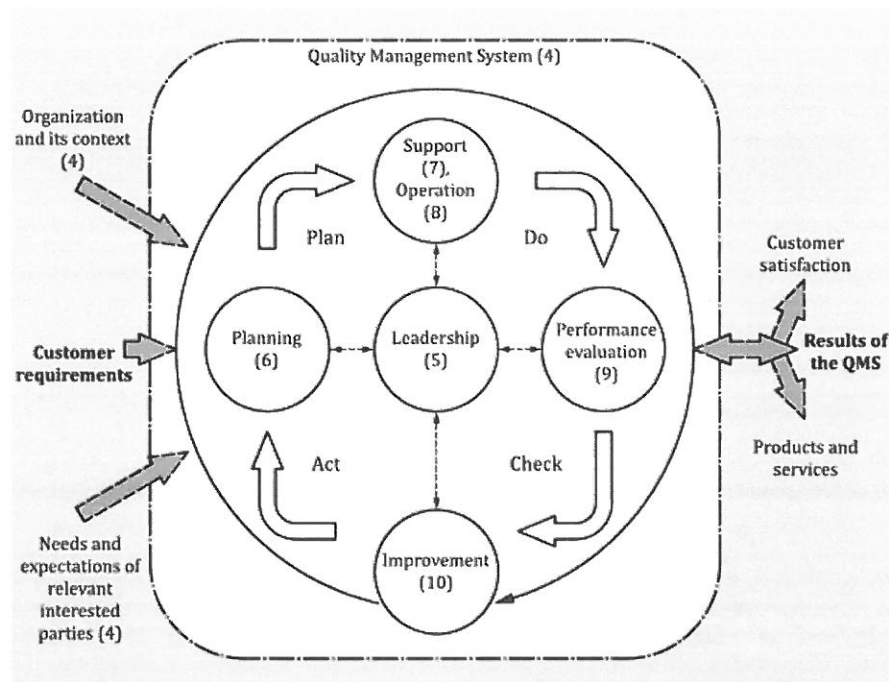


Ilustração 15 - Representação da estrutura da ISO 9001:2015 no ciclo PDCA

Fonte: <https://www.iso.org>

1.6.4.3. Principais alterações

De forma a compatibilizar os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008 com os processos existentes nas diversas organizações, foi introduzido o requisito 1.2 Aplicação, que estabelece a possibilidade de exclusão do sistema de gestão da qualidade de requisitos incluídos na cláusula 7 - Realização do produto.

Em Sá (2015), a Diretora de Desenvolvimento da APCER identifica as quinze principais alterações propostas na versão DIS da ISO 9001:2015:

1. Estrutura de alto nível e requisitos comuns: criada pela ISO com a finalidade de

facilitar a integração de todos os requisitos das normas de sistemas no sistema de gestão da organização e facilitar a leitura e interpretação. A estrutura de alto nível distribui as cláusulas em 10 secções alinhadas na abordagem PDCA como forma de dar uma sequência lógica aos requisitos dos sistemas de gestão e propõe texto comum para requisitos muito estáveis dos sistemas de gestão, como sejam a informação documentada, ações corretivas, auditorias internas, revisão pela gestão, entre outros.

2. Resultados pretendidos: a ISO 9001:2015 reforça o enfoque nos resultados pretendidos do sistema de gestão da qualidade, isto é, na demonstração da conformidade dos produtos e serviços com os requisitos determinados e no aumento da satisfação do cliente. Este reforço é efetuado ao longo da norma em requisitos relevantes.

3. Abordagem por processos: é agora a abordagem sistémica do sistema de gestão da qualidade. Os requisitos associados à abordagem por processos estão mais claros e desenvolvidos na secção 4.4 Sistema de gestão da qualidade. Ao longo da norma são reforçados os requisitos relacionados com processos e aplicado o ciclo PDCA de melhoria contínua a cada processo.

4. Pensamento baseado em risco: o risco, que se define como o efeito da incerteza nos resultados, sempre esteve implícito na norma de sistema de gestão da qualidade, cujo objetivo último é garantir a entrega do produto conforme, ou seja, prevenir o risco de entrega de produto não conforme e insatisfação do cliente. O pensamento baseado em risco é agora explicitado na norma e integrado nos requisitos do sistema de gestão da qualidade desde a implementação, manutenção até à melhoria contínua. Em conjunto com a abordagem sistémica do sistema de gestão, substituem a necessidade de uma cláusula específica de ações preventivas, sendo a abordagem preventiva integrada no sistema e respetivos processos. A norma não requer a adoção de uma abordagem formal de gestão do risco, deixando ao arbítrio das organizações a decisão sobre o modo como identificam e gerem riscos e oportunidades com impacto no SGQ e nos seus resultados pretendidos. No seu anexo informativo, a DIS relembra que o nível de risco para o alcance dos objetivos da qualidade, varia em função dos processos da organização e que o impacto de um produto não conforme pode ser muito distinto entre organizações. Assim, um produto não conforme pode resultar num inconveniente menor para o cliente ou pode ter consequências muito graves, ou até fatais, sendo expectável que o pensamento baseado no risco adote metodologias mais ou menos desenvolvidas e adequadas às organizações.

5. Contexto da organização: é o conjunto de fatores internos e externos que podem afetar uma organização e, deste modo, ter impacto no planeamento do sistema de gestão da qualidade. A norma dedica as duas primeiras secções ao contexto: compreender a organização e o seu contexto e identificar necessidades e expectativas de partes interessadas, de modo a identificar questões e requisitos relevantes, mantendo esta informação revista e atualizada. A ISO 9001 torna claro que estas secções não alargam o âmbito de aplicação do sistema para lá da qualidade, ou seja para lá daquele que é o âmbito da norma. De modo algum implica que, no âmbito do SGQ, a organização tenha de considerar um requisito de uma parte interessada que

não considere relevante, competindo à organização decidir se vai aceitar requisitos adicionais para satisfazer outras partes interessadas que não o requerido por esta norma. Em conjunto com o pensamento baseado no risco, estas secções vêm permitir às organizações que as adotarem eficazmente, uma capacidade de adaptar e planear o sistema de gestão a qualidade de modo adequado às suas necessidades, promovendo a identificação atempada da necessidade de introduzir alterações.

6. Gestão da mudança: a norma requer, em sede de planeamento, que sempre que ocorram mudanças no SGQ seja assegurado o seu correto planeamento e execução, clarificando assim o papel do planeamento do SGQ em contexto de mudança. Em conjunto com a ênfase no contexto, a introdução do pensamento baseado em risco e a identificação de requisitos associados à gestão da mudança noutras secções relevantes da norma, vem dotar as organizações que implementam este sistema de lidarem com o ambiente cada vez mais complexo e dinâmico em que operam.

7. Definição do âmbito de aplicação do sistema e conceito de aplicabilidade: o âmbito do SGQ é agora definido e documentado pela organização, referindo os produtos e serviços que são fornecidos e identificando as vizinhanças do sistema de gestão. O conceito de exclusões permitidas presente na edição de 2008 é abandonado e substituído pelo de aplicabilidade que refere que, se um requisito é possível de ser aplicado, deve sê-lo, não podendo a organização decidir o contrário. A norma reconhece também, que a extensão de aplicação pode variar com o contexto da organização podendo esta documentar a justificação para a sua não aplicabilidade, desde que demonstre que, da sua não aplicação, não resulta uma falha de alcançar a conformidade dos produtos e serviços ou de alcançar a finalidade de aumentar a satisfação dos clientes. Concomitantemente, houve um esforço de clarificação de linguagem e introdução de racionalidade para aplicação em pontos-chave da norma, como por exemplo os equipamentos de medição ou a conceção e desenvolvimento.

8. Clareza: de modo a facilitar o uso por um conjunto alargado e diversificado de utilizadores em diferentes pontos do globo e melhorar a utilização da norma, foi reforçada a necessidade de usar uma linguagem simples, sempre que possível não técnica e passível de tradução em diferentes idiomas. Para facilitar a leitura e compreensão, a terminologia aplicável é agora parte integrante da norma de referência, não necessitando de ser consultada num documento à parte. Adicionalmente, a Introdução e o Anexo A, clarificam os conceitos novos e as principais linhas mestras em que a norma se baseia, ajudando o utilizador na sua leitura. O Anexo B contém os 7 Princípios da Qualidade, que foram uma entrada para a ISO 9001 e que se constituem como uma chave de leitura e interpretação correta da norma.

9. Melhor aplicabilidade a serviços: indo ao encontro de muitas dificuldades sentidas nas edições anteriores, a norma reforça a aplicabilidade a serviços através da utilização do termo “produtos e serviços” ao longo da norma, clarificação de linguagem e requisitos, redesenho de requisitos prescritivos orientados para produto, sendo agora mais fácil a sua interpretação no contexto destas organizações.

10. Menos requisitos prescritivos: a ISO DIS 9001 contém menos requisitos

prescritivos, onde a prescrição diminuí a aplicabilidade dos requisitos a todo o tipo de organizações e onde aumenta o enfoque na demonstração do cumprimento do requisito *versus* demonstração do resultado pretendido, o que vulgarmente significa fazer algo para cumprir a norma mas sem utilidade aparente para quem aplica.

11. Menos requisitos de documentação: a norma atualiza o conceito de informação documentada, clarificando agora que a informação documentada pode estar em, qualquer suporte e meio, mas deixando de diferenciar explicitamente registo de documento, que passa a ser feito na norma através das expressões “reter informação documentada” ou “manter informação documentada”. A referência explícita a um manual da qualidade ou procedimentos documentados desaparece, sendo a organização alertada de que tal não implica o abandono destes documentos, caso já os detenha, mas dá a liberdade para outro tipo de estruturas de informação documentada que suportam o SGQ.

12. Mais requisitos de desempenho: com o enfoque no âmbito da norma de sistema de gestão da qualidade, no alinhamento do sistema de gestão com a intenção estratégica da organização e com a integração do sistema nos processos de negócio, a norma reforça a necessidade de formular cuidadosamente os objetivos da qualidade, planear e demonstrar a obtenção dos resultados pretendidos como modo de aumentar a confiança nas organizações e nos sistemas de gestão. Esta alteração, coloca novos desafios na demonstração da eficácia do sistema, quer para as organizações, quer para os auditores internos e externos.

13. Conhecimento organizacional: a secção 7.1.6, reconhece a importância crescente do conhecimento e a necessidade das organizações o gerirem enquanto um recurso, incluindo o conhecimento detido pelo seu pessoal. A norma requer que as organizações determinem qual o conhecimento de que necessitam para a operação dos seus processos, obter a conformidade do produto e aumentar a satisfação do cliente, definindo as disposições necessárias para identificarem, manterem, desenvolverem e protegerem o conhecimento necessário. Na extensão necessária para lidarem com necessidades de mudança devem identificar a necessidade de acederem a novo conhecimento. O balanço entre o conhecimento detido pela organização e pelas pessoas ou disponibilizado por outros meios é deixado ao arbítrio da organização, sendo uma função do seu contexto.

14. Liderança: onde antes se falava da responsabilidade da gestão, os requisitos são agora atualizados à luz do papel do líder na organização, explicitando os requisitos associados à demonstração da liderança e compromisso para com o sistema de gestão da qualidade, assumindo a responsabilidade última pelo sistema, assegurando a integração com os processos de negócio, estabelecendo unidade de propósito e direção e mobilizando e comprometendo a organização no seu todo. Deixa de haver a delegação de funções no representante da gestão.

15. Compromisso: o papel das pessoas com impacto no sistema de gestão da qualidade é também reforçado, obrigando a um maior compromisso para com o sistema de gestão da qualidade e o alcance dos seus objetivos. Há um reforço na

definição de papéis, autoridades e responsabilidades, para papéis relevantes da organização.

Segundo Tomé e Fonseca (2014), na edição do Guia de Empresas Certificadas, existem outras revisões importantes a assinalar ao nível de alguns conceitos:

Manual da Qualidade: deixou de ser, com este título, um requisito obrigatório mas nada impede que a organização o tenha. O novo requisito “informação documentada” permite maior liberdade sobre o modo como pode ser implementado. Cada organização deverá em função do contexto, dos riscos e oportunidades determinar qual o nível de documentação adequado para atingir os objetivos planeados e fornecer de uma forma consistente bens e serviços conformes e satisfazer os seus clientes.

Representante da Gestão: Já não é um cargo específico mas é requerido que a gestão nomeie alguém com as funções e responsabilidades do Representante da Gestão (Cl. 5.3) pelo que a situação se mantém muito semelhante.

Ação Preventiva: A mudança de “ação preventiva” para “riscos e oportunidades” (Cl. 6.1) é um exemplo de uma mudança no sentido do modo de pensar da gestão e da abordagem de governo das organizações (*governance*). No entanto, as cláusulas 4.1 e 6.1 em conjunto dão resposta ao requisito da norma ISO 9001:2008 sobre “ações preventivas”, ou seja, o conceito continua presente mas sem referir a designação.

Abordagem da Gestão como um Sistema: Os Princípios de Gestão da Qualidade (PGQ) foram reduzidos de 8 para 7: foi eliminado o princípio “Abordagem da Gestão como um Sistema”. “Sistemas” e “processos” foram fundidos no novo princípio “Abordagem por Processos” que se refere à “gestão de processos inter-relacionados”. Um sistema é a gestão de processos inter-relacionados pelo que embora “Abordagem como um Sistema” não seja um princípio, consideramos que o novo princípio é mais forte ao redefinir a abordagem por Processos como os processos e as suas inter-relações. A abordagem como um Sistema está presente e ainda de uma forma mais clara nos PGQ.

Melhoria: A Cláusula 10 é designada “Melhoria”. Há diversos tipos de melhoria além da melhoria contínua (incremental), como, por exemplo, a melhoria disruptiva (*breakthrough improvements* e a reengenharia). A cláusula 10.3 que é intitulada “melhoria contínua”.

1.7. A NP 4510:2015 - ATIVIDADES DE ENRIQUECIMENTO CURRICULAR E DE APOIO À FAMÍLIA

No início deste ano foi publicada a NP 4510:2015 – Atividades de enriquecimento curricular e de apoio à família, destinada a definir os requisitos de conformidade relativamente a atividades de enriquecimento curricular, no primeiro ciclo do ensino básico.

Embora o ensino e formação profissional a níveis mais avançados estejam fora do âmbito e campo de aplicação desta norma, a verdade é que, para além de estar referenciada, quer na NP EN ISO 9000:2005 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e vocabulário, quer na NP EN ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, a NP 4510:2015 - Atividades de enriquecimento curricular, adota um conjunto de termos de definições relacionados com atividades educativas e formativas que incidem na aprendizagem e que são comuns e transversais a outros níveis de ensino, sobretudo básico.

São exemplos claros desta relação termos relacionados, sobretudo, com documentos, como: projeto educativo de escola, regulamento interno, plano de atividades, projeto educativo individual, relatório de atividades, orientações programáticas ou necessidades educativas especiais.

O requisito 6 – Gestão de recursos, quer dos recursos humanos, ao nível do recrutamento e contratação, da substituição de profissionais, da qualificação e da formação, quer das infraestruturas e materiais, como instalações e equipamentos, e o requisito 7 – Realização do serviço, no que respeita ao planeamento, inscrições acompanhamento, vigilância e avaliação devem também servir de referências para qualquer outra escola que pretenda implementar um sistema de gestão da qualidade.

O Anexo A – Perfis dos profissionais das atividades de enriquecimento curricular e apoio à família da NP 4510:2015 discrimina as competências e tarefas necessárias ao bom desempenho das funções, competências essas que devem ser evidenciadas pelas entidades promotoras e parceiras, como as de: coordenadores, mediadores, docentes com formação especializada em formação especial, vigilantes, motoristas, ou assistentes operacionais, são também comuns e transversais e por isso de grande utilidade para outros níveis de ensino.

1.8. SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO

A concorrência que se verifica entre as instituições de ensino faz com que estas procurem acompanhar um ambiente competitivo. As instituições são cada vez mais empreendedoras, introduzem melhorias nos serviços que prestam, são pró-ativas nas suas ações estratégicas, tudo isto pelo interesse da sustentação no mercado, cada vez mais seletivo e exigente. Hoje em dia um dos grandes objetivos das Instituições de Ensino é atingir a excelência no ensino, sendo o público-alvo um fator de competitividade (Marques, 2008).

Segundo Galvão (2015), um questionário *on-line* da Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional, aplicado em outubro de 2014 a 858 entidades de educação e formação não superior, ao qual responderam 293, verificou-se que 146 respondentes utilizam modelos de gestão da qualidade, ainda que, na sua grande maioria, não estejam certificadas. Por outro, pode concluir-se que a NP EN ISO

9001:2008 assume maior protagonismo enquanto referencial de certificação entre as instituições de ensino, conforme demonstra a ilustração 16.

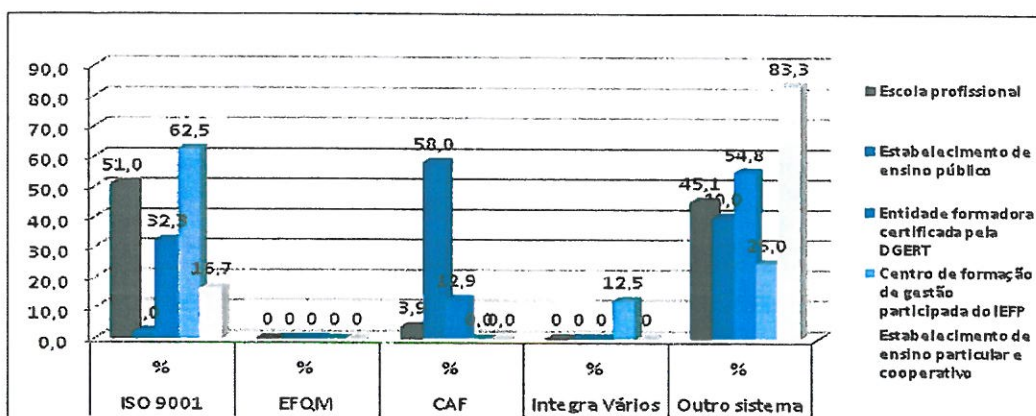


Ilustração 16 - Utilização de SGQ por operadores de formação não superior
 Fonte: ANQEP, 2014, cit in Galvão, 2015

Também podemos inferir que a educação não é com certeza o setor de atividade onde a implementação de SGQ está mais disseminada.

Esta conclusão é confirmado por Fialho, 2009, quando refere que, por um lado a comunidade científica reconhece que a avaliação de escolas constitui um dos meios privilegiados para garantir a qualidade da educação, por outro, os discursos científicos e os normativos, denunciam a ausência de uma avaliação rigorosa da qualidade da educação escolar, “apesar dos esforços e das múltiplas determinações, a auto-avaliação, enquanto instrumento explícito da melhoria da escola, ainda não se tornou uma prática regular e corrente nos sistemas educativos europeus” (Azevedo, 2005, p.80 cit in Fialho, 2009).

No seu estudo, Soeiro (2011) desenvolveu e ensaiou ferramentas que possibilitam o desenvolvimento de processos de melhoria, destacando também o suporte “numa matriz de auto-avaliação baseada no modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*), para organizações de Ensino Superior (...) de vários países europeus, dos EUA e da China”.

Em muitos casos a ausência de um SGQ certificado, não implica que os estabelecimentos de ensino, sobretudo, de ensino superior, não devam “possuir políticas e sistemas de garantia interna da qualidade formalmente estabelecidos e publicamente disponíveis. Com a introdução de estratégias de melhoria contínua, as instituições que ministram o ensino superior podem, para além de desenvolver e controlar as suas atuações, revê-las e redefini-las até alcançar os objetivos predeterminados” (Ganilho, 2009).

O mesmo autor (Ganilho, 2009) preconiza que a definição e o desenvolvimento de sistemas de garantia da qualidade deverão ter em consideração as linhas orientadoras estabelecidas, destacando, uma política e objetivos da qualidade conhecidos e acessíveis publicamente e o desenvolvimento do ensino e outras atuações centradas

no estudante, designadamente, de procedimentos que permitam comprovar que as ações que empreende, têm como finalidade essencial favorecer a aprendizagem do estudante. Devendo, para isso:

- Dispor de sistemas de informação que lhe permitam conhecer e avaliar as necessidades da instituição em matéria de definição de perfis de ingresso e dos diplomados, admissão e matrícula, ensino e avaliação da aprendizagem, orientação profissional; e outros aspetos;
- Estabelecer mecanismos que regulem as diretrizes que afetam os estudantes: regulamentos (de exames, sanções, equivalências, etc.), horários;
- Definir como se realiza o controlo, revisão periódica e melhoria dos processos e atuações relacionadas com os estudantes;
- Identificar em que forma as partes interessadas participam na conceção e desenvolvimento dos processos relacionados com a aprendizagem dos estudantes;
- Indicar o procedimento (como, quem, quando) seguido para prestar contas sobre os resultados da aprendizagem dos estudantes.

Cassol *et al* (2012) vão mais longe ao defenderem que “a gestão da qualidade da educação não deve limitar-se somente ao seu aspeto político-pedagógico, pois a necessidade de eficiência nos processos de gestão é, também, um fator crítico de sucesso para a obtenção de um melhor desempenho do aluno quanto ao desenvolvimento de suas competências. Torna-se necessário que, ambos os olhares, mesmo que distintos, sejam convergentes e voltados a um propósito único: a educação de qualidade.

Pires (2011) estudou como a investigação aplicada pode melhorar a qualidade dos processos de ensino e dos sistemas de gestão” em instituições de ensino, tendo verificado que “as principais dificuldades (na implementação de um SGQ) podem advir de várias fontes, tais como: mitos, cultura, autonomia dos professores, autoridade dos órgãos de gestão, mas também da falta de ferramentas de diagnóstico e de metodologias de intervenção nos processos de ensino”, tendo concluído “ser possível o compromisso entre o interesse académico de alguns docentes com as operações do SGQ, tendo em conta o número de voluntários e o número de publicações científicas já alcançadas pelos professores envolvido.

A implementação de SGQ em estabelecimentos de ensino também proporciona um conjunto de vantagens que não podem deixar de ser consideradas.

A implementação de um SGQ pode apoiar uma instituição de ensino, no sentido de aumentar a satisfação dos estudantes/beneficiários, permitindo assegurar uma confiança acrescida de qualidade de produtos ou serviços prestados aos seus utilizadores, ao mesmo tempo que contribuem para reforçar a imagem, eficácia e organização interna da instituição de ensino (ESTSP, 2014).

Segundo Pires (2012), a educação é o sector mais determinante para o futuro de uma sociedade. Esta importância vai aumentando com o nível de desenvolvimento do país ou da região, principalmente porque a competitividade exige níveis de qualificação

mais elevados, que não são possíveis de alcançar sem que os sistemas de ensino-aprendizagem obtenham a eficácia de satisfazerem as necessidades da comunidade em quantidade e em qualidade das suas saídas, a preços adequados aos recursos afetos.

Segundo Moura (2007), gestor da qualidade no Instituto Politécnico de Coimbra, o grande valor acrescentado reside no facto das pessoas serem levadas a esquematizar aquilo que fazem. Ao racionalizarem os processos de trabalho, identificam possíveis melhorias. Mas, o mais importante foi a consciencialização de que cada indivíduo é parte fundamental de um ou vários processos. Ganhou-se assim em responsabilização pessoal e, conseqüentemente, em eficiência.

As vantagens da implementação de um SGQ podem ser ampliadas pela certificação, que Branco (2012) define como o procedimento através do qual o organismo nacional de acreditação reconhece, formalmente, que uma entidade é competente para efetuar atividades específicas, regra geral relacionadas com a avaliação da conformidade.

CAPÍTULO II - O QUADRO EQAVET

O Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissionais (*European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training – EQAVET*), instituído pela Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho de 18 de junho de 2009, foi concebido para melhorar a educação e formação profissional (EFP) no espaço europeu, colocando à disposição das autoridades e dos operadores ferramentas comuns para a gestão da qualidade, a aplicar no âmbito da legislação e das práticas nacionais. A sua utilização permite aos Estados-Membro documentar, desenvolver, monitorizar, avaliar e melhorar a eficiência da EFP e a qualidade das práticas de gestão.

Por força do Decreto-Lei nº 92/2014, de 20 de Junho, as escolas profissionais estão obrigadas a implementar modelos de garantia da qualidade, articulados com o Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissional

2.1. OBJETIVOS

O EQAVET foi concebido para melhorar a Educação e Formação Profissional (EFP) no espaço europeu, colocando à disposição das autoridades e dos operadores ferramentas comuns para a gestão da qualidade.

Tal Quadro foi desenvolvido pelos Estados-Membros em colaboração com a Comissão Europeia com a finalidade de estabelecer um entendimento comum dos Estados-Membros sobre o que é a qualidade, aumentando a consistência, a transparência e o reconhecimento das qualificações e competências adquiridas em diferentes países e contextos de aprendizagem e assegura a confiança mútua, favorecendo, assim, a mobilidade dos formandos e dos trabalhadores.

O EQAVET centra-se na melhoria e avaliação de resultados da EFP, em termos de empregabilidade, de adequação da oferta à procura de EFP e de melhor acesso à aprendizagem ao longo da vida, pelo que:

- Facilita a permeabilidade entre percursos formativos de EFP, de educação geral e de ensino superior, proporcionando percursos mais flexíveis e mais oportunidades de aprendizagem ao longo da vida;
- Contribui para combater o desemprego ao equacionar o desfasamento entre necessidades do mercado de trabalho e qualificações da população ativa; e,
- Facilita a cooperação entre os operadores de EFP e o mercado de trabalho.

Ao contribuir para o reconhecimento mútuo, o EQAVET reforça a mobilidade setorial, nacional e internacional.

O EQAVET é um instrumento a adotar, de forma, voluntária pelos Estados-Membros que lhes permite documentar, desenvolver, monitorizar, avaliar e melhorar a eficiência da oferta de EFP e a qualidade das práticas de gestão:

- Implica processos de monitorização regulares, envolvendo mecanismos de avaliação interna e externa, e relatórios de progresso.
- Estabelece critérios de qualidade e descritores indicativos que sustentam a monitorização e a produção de relatórios por parte dos sistemas e dos operadores de EFP.
- Evidencia a importância dos indicadores de qualidade que suportam a avaliação, monitorização e garantia da qualidade dos sistemas e dos operadores de EFP.

O EQAVET não prescreve um sistema ou abordagem específicos de garantia da qualidade, sendo ao invés, aplicável ao nível do sistema e do operador de EFP, em função dos critérios e indicadores de qualidade adotados, no quadro da legislação e das práticas nacionais.

O ciclo de qualidade do EQAVET, a implementar com a colaboração das partes interessadas, inclui quatro fases interligadas, também esquematicamente representadas na ilustração 17:

- Planear (definir metas e objetivos apropriados e mensuráveis);
- Implementar (estabelecer procedimentos que assegurem o cumprimento das metas e objetivos definidos);
- Apreciar e avaliar (desenvolver mecanismos de recolha e tratamento de dados que sustentem uma avaliação fundamentada dos resultados esperados); e,
- Ajustar (desenvolver procedimentos para atingir os resultados ainda não alcançados e/ou estabelecer novos objetivos em função das evidências geradas, por forma a garantir a introdução das melhorias necessárias).



Ilustração 17 - O ciclo de qualidade EQAVET
Fonte: Galvão, 2015

2.2. INDICADORES DE QUALIDADE DO EQAVET

O anexo II da Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho de 18 de Junho de 2009, apresenta uma seleção abrangente de indicadores que podem ser usados para apoiar a avaliação, bem como, a monitorização e a melhoria da qualidade dos sistemas e dos operadores de EFP, conforme se indica:

1. Relevância dos sistemas de garantia da qualidade para os operadores de EFP:
 - a) Proporção de operadores que aplicam sistemas internos de garantia da qualidade.
 - b) Proporção de operadores acreditados.
2. Investimento na formação de professores e formadores:
 - a) Proporção de professores e formadores que participam em programas de aperfeiçoamento profissional.
 - b) Montantes investidos.
3. Taxa de participação em modalidades de EFP: Número de formandos em cada modalidade.
4. Taxa de conclusão em modalidades de EFP:
 - a) Número de formandos que concluíram com êxito cada modalidade.
 - b) Número de formandos que abandonaram cada modalidade.
5. Taxa de colocação após conclusão de modalidades de EFP:
 - a) Informação sobre o destino dos formandos após a conclusão da formação.
 - b) Proporção de formandos empregados após a conclusão da formação.
6. Utilização das competências adquiridas no local de trabalho:
 - a) Informação sobre o emprego obtido pelos formandos após conclusão da formação.
 - b) Taxa de satisfação dos formandos e dos empregadores com as competências/qualificações adquiridas.
7. Taxa de desemprego: Taxa de desemprego em função de diferentes critérios.
8. Prevalência de grupos vulneráveis:
 - a) Percentagem de formandos na EFP classificados como grupos desfavorecidos.
 - b) Taxa de sucesso dos grupos desfavorecidos.
9. Mecanismos para identificar necessidades de formação no mercado de trabalho:
 - a) Informação sobre mecanismos introduzidos para identificar necessidades de formação.
 - b) Evidências sobre a eficácia desses mecanismos.
10. Dispositivos utilizados para promover um melhor acesso à EFP:
 - a) Informação sobre dispositivos que promovem o acesso à EFP.
 - b) Evidências sobre a eficácia desses dispositivos.

2.3. A QUALIDADE NOS PROCESSOS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

O tema da qualidade na educação e formação profissional (EFP) ganha relevância a partir de 2002, no contexto do Processo de Copenhaga, que instituiu a cooperação europeia em matéria de ensino e formação profissionais.

Em dezembro de 2010, o Comunicado de Bruges estabelece um compromisso para reforço da cooperação europeia em matéria de educação e formação profissionais para o período de 2011-2020, tendo este, sido definido como resultado a alcançar a curto prazo (até ao final de 2015); os Estados-Membro deveriam estabelecer a nível nacional um quadro comum de garantia da qualidade para os operadores de EFP, compatível com o Quadro EQAVET.

O artigo 60º do decreto-lei nº 92/2014, de 20 de junho, atribuiu competência à Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional (ANQEP) para:

- a) Promover e acompanhar a avaliação das escolas profissionais, em articulação com os demais serviços do Ministério da Educação e Ciência com competência na matéria;
- b) Promover, acompanhar e apoiar a implementação dos sistemas de garantia da qualidade dos processos formativos e dos resultados obtidos pelos alunos das escolas profissionais e certifica-los como sistemas EQAVET.

Neste contexto, recentemente, a ANQEP informou que caberá às escolas:

- Explorar as ferramentas do Quadro EQAVET e produzir um entendimento partilhado do mesmo, com os *stakeholders* internos e externos, que permita mapear a situação existente face do referido Quadro;
- Produzir, com a colaboração dos *stakeholders*, o documento base da garantia da qualidade na oferta de EFP;
- Desenhar o plano de ação decorrente documento base, que permite implementar o sistema de garantia da qualidade, alinhado com o Quadro EQAVET, com o envolvimento dos *stakeholders*; e,
- Implementar um sistema de garantia da qualidade alinhado com o Quadro EQAVET, a partir de 2016.

2.4. IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GARANTIA DA QUALIDADE ALINHADO COM O QUADRO EQAVET

O processo de implementação de sistemas de garantia da qualidade alinhados com o Quadro EQAVET, pelos operadores de EFP, inclui:

1. Elaborar o documento base que firma o seu compromisso com a garantia da

- qualidade da oferta de EFP;
2. Desenhar o plano de ação em conformidade;
 3. Implementar o sistema de garantia da qualidade delineado, incluindo o trabalho sobre o conjunto dos indicadores selecionados; e
 4. Solicitar a verificação (auditoria) de conformidade do seu sistema de garantia da qualidade com o Quadro EQAVET.

Documento Base - O documento base integra a visão estratégica da instituição e o seu compromisso com a qualidade, bem como a caracterização do sistema de garantia da qualidade que resultou do alinhamento com o Quadro EQAVET, nomeadamente, a atribuição de responsabilidades, a identificação e envolvimento dos *stakeholders*, o processo cíclico de melhoria contínua através dos indicadores selecionados e, ainda, o modo como os resultados são utilizados e publicitados, em cada fase do ciclo de qualidade, num agregado de blocos relacionados, conforme ilustração 18.

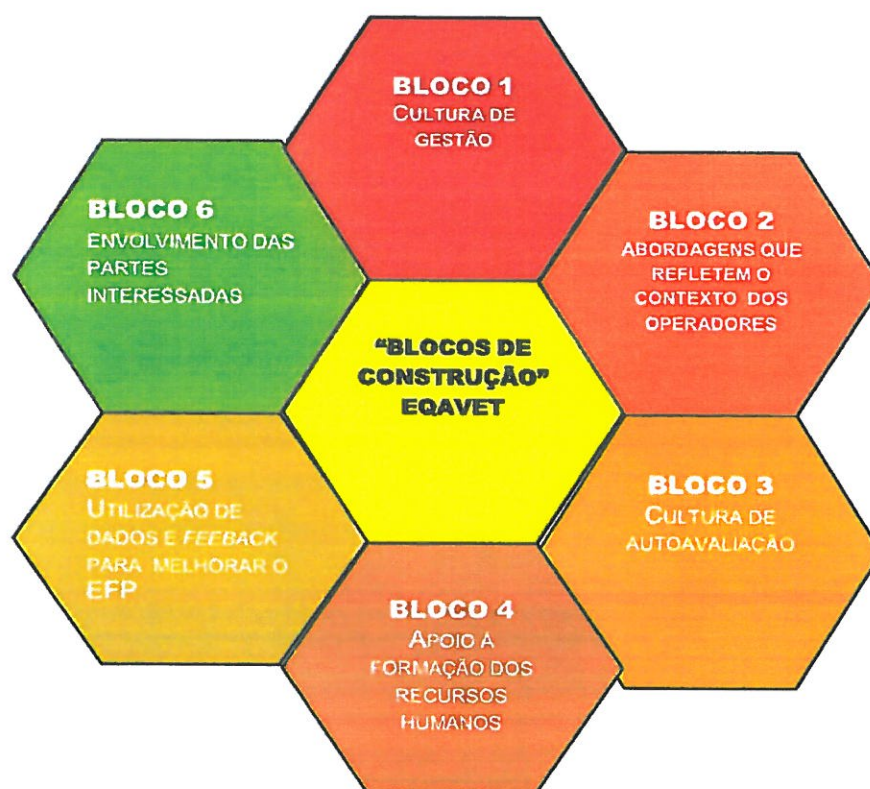


Ilustração 18 - Os "blocos de construção" EQAVET
Fonte: Galvão, 2015

Este documento é elaborado com o envolvimento dos *stakeholders* considerados relevantes, internos (responsáveis pela gestão da instituição, alunos/formandos, professores/formadores, outros profissionais) e externos (pais/encarregados de educação, empregadores, autarquias, parceiros sociais), partindo do mapeamento da situação existente face à garantia da qualidade da oferta de EFP e veiculando um entendimento partilhado sobre a mesma.

O documento base deve ser elaborado desde até ao final de novembro de 2015, para os operadores que iniciem desde já o processo, até outubro de 2019, para os operadores que pretendam iniciar o processo a partir do início de 2020.

Plano de Ação - O plano de ação decorre do documento base, contemplando, designadamente, as atividades a desenvolver e a respetiva calendarização, as pessoas a envolver e respetivos papéis e responsabilidades, os recursos a afetar, os resultados esperados e as estratégias de comunicação/divulgação, necessários à implementação do sistema de garantia da qualidade que a instituição adotou ou adequou ao Quadro EQAVET.

O plano de ação deve ser elaborado desde até final de dezembro de 2015, para os operadores que iniciam desde já o processo, até novembro de 2019, para os operadores que pretendam iniciar o processo a partir do início de 2020.

Implementação - A implementação do sistema de garantia da qualidade que resultou do alinhamento com o Quadro EQAVET, conforme o plano de ação previamente definido, deve iniciar-se a partir de janeiro de 2016, nas escolas profissionais e outros operadores que considerem reunir condições para tal, ou, progressivamente, a partir de janeiro de 2020, para os restantes operadores, consoante o momento em que considerem ter condições para tal.

2.4.1. INDICADORES DE QUALIDADE SELECIONADOS PELA ANQEP

O Quadro EQAVET inclui um conjunto vasto e complexo de indicadores que muito dificilmente podem ser trabalhados em simultâneo, com a profundidade e o rigor adequados.

Deste modo, num primeiro ciclo de implementação é trabalhado um conjunto reduzido de indicadores que, numa abordagem de processo-produto/resultado, permite a obtenção de informação que sustente a fase de revisão no processo cíclico de melhoria contínua da oferta de EFP, a saber.

- Indicador n.º 4: Taxa de conclusão em cursos de EFP (indicador de processo-produto/resultado)
 - Percentagem de alunos/formandos que completam cursos de EFP inicial (isto é que obtêm uma qualificação) em relação ao total dos alunos/formandos que ingressam nesses cursos.
- Indicador n.º 5: Taxa de colocação após conclusão de cursos de EFP (indicador de resultado)
 - Proporção de alunos/formandos que completam um curso de EFP e que estão no mercado de trabalho, em formação (incluindo nível superior) ou outros destinos, no período de 12-36 meses após a conclusão do curso.
- Indicador n.º 6: Utilização das competências adquiridas no local de trabalho

(indicador de resultado)

- Percentagem de alunos/formandos que completam um curso de EFP e que trabalham em profissões diretamente relacionadas com o curso/Área de Educação e Formação que concluíram.
- b3) Percentagem de empregadores que estão satisfeitos com os formandos que completaram um curso de EFP.

Para os operadores de EFP que iniciem desde já o processo, a recolha de dados referente aos indicadores será feita a partir de janeiro de 2016, incidindo no ciclo formativo terminado em 2013/2014.

Para os operadores que iniciem a implementação de sistemas de garantia da qualidade alinhados com o Quadro EQAVET em 2017, a recolha será feita a partir de janeiro de 2017 incidindo no ciclo formativo terminado em 2014/2015 e assim sucessivamente.

2.4.2. VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE DOS SISTEMAS DE GARANTIA DA QUALIDADE COM O QUADRO EQAVET

A solicitação de verificação de conformidade do sistema de garantia da qualidade, em uso com o Quadro EQAVET é feita, apenas, quando o operador considere reunir as condições para uma decisão favorável, junto de um dos auditores que integram uma bolsa de auditores, constituída mediante concurso e gerida e divulgada pela ANQEP, IP.

Para o efeito, o operador produz um relatório - Relatório do Operador - que inclui, designadamente:

- A apresentação do sistema de garantia da qualidade que adotou ou adaptou;
- A fundamentação da sua conformidade com os princípios EQAVET enunciados (visão estratégica e visibilidade dos processos e resultados na gestão da EFP, envolvimento dos *stakeholders* internos e externos; melhoria contínua da EFP utilizando os indicadores do EQAVET selecionados);
- As fases do ciclo de qualidade, tendo em consideração as suas práticas de gestão da EFP; e
- As fontes que as evidenciam.

Tendo este relatório, como objetivo, demonstrar que o operador está pronto a ser auditado sobre a conformidade do sistema de garantia da qualidade, em uso com o Quadro EQAVET, integra:

- a. Uma primeira parte em que apresenta o seu sistema e o contexto em que surgiu - criado de raiz ou já existente - através de uma síntese descritiva;
- b. Uma segunda parte, em que fundamenta tal conformidade, evidenciando as práticas de gestão da EFP ilustrativas da aplicação dos princípios EQAVET enunciados, em cada fase do ciclo de qualidade;
- c. Em anexo, o Registo da Aferição das Práticas de Gestão da EFP e o Registo da

Identificação das Fontes de Evidência.

A verificação de conformidade dos sistemas de garantia da qualidade em uso pelos operadores com o Quadro EQAVET é feita por entidades públicas ou privadas (auditores) que integram uma bolsa constituída mediante concurso, gerida e divulgada pela ANQEP, IP.

Compete ao auditor, com base na análise *in loco* da informação/documentação apresentada pelo operador, validar ou não o relatório em que este apresenta o sistema de garantia da qualidade em uso e fundamenta a sua conformidade com o Quadro EQAVET.

A verificação incide sobre as práticas de gestão da EFP documentadas pelo operador e ilustrativas da aplicação dos princípios EQAVET (visão estratégica e visibilidade dos processos e resultados na gestão da EFP; vis, também, o envolvimento dos *stakeholders* internos e externos, bem como, a melhoria contínua da EFP utilizando os indicadores do EQAVET selecionados), em cada fase do ciclo de qualidade (planeamento, implementação, avaliação e revisão).

Desta verificação resulta um relatório - Relatório do Auditor - a disponibilizar ao operador e à ANQEP, IP, que tem como objetivo fundamentar a proposta de atribuição, ou não, do Selo de Conformidade EQAVET.

Este relatório é elaborado de acordo com os seguintes parâmetros:

- Identificação do operador.
- Análise da síntese descritiva sobre o sistema de garantia da qualidade adotado ou adaptado em resultado do processo de alinhamento com o Quadro EQAVET.
- Aferição da congruência entre as práticas de gestão da EFP referenciadas, relativamente a cada princípio e fase do ciclo de qualidade, e as fontes que as evidenciam.
- Aferição do cumprimento dos princípios EQAVET relativamente ao conjunto das práticas de gestão da EFP referenciadas, em cada uma das fases do ciclo de qualidade.
- Resultado da verificação de conformidade expresso qualitativamente numa menção de conformidade ou de não conformidade.
- Em caso de menção de não conformidade, indicação ao operador de ajustamentos/alterações a introduzir, tendo em vista a solicitação de uma nova auditoria.
- Em caso de menção de conformidade, proposta de atribuição do Selo de Conformidade EQAVET e eventuais recomendações ao operador.

2.4.3. CERTIFICAÇÃO EQAVET

A certificação dos sistemas de garantia da qualidade como sistemas EQAVET, bem como a análise e divulgação dos resultados da implementação e certificação desses

sistemas, são feitas pela ANQEP, IP.

Certificar os sistemas de garantia da qualidade como sistemas EQAVET consiste na atribuição de um Selo de Conformidade EQAVET, com base na informação constante do Relatório do Auditor e de acordo com Regulamento próprio.

Analisar a informação disponibilizada pelos operadores e pelos auditores tem em vista a avaliação sistémica, a nível nacional, da qualidade da oferta de EFP, por referência aos indicadores selecionados.

Divulgar esta informação, bem como a indicação dos operadores aos quais foi atribuído o Selo de Conformidade EQAVET, na área pública da página da internet dedicada à garantia da qualidade na educação e formação profissional (www.qualidade.anqep.gov.pt).

2.4.4. INSTRUMENTOS DE REGISTO DE INFORMAÇÃO

O processo de implementação e certificação EQAVET de sistemas de garantia da qualidade implica a utilização de um conjunto de instrumentos de registo de informação para a aferição/documentação das práticas de gestão da EFP em uso (Anexos 1 e 2) e relativa aos indicadores selecionados (Anexos 3 a 6).

O Registo da Aferição das Práticas de Gestão da EFP (Anexo 1) e o Registo da Identificação das Fontes de Evidência (Anexo 2) servem de suporte à elaboração do Relatório do Operador, constituindo-se como seus anexos.

Registo da Aferição das Práticas de Gestão da EFP (Anexo 1). Trata-se de um instrumento de registo da autoavaliação que o operador elabora, com base em descritores indicativos, relativamente à conformidade das suas práticas de gestão da EFP, em cada fase do ciclo de qualidade, com os princípios EQAVET enunciados.

Registo da Identificação das Fontes de Evidência (Anexo 2). Trata-se de um instrumento que identifica as fontes que evidenciam a autoavaliação feita pelo operador, no Anexo 1, relativamente à conformidade das suas práticas de gestão da EFP, em cada fase do ciclo da qualidade, com os princípios EQAVET enunciados.

Através do preenchimento do Anexo 1, o operador procede a uma autoavaliação das suas práticas de gestão da EFP por referência a quatro princípios fundamentais do Quadro EQAVET:

- a. Visão estratégica e visibilidade dos processos e resultados na gestão da EFP;
- b. Envolvimento dos *stakeholders* internos e externos;
- c. Melhoria contínua da EFP utilizando os indicadores selecionados; e
- d. Utilização das quatro fases do ciclo de qualidade (planeamento, implementação, avaliação e revisão).

Através do preenchimento do Anexo 2, o operador sistematiza o resultado da autoavaliação levada a efeito através do Anexo 1 e indica as fontes que evidenciam as

práticas de gestão da EFP ilustrativas dos princípios enunciados.

Estes instrumentos são preenchidos pelo operador, uma ou mais vezes, até que este considere que está em condições de elaborar o Relatório que lhe permitirá solicitar a auditoria para obtenção do Selo de Conformidade EQAVET e ao qual junta a última versão dos Anexos 1 e 2.

A análise dos Anexos 1 e 2 permite ao auditor verificar se as práticas de gestão da EFP reportadas pelo operador estão documentadas, através da análise *in loco* das fontes indicadas no Anexo 2, bem como, se o conjunto de tais práticas ilustra a aplicação dos princípios EQAVET em causa. Esta verificação deve ainda implicar a análise da síntese descritiva sobre o sistema de gestão de qualidade em uso, feita pelo operador no seu relatório. O Anexo 2 poderá ser ajustado, no decurso da auditoria, se o operador estiver em condições de preencher lacunas, assinaladas pelo auditor, nas fontes de evidência referenciadas.

A análise do Relatório do Operador e a verificação *in loco* das evidências que estes instrumentos referenciam, permitem a elaboração, por parte do auditor, do relatório em que fundamentará a proposta de atribuição ou não do Selo de Conformidade EQAVET.

O processo de implementação e certificação EQAVET de sistemas de garantia da qualidade implica igualmente o preenchimento de um conjunto de instrumentos de registo de informação relativos aos indicadores selecionados (Anexos 3 a 6). Estes instrumentos, para além de servirem como auxiliares para a elaboração do Relatório do Operador, permitem ainda a uniformização da recolha da informação por parte dos diferentes operadores.

Registo de Informação sobre Conclusão dos Cursos (Anexo 3). Este instrumento destina-se ao registo de informação referente à conclusão dos cursos (indicador EQAVET 4a), no ciclo de formação em análise. São calculadas:

- Taxas de conclusão, por género, em cada curso e no conjunto dos cursos (conclusão no tempo previsto, conclusão após o tempo previsto, conclusão global - ambas as situações).
- Taxas de desistência, por género, em cada curso e no conjunto dos cursos.
- Taxas de não aprovação, por género, em cada curso e no conjunto dos cursos.

Registo de Informação sobre Colocação após Conclusão dos Cursos (Anexo 4). Este instrumento destina-se a registar informação referente ao percurso dos diplomados do ciclo de formação em análise, no período de 12 a 36 meses, após a conclusão do curso (indicador EQAVET 5a).

São calculadas taxas de colocação, por género, em cada curso e no conjunto dos cursos, referentes aos diplomados que estão:

- No mercado de trabalho
 - Empregados (a tempo inteiro, a tempo parcial, com vínculo definitivo, com contrato temporário)
 - A trabalhar por conta própria

- À procura de emprego
- A frequentar formação de nível pós secundário, bem como estágios profissionais.
- A frequentar o ensino superior.
- Noutras situações (que devem ser devidamente especificadas).

Registo de informação sobre diplomados a trabalhar na respetiva Área de Educação e Formação (Anexo 5). Este instrumento destina-se a registar informação referente aos diplomados a trabalhar que, no período de 12 a 36 meses após a conclusão do curso, estão empregados em profissões diretamente relacionadas com o curso/Área de Educação e Formação que concluíram (indicador EQAVET 6a).

É calculada a taxa, por género, em cada curso e no conjunto dos cursos, dos diplomados que exercem atividade profissional diretamente relacionada com o curso/Área de Educação e Formação que concluíram.

Registo de Informação sobre Satisfação dos Empregadores (Anexo 6). Este instrumento destina-se a registar informação referente à satisfação dos empregadores, com as competências dos diplomados que empregam (indicador EQAVET 6b3).

É calculada a taxa de satisfação dos empregadores com as competências demonstradas pelo conjunto dos diplomados que empregam, de um ou vários cursos. São ainda calculadas as taxas de satisfação dos empregadores com as competências demonstradas pelos diplomados que empregam em profissões diretamente relacionadas com o curso/Área de Educação e Formação que concluíram e em profissões não diretamente relacionadas com o curso/Área de Educação e Formação que concluíram.

Observa-se que os anexos são apresentados na sua versão original, pelo que ainda não estão codificados, o que acontecerá logo que foram integrados da documentação que integra o SGQ da entidade.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

De modo geral, o trabalho de investigação é definido como “um processo sistemático e intencionalmente orientado e ajustado tendo em vista inovar ou aumentar o conhecimento num dado domínio” (Ketele e Roegiers, 1993).

Numa investigação, considera-se que não existe uma sequência tipo de etapas bem definidas, mas sim uma multiplicidade de sequências possíveis (Giordan, 1999; Hudson, 1992; Hodson, 1993, *cit in* Dourado e Sequeira, 2000) em que as diferentes atividades do investigador (formulação e análise de problemas, análise de dados, revisão bibliográfica, entre outras) se misturam continuamente (Barros, 2000 *cit in* Dourado e Sequeira, 2000).

O estudo de caso consiste no exame detalhado e completo de um fenómeno ligado a uma entidade social. A entidade pode ser um indivíduo, um grupo, uma família, uma organização ou uma comunidade (Fortin, 2006).

O estudo pode ser um exame em profundidade de uma situação num dado momento ou evoluindo num longo período (Gauthier *cit in* Fortin, 2006).

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas (Yin, 2005; Martins, 2006).

O método de estudo de caso é especialmente indicado para investigadores isolados, visto que proporciona uma oportunidade para estudar, de um modo mais ou menos aprofundado, um determinado aspeto de um problema em pouco tempo, Bell (2010).

O estudo de caso pode ser qualitativo ou quantitativo, tendo em conta o objetivo e o *design* escolhido pelo investigador. No estudo qualitativo o investigador dá mais importância à significação das experiências vividas pelos próprios indivíduos do que em juntar dados, tendo em vista outros estudos ou uma generalização (Fortin, 2006).

De entre as vantagens do estudo de caso, é de referir a informação detalhada que se obtém sobre um fenómeno novo, as ideias que ele permite destacar, o estabelecimento de relação entre as variáveis e a possibilidade de conduzir à formulação de hipóteses. Porém, o estudo de caso tem possibilidades limitadas, ou seja, os resultados não podem ser generalizados a outras populações ou situações e os dados podem ser em número insuficiente ou dificilmente comparáveis entre si (Fortin, 2006).

Face aos objetivos e à natureza do trabalho, utilizou-se o método de estudo de caso.

3.1. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

A implementação do projeto traduziu-se no desenvolvimento de um conjunto de atividades realizadas pela ordem a seguir indicada:

- Revisão bibliográfica
 - Pesquisa e estudo de artigos e livros relacionados com o tema
 - Pesquisa de escolas com implementação de SGQ.
- Preparação e recolha de informação
 - Recolha da informação necessária à implementação do SGQ numa escola
 - Preparação de *checklist* tendo em conta os requisitos da NP EN ISO 9001:2008
 - Verificação das práticas aplicadas na ADA
- Implementação SGQ
 - Elaboração de Manual de Qualidade da ADA
 - Elaboração de Procedimentos
 - Elaboração de Instruções de Trabalho
 - Recolha de impressos e registos utilizados
- Desenvolvimento
 - Desenvolvimento do SGQ na ADA
- Redação do trabalho
 - Escrita do trabalho
- Revisão
 - Revisão e entrega do trabalho escrito
 - Elaboração da apresentação do trabalho

3.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A definição de problema é o ponto de partida para a realização de um trabalho de investigação.

Num problema de pesquisa é necessário a determinação das informações de que se precisa e o modo como estas podem ser obtidas de forma eficaz e eficiente. Se a definição do problema for inadequada, pode resultar no fracasso da pesquisa e condicionar todo o sucesso (McDaniel e Gates, 2003).

Neste projeto, o problema identificado foi a inexistência de um sistema de gestão da qualidade na Associação Diogo de Azambuja, entidade proprietária da Escola Profissional de Montemor-o-Velho, condicionante que pode por em causa a sustentabilidade daquela entidade, na medida em que está privada de um conjunto de vantagens competitivas, designadamente (SGS, 2011):

- Diferenciar os serviços prestados pela qualidade;
- Envolver e motivar a equipa;
- Clarificar as responsabilidades;
- Reforçar a eficiência interna;
- Melhorar a reputação e a relação com a comunidade;
- Maior transparência com os stakeholders;

3.3. OBJETO E OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral do projeto focou-se na implementação de um SGQ na ADA, tendo como base os requisitos do referencial normativo para SGQ, NP EN ISO 9001:2008, na expectativa de que a curto prazo a entidade possa estar posicionada para essa implementação, considerando as reconhecidas vantagens inerentes quer à implementação quer à posterior certificação do SGQ.

No que respeita aos objetivos específicos, os mesmos estão centrados nas etapas inerentes à implementação de um SGQ, referidas no capítulo anterior, designadamente:

- Levantamento da situação inicial (processos, procedimentos, instruções de trabalho e registos existentes)
- Levantamento da documentação interna existente e enquadramento de acordo com os requisitos do referencial normativo NP EN ISO 9001:2008.
- Elaboração do Manual da Qualidade.
- Elaboração de procedimentos documentados.

3.4. TIPO DE PESQUISA

Existem três tipos de *design* da pesquisa: a pesquisa exploratória; a pesquisa descritiva e a pesquisa causal.

A pesquisa exploratória tem como principal objetivo ajudar a compreender o problema enfrentado pelo pesquisador. Este tipo de pesquisa é usado em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes de poder desenvolver a abordagem (Malhotra, 2001).

A pesquisa descritiva está mais preocupada com a frequência de ocorrência de algo ou o relacionamento entre duas ou mais variáveis. O principal objetivo é descrever alguma coisa, normalmente características ou funções de mercado. Tem, ainda, o objetivo de generalizar os resultados encontrados e servir de base para a tomada de

decisões (Malhotra, 2001).

A pesquisa causal tem como objetivo a determinação do relacionamento causa-efeito. Este tipo de pesquisa investiga a relação entre variáveis, isto é, se geram ou determinam valores de outras variáveis de modo a formular previsões, tendo por base a explicação de fenómenos descritivos (McDaniel e Gates, 2003).

Neste projeto, foi utilizada uma pesquisa descritiva e aplicada, na medida em que assenta no levantamento de práticas existentes na entidade e, partindo desse levantamento, procura descrever as fases e os trabalhos inerentes à implementação de um SGQ na ADA.

3.5. RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

No que respeita à recolha de dados, existem diferentes instrumentos de recolha de dados, seja por via da observação, entrevista, questionário e inquérito (método primário) ou pela análise documental (método secundário).

No que respeita à análise documental, Yin (2005) defende que o seu papel é o de “corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes”. Deste modo, teve-se acesso a diversos documentos internos. A consulta e a análise aos documentos são vantajosas. Esta técnica foi utilizada com o propósito de caracterizar o Gabinete de Ingresso. Posteriormente ajudou na validação dos dados recolhidos na entrevista e questionário realizado.

A revisão da literatura revelou existir nesta matéria, uma grande preferência pelo método de recolha de dados primário através da entrevista.

Neste caso, considerando o conhecimento adquirido ao longo de vinte anos de trabalho na organização, quase sempre em funções de gestão, o método utilizado foi sobretudo a análise de documentos internos da escola. Através da análise documental pretendeu-se obter registos descritivos considerados necessários e relevantes, tendo como objetivo recolher informação sobre os respetivos procedimentos.

A análise de dados consiste na transformação de um conjunto de dados com o objetivo de poder verificá-los melhor, dando-lhes, ao mesmo tempo, uma razão de ser e uma análise racional. A análise de dados possui diferentes facetas e abordagens, incorporando técnicas diversas.

Os dados quantitativos podem ser apresentados sob a forma de quadro ou de gráfico, permitindo numa visão mais rápida ver as mudanças surgidas nas variáveis estudadas. No que refere aos dados qualitativos, uma análise de conteúdo permite identificar temas e tendências, que são, posteriormente, classificados em função dos objetivos do estudo (Fortin, 2009).

Segundo McDaniel e Gates (2003) a pesquisa qualitativa, normalmente utilizada em

estudos exploratórios, utiliza poucos casos para o seu estudo e os resultados obtidos não se podem generalizar para as outras instituições, as estatísticas significativas e os graus de confiança não são utilizados nesta pesquisa. Enquanto a pesquisa quantitativa é utilizada para prover generalizações de resultados encontrados e testa hipóteses específicas, utilizando amostras aleatórias para inferir semelhanças com a população.

A escolha do procedimento mais adequado depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador (Mozzato e Grzybovski, 2011).

O método de análise de dados neste caso consistiu numa análise qualitativa, uma vez que a implementação de um SGQ é intrínseca de cada entidade, e deve ser desenhado em função da especificidade de cada entidade, evitando generalizações.

CAPÍTULO IV - IMPLEMENTAÇÃO DE UM SGQ NA ASSOCIAÇÃO DIOGO DE AZAMBUJA

4.1. ENQUADRAMENTO

A Associação Diogo de Azambuja (ADA) foi fundada a 7 de Setembro de 1999, após a publicação do D.L. nº 4/98 de 8 de Janeiro, como entidade proprietária da Escola Profissional de Montemor-o-Velho criada em 1990 (completa 25 anos de atividade no dia 12 de Novembro de 2015) e da Escola Profissional Agrícola Afonso Duarte, criada em 1992.

São associadas da ADA, a Câmara Municipal de Montemor-o-Velho, a Associação Fernão Mendes Pinto, a Cooperativa Agrícola do Concelho de Montemor-o-Velho, a Lacticoop – União de Cooperativas de entre Douro e Mondego, a Associação de Beneficiários da Obra de Fomento Hidroagrícola do Baixo Mondego, a Santa Casa da Misericórdia de Montemor-o-Velho e a Caixa de Crédito Agrícola do Baixo Mondego.

De acordo com os seus estatutos, a ADA tem como fim ou objeto principal a promoção do ensino profissional com integração dos seus alunos e utentes na vida profissional ativa, através da formação profissional, e secundariamente, outras atividades de apoio a entidades locais ou nacionais, aproveitando as suas capacidades e experiências técnicas.



Ilustração 19 - Sede da ADA e da Escola Profissional de Montemor-o-Velho

Fonte: Arquivo fotográfico da ADA

A ADA prossegue fins de interesse público e goza de autonomia cultural, tecnológica, científica, pedagógica, administrativa e financeira, promovendo o desenvolvimento social, cultural, científico e tecnológico da população do concelho de Montemor-o-Velho e suas áreas de influência.

A ação formativa da ADA contempla qualificações de Nível II, com vista à atribuição de diploma de 9º ano de escolaridade, os ensinos profissional e vocacional, qualificações de Nível IV, que conferem uma dupla certificação, académica e profissional, e em alguns casos, o Certificado de Aptidão Profissional (CAP) e a Formação Contínua de Adultos.

As múltiplas atividades promovidas dentro e fora da Escola, facultam o convívio entre alunos e outros elementos da Comunidade, o que tem permitido um intercâmbio de experiências de grande riqueza, elevando o nível cultural e social dos alunos e a sua motivação para a descoberta de outras áreas de interesse.

Paralelamente, e com o duplo objetivo de alcançar proveitos que ajudem a sustentar a atividade formativa, tradicionalmente deficitária, e de proporcionar uma formação prática na área, a ADA dispõe de uma exploração agrícola, com cerca de 20 hectares, onde desenvolve essencialmente dois tipos de culturas: a produção de cereais (arroz e sobretudo milho grão) e hortícolas (alface, tomate, couve, feijão, batata para a indústria, ervilha para a indústria...), tanto em estufas e como ao ar livre.

Em 2013, a Assembleia Geral da ADA decidiu fundir as duas escolas, com o objetivo de reforçar a sua capacidade concorrencial e de intervenção no mercado.

4.2. SISTEMA DE QUALIDADE DA ADA

O Sistema da Qualidade da ADA compromete-se a cumprir os requisitos de certificação impostos pela norma NP EN ISO 9001:2008 - Sistemas de gestão da qualidade.

O termo “qualidade” deve de uma forma geral ser entendido de forma abrangente, integrando todo o conjunto de preocupações e requisitos tidos em conta para que os nossos produtos sejam produzidos de forma adequada.

O Sistema de Gestão da Qualidade da ADA abrange as atividades de Formação Inicial Qualificante de Jovens (de Nível II – Cursos Vocacionais e Nível de IV – Ensino Profissional e Vocacional), a Formação Contínua de Adultos e todas as atividades no âmbito da sua Exploração Agrícola.

As organizações educativas devem adotar uma abordagem por processos no desenvolvimento e implementação de uma SGQ assente nos oito princípios básicos que integram o referencial normativo.

Branco (2012) adiciona outros quatro princípios adicionais para organizações educativas, designadamente:

CRIAÇÃO DE VALOR PARA O APRENDENTE: a escola deve encorajar os seus alunos a reconhecer o valor dos conhecimentos que adquirem. A satisfação do aluno gera melhores resultados e os bons resultados valorizam a escola.

ÊNFASE NO VALOR SOCIAL: A importância da sociedade reconhecer o valor acrescentado dos alunos, quando estes finalizam os seus cursos, suportado nos valores da ética, da segurança e da conservação ambiental.

AGILIDADE: essencial para um crescimento sustentado, num ambiente educativo em mudança radical e avesso à mudança.

AUTONOMIA: a escola deve tomar as suas próprias decisões, no que respeita aos valores e adotar medidas próprias.

- Ainda de acordo com Pires (2012) SGQ de uma escola deve dar especial atenção à:
- Identificação, descrição, classificação, análise e gestão dos processos;
- Disponibilização dos recursos e da informação;
- Definição dos objetivos e resultados desejados;
- Melhoria contínua.

Por outro lado, os processos a considerar numa escola devem incluir áreas como a:

- Conceção educacional;
- Desenvolvimento dos planos curriculares;
- Fornecimento da educação;
- Avaliação da aprendizagem;
- Acompanhamento do desempenho dos diplomados.

A escola deve identificar os requisitos legais aplicáveis, os requisitos de acreditação e outros requisitos que lhe sejam aplicáveis e assegurar a respetiva conformidade.

4.3. POLÍTICA DE QUALIDADE DA ADA

A ADA pretende seguir os requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2008, tem por base o ciclo PDCA (planear, executar, verificar, rever) e reflete o compromisso de melhoria contínua.

Os princípios orientadores a seguir referidos estão presentes na cultura da organização e traduzem-se na procura constante da satisfação das partes interessadas:

- Ser uma organização de excelência em humanização, ensino e cultura que integre a comunidade global contribuindo na formação de lideranças capazes de cooperar na formação de uma sociedade futura;
- Proporcionar os mecanismos de aproximação entre a escola e o mundo do trabalho, nomeadamente a planificação, realização e avaliação de estágios;
- Proporcionar o desenvolvimento individual dos seus colaboradores criando condições para a dinâmica e enriquecimento da organização;

- Prestar serviços educativos à comunidade, baseando-se sempre na troca e enriquecimento mútuos;
- Contribuir para a realização pessoal dos jovens e adultos, proporcionando a preparação para a vida ativa;
- Proporcionar a formação integral e integrada dos jovens e adultos, qualificando-os para o exercício profissional e para o prosseguimento de estudos;
- Analisar necessidades de formação locais e regionais e proporcionar as respostas formativas adequadas;
- Contribuir para o desenvolvimento social, económico, ambiental e cultural da comunidade;
- Cumprir todos os requisitos legais aplicáveis;

O planeamento e desenvolvimento do sistema de qualidade da nossa organização é realizado tendo por base os princípios da melhoria contínua.

A política de qualidade é o elemento motor para a implementação e o aperfeiçoamento do sistema de gestão na ADA. Esta política reflete o compromisso da gestão em relação ao cumprimento das leis aplicáveis e à melhoria contínua.

Um comportamento eco-eficiente, ao otimizar o uso dos recursos e evitar os desperdícios, permite poupanças significativas; além disso, um bom desempenho evita custos resultantes da aplicação dos princípios do poluidor-pagador e utilizador-pagador.

No desenvolvimento das suas atividades de ensino e de prestação de serviços, e na observância dos princípios das políticas de qualidade, a ADA compromete-se a:

- Promover a melhoria contínua do desempenho daquelas que são as suas atividades, perspetivando sempre a prevenção da poluição e a promoção da utilização sustentável dos recursos;
- Minimizar a produção de resíduos através de medidas de redução, reutilização e reciclagem de materiais e equipamentos;
- Integrar práticas de eco-gestão nas atividades das várias divisões, assim como dos serviços de apoio inseridos nos espaços comuns da ADA e fomentar a melhoria contínua do seu desempenho e de sustentabilidade;
- Promover a consciencialização e o envolvimento de toda a população académica e comunidade envolvente, assim como assegurar o compromisso de outras entidades que coexistem nas instalações da ADA para com a melhoria contínua do seu desempenho.

Para a concretização da Política da Qualidade deverão ser postas em prática as seguintes medidas:

- Implementar um sistema de gestão da qualidade que promova o desenvolvimento de estratégias de autoavaliação, inovação e mudança;
- Criar condições que permitam a motivação de todos os que trabalham e aprendem na Associação Diogo de Azambuja para se envolverem e

empenharem no cumprimento dos requisitos da norma e da melhoria contínua;

- Promover ações de formação permanente a todo o pessoal docente e não docente;
- Melhorar os processos de comunicação interna e externa tendo em vista;
- Cumprir os requisitos que garantam a qualidade e a excelência na prestação dos serviços, em respeito pela legislação e pelas normas aplicáveis;

4.4. ANÁLISE DOCUMENTAL DA ADA

Um SGQ tem de estar suficientemente documentado, por forma a garantir por um lado às partes interessadas o conhecimento preciso e necessário, a cada momento, perante cada circunstância, para um desempenho eficaz e por outro para proporcionar evidências que permitam a sua verificação por exemplo em sede de auditorias.

Deve ser encontrado um equilíbrio entre os procedimentos documentados, as práticas (procedimentos não documentados) e os registos de forma a garantir o funcionamento sustentado da escola.

A estrutura da documentação pode ser, por exemplo, ser expressa em pirâmide, conforme é sugerido em Pires (2012). No topo da pirâmide está o manual de qualidade que integra o compromisso da gestão, a política e os objetivos da entidade. A base é constituída pelos impressos que são os documentos que suportam com maior detalhe os procedimentos dos SGQ.



Ilustração 20 - Pirâmide de documentação
Fonte: Pires (2012)

Tendo em conta a natureza do trabalho a desenvolver, foi feito um levantamento, a consulta e uma seleção dos documentos considerados relevantes por este estudo, tendo em conta a atividade desenvolvia, bem como da legislação aplicável.

Para dar forma à implementação de um SGQ, elaborou-se um Manual de Qualidade para a ADA, que descreve o SGQ a implementar, em conformidade com o referencial normativo NP EN ISO 9001:2008.

O Manual da Qualidade proporciona uma visão geral de todo o SGQ a implementar em toda a organização, define o campo de aplicação, os procedimentos e a descrição dos processos.

4.4.1. ORGANIZAÇÃO DO MANUAL DE QUALIDADE DA ADA

O manual de qualidade (MQ) é preparado pelo Sistema de Qualidade (SQ) e aprovado pela Direção. Conforme é evidenciado por rubrica dos respetivos responsáveis na primeira página.

O MQ é revisto sempre que ocorre qualquer alteração que o torne inadequado, enquadrada em ação de melhoria ou de correção. As propostas de revisão do MQ podem ser efetuadas por qualquer pessoa, dirigidas aos SQ por qualquer via.

Qualquer alteração ao conteúdo do MQ implica a emissão de uma nova revisão do mesmo, sendo o despectivo número incrementado de uma unidade. A primeira revisão é a zero.

Nas revisões 1 e seguintes é acrescentado na primeira página do Manual, o registo das alterações introduzidas relativamente à versão anterior.

A publicação e distribuição de cópias do MQ é controlada pelos SQ, que efetua o seu registo. Exceutam-se as cópias distribuídas para utilização por entidades externas que não são controladas (sendo assinaladas como tal).

As cópias controladas são atualizadas sempre que se procede a qualquer revisão.

O Manual de Qualidade da ADA que se junta (Apêndice 1), apresenta a seguinte estrutura:

1 – Índice

2 - Apresentação da ADA

- Introdução
- Compromisso da direção
- História
- Organização
- Política de qualidade
- Concretização da política de qualidade
- Objetivos

- Monitorização
- Organigrama

3 - Sistema de qualidade

- Âmbito
- Estrutura documental
- Organização do manual da qualidade

4 - Abordagem por processos

- Introdução
- Descrição dos processos
- Mapa de processos
- Correspondência entre os requisitos da NP EN ISO 9001:2008 e os processos

5 - Revisão do sistema

- Elaboração da revisão do sistema
- Distribuição e análise da revisão do sistema
- Reunião de análise crítica
- Relatório e acompanhamento das decisões / ações / resultados

4.4.2. ABORDAGEM POR PROCESSO NA ADA

Definiram-se os processos, ou seja, o conjunto de atividades interligadas ou interativas que transformam *inputs* em *outputs*, para garantir que a prestação de serviços era realizada com qualidade.

No caso de estudo identificaram-se processos de gestão, diretamente relacionados com SGQ, que definem as orientações estratégicas, o compromisso e envolvimento da gestão de topo. Identificaram-se também processos de realização (chave), que contribuem diretamente para a realização do produto ou serviço que traduzem o valor acrescentado fornecido ao cliente. E, identificaram-se ainda, processos de suporte, que não pertencendo à atividade principal da organização, sustentam a realização de um produto ou a prestação de um serviço.

Não existindo qualquer documento que cumprisse os requisitos indicados para a documentação, elaborou-se a título exemplificativo um procedimento designado por Procedimento da Qualidade (PQ). A escolha deste procedimento de suporte foi determinada pela sua importância fundamental para a implementação do SGQ.

A abordagem e descrição de processos foram realizadas tendo por base uma “Matriz de Processo”, modelo onde se definem:

- Os *inputs* e *outputs* de cada processo;
- As atividades principais associadas a cada processo;
- As funções que executam e/ou participam em cada uma das atividades;

- Os documentos e/ou meios que são necessários à execução de cada atividade;
Os registos produzidos na execução de cada atividade;
- Os indicadores de desempenho de cada processo.

O Sistema de Gestão da Qualidade é entendido como um conjunto de processos que interagem e se complementam entre si.

É propósito desta metodologia de abordagem por processos proporcionar um enquadramento para avaliar o seu desempenho através de indicadores adequados que medem a concretização de objetivos.

O seguimento destes indicadores é efetuado regularmente no sentido de melhorar continuamente a eficiência e a eficácia dos processos e consequentemente da organização.

Da abordagem por processos, resultaram:

- Os Processos e respetivas Interações
- A Matriz de cada Processo

Os processos da ADA são agrupados em:

Processos de Planeamento (PP) – Processos que estabelecem orientações estratégicas, diretivas para a gestão da organização e envolvem a gestão de topo:

- Gestão da Qualidade (PP1)
 - Auditorias internas (PP1.1)
 - Revisão pela Gestão (PP1.2)
- Gestão Pedagógica (PP2)
 - Plano estratégico (PP2.1)
 - Projeto educativo (PP2.2)

Processos Operacionais ou de Realização (POF) – Processos chave da organização que contribuem diretamente para a prestação de serviços e traduzem o valor acrescentado fornecido ao cliente:

- Elaboração de candidaturas e planos de formação (POF1)
- Recrutamento de formandos (POF2)
- Preparação da formação (POF3)
- Execução e acompanhamento da formação (POF4)

Processos de Suporte (PS) – Processos ou atividades que sustentam os serviços prestados e contribuem para que os processos operacionais obtenham os resultados desejados:

- Gestão de Recursos Gerais (PS1)
- Serviços Administrativos e Financeiros (PS2)
- Departamento de Formação Contínua (PS3)
- Serviço de Psicologia e Orientação (PS4)
- Serviço de Inserção e Acompanhamento Profissional (PS5)
- Comunicação e Imagem (PS6)

- Higiene e Segurança (PS7)
- Serviços de Apoio Pedagógico (PS8)
- Plano de exploração agrícola (PS9)

Cada um dos processos é apresentado com maior detalhe no Manual da Qualidade.

Foram estabelecidos Indicadores para os Processos, de forma a assegurar a monitorização do seu desempenho.

Um processo pode ser definido de um modo descritivo ou representado por mapas ou modelos gráficos.

A representação gráfica facilita sua compreensão, pelo que foi elaborado um mapa onde se evidenciam os processos e as suas relações.

O mapa de processos da ADA está integrado no manual de qualidade, que integra este projeto como Apêndice 1.

Os processos na ADA foram identificados no âmbito e no respeito pelos requisitos da NP EN ISO 9001:2008.

O manual de qualidade da ADA integra também um quadro de correspondência entre os requisitos da NP EN ISO 9001:2008 e os processos identificados na ADA.

Foi elaborado, no âmbito do Serviço de Qualidade da entidade, um modelo de procedimento documentado, no caso relativo aos requisitos que qualquer documento do SGQ deve cumprir, que se junta como Apêndice 2.

Foram também elaborados a título exemplificativo dois impressos, um relativo à planificação anual por disciplina, no âmbito do Processo de Formação e o outro relativo à avaliação de desempenho de pessoal docente, no âmbito do Processo de Recursos Gerais, que se juntam como Apêndice 3.

4.4.3. AUDITORIA NA ADA

Para efetuar uma avaliação precisa que permita um controlo da eficácia de um SGQ é necessário efetuar uma inspeção sistemática e rigorosa do cumprimento dos procedimentos, dos requisitos do produto, dos métodos e práticas de trabalho, dos métodos de formação e informação, etc. Pinto e Soares (2009).

Esse controlo de forma sistemática permite detetar mais facilmente eventuais não conformidades, mas também possíveis causas das deficiências e pode ser efetuado com recurso a uma auditoria.

A auditoria da qualidade consiste no levantamento dos dados necessários à correta análise e avaliação do cumprimento dos requisitos do referencial, neste caso a NP EN ISO 9001:2008.

Uma auditoria permite determinar se o SGQ está em conformidade com as disposições planeadas, se foi corretamente implementado, se é eficaz e cumpre os objetivos definidos pela gestão, mas, para além disso, detetando não conformidades, permite fornecer informação à gestão indispensável à introdução melhorias no sistema.

Cabe à gestão definir a periodicidade das auditorias em função dos respetivos objetivos. No entanto, o cumprimento dos requisitos normativos deve ser verificado pelo menos uma vez por ano.

A documentação normalmente associada à preparação e realização auditorias é constituída pelos documentos internos do sistema já referidos, como o manual de qualidade, procedimentos, instruções de trabalho e registos e também por documentos externos como legislação aplicável ou especificações do produto.

Para facilitar o trabalho de auditoria e garantir uma completa verificação dos requisitos, normalmente utilizam-se listas de verificação que discriminam os diversos aspetos a controlar dentro de cada área. As listas de verificação são normalmente organizadas por processo, ou em função dos requisitos normativos.

A partir do modelo proposto por Pinto e Soares (2009). Foi elaborada uma lista de verificação relativa ao cumprimento dos requisitos da NP EN ISO 9001:2008.

Com a lista de verificação pretende-se confirmar se os requisitos da norma são ou não aplicáveis, e sendo aplicáveis, se são ou não praticados, são ou não documentados e se estão ou não conformes.

Nas situações de não conformidade, a lista prevê a respetiva graduação em:

- Ligeira (L): quando não afeta a qualidade do produto, e nesse caso, deve ser proposta uma melhoria;
- Grave: quando pode afetar a qualidade do produto, e nesse caso, deve ser objeto de uma intervenção rápida;
- Crítica: quando afeta seriamente a qualidade do produto, e nesse caso, deve ser objeto de uma intervenção imediata.

A listagem integra também uma coluna que indica para o respetivo requisito uma medida corretiva genérica, que poderá ser aplicada, definida previamente em articulação com os responsáveis intermédios e de topo, a qual pode ser aplicada isoladamente ou em conjunto com outras, em função das necessidades, são registadas na última coluna do modelo de listagem de verificação.

No final integra um espaço para observações destinado a anotações de boas práticas, ou outras, consideradas adequadas e cujo registo se justifique.

A auditoria dará origem a um relatório, a apresentar à gestão de topo, que o analisará, que ponderará as propostas e recomendações feitas pela auditor e servirá de base para a introdução de medidas corretivas ou preventivas no sentido de alcançar uma melhoria contínua.

Conforme se disse o modelo de listagem elaborado consta do Apêndice 4.

CONCLUSÃO

As escolas profissionais enfrentam novos desafios relacionados com a necessidade de responder a um mercado mais competitivo. A concorrência entre as diversas escolas desta natureza, e outras com cursos profissionais, desperta a necessidade das organizações acompanharem e responderem a novos desafios, num contexto global, devendo adotar medidas que resultem em vantagens comparativas para enfrentar e responder adequadamente a esses desafios de competitividade.

As escolas profissionais procuram valorizar-se pela diferenciação, inovação e pela prestação de um serviço de qualidade, que lhes permita uma melhoria contínua. A concorrência significativa por uma melhor oferta, assente em melhores instalações, equipamentos, tecnologia, professores e melhores serviços de apoio ao aluno, entre as escolas, para assim potenciar o aumento da sua procura relativa, obriga a que estas desenvolvam práticas de qualidade e excelência.

Nos últimos anos, tem-se verificado uma proliferação de cursos profissionais por todas as escolas do sistema de ensino, correspondendo a um aumento da oferta, patrocinado pela tutela, no sentido de que a percentagem de alunos no ensino “dual” na formação inicial em Portugal, se aproxime mais dos indicadores ao nível da União Europeia, embora se assista simultaneamente a um decréscimo do número de estudantes, ou seja, a uma redução global da procura.

A fidelização dos clientes, neste caso dos alunos, passa pelo fornecimento de um serviço que satisfaça as suas expectativas e necessidades. Nesta conjuntura, não é suficiente ter docentes com um elevado grau de qualificação e/ou uma vasta experiência pedagógica, é imperativo que sejam os alunos a reconhecer esses atributos e a qualidade da escola.

Deste modo, as escolas sabem que é cada vez mais importante possuírem uma oferta formativa de qualidade, reconhecida pelos seus alunos, e que, a qualidade do ensino que a escola ministra, constitui-se como um fator determinante na seleção e distinção entre escolas.

A implementação de SGQ é considerada como uma das soluções possíveis para responder às exigências de um mercado, cada vez mais complexo e competitivo.

Com o estudo deste caso, procedeu-se à recolha e levantamento de conhecimentos teóricos, existentes sobre este tema, e, com base nessa informação, desencadeou-se um processo de análise que tem como objetivo refletir sobre os passos a percorrer para a implementação de um SGQ, baseado no referencial normativo NP EN ISO 9001:2008, na Associação Diogo de Azambuja.

A base do referencial normativo NP EN ISO 9001:2008 é a definição de requisitos para o SGQ, com o objetivo de permitir à organização prestar sempre serviços que

satisfaçam as necessidades dos seus clientes e os requisitos estatutários.

A implementação de um SGQ na ADA, como noutras organizações, implica o planeamento, operacionalização, monitorização, medição e melhoria dos processos, baseado num sistema documentado de acordo com o referencial normativo, que inclua as políticas da qualidade, objetivos, descrição dos principais processos, procedimentos, instruções de trabalho, impressos e outros documentos relevantes.

A implementação de um SGQ, de acordo com o referencial normativo NP EN ISO 9001:2008 requer estudar, racionalizar e sistematizar os processos, as interações, os recursos e as metodologias de avaliação, contribuindo para a melhoria da organização interna, uniformização, racionalização e sistematização de metodologias de trabalho.

Este contributo, a nível de organização interna, terá um maior impacto a nível da melhoria na definição dos processos e procedimentos, na organização da documentação, na melhoria da comunicação e na melhoria dos recursos.

Destaca-se a importância da motivação para a melhoria contínua, um dos princípios do referencial normativo NP EN ISO 9001:2008.

O caminho que uma instituição percorre para implementar um SGQ é próprio, único e diferente relativamente ao de outras organizações.

Cada instituição deve adaptar o seu processo de melhoria às suas necessidades específicas, apesar de existirem pontos em comum.

A implementação de um SGQ de acordo com o referencial normativo NP EN ISO 9001:2008 contribui para consolidar e abrir caminhos a novas estruturas organizacionais. Constitui uma mais-valia para qualquer escola a adoção de uma política de qualidade, a definição de procedimentos e funções dos colaboradores, pois leva ao desenvolvimento de uma cultura de excelência organizacional.

Tendo em conta que se trata de um tema que assumiu grande relevância nos últimos meses no contexto das escolas profissionais, existe na organização uma necessidade imperiosa de implementação de um SGQ.

Da partilha de informação com a Direção da ADA, e com alguns responsáveis setoriais, relativa à necessidade de implementação de uma SGQ, notou-se uma preocupação destes responsáveis, sobretudo na necessidade de documentar todo o funcionamento do serviço, no sentido de melhorar os seus serviços, através do desenvolvimento de processos, procedimentos e estratégias de monitorização, tendo como objetivo melhorar e otimizar os serviços prestados de modo a aumentar a satisfação dos seus clientes (alunos).

A melhoria contínua é um dos objetivos da ADA. Os colaboradores não se podem limitar à resolução de problemas, devem procurar a excelência.

No que respeita a benefícios externos, uma futura certificação despertará a tenção e o interesse, não só de futuros alunos, mas também dos seus pais e encarregados de educação, de entidades empregadoras e outras organizações com as quais a escola mantém parcerias (*stakeholders*).

Uma das dificuldades da Escola Profissional de Montemor-o-Velho é precisamente o baixo nível médio de motivação por parte dos alunos, o que provoca, primeiro, o insucesso, depois, o afastamento dos alunos, e, mais tarde, o aumento da já elevada percentagem de abandono escolar.

Outra dificuldade encontrada foi a inexistência de qualquer dos principais documentos de suporte de um SGQ, tais como, um manual da qualidade, e procedimentos ou instruções de trabalho documentadas. Existiam algumas práticas de gestão da qualidade, não registadas, mas não existiam processos, política de qualidade e instruções de trabalho documentadas.

A adequação dos termos da norma tornou-se uma dificuldade, que foi ultrapassada. A norma deve servir de referência, pois, apesar de alguns conceitos serem compatíveis, a dinâmica organizacional, a cultura da organização e a legislação aplicam e utilizam conceitos e processos que não se encontram na norma.

Uma outra dificuldade resulta de alguma insuficiência de organização interna, ao nível da comunicação e organização dos serviços de apoio e suporte. Os alunos são a razão de ser de qualquer escola. Tais instituições devem ser organizadas de forma a responder da melhor maneira às suas necessidades. Contudo, não raras vezes, encontram-se exemplos de sobreposição de outros interesses, relativamente aos dos alunos.

A escola desenvolveu e implementou alguns instrumentos de avaliação do grau de satisfação dos clientes (alunos) e de desempenho dos profissionais e dos serviços de apoio aos alunos. Ainda assim, regista-se como aspeto a melhorar, a necessidade de um tratamento e divulgação atempada dos resultados dos inquéritos e da avaliação do desempenho, de forma a proporcionar a implementação atempada de ações corretivas e preventivas.

Verifica-se a necessidade de documentar todo o funcionamento da instituição, de modo a melhorar a sua organização interna, através da elaboração de processos, procedimentos, instruções de trabalho, monitorização e medição, tendo sempre como objetivo otimizar e melhorar os serviços prestados de modo a aumentar a satisfação dos alunos, sendo estes os principais clientes da escola.

A globalidade da documentação deve ser disponibilizada a todas as partes interessadas, na plataforma da *moodle* ou em suporte de papel.

A implementação de um SGQ vai, certamente, ser antecipada para responder às exigências, recentemente, colocadas pela ANQEP, ao nível da realização e dos resultados.

A implementação de um SGQ na ADA é um processo para completar a médio prazo, que deve começar já.

A implementação de um SGQ na ADA será muito trabalhosa, mas seguramente, gratificante para toda a comunidade pois, dará respostas às exigências dos clientes, sendo uma forma de gerir os seus processos pela qualidade.

Deste modo, o objetivo de elaborar uma proposta de implementação de um SGQ na ADA não se encontra de modo algum terminado, havendo ainda muito caminho a percorrer.

Existem ainda muitos passos para a implementação de um SGQ que não foram suficientemente aprofundados, e procedimentos, registros e impressos que, não tendo até então sido documentados, podem e devem ser desenvolvidos no futuro.

A sensibilização e formação dos colaboradores da ADA, no que respeita à implementação de um SGQ, de acordo com a NP EN ISO 9001:2008, também é um trabalho a fazer a curto prazo, e será, absolutamente, determinante para o sucesso da sua implementação.

Apesar de algumas dificuldades encontradas, relacionadas com a falta de disponibilidade de outros responsáveis da organização, o que prejudicou o seu envolvimento, apesar da motivação e do reconhecimento do interesse do tema, a reduzida dimensão da organização que potencia uma grande polivalência de funções e tarefas, e a indefinição de algumas responsabilidades, em alguns casos transversais, ou ainda, de alguma resistência à ênfase no planeamento exaustivo e atempado das tarefas, que condicionaram a sua realização, acredito que este trabalho fornece um contributo positivo, no sentido de sensibilizar para a importância da qualidade numa escola profissional e para o impacto resultante da implementação de um SGQ.

A implementação de um sistema de gestão da qualidade pode ser uma estratégia de desenvolvimento organizacional da ADA, que promova a melhoria da sua funcionalidade, eficiência e eficácia na prestação de serviços aos clientes e às partes interessadas, garantindo procedimentos simples e céleres, bem como decisões rápidas atempadas e sempre fundamentadas, de forma a aumentar a satisfação das partes interessadas.

Este trabalho apresenta um conjunto de limitações, entre as quais se destaca, a escassa quantidade de documentos produzidos e a ausência de instruções de trabalho. Também elas, determinadas por algumas limitações, como o escasso tempo disponível para execução das tarefas, a escassa bibliografia sobre o tema (especificamente na educação), a grande diversidade e dispersão de documentos existentes na entidade, em alguns casos até duplicados, ou a complexidade e morosidade da recolha de informação necessária para definir e descrever todos os processos, procedimentos e instruções de trabalho, na organização.

Como consideração final, conclui-se que escolha deste tema para o trabalho de fim de curso se revelou acertada. Embora não se sinta preparado para assumir a responsabilidade de desenvolver todas as tarefas (etapas) que integram o processo de implementação de um SGQ na ADA, a realização do trabalho, permitiu ao autor, desenvolver consideravelmente o seu conhecimento nesta área e, dessa forma, constitui uma valorização pessoal que espera aplicar a curto prazo, sensibilizando, motivando e ajudando na sua concretização.

BIBLIOGRAFIA

AEVA (2015). Manual do Sistema de Gestão Integrado da AEVA. AEVA – Associação para a Educação e Valorização da Região de Aveiro.

ALVES, G. (2005). Marketing de Serviços para a Educação – Modelo de Percepção de Qualidade. Porto. Edições IPAM.

APCER (2010). Guia Interpretativo ISO 9001:2008. APCER – Associação Portuguesa de Certificação.

APTV - Associação Portuguesa de Têxteis e Vestuário (2000). Guia de Boas Práticas de Gestão da Qualidade. Porto. APT

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

BARROS, A. e LEHFELD, N. (2000). Fundamentos de Metodologia Científica – Um guia para a iniciação científica. São Paulo. Makron Books. 2ª Edição Ampliada.

BELL, J. (2010). Como realizar um projeto de investigação. Lisboa. Gradiva.

BORN, G. (1994). *Process Management to Quality Improvement: The Way to Design, Document and Re-engineer Business Systems*. England. Wiley.

BRANCO, R (2012). O Movimento da Qualidade em Portugal – Versão executiva. Porto. Vida Económica Editorial SA.

CARVALHO, M., GILIOLI, R., COUER, G., FERREIRA, J., SAMOBYL, R., MIGUEL, P. e PALADINI, E. (2006). Gestão da Qualidade – Teoria e casos. Editora Campus.

CERVO, A. e BERVIAN, P. (1983). Metodologia Científica. São Paulo. Mc Graw-Hill.

CHIAVENATO, I. (2005). Administração da Produção. São Paulo. Elsevier Editora.

De KETELE, J. e ROEGIERS, X. (1993). Metodologia da Recolha de Dados – Fundamentos dos Métodos de Observações de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos. Lisboa. Instituto Piaget.

DIAS, N. e MELÃO, N. (2009). Avaliação e Qualidade: Dois Conceitos indissociáveis na Gestão Escolar. Revista de Estudo Politécnicos Tékhné, Vol. VII, n.º 12, 193-214.

DOURADO, L. e SEQUEIRA, M. (2000). Uma análise da relação entre os conceitos de método científico e de investigação. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, Braga.

FEY, R. e GOGUE, J. (1983). Princípios da gestão da Qualidade. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.

FORTIN, M. (2006). Fundamentos e etapas do processo de investigação. Canada. Lusodidacta.

- GALVÃO, M. (2015). Garantia da Qualidade nas Modalidades de Dupla Certificação – Um Guião para Operadores de Educação e Formação Profissional. ANQEP – Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional.
- GOMES, P. (2004). A evolução do Conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação. Cadernos BAD 2.
- IPQ (1994). NP 4239:1994 – Bases para a quantificação dos custos da qualidade. IPQ – Instituto Português da Qualidade.
- IPQ (2005). NP EN ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e Vocabulário. IPQ – Instituto Português da Qualidade.
- IPQ (2008). NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos. IPQ – Instituto Português da Qualidade.
- IPQ (2000). NP EN ISO 9004:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade. Linhas de Orientação para Melhoria do Desempenho. IPQ – Instituto Português da Qualidade.
- IPQ (2015). NP 4510:2015 – Atividades de enriquecimento curricular e de apoio à família. IPQ – Instituto Português da Qualidade.
- JURAN, J. e GRZYNA, F. (1993). *Quality Planning and Analysis*. Singapore. McGraw-Hill Book.
- LUCINDA, M. (2010) *Qualidade: Fundamentos e Práticas*. Rio de Janeiro. Brasport Livros e Multimédia Lda.
- MALHOTRA, N. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre. Bookman.
- MARTINS, G. (2006). *Estudo de Caso – Uma Estratégia de Pesquisa*. São Paulo. Editora Atlas S.A.
- MASSOT, F. (1999). *La dynamique PDCA dans une entreprise. Association Française Edwards Deming. Une philosophie de l'action pour le XXIème siècle. Conférence annuelle*. Paris.
- MCDANIEL, C. e GATES, R. (2003). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo. Pioneira Thonson Learning.
- MORAIS, G. e MARTINS, I. (2007). *Auditoria Interna*, 3.ª edição. Lisboa. Áreas Editora.
- MOZZATO, A. e GRZYBOVSKI, D. (2011). *Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios*. RAC, Curitiba
- PALADINI, E. (2004). *Gestão da Qualidade – Teoria e Prática*. São Paulo. 2.ª Edição. Editora Atlas.
- PALADINI, E. e CARVALHO, M. (2006). *Gestão da Qualidade – Teoria e Casos*. Rio de Janeiro. Elsevier Editora.
- PINTO, A. e SOARES, I. (2009). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*. Lisboa. 1.ª Edição. Edições Sílabo.

- PIRES, A. (2007). *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa. 3ª Edição. Edições Sílabo.
- PIRES, A. (2011). *A Investigação aplicada pode melhorar a qualidade dos processos de ensino e dos sistemas de gestão*. Instituto Politécnico de Setúbal.
- PIRES, A. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, e Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*, 1ª Edição. Lisboa. Edições Sílabo.
- QUINTELA, J. (2006). *A implementação de um SGQ como contributo para a eficácia da comunicação das organizações*. Instituto Superior de Novas Profissões.
- ROCHA, J. (2006). *Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos*. Lisboa. Escolar Editora.
- ROTANDARO, G e MIGUEL P. (2006). *Abordagem Económica da Qualidade*. 1ª Edição. São Paulo. Editora Campus.
- SARAIVA, M. e TEIXEIRA, A. (2009). *A Qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar*. Lisboa. 1.ª Edição. Edições Sílabo.
- SOEIRO, A (2012). *Qualidade da Gestão de Educação Contínua no Ensino Superior: Caso de Estudo e Projeto DAETE*. Universidade do Porto.
- SOUSA, M. (2005). *Amostragem – Uma introdução*. Universidade Aberta.
- TOMÉ, J. e FONSECA, L. (2014). *A Futura ISO 9001:2015*. Revista Guia de Empresas Certificadas.
- YIN, R. (2005). *Estudo de Caso – Planeamento e Métodos*. 3ª Edição. Editora Bookman.

SITES CONSULTADOS

- AFNOR (2014). <http://www.afnor.org/>. AFNOR – *Association Française de Normalization*. Consultado em 14 de maio de 2014.
- ANQEP (2015). <http://www.qualidade.anqep.gov.pt/>. ANQEP - Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional. Consultado em 8 de outubro de 2015.
- ANSI (2014). <http://www.ansi.org/>. ANSI – *American National Standards Institute*. Consultado em 14 de maio de 2014.
- APCER (2014). <http://www.apcergroup.com/portugal/>. APCER - Associação Portuguesa de Certificação. Consultado em 19 de junho de 2014.
- APQ (2014). <http://www.apq.pt/>. APQ – Associação Portuguesa da Qualidade. Consultado em 19 de junho de 2014.

- ARVERSON, P. (1998). <https://balancedscorecard.org/Resources/Articles-White-Papers/The-Deming-Cycle>. BSI - *Balanced Scorecard Institute*. Consultado em 22 de maio de 2014.
- ASQ (2014). <http://asq.org/>. ASQC – *American Society for Quality*. Consultado em 15 de maio de 2014.
- BSI (2014). <https://balancedscorecard.org/Resources/Articles-White-Papers/Background>. BSI - *Balanced Scorecard Institute*. Consultado em 16 de maio de 2014
- BSI (2014). <https://balancedscorecard.org/Resources/Articles-White-Papers/The-Deming-Cycle>. BSI - *Balanced Scorecard Institute*. Consultado em 14 de maio de 2014.
- CASSOL, A., SILVEIRA, I., SIEMEINTCOSKI, M., ARRUDA, S., SILVA, S. e RASZI, S. (2012). *Gestão da Qualidade na Educação*, p. 15-33. http://www.researchgate.net/publication/236002340_gesto_da_qualidade_na_educacao. Consultado em 10 de outubro de 2015
- EFQM (2015). <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>. EFQM – *European Foundation for Quality Management*. Consultado em 2 de maio de 2015.
- EOQ (2014). <http://www.eoq.org/>. EOQC – *European Organization for Quality Management*. Consultado em 15 de maio de 2014.
- ESTSP (2014). http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/5/simple-search?location=10400.22%2F5&query=SGQ+na+educa%C3%A7%C3%A3o&rpp=10&sort_by=score&order=desc. ESTSP – *Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Porto*. Consultado em 9 de outubro de 2015.
- Fialho, I. (2009). *A qualidade de ensino e a avaliação das escolas em Portugal. Contributos para a sua história recente. Educação. Temas e problemas – Avaliação, qualidade e formação*, p. 99-116. Consultado em 10 de outubro de 2015.
- Ganilho, E. (2009). *Sistemas da Qualidade no Ensino Superior: Contributos para Modelos de Melhoria da Qualidade e Responsabilidade Social*. https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/1704/4/Eduardo%20Ganilho_PD.pdf. Universidade Aberta. Consultado em 10 de outubro de 2015.
- MARQUES, M. (2008). <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/876/670>. Consultado em 9 de outubro de 2015
- MITRA, A. (2012). https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=RvImBKM_9EYC&oi=fnd&pg=PR5&dq=9001+Quality,+2012&ots=iA9oix8-DG&sig=lvEabp8AqZ639-ajd0uHB5BM9qU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Consultado em 19 de maio de 2014.
- MOURA, R (2007). <http://www.sinfic.pt/SinficNewsletter/sinfic/Newsletter94/CasoIPC.html>. Consultado em 26 de setembro de 2015.

SÁ (2015). <http://www.qualidademadeira.com.pt/>. Consultado em 25 de setembro de 2015.

SGS (2011). <http://www.sgs.pt/~media/Local/Portugal/Documents/Brochures/SGS-SSC-Social-Responses-A4-PT-11-V4.pdf>. SGS - Société Générale de Surveillance. Consultado em 4 de setembro de 2015.

SGS (2012). <http://www.sgs.pt/>. SGS - Société Générale de Surveillance. Consultado em 19 de junho de 2014.

TÜVRheinland (2015). <https://www.tuv.com/>. Consultado em 5 de outubro de 2015.

APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICES

Apêndice 1 – Manual de Qualidade da ADA

Apêndice 2 – Modelo de Procedimento da Qualidade (Requisitos da documentação)

Apêndice 3 – Modelo de Impressos (Mapa de Planificação Anual por Disciplina e Grelha de Avaliação de Desempenho pela Comissão de Avaliação – Pessoal Docente)

Apêndice 4 – Listagem de Verificação dos Requisitos da NP EN ISO 9001:2008

ANEXOS

Anexo 1 – Registo da Aferição das Práticas de Gestão da EFP

Anexo 2 – Registo da Identificação das Fontes de Evidência

Anexo 3 – Registo da Informação sobre Conclusão dos Cursos (Indicador EQAVET 4a)

Anexo 4 – Registo da Informação sobre Colocação após Conclusão dos Cursos (Indicador EQAVET 5a)

Anexo 5 – Registo de informação sobre Diplomados a Trabalhar na Respetiva Área de Educação e Formação (Indicador 6a)

Anexo 6 – Registo de Informação sobre a Satisfação dos Empregadores (Indicador 6b3)