

Universidade do Minho
Instituto de Educação

Vânia Maria Oliveira Duarte Fernandes

(Des)conexões entre formação, qualidade e certificação: o processo de implementação do sistema de gestão da qualidade



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Vânia Maria Oliveira Duarte Fernandes

**(Des)conexões entre formação, qualidade e
certificação: o processo de implementação
do sistema de gestão da qualidade**

Relatório de Estágio
Mestrado em Educação
Área de Especialização em Formação Trabalho e
Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da
Doutora Esmeraldina Veloso

Março de 2012

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

O trabalho desenvolvido ao longo de um ano letivo, só tem sentido pelas pessoas que colaboraram comigo direta ou indiretamente, sem o seu contributo não teria sido possível desenvolver o presente relatório.

Agradeço aos colegas da Associação FigueiraViva que se empenharam arduamente no desenvolvimento de um processo bastante exigente sob o ponto de vista da reflexão, análise e revisão de documentos e materiais existentes, na disponibilização do seu tempo de lazer para se embrenharem neste objetivo, no apoio constante nos momentos mais complexos e de trabalho intenso. Um especial agradecimento à minha colega, Dr.^a Aurora Maia, pelas longas horas de troca de ideias sobre a forma de implementar determinados processos e procedimentos, pela revisão atenta dos materiais produzidos ao longo do processo de implementação do SGQ na formação. À Eng.^a Arminda Miranda pela forma como escutou todas as minhas dúvidas ao longo do processo e sempre me encaminhou e me ensinou a olhar para o processo numa perspetiva clara e objetiva de como o fazer na prática.

À Associação FigueiraViva que é a minha casa, o local onde passo a maior parte do meu tempo e onde me realizo profissionalmente, como pessoa e como ser humano, pelo contato e partilha diária com todos os que integram a organização e todos os que procuram e utilizam diariamente os serviços e respostas sociais.

Um especial agradecimento à Associação Cultural, Recreativa e Social de Samuel, na pessoa da Dr.^a Teresa Pedrosa, pelo modo como se disponibilizou, num curto espaço de tempo, a aceder ao meu pedido e pelas informações prestadas, em momento de entrevista e dados informacionais, integrantes do trabalho. Também à Dr.^a Joana Rodrigues, na qualidade de responsável pela área de negócio formação e emprego, e Dr. Susana Caieiro, responsável pela gestão da qualidade, pela abertura e resposta aos meus pedidos de informação.

A todos os que possibilitaram o desenvolvimento deste trabalho: aos formandos/as pela participação nos momentos de pré-teste do inquérito pelos contributos que deram para melhoria do instrumento de recolha de informação e de resposta ao inquérito online; aos formadores, mediadores e coordenadores pelos contributos no desenho do perfil de funções, na redefinição e

melhoria dos instrumentos de suporte à atividade formativa, pela partilha de ideias e sugestões e pela resposta ao inquérito online.

Um agradecimento especial à minha orientadora de estágio Prof.^a Dr.^a Esmeraldina Veloso pelas palavras de incentivo, de energia e de força na fase final do trabalho. A sua motivação e positivismo foram essenciais para mim. Obrigado.

Porém, tudo só se tornou possível com o apoio incondicional do meu melhor amigo e marido Jorge, pelo apoio dos meus pais e avó nos momentos mais complicadas de gestão da vida profissional com a familiar. E, à mais recente flor da família nascida no final do processo, à minha filhota Violeta. Desculpa ter andado sempre a mil e não te dar toda atenção e disponibilidade que mereces.

E claro, a vida sem amigos não faz sentido, obrigado a todos os que partilham as minhas alegrias, frustrações, ansiedades e medos. Um beijo amigo.

Obrigado a todos o que me ajudaram explicitamente e/ou implicitamente ao longo de mais esta etapa a minha vida.

A vida é feita de sonhos e cada sonho torna a nossa vida mais colorida e intensa.

Resumo

O presente relatório de estágio do Mestrado em Educação, Área de Especialização em Formação Trabalho e Recursos Humanos retrata e documenta o estágio na Associação FigueiraViva, departamento de formação/educação, sita na freguesia de Buarcos, concelho da Figueira da Foz. Convoca, também, a Associação Cultural, Recreativa e Social de Samuel, área de negócio formação e emprego, com sede na freguesia de Samuel, concelho de Soure.

O tema do estágio *“(Des)conexões entre formação, qualidade e certificação: o processo de implementação do SGQ”*, visa analisar criticamente a implementação do sistema de gestão qualidade no departamento de formação/educação da Associação FigueiraViva, partindo dos referentes normativos ISO 9001:2008 e Portaria nº 851/2010. Para obter algumas pistas das conexões e desconexões do sistema de gestão da qualidade na formação, recorreremos à experiência de uma entidade certificada pela Norma ISO 9001:2008, a Associação Cultural, Recreativa e Social de Samuel (ACRSS).

O relatório estrutura-se em cinco capítulos: apresentação e caracterização das entidades de estágio; enquadramento teórico do tema abordado; descrição e fundamentação da pesquisa empírica; análise dos dados obtidos e processo de implementação do SGQ e conclusões finais.

Theme: quality management system implementation in formation/education department: explore study case

Vânia Maria Oliveira Duarte Fernandes

Professional Practice Report

Master in Education – [Training, Work and Human Resources](#)

University of Minho

2012

Abstract

This paper presents the professional practice report, Master in Education – Training, Work and Human Resources, in non profit association called FigueiraViva – Associação de Cooperação e Solidariedade para o Desenvolvimento in order to improve quality management in formation/education department and explore/know a similar organization already certified by management quality system.

The theme of investigation “(Dis)conexons between formation, quality and certification: management quality system implementation process” based in critical approach of NP EN ISO 9001:2008 and Portaria nº 851/2010 and supported by the experience of another certify entity Associação Cultural Recreativa e Social de Samuel. We will observe all the steps thinking and quality system implementation in order to obtained the certification, based in quantitative and qualitative methodologies and several collecting and analysis techniques, represented in explore study case.

This professional report has five chapters: entities presentation and characterization; theoretical approach; empirical description research and fundament; results and implementation quality process and final considerations.

Key-words: implementation quality management system (SGQ), quality; formation; certification.

Índice Geral

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice Geral.....	vii
Índice de Apêndices.....	x
Índice de Anexos.....	xi
Índice de Quadros.....	xii
Índice de Gráficos.....	xiii
Síntese de Siglas e Acrónimos.....	xiv
Introdução.....	1
Capítulo I.....	5
Caracterização das Organizações de Estágio.....	5
1. Apresentação da Associação FigueiraViva.....	7
1.1 Enquadramento Estratégico.....	8
1.2 Eixos de Intervenção e Atividades Desenvolvidas.....	8
2. Apresentação da Associação Cultural, Recreativa e Social de Samuel (ACRSS).....	13
2.1 Enquadramento Estratégico.....	15
3. Caraterização das Entidades.....	16
3.1 Colaboradores/Utilizadores.....	16
3.2 Formando/as.....	17
3.3 Execução Financeira.....	22
Capítulo II.....	29
Enquadramento da Problemática.....	29
4. A Questão da Qualidade na Formação.....	31
4.1 Enquadramento Político Legal.....	31
4.2 Buscando Perspetivas em Torno do Conceito de Qualidade.....	38
4.2.1 Evolução Histórica.....	38
4.2.2 O Conceito de Qualidade.....	39
4.2.3 A Qualidade no Contexto Educativo e Formativo.....	43
4.3 Modelos de Qualidade.....	44
4.4 Formação, Qualidade e Certificação: que dinâmica?.....	48
Capítulo III.....	55

A Metodologia.....	55
5. Opções Metodológicas.....	57
5.1 Definição da Amostra	61
5.2 Inquérito por Questionário	62
5.3 Entrevistas Semiestruturadas	63
5.4 Análise Documental e Observação Direta.....	64
Capítulo IV.....	67
Apresentação e Análise dos Dados Empíricos.....	67
6. Apresentação e Discussão dos Dados	69
6.1 Caraterização dos Formandos/Clientes	69
6.1.2 Opinião dos Formando(as)/Clientes sobre Serviços de Formação.....	71
6.1.3 A Certificação do Serviço de Formação	76
6.2 Perfil dos Utilizadores.....	78
6.2.1 Opinião dos Utilizadores acerca dos Serviços de Formação	80
6.2.3 A Certificação dos Serviços de Formação	84
6.3 Processo de Implementação SGQ.....	90
Capítulo V.....	101
Pistas de Reflexão.....	101
7. Considerações Finais.....	103
8. Bibliografia	110
9. Referências Documentais	113
9.1 Documentos Consultados.....	113
9.2 Webgrafia.....	114
9.3 Legislação.....	114
10. Apêndices	114
Apêndice 1- Contrato de Investigação	115
Apêndice 2 –Inquérito Cliente	117
Apêndice 3 – Inquérito Utilizador	122
Apêndice 4 – Guião de Entrevista ACRSS	127
Apêndice 5 – Guião de Entrevista FigueiraViva.....	128
Apêndice 6 - Transcrição da Entrevista FigueiraViva.....	129
Apêndice 7 – Transcrição da Entrevista ACRSS	131
Apêndice 8 – Plano de Intervenção para Implementação do SGQ	137
Apêndice 9 – Relatório do Levantamento de Necessidades Formativas	140
Apêndice 10 – Perfil Profissional.....	148

Apêndice 11 – Plano de Avaliação/Monitorização do SGQ.....	150
Apêndice 12 – Processos.....	151
Apêndice 13 – Organograma Formação.....	174
Apêndice 14 – Manual da Qualidade.....	175
Apêndice 15 – Output Inquéritos Clientes.....	195
Apêndice 16 – Output Inquéritos Utilizadores.....	203
11. Anexos.....	216
Anexo 1 – Enquadramento Estratégico da FigueiraViva.....	217
Anexo 2 – Organograma Geral FigueiraViva.....	223
Anexo 3 – Organograma Geral ACRSS.....	224
Anexo 5 – Diagnóstico de Necessidades Educativas e Formativas: Figueira da Foz.....	226
Anexo 6 – Projeto de Inserção Pós-formação, alunos do curso de Sociologia, 2ºano, FEUC.....	279

Índice de Apêndices

Apêndice 1 – Contrato de Investigação

Apêndice 2 – Inquérito Cliente

Apêndice 3 – Inquérito Utilizador

Apêndice 4 – Guião de Entrevista ACRSS

Apêndice 5 – Guião de Entrevista FigueiraViva

Apêndice 6 – Plano de Intervenção para Implementação do SGQ

Apêndice 7 – Relatório do Levantamento de Necessidades Formativas

Apêndice 8 - Transcrição da Entrevista FigueiraViva

Apêndice 9 – Transcrição da Entrevista ACRSS

Apêndice 10 – Perfil Profissional

Apêndice 11 – Plano de Avaliação/Monitorização do SGQ

Apêndice 12 – Processos

Apêndice 13 – Organograma Formação

Apêndice 14 – Manual da Qualidade

Apêndice 15 – Output Inquéritos Clientes

Apêndice 16 – Output Inquéritos Utilizadores

Índice de Anexos

Anexo 1 – Enquadramento estratégico da FigueiraViva

Anexo 2 – Organograma Geral FigueiraViva

Anexo 3 – Organograma Geral ACRSS

Anexo 4 – Organograma Formação ACRSS

Anexo 5 – Diagnóstico de Necessidades Educativas e Formativas: Figueira da Foz

Anexo 6 – Projeto de Inserção Pós-formação, alunos do curso de Sociologia, 2ªano, FEUC.

Índice de Quadros

- Quadro 1 – Resumo Histórico da ACRSS
- Quadro 2 - Colaboradores Internos e Externos 2010 FViva
- Quadro 3 – Colaboradores Internos e Externos 2010 ACRSS
- Quadro 4 - Formando/as internos e externos 2010: formação financiada FViva
- Quadro 5 – Formando/as internos e externos 2010: formação financiada ACRSS
- Quadro 6 – Clientes internos 2010: formação não financiada FViva
- Quadro 7 – Clientes internos 2010: formação não financiada ACRSS
- Quadro 8 – Execução Financeira: departamento de formação/educação 2010 FViva
- Quadro 9 – Requisitos de Certificação
- Quadro 10 – Normas da Família ISO
- Quadro 11 – Estrutura da Norma ISO 9001:2008
- Quadro 12 – Evolução do Conceito de Qualidade
- Quadro 13 – Redes de Qualidade
- Quadro 14 – Modelos de Qualidade
- Quadro 15 - Grau de Importância Atribuído na Escolha dos Serviços de Formação
- Quadro 16 – Classificação das Condições de Trabalho
- Quadro 17 - Avaliação dos Procedimentos de Gestão da Formação, de Avaliação e Monitorização
- Quadro 18 – Vantagens e Desvantagens SGQ
- Quadro 19 – Motivos para Escolha da Organização
- Quadro 20 – Porquê da Adequação dos RH Afetos ao Departamento
- Quadro 21 - Condições de Trabalho
- Quadro 22 – Procedimentos de Gestão da Formação, de Avaliação e Monitorização
- Quadro 23 – Motivos Apontados para Implementar SGQ
- Quadro 24 – Sugestões/Correção de Melhoria do Serviço de Formação
- Quadro 25 – Vantagens e Limites do SGQ
- Quadro 26 - Plano de Intervenção

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Sexo

Gráfico 2 – Sexo vs Faixa Etária

Gráfico 3 – Faixa Etária

Gráfico 4 – Escolaridade

Gráfico 5 – Situação Atual

Gráfico 6 – Formação Frequentada

Gráfico 7 – Avaliação do Atendimento

Gráfico 8 – Adequação dos RH afetos ao Departamento de Formação

Gráfico 9 – Opinião sobre as Infraestruturas

Gráfico 10 - Procedimentos de Informação, Gestão da Formação, Avaliação e Monitorização, Ações Corretivas/Preventivas da Organização

Gráfico 11 – Grau de Satisfação Global dos Serviços de Formação

Gráfico 12 – Organização tem Formação Certificada ISO 9001:2008

Gráfico 13 - Sexo

Gráfico 14 – Sexo vs Idade

Gráfico 15 – Sexo vs Escolaridade dos Utilizadores

Gráfico 16 – Idade vs Escolaridade

Gráfico 17 – Avaliação dos Serviços Prestados

Gráfico 18 – Adequação dos RH aos Serviços Prestados

Gráfico 19 – Opinião acerca das Infraestruturas

Gráfico 20 – Política de Comunicação

Gráfico 21 – Avaliação da Comunicação

Gráfico 22 – Tem formação certificada pela Norma ISO 9001:2008?

Gráfico 23 – Importância da Implementação do SGQ

Figuras

Figura 1 - Etapas de Aplicação ISO 9001:2008 e Portaria nº 851/2010

Síntese de Siglas e Acrónimos

ACIDI – Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural

ACRSS – Associação Cultural Recreativa e Social de Samuel

AFMP – Associação Fernão Mendes Pinto

CLAIL – Centro Local de Apoio à Integração de Imigrantes

CLAIFF - Centro Local de Apoio à Integração de Imigrantes da Figueira da Foz

DGERT – Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

EC – Entidade Certificadora

EFA – Educação e Formação de Adultos

EAPN – European Anti Poverty Network

FigueiraViva ou FViva – Associação de Cooperação e Solidariedade para o Desenvolvimento

INOFOR – Instituto para a Inovação na Formação

IQF – Instituto para a Qualidade na Formação

IPQ – Instituto Português da Qualidade

IPAC – Instituto Português de Acreditação

IPSS – Instituição Privada de Solidariedade Social

ISO – International Organization for Standardization

FEUC – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

MQ – Manual da Qualidade

NP EN ISO – Norma Portuguesa Transposta da Norma Europeia da Organização Internacional de Standardização

PDCA – Ciclo de gestão: Plan, Do, Check, Act

POEFDS – Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social

POPH – Programa Operacional Potencial Humano

SPQ – Sistema Português de Qualidade

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

Introdução

A questão da qualidade está nas agendas políticas nacionais e internacionais, disseminando a sua centralidade para diferentes campos de intervenção desde a indústria, o social, o ambiente, a segurança, a educação, suscitando uma necessidade crescente das organizações operarem no seio de modelos, de referenciais e de normativos de qualidade. Segundo Moratalla (2002:5) "a qualidade converteu-se numa exigência da sociedade de serviços"¹.

O tema assume maior relevo, a partir dos anos 80, com a adoção dos modelos de qualidade nos EUA, assistimos a um impulso ímpar na questão da qualidade. De acordo com Brito (2003) a qualidade passa a constar nas agendas da gestão de topo e na forma como esta a apropria e associa ao processo de planeamento organizacional.

Perante estes cenários e exigências da sociedade contemporânea, a educação e formação não podiam ficar de fora deste movimento global da qualidade. Paralelamente adensam-se as pressões internas (Governo, educadores, clientes, parceiros, agentes socioeconómicos, concorrência) e externas (informação global, globalização das economias, concorrência internacional, acesso a financiamentos), impulsionando o sistema formativo e educativo para uma crescente preocupação e focalização no cliente e na aferição das suas necessidades, do seu nível de satisfação e expectativas, à semelhança da lógica empresarial.

O sistema formativo e educativo para fazer face às pressões e exigências: dos organismos de tutela para a avaliação de resultados; da concorrência entre escolas e centros de formação (exemplo disso são os rankings de escolas publicados anualmente de acordo com os resultados obtidos pelos alunos nos exames finais); das exigências normativo-legais impostas; da necessidade de aceder a financiamentos públicos; da indispensabilidade de responder aos objetivos traçados pela União Europeia de tornar o espaço europeu como o pilar estratégico do conhecimento e inovação, do emprego e da coesão social² reiterados pela estratégia Educação e Formação³ (EF2020), transpostos para o panorama nacional pelo Programa Nacional de Reformas (PNR), entrou no processo de qualificação tendente à implementação da qualidade.

¹ Tradução livre

² Objetivos estratégicos definidos na Cimeira de Lisboa no ano 2000. Definiu 3 pilares base : i) sociedade do conhecimento e inovação, ii) mais e melhor emprego, iii) maior coesão social.

³ Conselho Europeu de 25/26 de março de 2010, na matéria da cooperação europeia para a educação e formação definiu 3 prioridades : i) crescimento inteligente, ii) crescimento sustentável, iii) crescimento inclusivo. O pilar *crescimento inteligente* mantém a tónica na economia baseada no conhecimento e inovação; o pilar *crescimento sustentável* incide na utilização eficiente dos recursos, na tecnologia mais verde e mais competitiva; o último pilar *crescimento inclusivo* aposta no fomento de elevados níveis de emprego que assegurem a coesão económica, social e territorial. O pilar *crescimento inteligente* assenta em 2 grandes objetivos: 1. I&D e Inovação que se traduz nas metas compromisso com a ciência para 2020 e agenda nacional; 2. Melhor e Mais Educação que se reflete em 2 linhas de ação: a) redução da saída precoce do sistema de ensino e formação e b) ensino superior: um Contrato de Confiança para o Futuro de Portugal. O pilar *crescimento sustentável* assenta no objetivo energia e clima que se traduz nas seguintes metas: a). redução das emissões; b). energias renováveis; c) eficiência energética. O pilar *crescimento inclusivo* traduz-se em 2 objetivos: 1. emprego e 2. Combate à pobreza e desigualdades sociais, estes por sua vez definem linhas de

Contudo, estes desafios não devem ser remetidos para a classe política, uma vez que educação e formação constituem um legado demasiado importante para ser deixado na esfera política. De acordo com Moratalla (2002:5) a "qualidade educativa tem que se assumir como um desafio técnico, legal, político-administrativo, mas também como um desafio ético e cultural". Numa perspetiva baseada no modelo industrial, a "qualidade implica a todos e tem que ser um compromisso de todos; não valem iniciativas isoladas ou acções pontuais e a curto prazo" Amante (2007:72). A resposta aos desafios atuais da qualidade em educação e formação, segundo Bass e Avolio (1994:129), envolve também alterações na forma de pensar e no desenvolvimento de uma filosofia transformacional das lideranças. Acrescenta Moratalla (2002) que a qualidade educativa implica responsabilização, numa ótica de constante atualização das práticas educativas e uma prática sem quaisquer tipos de retórica. Porém, a qualidade no sistema educativo e formativo constituem-se como um campo e uma problemática que, pode ser um elemento inovador e potenciador da excelência, mas como se vem apresentando, ao longo dos anos, como reprodutora do modelo de qualidade industrial e dos serviços. Para alicerçar novos caminhos para a qualidade em educação e formação é necessário investigar, desenvolver e mobilizar práticas adequadas à implementação de um processo de gestão da qualidade na formação.

É nesse sentido, que surge o tema deste trabalho "(des)conexões entre formação, qualidade e certificação: a implementação de um sistema de gestão da qualidade", tendo como principal enfoque a análise crítica do processo de qualificação organizacional tendente à certificação da qualidade no departamento de formação/educação da Associação FigueiraViva, com base nos referentes normativos ISO 9001:2008 e Portaria n° 851/2010. Para um entendimento mais alargado das desconexões e conexões do sistema de gestão da qualidade na área da formação, procurámos uma organização com características similares à FigueiraViva (IPSS, acreditada⁴ pela DGERT e com respostas sociais), com a formação certificada pela Norma ISO 9001:2008, representada neste estudo pela ACRSS.

ação para atingir as grandes metas definidas, à semelhança dos anteriores. A questão da educação e formação apresenta-se central no desenho das novas metas do espaço europeu até 2020. Estas orientações do Conselho Europeu foram transpostas para o contexto nacional pelo Plano Nacional de Reformas (PNR). No que concerne à área estratégica da educação e formação, a sua operacionalização passa por vários programas ou iniciativas, importa referenciar neste contexto o Programa Educação 2015. Este define patamares de qualidade educativa; de responsabilização das escolas e comunidades educativas e de avaliação e monitorização de resultados das escolas. A temática da qualidade assume-se como uma meta importante na intervenção preconizada por este programa.

⁴ Referência vigente até setembro de 2010. Com a publicação da portaria n° 851/2010 de 6 de setembro (define o novo regime de certificação de entidades formadoras), as entidades formadoras acreditadas passam a designar-se entidade formadora certificada após reconhecimento formal das suas competências, meios e recursos para o desenvolvimento de formação realizada por uma entidade certificadora.

O presente relatório pretende analisar as desconexões e conexões existentes no processo de implementação do SGQ a partir da realidade das Associações FigueiraViva (entidade não certificada) e Associação Cultural, Recreativa e Social de Samuel (entidade certificada), numa vertente exploratória e cruzamento de dados e informações provenientes dos órgãos legitimados para o processo: DGERT, IPQ, programas de financiamento e orientações das Associações em estudo. Convocando, em simultâneo, as perceções dos sujeitos que interagem direta e indiretamente no sistema de formação (colaboradores/utilizadores, formandos/clientes e directores)

O trabalho está dividido em cinco capítulos. O capítulo I visa fazer o enquadramento e caracterização das entidades de estágio, tendo em conta o plano estratégico (missão, visão, valores e política da qualidade) atividades desenvolvidas e objetivos; número de colaboradores ou utilizadores e sua distribuição segundo o sexo, escolaridade e idade; número de clientes ou formando(as); desempenho organizacional (orçamento global e orçamento da formação. O capítulo II contém o enquadramento teórico da temática, convocando conceitos de “qualidade”, “formação”, “certificação”; “acreditação”, “educação”, “sistema de gestão da qualidade”, entre outros, definidos através de diferentes abordagens teóricas. O capítulo III faz a descrição e fundamentação da pesquisa empírica, apresenta a metodologia de recolha e tratamento dos dados, os objetivos definidos e atividades desenvolvidas. O Capítulo IV é dedicado à análise dos dados obtidos e processo de implementação do SGQ mediados por um conjunto de equações metodológicas, como: inquéritos, entrevistas e análise documental. O último capítulo, considerações finais realça e enceta algumas reflexões críticas sobre o processo de qualificação organizacional atinente à certificação de um sistema de gestão da qualidade no sistema formativo/educativo. Convoca algumas tendências da qualidade em educação e formação.

Capítulo I
Caracterização das Organizações de Estágio

1. Apresentação da Associação FigueiraViva

A FigueiraViva – Associação de Cooperação e Solidariedade para o Desenvolvimento surgiu de um movimento cívico que pugnava pela cidadania e tomada de decisão informada dos cidadãos figueirenses e pela defesa e preservação do património local e ambiental. Em Novembro de 1998, constituiu-se formalmente como Associação, tornando toda a sua ação mais organizada, sistematizada e regular, dando cumprimento aos objetivos elencados nos seus estatutos, art.4:

“A Associação tem por objectivos principais a cooperação, apoio, concessão de bens e a prestação de serviços de segurança social, podendo ainda desenvolver actividades sócio-culturais e actividades de natureza formativa, cultural, educativa, recreativa, reforço da participação democrática dos cidadãos no estabelecimento das políticas locais e regionais, defesa do ambiente, desporto e actividades de tempos livres, educação especial e reabilitação de deficientes, apoio à integração social e comunitária, resolução dos problemas habitacionais das populações, promoção e protecção da saúde, apoio à infância, família, juventude e terceira idade, que visem a promoção do bem estar e desenvolvimento harmonioso da área da sua implantação, com vista à progressiva melhoria da qualidade de vida dos cidadãos” (Estatutos FigueiraViva, Capítulo Primeiro- Constituição, Âmbito, Objecto e Atribuições).

A partir de 2003, passa a funcionar Rua Flores da Beira Mar n° 20 R/c – Buarcos, deixando de ter sede na casa de um dos sócios-fundadores. É também nesta fase que cria o quadro de pessoal técnico e desenvolve os primeiros projetos na área formativa em colaboração com uma entidade formadora, denominada Associação Fernão Mendes Pinto (AFMP), com sede em Montemor-o-Velho. Seguindo a sua estratégia de intervenção, em 2006, adquire o estatuto de Instituição Privada de Solidariedade Social (IPSS), registada na Direção Geral de Ação Social, de forma a responder aos quesitos de índole social, conforme definido nos estatutos. E em maio de 2007 passa a entidade acreditada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), com processo n° 4451. No âmbito do presente projeto de estágio encontra-se em fase de implementação do sistema de gestão da qualidade na área da formação, conforme definido pela NP EN ISO 9001:2008 e Portaria n° 851/2010 de 6 de Setembro que define o regime de certificação das entidades formadoras e, conseqüente definição das taxas a aplicar no processo de certificação, descritas na Portaria n° 1196/2010 de 24 de Novembro.

1.1 Enquadramento Estratégico

A FigueiraViva tem como missão:

“promover a coesão e desenvolvimento social através da intervenção cívica, da prestação de serviços sociais, do debate e análise, da qualificação dos recursos e organizações (desenvolvimento de competências), da articulação entre entidades públicas e privadas, da intervenção junto das populações mais desfavorecidas, da cidadania activa e pela prestação de serviços de qualidade” (Enquadramento Estratégico, p.1, cf anexo 1).

A sua perspetiva a curto e médio prazo reflete-se na sua **Visão**: “pretende ser uma associação de referência no apoio ao desenvolvimento sustentável, no apoio social e defesa dos direitos cívicos das comunidades e dos seus associados, na sua qualificação e valorização” (Enquadramento Estratégico, p.1, cf anexo 1). Norteia a sua intervenção em **valores** como: “ espírito de equipa, qualidade, solidariedade, responsabilidade, autonomia, respeito pelo outro, cooperação, transparência, flexibilidade e iniciativa” (Enquadramento Estratégico, p.1, cf anexo 1).

A direção da FigueiraViva definiu ainda, com base na sua missão e estatutos e em articulação com os *stakeholders*, a **Política de Qualidade** assente 4 objetivos centrais:

“1. **Desenvolvimento contínuo** - Garantir maturidade crescente da organização e de projectos realizados e/ou a realizar, numa prática de melhoria contínua; 2. **Aposta nos recursos humanos** - Desenvolver o conhecimento e potencial de todos os colaboradores, quer a nível individual, quer colectivo, garantindo a sua satisfação, com vista à eficácia dos processos; 3. **Qualidade** - Assegurar elevados padrões de qualidade dos serviços prestados, avaliando periodicamente a satisfação e necessidades dos públicos-alvo, readaptando métodos e processos, de acordo com os resultados aferidos; 4. **Sustentabilidade** - Garantir a sustentabilidade económico-financeira, social e ambiental, como forma de uso mais responsável dos recursos existentes”⁵. (Documentos de trabalho equipa da qualidade).

1.2 Eixos de Intervenção e Atividades Desenvolvidas

A associação FigueiraViva reflete a sua atuação em 5 eixos estratégicos: 1. Formação; 2. Intervenção social; 3. Investigação-Ação; 4. Participação Cívica e

⁵ A política da qualidade está definida num documento de trabalho da equipa de qualidade, está refletida no documento Enquadramento Estratégico versão 2012.

5. Comunicação/empreendedorismo. No âmbito do **eixo formação** desenvolve/desenvolveu atividades formativas financiadas pelo Programa Operacional Potencial Humano (POPH) e pelo Programa Operacional Emprego Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS) dirigidas a públicos desempregados, em situação de risco e exclusão social e ativos empregados e desempregados; pelo Programa de Incentivos à Modernização da Economia (PRIME) formação-ação em meio industrial/empresarial; pelo Programa Leonardo da Vinci direcionado a jovens recém licenciados e educadores/formadores/técnicos a intervir na área social; e não financiadas como sejam a formação pedagógica inicial de formadores, a atualização de competências técnico-pedagógicas, o curso de transporte coletivo de crianças, curso de inglês técnico, formação em auditorias internas e seminários técnicos.

No **eixo intervenção social** desenvolve respostas sociais tipificadas de Centro de Dia e Creche e não tipificadas como acompanhamento descentralizado de proximidade nas freguesias de Arzila, Taveiro (concelho de Coimbra) e Anobra (concelho de Condeixa), nomeadamente de encaminhamento e triagem de casos sociais, acompanhamento de situações de vulnerabilidade social, económica e isolamento de idosos; acompanhamento de processos de Rendimento Social de Inserção e da Comissão de Proteção Crianças e Jovens; distribuição de alimentos às famílias e indivíduos referenciados na base de dados de situações sociais a necessitar de apoio; acompanhamento social e psicológico de indivíduos sem recursos socioeconómicos; atividades extraletivas (música, natação, karaté e inglês) para crianças dos 3 aos 10 anos integradas em Jardim de Infância e Escolas Básicas do 1º ciclo; atividades de verão para crianças e jovens dos 6-15anos denominada “Férias Irreverentes”; atividades de promoção da saúde e de recreação para seniores, dinamização da comissão social de freguesia e loja social de Taveiro.

No **eixo investigação-ação** realizou um levantamento sobre as áreas de empregabilidade concelhias, traduzidas no estudo “Mudanças Estruturais da Empregabilidade numa Economia Local: o concelho da Figueira da Foz”, em parceria com investigadores da Universidade de Salamanca, da Universidade de Coimbra e equipa técnica da FigueiraViva. Em 2011, no âmbito de um protocolo de cooperação informal entre a FigueiraViva e um grupo de alunos de 2ºano do curso de Sociologia, da Faculdade de Economia de Coimbra, foram pensadas e estruturadas algumas propostas de integração em mercado de trabalho do/as formando/as que terminam percursos formativos na Associação FigueiraViva (cf. Anexo 6). Ainda neste domínio foi

Caracterização das Organizações de Estágio

elaborado, no âmbito da Rede para Aprendizagem e Qualificação⁶, da qual a Associação FigueiraViva é parceira, um diagnóstico concelhio sobre as necessidades formativas e educativas, (cf. Anexo 2).

Quanto ao **eixo participação cívica**, tendo a FigueiraViva a sua génese num movimento cívico, há um constante envolvimento em ações de preservação ambiental, de defesa de direitos dos cidadãos, de sessões de informação e esclarecimento que associados propõem e dinamizam.

No **eixo comunicação/empreendedorismo** a organização tem desenvolvido estratégias de comunicação com os colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros e comunidade para dar a conhecer as suas atividades e dinamizar a intervenção no 3º sector pelo apoio técnico às organizações e desenvolvimento de projetos de intervenção social. Concomitantemente, tem estabelecido parcerias com empresas no sentido de encontrar novas formas de sustentabilidade e financiamento do eixo intervenção social.

Algumas das atividades preconizadas no âmbito dos eixos acima referenciados foram/são:

- ✓ Programa Operacional Emprego Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS) e Programa Operacional Potencial Humano (POPH), dinamizando diversas tipologias de intervenção, a saber: formação para a **inclusão** dirigida a desempregados de longa duração, ex-reclusos, ex-toxicodependentes, vítimas de violência, beneficiários de RSI, e outros indivíduos em situação de risco; cursos de **educação e formação de adultos** dirigidos a públicos com baixa escolaridade, desempregados, inscritos nos CNO's, e/ou em situação de vulnerabilidade social e económica; formação **modular certificada** direcionada a ativos (eixo formação); **projetos internos e externos** para

⁶ A Rede para a Aprendizagem e Qualificação foi constituída em dezembro de 2010 e formalizada em protocolo em junho de 2011. Esta rede reúne Centros Novas Oportunidades (CNO'S) e Entidades Formadoras com sede nos concelhos de Figueira da Foz, Condeixa-a-Nova, Montemor-o-Velho e Soure. Atualmente, integram a rede as seguintes entidades: Casa Nossa Senhora do Rosário, Delegação da Cruz Vermelha Portuguesa da Figueira da Foz, Escola Secundária com 3º CEB Dr. Joaquim de Carvalho, Instituto Tecnológico e Profissional da Figueira da Foz, Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz, Associação FigueiraViva, Escola Secundária com 3.º CEB Dr. Bernardino Machado, Associação Cultural Recreativa e Social de Samuel, Associação Cultural, Desportiva e de Solidariedade da Vinha da Rainha, Agrupamento de Escolas de Soure, Associação Fernão Mendes Pinto, Agrupamento de Escolas de Condeixa-a-Nova. Esta rede tem como principais objetivos: " - A reflexão conjunta sobre práticas e metodologias de trabalho colaborativo, no sentido da implementação de soluções/respostas diversificadas e potencialmente inovadoras; - A optimização dos recursos educativos na área geográfica de intervenção (Concelhos da Figueira da Foz, Soure, Condeixa-a-Nova e Montemor-o-Velho) de modo a que as respostas (às cada vez maiores solicitações da população), sejam conjuntas, flexíveis (moldadas em função do jovem ou do adulto) e articuladas entre todos os operadores, numa lógica de complementaridade e de aproximação aos diferentes contextos de vida dos jovens e dos adultos; - A valorização da diversidade e da criatividade dos espaços comunitários locais enquanto promotores da ALV (espaços de proximidade em que as relações de confiança estão já cimentadas, facilitando os progressos educativos e de qualificação dos jovens e dos adultos); - A definição de estratégias conjuntas que visem uma cada vez maior capacitação das pessoas dado que se verifica uma elevada motivação destas em prosseguir a sua Aprendizagem ao Longo da Vida; - A articulação entre ofertas de educação e formação, as necessidades socio-económicas do contexto local e do mercado de trabalho; - Criação de um sistema único de orientação ao longo da vida, com o objectivo de orientação, aconselhamento e encaminhamento de jovens e adultos; - A organização e a divulgação das ofertas formativas de forma articulada."

financiamento de equipamentos sociais, no âmbito dos programas acima mencionados (eixo empreendedorismo/comunicação); **Estudo de Investigação** sob o tema “Mudanças Estruturais da Empregabilidade numa Economia Local: o Concelho da Figueira da Foz” onde se analisaram as transformações ocorridas no município da Figueira da Foz desde 1986 até 2006, traçou 3 matrizes prospetivas do município no sentido de delinear estratégias de intervenção estruturadas, concisas e objetivas, e possibilitar que o sistema educativo e a formação profissional se ajustassem à trajetória económica e social do município. Este projeto foi desenvolvido por um conjunto de investigadores da Associação, coadjuvados por investigadores externos da Universidade de Coimbra e da Universidade de Salamanca (eixo investigação-ação).

- ✓ Dinamizou entre 2007-2010, em parceria com o Grupo de Instrução e Sport e Associação Viver em Alegria, o Centro Local de Apoio à Integração de Imigrantes (CLAII). Serviço que visava proporcionar uma resposta integrada dos vários serviços públicos às necessidades de acolhimento e integração. O CLAIIFF tinha como principais atribuições o acolhimento, informação e apoio a cidadãos imigrantes. Este projeto encerrou devido à extinção do apoio do Alto Comissariado para o Diálogo Intercultural (ACIDI) (eixo intervenção social).
- ✓ Desde a sua fundação até ao momento, foram já realizados vários *workshops* que retrataram problemáticas diversas, como a formação/educação, a cidadania, a pobreza e exclusão social, projetos educativos alternativos, a regionalização, o urbanismo, o ambiente, a agricultura, o ensino, a qualificação e emprego, o direito dos consumidores, o associativismo e o desenvolvimento local decorrendo, em simultâneo, outras ações dinamizadas pela direção e associados (eixos participação cívica e formação).
- ✓ Programa de Mobilidade Leonardo da Vinci projeto Building Bridges of Knowledge and Experiences, abrangeu 10 jovens trabalhadores e recém-formados, tendo como objetivo basilar *promover e reforçar o contributo da formação profissional para o processo de inovação*. O estágio ou mobilidade noutro país europeu como móbil fundamental para: aquisição de conhecimentos e competências no domínio do trabalho, integração e adaptação das aprendizagens formais na prática, colmatar lacunas linguísticas, culturais e de utilização das TIC, força anímica para sair da situação de “marginalidade” a que se confinaram. Perante a conjuntura nacional o projeto Bridges apresentou-se como uma

Caracterização das Organizações de Estágio

possibilidade ímpar de contacto, aprendizagem e complementaridade dos projetos de vida vocacionais, educativos e pessoais dos participantes (eixo formação).

- ✓ Apoio e distribuição de alimentos a pessoas e famílias carenciadas de zonas periurbanas da Figueira da Foz, Coimbra e Condeixa através do Banco Alimentar Contra a Fome, campanhas de angariação de bens e donativos de pessoas particulares e empresas (eixo intervenção social).
- ✓ Resposta social creche a funcionar na freguesia de Tavadede, localidade de Carritos, com capacidade para 32 crianças dos 4 meses aos 3 anos (eixo intervenção social).
- ✓ Projecto *Junctus*, desenvolvido em parceria com o poder local, juntas de freguesia de Taveiro, Arzila e Anobra, com as EB1 e JI de Taveiro, Arzila, Ameal e Vila Pouca, em estreita articulação com o/a técnico/a do centro distrital de segurança social que acompanha as áreas em foco, constitui-se como uma resposta integrada e participada para colmatar as lacunas identificadas nesses territórios ao nível serviços/respostas sociais (eixos intervenção social, formação, empreendedorismo/comunicação).
- ✓ Empreendedorismo social assente no apoio a entidades do 3º sector, na elaboração e acompanhamento de projetos de índole social e formativo bem como estruturação de mecanismos alternativos e criativos para responder aos novos problemas sociais, não dependentes de financiamento público, apostando nos recursos existentes pela promoção das idiosincrasias e pela mobilização de um conjunto de cidadãos e entidades disponíveis para a intervenção e participação social (eixos empreendedorismo/comunicação e formação).
- ✓ Formação à medida para desenvolvimento de processos ajustados às necessidades identificadas pelo cliente individual ou coletivo (eixo formação).

Em suma, a Associação *FigueiraViva* integra a Rede Social da Figueira da Foz e as Comissões Sociais de Freguesia de Buarcos, Tavadede e S. Julião, concelho da Figueira da Foz; a Rede Social de Coimbra e a Comissão Social de Taveiro (sendo responsável pela sua criação e funcionamento), concelho de Coimbra, a Rede Social de Condeixa, a Rede Europeia AntiPobreza/EAPN Portugal – núcleo de Coimbra, a União das IPSS de Coimbra, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade.

2. Apresentação da Associação Cultural, Recreativa e Social de Samuel (ACRSS)

A Associação Cultural Recreativa e Social de Samuel está localizada em Coles de Samuel, freguesia de Samuel, concelho de Soure, do qual dista cerca de 11 km.

A Associação Cultural, Recreativa e Social de Samuel é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, reconhecida como Pessoa Coletiva de Utilidade Pública desde 1982. O objetivo inicial da Instituição era apoiar a comunidade de Samuel, construindo infraestruturas e serviços que permitissem aumentar a qualidade de vida. Atualmente presta serviços à comunidade nas áreas de ação social, formação e cultura, recreio e desporto. Na área de ação social presta serviços à infância, à terceira idade e dependentes. Para apoiar a comunidade mais envelhecida e dependentes dispõe das seguintes respostas sociais: Centro de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário Integrado e Centro de Convívio. No âmbito da infância dispõe de Creche, Jardim-de-infância, Centro de Atividades de Tempos Livres e Famílias de Acolhimento.

Além das respostas sociais que constituem a sua intervenção na área social, constituiu-se como entidade formadora acreditada pelo INOFOR em 1998, atualmente designada de DGERT⁷, numa lógica de complementaridade à intervenção da organização e como resposta às necessidades identificadas na comunidade. Em 2005, abre o Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (CRVCC), atualmente designado de Centro de Novas Oportunidades⁸, com o objetivo de aumentar a qualificação dos ativos da sua região de influência.

Paralelamente às áreas acima referidas, a ACRSS presta serviços domésticos e trabalhos agrícolas no âmbito da sua Empresa de Inserção numa lógica empresarial. De acordo com os estatutos e objeto social definido aquando da sua fundação desenvolve atividades no âmbito da cultura, recreio e desporto, entre outros, com o objetivo de estimular os mais velhos e cativar os mais novos para participação de encontros intergeracionais. A organização intervém nos concelhos de Montemor-o-Velho, Figueira da Foz, Pombal e Condeixa-a-Nova, podendo a sua área de abrangência alargar-se a toda a região do Baixo Mondego.

⁷ O Decreto-lei n.º 115/97 de 12 Maio, cria o Instituto para a Inovação da Formação (INOFOR). Esta entidade é responsável pela análise dos pedidos de acreditação, passando a designar-se Instituto para a Qualidade da Formação, este organismo lança um conjunto de documentos orientadores para elaboração do processo de acreditação bem como um modelo próprio formalização do pedido até então cada entidade organizava a candidatura de acordo com a legislação. O IQF é extinto em 2007, passando as suas atribuições para a DGERT, sendo atualmente o organismo responsável pela análise dos pedidos de certificação de entidades formadoras.

⁸ Os Centros de Novas Oportunidades são a continuidade dos Centros de Reconhecimento e Validação de Competências com Certificação

Quadro 1 – Resumo Histórico da ACRSS

Ano	Momento
1977	Idealização do projeto da ACRSS
26 novembro de 1982	Fundação da Instituição, com eleição da primeira direção em assembleia popular, constituída por tempo indeterminado, com a denominação de Associação Cultural e Recreativa e Social de Samuel.
1987/1988	Implementação da resposta social de Serviço de Apoio Domiciliário
1989	Implementação da resposta social de Centro de Atividades e Tempos Livres
1990	Implementação da resposta social de Centro de Dia
1995	Implementação da resposta social Creche/Jardim-de-infância
1996-1998	Programa de Apoio Integrado a Idosos (PAII)
1997	Adesão à Comissão Local de Acompanhamento do Rendimento Mínimo Garantido (CLA) Implementação da resposta social Pré – escolar Início do funcionamento da Biblioteca
1998	Início do projeto Empresa de Inserção Acreditação como Entidade Formadora pelo INOFOR
1999	Início do projeto Bolsa de Famílias de Acolhimento Implementação da resposta social de Apoio Domiciliário Integrado
2000	Início do projeto UNIVA
2005	Abertura do Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências. Início da construção de nova Creche
2007	Abertura da Creche da Associação Cultural Recreativa e Social de Samuel
2009	Certificação das respostas sociais de acordo com a norma europeia ISO 9001:2008 Requisitos da Qualidade
2010	Extensão da certificação de todas as atividades promovidas pela Instituição de acordo com a NP EN ISO 9001:2008. Certificação da creche segundo o modelo de Avaliação de Qualidade de creche do Instituto da Segurança Social.

O quadro 1 mostra a evolução e os momentos chave da ACRSS desde a sua criação até ao momento atual. O processo de inicial de certificação ocorreu em 2009 com a certificação das respostas sociais e implementação da ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade – na organização. Em 2010, ocorreu a extensão da certificação às restantes áreas de negócio da organização.

2.1 Enquadramento Estratégico

A ACRSS assume como principal **Missão** “contribuir para o desenvolvimento local e endógeno da sua região de influência, através do apoio à infância, integração social e comunitária, proteção dos cidadãos, na velhice e invalidez e qualificação dos ativos.”⁹ Pretende ser “ *uma instituição de referência pela qualidade da capacidade de resposta às necessidades dos clientes*”¹⁰ – **Visão**. Norteia a sua intervenção tendo por base os seguintes Valores¹¹:

“Orientação para o cliente/utente - Empenhamo-nos na satisfação dos nossos clientes e das suas necessidades; Princípios de igualdade, justiça, solidariedade e democracia- Reconhecemos que as pessoas são o pilar desta Associação. Valorizamos a diversidade, porque dela nasce a força e orgulhamo-nos por ter uma história onde o respeito e a dignidade das pessoas estão presentes; Motivação e empenhamento dos colaboradores - Valorizamos a realização pessoal e profissional dos colaboradores como forma de promover o seu empenhamento e motivação; Inovação e criatividade - A Inovação é a chave para o nosso crescimento, diferenciação e sucesso; Ambiente e desenvolvimento sustentável - Reconhecemos a importância do meio ambiente, do qual fazemos parte e dependemos. Garantimos e promovemos um desenvolvimento estável e equilibrado impulsor de uma melhor qualidade de vida para as gerações presentes e futuras.”

A ACRSS define como política¹² a Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde:

“**Política da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde** - Assumimos como objectivo principal, conseguir e manter uma reputação de liderança na qualidade dos nossos serviços, procurando atingir a **satisfação dos clientes** e objectivando a **melhoria contínua** do SGQ e do desempenho ambiental, visando a prevenção da poluição e a utilização sustentável dos recursos ambientais. Sendo os nossos **colaboradores uma peça fundamental** para um serviço de eficiência e eficácia, a eles deve ser dado todo o apoio necessário para a concretização deste compromisso, garantindo a sua formação e mantendo um ambiente de trabalho seguro e salubre, de modo a favorecer a sua saúde e evitar acidentes de trabalho.”

⁹ Extraído de: <http://www.asamuel.pt/html/instituicao/missao/missao01.htm>

¹⁰ Ibidem

¹¹ Ibidem

¹² Ibidem

3. Caraterização das Entidades

Para conhecer e compreender com maior profundidade as organizações em estudo, FigueiraViva (entidade não certificada) e ACRSS (entidade certificada), foram colocadas às entidades algumas questões prévias de recolha de informação. Estas precederam o desenvolvimento do trabalho de campo, de acordo com o descrito no capítulo metodologias, com o objetivo fazer a caracterização organizacional, nomeadamente: a estrutura organizacional (organogramas geral e formação); a distribuição dos colaboradores segundo as variáveis sexo, idade e escolaridade; o tipo de públicos que utilizam os serviços e o orçamento global e específico da formação. Nos pontos seguintes passamos a apresentar os dados de caracterização recolhidos.

3.1 Colaboradores/Utilizadores

Em 2010, a Associação FigueiraViva era composta por 57 colaboradores¹³, dos quais 50 estão ligados ao departamento de formação/educação, sendo principalmente formadores e outros agentes envolvidos nas atividades formativas (mediadores, coordenadores, gestores de formação e financeiro, tutores de estágio), maioritariamente do sexo feminino, representando 68%, e segundo os dados observados, com formação superior. O quadro 2 traduz a expressão que o departamento de formação/educação tem no seio da organização, sendo nesse departamento que se concentra a maior parte do pessoal com vínculo permanente ou temporário.

Quadro 2 – Colaboradores Internos e Externos 2010 FViva

Ano 2010	M	H	Total
Colaboradores	38	19	57
Só Formação	34	16	50

Fonte: Elementos do departamento de Administrativo-financeiro FigueiraViva

Quadro 3 – Colaboradores Internos e Externos 2010 ACRSS

Ano 2010	M	H	Total
Colaboradores	76	4	80
Só Formação	11	1	12

Fonte: Elementos da área de negócio formação e emprego ACRSS

¹³ Entende-se por colaborador ou utilizador interno aquele que tem vínculo permanente ou eventual à organização, onde exerce preferencialmente a sua atividade profissional. Entende-se por colaborador ou utilizador externo aquele que não tem vínculo laboral à entidade e exerce funções inerentes à(s) atividade(s) para a(s) qual(ais) é requerido.

No que diz respeito à ACRSS, observamos que dos 80 colaboradores, 76 são do sexo feminino e 4 do sexo masculino, ou seja a expressão da força de trabalho feminina é mais evidente, representando 95% do total de colaboradores da organização. A tendência mantém-se quando comparamos o número total colaboradores com os que integram a área de negócio formação e emprego. Verificamos que 12 indivíduos exercem funções associadas a esta área de negócio, destes 11 são mulheres e 1 é homem, mantendo-se maior concentração na força de trabalho feminino. Se compararmos o nº de colaboradores da área de negócio de formação e emprego da ACRSS com o nº colaboradores do departamento formação/educação da FigueiraViva, observamos que é bastante mais reduzido, o que nos indica que a atividade formativa não constitui o principal foco da ACRSS.

3.2 Formando/as

No que concerne ao nº de formandos/as¹⁴ abrangido/as pelo departamento de formação/educação em 2010 da Associação FigueiraViva, no âmbito da formação financiada interna e externa, constatamos que envolveu 94 indivíduos, distribuídos por várias tipologias de formação. Destacando-se as formações modulares certificadas com 52 formando/as, o que representa 55,3% do total de formando/as que frequentaram iniciativas formativas. Importa acrescentar que foi nesta medida que a FigueiraViva obteve aprovação de um volume de formação financiada considerável face às restantes tipologias.

Quadro 4 – Formando/as internos e externos 2010: formação financiada FViva

Tipologia Formação	Nº Formando/as
Efa	30
Inclusão	12
Modulares	52
Total	94

Fonte: Elementos de execução física 2010 - departamento de educação/formação FigueiraViva

¹⁴ Formando/a ou cliente interno - a organização assume o papel de entidade promotora e formadora em simultâneo, traduzido num contrato de formação. Formando/a ou cliente externo- a organização assume o papel de entidade formadora.

Quadro 5 – Formando/as internos e externos 2010: formação financiada ACRSS

Tipologia Formação	Nº Formandos
Efa	100
Inclusão	0
Modulares	74
Total	174

Fonte: Elementos da área de negócio formação e emprego ACRSS

No que diz respeito à ACRSS, foram abrangidos pela tipologia formação modular certificada 74 indivíduos, representando 43% do total de indivíduos em formação em 2010. Esta tipologia de intervenção formativa destina-se, primordialmente a, " (...)a pessoas com idade igual ou superior a 18 anos à data do início da formação, sem a qualificação adequada para efeitos de inserção ou progressão no mercado de trabalho e, prioritariamente, sem a conclusão do ensino básico ou do ensino secundário"¹⁵. O Despacho 18223/2008, de 8 de julho, acrescenta ainda, artigo 5" São destinatários da formação desenvolvida no âmbito desta tipologia de intervenção os activos com idade superior a 16 anos e que sejam detentores de baixas qualificações escolares e ou profissionais ou que possuam qualificações desajustadas às necessidades do mercado de trabalho, nos termos da legislação nacional aplicável às formações modulares certificadas"¹⁶.

Os cursos EFA têm como destinatários, segundo a Portaria nº 230/2008, artigo 2, nº 1 " (...) pessoas com idade igual ou superior a 18 anos à data do início da formação, sem a qualificação adequada para efeitos de inserção ou progressão no mercado de trabalho e, prioritariamente, sem a conclusão do ensino básico ou do ensino secundário " e Despacho n.º 18227/2008, artigo 5 " São destinatários da formação desenvolvida no âmbito da presente tipologia de intervenção os adultos que sejam detentores de baixas qualificações escolares e ou profissionais ou quando estas últimas se revelem desajustadas às necessidades do mercado de trabalho(...)"¹⁷. Estiveram inseridos nesta modalidade de formação durante o ano de 2010 na Associação FigueiraViva, 30 formando/as, dos quais 15 internos¹⁸, que frequentaram

¹⁵ Portaria nº 230/2008, de 7 de março, revoga a Portaria nº 817/2007, de 27 de julho, artigo nº2, alínea 1. Este diploma define o regime jurídico dos cursos de Educação e Formação de Adultos (cursos EFA) e das formações modulares. A Portaria nº 711/2010, de 17 de agosto indica o nº de indivíduos por turma e a Portaria nº 283/2011, de 24 de outubro procede a alterações no regime jurídico dos cursos efa e formações modulares certificadas, constantes na portaria nº 230/2008.

¹⁶ Despacho nº 18223/2008, de 8 de julho, 2ª série, nº 130, define os regulamentos específicos do Programa Operacional Potencial Humano (POPH), no seu anexo consta o Regulamento Específico da Tipologia de Intervenção n.º 2.3, «Formações Modulares Certificadas», do eixo n.º 2 «Adaptabilidade e Aprendizagem ao Longo da Vida», do Programa Operacional Potencial Humano (POPH). Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

¹⁷ Despacho n.º 18227/2008, 8 de julho de 2008, anexo Regulamento Específico da Tipologia de Intervenção n.º 2.2, «Cursos de Educação Formação de Adultos», do eixo n.º 2, «Adaptabilidade e Aprendizagem ao Longo da Vida», do Programa Operacional Potencial Humano (POPH). Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

¹⁸ Entende-se por formando/a ou cliente interno aquele em que a organização assume o papel de entidade promotora e formadora em simultâneo, traduzido num contrato de formação.

um curso EFA de nível secundário na área de Segurança, Higiene do Trabalho e 15 externos¹⁹, que frequentaram um curso EFA de nível básico na área de Trabalho Social e Orientação, traduzindo no global do/as formando/as abrangido/as em 31,9%.

Atendendo aos dados sistematizados pela responsável da área de negócio formação e emprego da ACRSS, verificamos que foi a tipologia que mais formando/as abrangeu durante o ano 2010, num total de 100 formando/as, representando 57% do total de indivíduos inseridos em iniciativas formativas, distribuídos por várias áreas de educação e formação, como sejam: hotelaria e restauração, enquadramento na organização/empresa, Segurança e Higiene no Trabalho, entre outras.

A tipologia de formação para a inclusão, segundo o Despacho n.º 18361/2008, de 9 de julho, artigo n.º 5, destina-se a:

“pessoas com particulares dificuldades no acesso ao sistema de ensino/formação, nomeadamente as que provenham de meios particularmente desfavorecidos, famílias desestruturadas, que apresentem percursos pessoais problemáticos e pertencentes a grupos excluídos e ou desfavorecidos, entre os quais: *a)* Crianças, jovens ou adultos, em situação de exclusão social ou risco de exclusão; *b)* Desempregados, em particular os de longa e muito longa duração; *c)* Grupos de risco, designadamente ex-toxicodependentes e ex-reclusos; *d)* Beneficiários do rendimento social de inserção”²⁰.

No que concerne à formação para a inclusão, integraram esta modalidade em 2010 na Associação FigueiraViva, 12 formando/as, com baixas credenciais escolares e profissionais, fazendo um percurso de re(descoberta) de competências vocacionais, pessoais e sociais, num total de 100 horas. A ACRSS não desenvolveu qualquer iniciativa formativa em 2010 no âmbito desta tipologia.

Quadro 6 – Formando/as internos 2010: formação não financiada FViva

Tipologia Formação	Nº Formando/as
Formação de formadores	10
TCC	5
Sirene	92

¹⁹ Entende-se por formando/a ou cliente aquele em que a FigueiraViva assume o papel de entidade formadora.

²⁰ Despacho n.º 18361/2008, de 9 de julho, 2ª série, n.º 131, ANEXO Regulamento específico da tipologia de intervenção n.º 6.1, «Formação para a inclusão», do eixo n.º 6, «Cidadania, inclusão e desenvolvimento social», do Programa Operacional Potencial Humano (POPH). Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

Caracterização das Organizações de Estágio

Música	14
Inglês	15
Total	136

Fonte: Elementos do departamento de Educação/Formação da FigueiraViva

No âmbito da formação não financiada, a tipologia que assumiu maior destaque foi o Projeto Sirene²¹, direcionado às corporações de bombeiros, com 92 indivíduos que integraram o percurso de formação de condução defensiva e ecocondução. Esta formação funcionou de forma deslocalizada, o formador deslocou-se às várias corporações de bombeiros abrangidas pelo projeto em 2010. Ainda com relevo, a formação dirigida a crianças dos 3 aos 5 anos, nas componentes de inglês (15 formando/as) e música (14 formando/as), perfazendo um total de 29 formando/as, representando 21,3%. As sessões formativas ocorreram nos espaços dos Jardins de Infância, com os quais a Associação FigueiraViva estabeleceu protocolos de cooperação e fez deslocar as equipas pedagógicas aos locais. Estas atividades extraletivas decorreram após o período letivo definido pelo Agrupamento de Escolas e Câmara Municipal, e foram financiadas pelas famílias/progenitores. O Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores teve 10 formando/as e o curso de Transporte Coletivo de Crianças teve 5 formando/as.

Em suma, a tipologia de formação Sirene (ecocondução e condução defensiva) representou 67,6% do total de formando/as da formação não financiada, precedida das atividades extraletivas (inglês e música) com 21,3% formando/as. As restantes apresentam valores residuais, a Formação Pedagógica Inicial de Formadores representa 7,4% formando/as e o curso de Transporte Coletivo de Crianças traduz-se em 3,7% formando/as.

Quadro 7 – Formandos/as internos 2010: formação não financiada ACRSS

Tipologia Formação	Nº Formando/as
Plano de prevenção e emergência	22
Total	22

Fonte: Elementos da área de negócio formação e emprego ACRSS

Quando observamos os dados da ACRSS, verificamos que a formação não financiada tem pouca expressão, quando comparada à formação financiada. A tendência inverte-se quando

²¹ Projeto Sirene tem abrangência nacional. Este projeto surgiu de uma ideia de um formador da área de transportes e foi apoiada pela Michelin Espanhola. As sessões de formação decorrem nas instalações das corporações que aderiram ao projeto. As corporações não têm qualquer custo com o desenvolvimento da atividade formativa.

cruzamos os elementos da Associação FigueiraViva e da ACRSS. Se na ACRSS a formação não financiada apresentou um número de clientes residual, tendo em conta os dados globais, do/as 196 formando/as inseridos em iniciativas formativas, 174 frequentaram formação financiada e apenas 22 não financiada, respetivamente 89% e 11%. Já na FigueiraViva do/as 230 formando/as inseridos em iniciativas formativas, 136 frequentaram atividades formativas não financiadas e 94 financiadas, representando 41% e 59%. Tal facto, pode ser explicado pela abrangência territorial do projeto Sirene em Segurança direcionado às corporações de bombeiros. Porém, este é um projeto definido temporalmente pelo que a leitura dos dados deve sempre ser balizada no espaço, sob pena de se empolar a dinâmica da formação não financiada na Associação FigueiraViva, ainda que ela assuma um papel preponderante no plano estratégico e na atividade global desenvolvida.

Importa referir que a Associação FigueiraViva iniciou a sua atividade formal com projetos ligados à formação e educação de públicos carenciados, alicerçados na dinamização de espaços de diálogo entre comunidade e especialistas em temáticas relacionadas com a educação e formação de adultos, empregabilidade, cidadania e educação; no levantamento das necessidades formativas concelhias; na dinamização de pré-formações direcionadas a públicos socialmente desinseridos e de cursos de educação e formação de adultos dirigidos a públicos com baixas qualificações escolares e profissionais. A sua atividade formativa foi inicialmente apoiada por uma entidade acreditada²², antes de obter o estatuto de entidade formadora acreditada, de acordo com o definido na portaria nº782/1997.

No caso da FigueiraViva, os restantes eixos de intervenção não são objeto de financiamento público, a entidade tem que assegurar formas de sustentabilidade para os manter em funcionamento. No eixo intervenção social estão em fase de implementação as respostas sociais tipificadas creche e centro de dia. Nestes equipamentos sociais os clientes têm que custear o valor integral do serviço requerido. Por contraste, as atividades sociais desenvolvidas pela ACRSS são financiadas pelo Instituto de Segurança Social (ISS) ao abrigo de protocolos para a prestação de serviços de creche e jardim de infância, centro de dia e serviço de apoio domiciliário

²² A Associação FigueiraViva iniciou a sua atividade formal na área da formação/educação com o desenvolvimento de projetos financiados pelo POEFDS nas medidas 5.1 – Apoio ao Desenvolvimento Social e Comunitário, com a dinamização de debates sobre a temática da educação/formação e levantamento das necessidades formativas concelhia e 5.3 – Promoção da Inserção Social e Profissional de Grupos Desfavorecidos com o desenvolvimento de cursos de educação e formação de adultos e curso de valorização de competências sociais, vocacionais e pessoais. Atividade formativa apoiada por uma entidade formadora acreditada, a Associação Fernão Mendes Pinto (AFMP), durante o período durante o qual a FigueiraViva não detinha a acreditação para o desenvolvimento de atividades formativas reconhecidas no âmbito da portaria nº782/2007.

integrado, ou seja, as pessoas que utilizam as respostas sociais pagam de acordo com os seus rendimentos.

3.3 Execução Financeira

Quanto à execução financeira do departamento de educação/formação da Associação FigueiraViva, observamos que a formação financiada assume maior relevo nas componentes interna e externa, sendo que a interna representa 158,6% e a externa 37%. O volume de execução associado à formação não financiada é muito reduzido, traduz apenas 6% do valor global da formação. Assim sendo, constatamos que a formação financiada representa 94% do valor global executado no departamento de formação/educação. Observamos, ainda, que as outras atividades dinamizadas pela Associação assumem um cariz residual em termos financeiros, quando comparadas com a atividade formativa. Apesar do número de clientes de formação não financiada ser superior (136 clientes), o seu impacto a nível financeiro é reduzido.

Quadro 8 – Execução Financeira: departamento de formação/educação 2010 Fviva

Modalidade	Atividades	Contas 2010
Financiada	Formação Externa	119.129,00
Financiada	Formação Interna	203.258,43
N Financiada	Formação	20.590,25
Outras	Restantes atividades	17.180,05

Fonte: Relatório de Contas 2010

Segundo as informações obtidas pela responsável da área de negócio formação e emprego da ACRSS, 2010 foi um ano atípico, representando 68% dos valores executados.

2.1. A Problemática em Estudo

A formação e educação desempenham um papel fundamental na resposta aos desafios sociais, económicos, ambientais, demográficos e tecnológicos que se colocam aos cidadãos, às organizações e aos países no mundo global. Esta tónica não é recente, já a Declaração dos Direitos do Homem²³, referia que todos os cidadãos têm direito à educação/formação independentemente do seu posicionamento social, capacidade económica, religião, entre outras, ela é a força motriz do desenvolvimento e democratização de qualquer sociedade, em sentido lato, da evolução da humanidade. Segundo a Resolução do Conselho da União Europeia²⁴ (2007:C 300/2),” a educação e formação representam a pedra angular de que depende o crescimento futuro da Europa e do bem-estar”. À centralidade da educação e formação na resposta aos desafios da pós-modernidade subjaz a questão da qualidade educativa e a sua rentabilização.

Assim, no contexto europeu, a qualidade do sistema de educação e formação tem vindo assumir-se como uma preocupação central dos Estados-Membros, visível na definição de estratégias e objetivos para a educação e formação no espaço europeu. O programa de trabalho pormenorizado sobre o seguimento dos objetivos dos sistemas de educação e de formação na Europa (2002) definiu como objetivo estratégico nº1 melhorar a qualidade e eficácia dos sistemas de educação e formação na EU, tendo como meta *“Atingir a máxima qualidade na educação e na formação e assegurar que a Europa seja reconhecida, à escala mundial, como uma referência pela qualidade e relevância dos seus sistemas e instituições de educação e de formação”* (2002:3). A qualidade e excelência assumem-se como fatores chave de sucesso do espaço europeu, a estratégia para a educação e da formação 2020 (EF 2020), vem reafirmar tal centralidade, evidente na redação das conclusões do conselho de 12 de maio de 2009, no seu “objetivo estratégico nº 2 melhorar a qualidade e eficácia da educação e formação”²⁵. (2009:3).

No contexto português, o Estado assume papel de destaque na gestão da educação e formação, reforçado pela metas definidas pelas *tasks forces*, pelas políticas europeias e internacionais em educação e formação. Mas esse papel proeminente do Estado na educação e formação também está relacionado com um conjunto de fatores, tais como: a inexistência de fortes clivagens sociais e culturais, a proeminência da Igreja enquanto estrutura de poder; o sistema económico frágil, o enorme peso do Estado-Providência; o deficit de mobilização da

²³ Declaração dos Direitos do Homem, publicada em 1948, no artigo nº 1 Art.º 1 “Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. Dotados de razão e consciência, devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade”

²⁴ A Resolução do Conselho de 15/11/2007 sobre a educação e formação como motor essencial da Estratégia de Lisboa, publicado no Jornal Oficial da União Europeia de 12.12.2007.

²⁵ Jornal Oficial da União Europeia de 28.5.2009, C/119

Caracterização das Organizações de Estágio

sociedade civil nesta esfera. Resultando em dinâmicas diversas, indefinições e desinvestimento do Estado nalguns setores da educação. De acordo com Carvalho (2009:144):

“a educação passa, assim, a estar conectada com valores associados à ideia de qualidade, excelência e eficiência numa lógica de mercado que acaba por facilitar o movimento de privatização da educação, mesmo porque a educação é, de uma forma cada vez mais frequente, considerada como um bem privado e não como uma responsabilidade pública”.

Assumido no discurso político pela necessidade de eficiência, eficácia, responsabilização, otimização, inovação e qualidade. Esta visão neoliberal do sistema formativo tem resultado na importação de modelos empresariais aplicados de forma acrítica, nas palavras de Carvalho constitui-se como “meio regulador da educação, o modelo empresarial fornecerá as noções de eficácia e eficiência, produtividade e qualidade” (Carvalho, 2009:143). Segundo Lima (2006:16), citado por Carvalho:

“ O apelo, hoje quase universal, à eficácia e eficiência (a partir de referenciais produtivistas), à difusão e reprodução mimética de “boas práticas” (frequentemente despolitizadas e descontextualizadas), à cultura de avaliação e de qualidade (impulsionada pelas tecnologias de controlo típicas da “gestão da qualidade total”), representa entre outros factores um retorno positivista a uma certa “mentalidade factual”, ao mito dos factos e da sua mensuração objectiva»”.

A cultura de objetivação, de mensuração, de controlo, de eficácia e de eficiência implicam mudanças no modo como as entidades formadoras gerem e desenvolvem a formação. O processo de transposição do modelo produtivista empresarial para o sistema formativo deve ter em conta as nuances próprias do contexto formativo sob pena do advento da cultura de qualidade e da avaliação não traduzir os efeitos reais implícitos e explícitos do processo de formação. Acrescendo o fato das organizações em estudo apresentarem um conjunto de peculiaridades *suis generis*, características do setor social, como sejam o fechamento institucional, o trabalho isolado, pouca predisposição para o trabalho em rede, isto é uma “cultura instalada pouco propícia á articulação inter-institucional e ao estabelecimento de redes de parceria, transparentes e duradouras. Uma nova forma de estar passará necessariamente por uma aposta séria na formação dos vários actores, e em particular dos seus líderes.” (2008:10). Por conseguinte, o processo de mudança organizacional com vista à implementação da qualidade e

ao conseqüente reconhecimento formal – certificação, implica que todos se envolvam e se sintam parte integrante do processo de qualificação, não anulando no entanto as especificidades próprias das organizações sociais sem fins lucrativos, como sejam: “a solidariedade, a proximidade e a informalidade” (REAPN et al 2008:10)

A associação FigueiraViva e ACRSS são entidades privadas sem fins lucrativos, com estatuto de utilidade pública. A partir da realidade destas organizações passamos a problematizar a questão da qualidade no processo de implementação do SGQ, partindo de questões como: O que significa qualidade para as organizações em análise? Será que a cultura organizacional reflete a percepção dos clientes e utilizadores do sistema de formação? O que significa a certificação de um sistema de gestão de qualidade?

A componente empírica do trabalho aborda a implementação do sistema de gestão da qualidade no departamento de educação/formação da Associação FigueiraViva, desde o levantamento e diagnóstico de necessidades formativas e respetivo relatório; a análise e sistematização da legislação de base à atividade formativa e educativa; a conceção e reformulação de impressos e registos; a definição e estruturação lógica dos processos e procedimentos; a produção do manual de qualidade e processos; a recolha da opinião dos clientes e utilizadores sobre o departamento de formação/educação e a conseqüente avaliação do nível de satisfação. A informação e documentação produzidas integram, em simultâneo os requisitos da ISO 9001:2008 e Portaria nº 851/2010 cumprindo um dos quesitos base do trabalho efetuado: responder à necessidade organizacional identificada – conceber e implementar o SGQ no departamento de formação/educação e certificá-lo.

Assim, definimos um plano de intervenção, representado na definição de objetivos gerais e específicos. Tais premissas iniciais constituem uma imagem antecipadora e final do estado a atingir, de acordo com Guerra (2002:163) “Uma vez elaborado o diagnóstico e hierarquizadas as necessidades de intervenção torna-se necessário definir os objectivos a atingir.” Os objetivos gerais constituem as “(...) grandes orientações para as acções (...), descrevendo as grandes linhas de trabalho a seguir.” (Guerra, 2002:163). Os objetivos gerais formulados como resultados e não como processo. Ainda segundo Guerra (2002:164) os objetivos específicos “ (...) são objectivos que exprimem os resultados que se espera atingir e que detalham os objectivos gerais, funcionando como a sua operacionalização”. Nesta linha de pensamento, Hameline (1998) refere que derivam “ (...) desmultiplicação de um objectivo geral, (...) que deve descrever de forma unívoca o conteúdo da

Caracterização das Organizações de Estágio

acção...”. Então, os objetivos específicos devem ser mensuráveis, realistas, precisos e temporizados uma vez que são as linhas orientadoras dos percursos a seguir e metas a alcançar. Como suporte à linha de análise em foco, foram estruturadas um conjunto de perguntas informacionais com o objetivo de conhecer em maior detalhe as organizações.

Seguindo esta lógica, o relatório de estágio definiu os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

- ✓ Analisar o processo de implementação e certificação do sistema de gestão da qualidade (SGQ) na formação.

Objetivos Específicos

- ✓ Implementar o sistema de gestão da qualidade no departamento de formação da FigueiraViva, segundo a Norma ISO 9001:2008 e Portaria n° 851/2010 (DGERT).
- ✓ Aferir as (des)conexões entre formação, qualidade e certificação numa entidade não certificada (FigueiraViva) e numa entidade certificada (ACRSS).

Principais atividades desenvolvidas

- ✓ Recolha e análise de bibliografia
- ✓ Formalização do objeto de estudo
- ✓ Definição dos procedimentos de trabalho (informadores chave, contrato de investigação, necessidades de informação prévias, ...)
- ✓ Construção dos dispositivos de recolha de informação
- ✓ Aplicação de pré-teste dos inquéritos
- ✓ Colocação online dos inquéritos
- ✓ Levantamento e análise das necessidades formativas
- ✓ Discussão e reformulação dos documentos de suporte à formação com os utilizadores e clientes
- ✓ Processo de implementação SGQ (definição de processos e procedimentos, registos, impressos, MQ)
- ✓ Acompanhamento das entidades externas no apoio e desenvolvimento da formação
- ✓ Participação no Diagnóstico de necessidades educativas e formativas, Rede de Aprendizagem e Qualificação

- ✓ Organização de seminário sobre SHT, enquadrado no Curso EFA Ns
- ✓ Acompanhamento de alunos do curso de sociologia, FEUC
- ✓ Elaboração de candidaturas internas e externas
- ✓ Apresentação de propostas de qualificação organizacional a entidades do 3º setor
- ✓ Gestão das respostas sociais
- ✓ Orientação científica
- ✓ Escrita do relatório
- ✓ Entrega do relatório às entidades objeto de análise

Em síntese, pretendemos compreender as vantagens e desvantagens da standardização dos procedimentos para os clientes, os utilizadores, as equipas técnicas e os fornecedores, desenvolvendo uma lógica de melhoria contínua e aperfeiçoamento dos sistemas de intervenção formativos numa vertente organizacional. Teremos sempre em mente a norma de certificação da gestão de recursos humanos, num momento de intervenção prospetivo e após a avaliação do processo de certificação implementado na organização de acordo com a ISO 9001:2008 e Portaria nº 851/2010.

Capítulo II
Enquadramento da Problemática

Qualitas termo de origem latina que significa propriedade ou condição. A palavra qualidade é aplicada em situações e contextos distintos, abrange um vasto leque de significados que vai desde o utilizador, a utilização, o produto, a redução de custos, a criatividade organizacional, a vantagem competitiva, o cliente, entre outras.

(Dicionário de Língua Portuguesa, Literária Fulminense ; Soares e Almeida, 2009; Moratalla, 2002; Page, s/ano; ISO 9000)

4. A Questão da Qualidade na Formação

4.1 Enquadramento Político Legal

A questão da qualidade na formação começa a dar os primeiros passos com a criação do Instituto para a Inovação da Formação - INOFOR (1997). O preâmbulo do decreto-lei nº 115/97 de 12 de maio define 3 elementos chave do sistema de formação " a qualidade da formação, a sua relevância estratégica e a inserção profissional." Este organismo pretende gerar "(...)uma nova dinâmica às funções de enquadramento, regulação e apoio metodológico ao sector da formação e inserção profissional (...)", tendo como Atribuições, Artigo 2.º

"(...) promover a inovação nos domínios da formação, organização e gestão dos recursos humanos, através da investigação, concepção e difusão de soluções inovadoras naqueles domínios, constituindo-se, assim, como suporte da intervenção operacional dos serviços do Ministério para a Qualificação e o Emprego e demais entidades públicas e privadas, ligadas ao sector da formação e inserção profissional."

E como principais como competências, artigo 3º:

- b) Definir critérios e avaliar a qualidade dos organismos de formação, bem como promover o conhecimento desses organismos, tendo em vista o desenvolvimento equilibrado do sector da formação e a qualidade das acções por eles desenvolvidas;
- d) Dinamizar centros de recursos técnico-pedagógicos para o recenseamento e difusão de programas, metodologias e suportes pedagógicos de qualidade e apoiar a sua capitalização, nomeadamente através da animação de redes regionalizadas;
- g) Colaborar no desenvolvimento de instrumentos técnicos de suporte à gestão técnica dos programas do QCA/FSE, nomeadamente ao nível de critérios de apreciação e selecção de candidaturas e do sistema de acompanhamento técnico-pedagógico, com vista à melhoria da qualidade das acções apoiadas e multiplicação das soluções inovadoras;
- h) Participar na avaliação, selecção e acompanhamento de projectos e estudos orientados para a qualidade e a inovação na área da formação e do emprego, e desenvolvidos, nomeadamente, no âmbito da assistência técnica do QCA/FSE;

- i) Conceber sistemas de avaliação de qualificações possuídas ou adquiridas no âmbito da formação inicial ou contínua, sua certificação e equivalência e as respectivas articulações com os sistemas de formação escolar e profissional;
- j) Contribuir para o aperfeiçoamento de métodos e operações necessários ao pleno funcionamento de observatórios constituídos nos domínios do emprego, da formação e da inserção profissional.”

A criação deste organismo é consequência da lógica mercantilista em que os Estados-Membros passam a operar e subordinado à necessidade de internamente controlar e gerir as condições de acesso aos financiamentos. Ora, a implementação do sistema de acreditação de entidades adveio da exigência dos apoios europeus concedidos para financiamento da formação. A partir de 1 junho de 1997, passa a ser obrigatório ter a acreditação para poder aceder aos financiamentos. Todavia, a acreditação só é necessária para as entidades que operam com fundos comunitários. As restantes podem continuar a desenvolver iniciativas formativas não tendo o seu sistema de formação acreditado. Passam a coabitar no sistema formativo diferentes operadores e tipos de desenvolvimento de iniciativas formativas. Se há um conjunto de entidades que pretendem aceder a financiamentos, são “forçadas” a realizar o processo de acreditação. Outras continuam a operar numa lógica muito própria, onde são elas que definem os seus programas, os cadernos de encargos, formas de intervenção, modelos de gestão, etc.

Contudo, o sistema formativo está sujeito à otimização dos recursos e à avaliação com base em indicadores de eficácia e eficiência (corrente economicista). Importa referir que as correntes humanistas preconizam a introdução da dimensão social na análise do sistema formativo, através do balanço entre custos e vantagens e como são distribuídos pelos vários grupos sociais (Psacharopoulos e Wodhall, 1998:56 citado por Gerard, 2001). Gerard (2001:55) refere que é necessário ir mais além na análise da qualidade na formação, não ficarmos somente nas dimensões socioeconómica, há que olhar para a dimensão pedagógica (relacionada com o produto da formação onde se envolve todos os saberes e o processo de ensino-aprendizagem) e a dimensão conotativa (qual o tipo de envolvimento dos agentes educativos na aprendizagem e ação).

Mas o que preconiza o sistema de acreditação? Segundo o preâmbulo da Portaria nº 782/97, o sistema de acreditação visa:

“(…) contribuir para a estruturação e qualidade do sistema de formação profissional, para a elevação da sua utilidade e eficácia, bem como para a sua adequação às populações alvo, mediante uma validação global centrada sobre a capacidade genérica e a vocação da entidade, entendida como base de desenvolvimento de competências diferenciadas”.

Os objetivos definidos na portaria acima citada, centram-se na tónica da qualidade, utilidade, eficácia, capacidade técnica e logística do sistema formativo, seguindo uma lógica dominante e orientações emanadas de grandes organismos internacionais, como sejam: a Unesco, o Banco Mundial, a União Europeia, a OCDE, entre outras, de acordo com as situações). Os Estados passam a operar segundo lógicas políticas supranacionais, assumindo fundamentalmente um papel regulador, controlador e avaliador. Então o sistema educativo e formativo passa a estar sujeito à avaliação externa e auditorias, a sua ação e as práticas formativas são objeto de maior regulação, controle e avaliação, na medida em que seguem orientações, regras e normas processuais veiculadas pela entidade de tutela, sob pena de não poder aceder aos financiamentos. A formação passa a estar centrada num conjunto de normativos legais-políticos, colocando de lado o seu principal móbil “desenvolver competências”, facilitar o “desenvolvimento pessoal, social e profissional” dos indivíduos, (Avanzini, 1996; Zabaldá, 2000) e de buscar práticas alternativas de formação, ajustadas a cada indivíduo. O centro da atividade passa a ser o cliente, no seu sentido genérico, e o desenvolvimento pedagógico de acordo com parâmetros que incidem na eficácia, eficiência, resultados, avaliação. Podemos afirmar que assistimos, então, a uma transferência da racionalidade instrumental das ciências económicas, empresariais e financeiras para os sistemas de formação, onde que o conta são os números.

Ainda de acordo com Portaria nº 782/97, faz-se a distinção entre acreditação e certificação isto é, ao sistema de acreditação de entidades formadoras“ compete uma operação de validação global da capacidade de intervenção formativa das entidades”, e ao sistema nacional de certificação profissional compete “especificamente o seu reconhecimento técnico-pedagógico para o desenvolvimento de determinados cursos ou ações de formação e a emissão de certificados de aptidão.”

Em suma, o artigo 5 alínea a) define acreditação como a:

“validação e o reconhecimento formais da capacidade de uma entidade para desenvolver actividades de natureza formativa nos domínios e âmbitos de intervenção

relativamente aos quais demonstre deter competências, meios e recursos adequados – humanos, técnicos, instrumentais e ou materiais”.

Em síntese, a acreditação consistia no processo de demonstração da existência de recursos humanos, técnicos, instrumentais e logísticos por parte da organização proponente para o desenvolvimento da atividade formativa. Importa referir que o processo de candidatura se resumia à produção de um conjunto de documentos, de acordo com o definido na legislação, onde cada organização podia colocar o que entendesse. Todo o procedimento era realizado de forma *ad hoc*, não carecendo a sua aprovação de verificação das condições e recursos existentes localmente. O processo de candidatura era apresentado ao INOFOR, e este organismo fazia a apreciação técnica e emitia o parecer. No caso de parecer favorável, a acreditação tinha validade de 3 anos, sujeita a renovação após esse período.

Com a extinção do INOFOR, surgiu o Instituto para a Qualidade na Formação (IQF), este passou a gerir o sistema de acreditação de entidades formadoras. Neste momento, foram concebidos um conjunto de documentos técnicos como base para o pedido de acreditação e renovação. Os referentes técnicos passam a incidir sobre os resultados da formação. A tutela passa a operar numa lógica de avaliação de resultados, frisando e reforçando a estratégia da avaliação centrada nos números.

Em 2007, segundo o Programa de Restruturação da Administração Pública (PRACE), o IQF foi extinto e as suas atribuições passaram para a Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho²⁶ (DGERT). A DGERT tem como atribuições, segundo o decreto-lei nº210/2007, artigo 2.º nº 2 alínea c:

“Definição de critérios, avaliação da qualidade e acreditação dos organismos de formação, bem como promoção do conhecimento dos mesmos tendo em vista o desenvolvimento equilibrado do sector da formação e a qualidade das acções desenvolvidas e, ainda, avaliação dos resultados da formação”.

Sendo a Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação²⁷, a unidade orgânica responsável pela definição, operacionalização e avaliação do sistema de acreditação, Portaria nº 633/2007, de 30 maio, artigo 3.º n. 1:

²⁶ Decreto-lei nº 210/2007, de 29 de maio cria a DGERT e define a sua missão e atribuições.

²⁷ Portaria nº 633/2007 de 30 de maio define as unidades orgânicas da DGERT e suas atribuições

”Compete à Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação definir critérios, proceder à avaliação da qualidade e acreditação de entidades formadoras, bem como promover o conhecimento dos mesmos tendo em vista o desenvolvimento equilibrado do sector da formação e a qualidade das acções desenvolvidas e, ainda, a avaliação dos resultados da formação.”

A Portaria n.º 851/2010, define o novo regime de certificação das entidades formadoras, estabelece desde logo um conjunto de critérios, designadamente: 1. Obrigatoriedade da certificação para aceder a financiamento público, 2. Existência de recursos humanos e instalações permanentes e equipamentos ajustados à formação desenvolvida, 3. Certificação por áreas de educação e formação definidas, 4. Certificação não tem validade (não está sujeita à renovação mas sim a auditorias de acompanhamento que podem revogar a certificação obtida), 5. Pagamento de taxas para a instrução do processo de certificação, 6. Pedido de certificação online, 7. Divulgação da entidade certificada e respetiva oferta formativa. Então, a certificação de uma entidade formadora passa a estar dependente do cumprimento de requisitos prévios (índole legal) e de requisitos de qualidade (estrutura e organização interna, desenvolvimento da formação e resultados e melhoria contínua). Em suma, a certificação de uma entidade formadora consiste no “(...) acto de reconhecimento formal de que uma entidade detém competências, meios e recursos adequados para desenvolver actividades formativas em determinadas áreas de educação e formação(...)” artigo 3.º, alínea c). Passa a ser “«Entidade formadora certificada» a entidade dotada de recursos e capacidade técnica e organizativa para desenvolver processos associados à formação, objecto de avaliação e reconhecimento oficiais de acordo com o estabelecido na presente portaria;” artigo 3.º alínea d), assentes num referencial de qualidade “o conjunto de requisitos de certificação da entidade formadora que definem condições relativas à intervenção da mesma no âmbito para que é certificada.” Artigo 3.º alínea e).

A novidade face à anterior legislação é que a manutenção da certificação fica sujeita a auditorias de acompanhamento e a avaliação de resultados da formação.

Quadro 9 - Requisitos de Certificação

Requisitos	Condições
	Personalidade jurídica
Gerais	Situação contributiva regularizada

Ou	Não ter dívidas relativas a apoios nacionais e comunitários
Prévios	Poder exercer a atividade
Qualidade	<p>Estrutura e Organização Interna (RH – gestor/a de formação, coordenadora/a, atendimento, contabilidade, equipa pedagógica; espaços e equipamentos – atendimento ao público, salas teórica/prática, sala informática)</p> <p>Processos no Desenvolvimento da Formação (planeamento anual; conceção e desenvolvimento da atividade formativa; regras de funcionamento, dossier técnico-pedagógico; contratos de formação; tratamento de reclamações)</p> <p>Resultados e Melhoria Contínua (avaliação de resultados; acompanhamento pós-formação; melhoria contínua)</p>

Fonte: Portaria nº 851/2010 de 10 de setembro

Até setembro de 2010, a DGERT não tinha um processo organizado apenas referia a necessidade das entidades que operam na área de educação e formação serem acreditadas, de acordo com os domínios de intervenção²⁸ e áreas de educação e formação. O processo de reconhecimento formal (certificação) da qualidade do sistema formativo, era possível através da NP EN 9001:2008, norma que define os requisitos do sistema de gestão da qualidade.

Com a publicação da Portaria nº851/2010, observamos a crescente preocupação do Estado em assegurar o cumprimento de um conjunto de requisitos no sistema de formação. Por sua vez, as organizações têm-se posicionado no sentido de dar resposta às novas regras de funcionamento do sistema formativo bem como de promover os seus serviços, produtos e imagem com o objetivo de captar clientes e de se posicionar no mercado formativo. E por outro, estamos perante cidadãos mais conscientes e despertos para a questão da qualidade educativa bem e as próprias políticas nacionais e supranacionais também estão orientadas para desenvolvimento sustentado da sociedade.

Esta racionalidade económica veiculada pelas empresas, organismos internacionais, Estados, cidadãos originaram o desenvolvimento de referenciais de gestão da qualidade (ISO 9000) com o objetivo de: 1. Obter consenso internacional sobre os procedimentos; 2. Regular/equilibrar a atividade económica, social e ambiental com os recursos naturais existentes; 3. Manter o foco nos clientes e contexto organizacional onde se insere; 4. Apostar na Inovação e Desenvolvimento; 5. Fomentar a Melhoria e aprendizagem contínuas. As normas ISO 9000, publicadas em 1987, vieram alargar o campo de intervenção da qualidade a outros

²⁸ O pedido de acreditação para constituição como entidade formadora passou a ser realizado num formulário previamente definido.

setores, serviços e atividades “o foco da qualidade estava agora na orientação para o cliente, através do conhecimento das suas necessidades e expectativas e na eficiência dos processos de produção e entrega dos produtos e serviços, como forma de a organização manter níveis de adequados de competitividade no mercado” (Soares e Almeida in *A Qualidade numa Perspectiva Multi e Interdisciplinar*, 2009:22). Todavia, a adesão em massa aos normativos está relacionada com a disponibilização de fundos comunitários, a entrada em novos mercados, a concorrência, a resposta permanente às necessidades e expectativas dos clientes, as vantagens competitivas, a imagem da organização, entre outros. Segundo Lopes e Saraiva in *Saraiva e Teixeira* (2009:197) “O Sistema Normativo consiste num conjunto de normas orientadoras, que quando implementadas possibilita a gestão das organizações no caminho da melhoria contínua, através da aprendizagem, da evolução e da inovação.”

As normas da família ISO 9000, corporizam e operacionalizam o sistema de gestão da qualidade, desde as definições e nomenclaturas de qualidade e do sistema, a definição do referencial de certificação do SGQ, as linhas base para incrementar a melhoria contínua nas organizações passando pela forma de auditar Sistemas de Gestão da Qualidade, podemos sintetiza-las:

Quadro 10 – Normas da Família ISO

Norma	Âmbito
ISO 9000:2005	Define os Fundamentos e Vocabulário
ISO 9001:2008	Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos (referencial de certificação)
ISO 9004:2000	Sistema de Gestão da Qualidade – Linhas de Orientação para a Melhoria Contínua
ISO 19011:2003	Linhas de Orientação para a Auditoria de Sistemas de Gestão da Qualidade

Fontes: NP EN ISO 9000:2005; NP ISO 9001:2008, NP ISO 9004: 2000 e NP ISO 19011:2003

A partir de 2000, há um claro enfoque na sistematização dos referenciais e sua aplicabilidade às exigências do mundo atual, ainda que permaneçam áreas sem orientações normativas.

Observemos em mais detalhe a Norma ISO 9001:2008, esta define os requisitos para a implementação do sistema de gestão da qualidade e certificação, vejamos:

Quadro 11 - Estrutura da Norma ISO 9001:2008

Capítulo	Conteúdo
1. Campo de Aplicação	Finalidade da norma e aplicação
2. Referência Normativa	Finalidade da norma e aplicação
3. Termos e Definições	Clarificação dos termos utilizados
4. Sistema de Gestão da Qualidade	
5. Responsabilidade da Gestão	Requisitos para a implementação de um sistema de gestão da qualidade
6. Gestão de Recursos	
7. Realização do Produto	
8. Mediação, Análise e Melhoria	

Fonte: NP EN ISO 9001:2008

O quadro 4 apresenta os capítulos e conteúdos que estruturam a Norma ISO 9001:2008. É partir destas linhas orientadoras que se formula e implementa o SGQ.

4.2 Buscando Perspetivas em Torno do Conceito de Qualidade

4.2.1 Evolução Histórica

Se buscarmos a origem histórica concluímos que o conceito de qualidade não é recente, há evidências que indicam que essa preocupação existia nos povos que habitaram o antigo Egito patente nas construções, tendo definido algumas regras para construção. Os povos Grego e Romano desenvolveram e aplicaram regras estandardizadas nas relações comerciais (Bass e Avolio, 1994). O livro Bíblico também faz referência à qualidade.

O conceito de qualidade vem assumindo diferentes aceções ao longo da história. Se na era manual a qualidade assentava no trabalho bem feito, segundo os padrões definidos pelo artífice ou patrão. Já na era industrial a qualidade centrou-se no cumprimento das especificações técnicas de produção dada a necessidade de produzir em larga escala. No início do século XX a ideia da qualidade surge associada à indústria militar com o objetivo de inspeção e controlo da produção no sentido de detetar as não conformidades, e proceder a ações corretivas localizadas.

A partir dos anos 20, passamos para o controlo e aprovisionamento da qualidade, há um controlo do processo produtivo, existindo correções dos desvios e inconformidades detetadas. Todavia, o âmbito de aplicação era específico e preciso (campo industrial), com o avanço da tecnologia e modernização na forma de gestão empresarial assistimos à estandardização, à definição de normas, especificações e procedimentos no sentido de definir os padrões de qualidade integrando objetivos de mediação dessa mesma qualidade, com implicações na forma de gestão das organizações.

A partir da década de 70, a orientação passa para a gestão da qualidade em estreita articulação com a gestão de custos e a gestão estratégica. Assistimos a uma mudança organizacional em que todos estão envolvidos. A gestão da qualidade passa a estar envolvida na gestão global da empresa. Caminhamos para a gestão da qualidade total, assumindo uma dimensão multidimensional e abrangente. Seguindo esta linha, instaura-se uma cultura de qualidade que advém do movimento do consumo da sociedade de massas onde o consumidor se assume como pilar estruturante da definição dos produtos e serviços, da concorrência internacional originada pela globalização dos mercados e da economia, da tecnologia acessível a um grande número de indivíduos, da modernização dos serviços, do aumento da qualificação dos trabalhadores, do aumento do rendimento *per capita* dos países da OCDE, da capacidade crítica do cidadão, da definição de critérios para atribuição dos fundos estruturais da União Europeia.

4.2.2 O Conceito de Qualidade

São várias as perspetivas em torno do conceito qualidade. Se observarmos a sua dimensão antropológica, segundo Moratalla (2002:14), o ser humano busca simultaneamente quantidade e duração da vida mas também intensidade e qualidade. Assume-se como um dos desafios do presente milénio nos mais diversos espectros: social, cultural e antropológico.

Se na perspetiva da UNESCO a qualidade no sistema de educação e formação assenta na ideia de equidade, evidente nos programas educativos estruturados em torno de conceitos como: igualdade, eliminação da discriminação e segregação de alunos com mais dificuldades. Para o Banco Mundial a qualidade assenta na perspetiva da eficiência, apoiando a conceção da liberdade na busca da qualidade educativa formativa pela maximização dos recursos concomitante com a redução dos custos.

Segundo Joseph Juran, a qualidade consiste na adequação do produto à sua utilização pretendida. Deming acrescenta, referindo que qualidade é satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Neste sentido, observamos uma tendência clara para “zero-defeitos”, que segundo Philip Crosby, assenta na conformidade total com os requisitos.

Também a definição de qualidade, segundo a ISO 9000:2005²⁹, se centra na satisfação do cliente isto é a “conjunto de propriedades e características dum produto ou serviço que lhe confere aptidão para satisfazer as necessidades explícitas e implícitas do cliente”.

Segundo a ISO 9004:2000, a qualidade assenta em 8 princípios: 1) *focalização no cliente*, o objetivo é a fidelização, aumento da quota de mercado e rentabilidade; 2) *liderança*, o objetivo é a compreensão, motivação e melhor comunicação; 3) *envolvimento das pessoas*, o objetivo é a motivação, comprometimento, envolvimento, participação e contribuição para a melhoria contínua; 4) *abordagem por processos*, o objetivo é a clarificação do que é crítico para o sucesso da organização; 5) *abordagem da gestão como um sistema*, o objetivo é o conhecimento integrado da organização; 6) *melhoria contínua*, o objetivo é a redução dos custos da não qualidade; 7) *abordagem à tomada de decisão baseada em fatos*, o objetivo é que as decisões sejam tomadas com base em factos e 8) *relações mutuamente benéficas com fornecedores*, o objetivo é a otimização dos recursos, flexibilidade e rapidez. Mas se atendermos a outras realidades, verificamos que os critérios que definem qualidade são diferentes. Segundo o United States National Institute of Standards and Technology (NIST), a abordagem à qualidade assenta em 7 categorias: 1) *liderança*; 2) *planeamento estratégico*; 3) *focus no cliente e no mercado*; 4) *medição, análise e gestão do conhecimento*; 5) *focus nos colaboradores*; 6) *gestão de processos e 7) resultados*. A European Foundation for Quality Management (EFQM), define um modelo de excelência da qualidade assente em 3 fatores base: 1) *Meios*; 2) *Resultados* e 3) *Inovação e Aprendizagem*, estes subdividem-se em vários critérios. Este modelo de gestão da qualidade total assenta no arquétipo, de William Edwards Deming (1900-1993), que privilegia uma lógica de melhoria contínua, centrado em 4 etapas: *Plan* (planeamento) que consiste em estabelecer a missão, visão, objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologias) necessários para atingir os resultados; *Do* (execução) assente na realização e execução das atividades; *Check* (verificação) na monitorização e avaliação periódica dos resultados, na avaliação dos processos e resultados, confrontando-os com o planeado, objetivos, especificações e estado desejado consolidando informações e; *Act* (agir) atuar de acordo com o avaliado e com os relatórios,

²⁹NP EN ISO 9000:2005 define os termos/vocabulário do sistema de gestão da qualidade. Esta norma foi transposta para o contexto português a partir da norma europeia ISO 9000.

eventualmente determinar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

Segundo Soares e Almeida (2009:23)³⁰, “qualidade é, neste momento de viragem, surpreender o cliente, excedendo as suas expectativas, através de um complemento de serviços, cada vez mais sofisticados, para melhor o fidelizar”.

Por sua vez, Moratalla (2002:28), remete-nos para a qualidade total, implicando o envolvimento e participação dos gestores e dos cidadãos. Nessa linha de pensamento Brito (2003:83) acrescenta que a qualidade “(..) não se deve restringir a um departamento específico, (...)devendo antes ser incorporada no sistema organizacional como um todo.”, esta “(...) exige dedicação ao processo de melhoria, e o compromisso de toda a organização, em especial da gestão de topo.” Para Deming e Juran a qualidade total está associada a uma forte liderança e envolvimento da gestão de topo no processo de qualidade. Já Bass e Avolio (1994:23) contrapõem frisando que a qualidade implica o envolvimento das chefias dos diversos níveis da estrutura organizacional e do trabalho em equipa. Implica, também, uma liderança transformacional baseada numa cultura organizacional, na partilha de objetivos, na responsabilidade partilhada e na inovação.

Ainda, segundo Wladimir Iazykof (s/ano: 198), “a qualidade total, pelo facto de integrar necessariamente o factor humano e o papel das práticas nos sistemas organizados das empresas, é certamente também o suporte ideal de relações mais sãs e mais fecundas entre os meios de produção e os meios de investigação e de experimentação sociais”.

Atualmente, encontramos-nos na fase da qualidade total, em que todas as áreas da organização estão envolvidas. Como refere Estêvão (1999:145) a qualidade total passa a “definir-se como um factor transfuncional que atravessa todas as dimensões da organização”.

Importa, também, abordar a qualidade como é percecionada pelos clientes, pode estar relacionada com o preço, com o ciclo de vida do produto, com a aparência, com a assistência técnica, com a funcionalidade, com as características técnicas, entre outras.

A qualidade deve ser olhada de diversos prismas uma vez que envolve elementos intrínsecos (organização, produto ou serviço, cultura organizacional) e extrínsecos (cliente, mercado, concorrência). Garvin (1987/1988) propõe uma abordagem da qualidade assente em 5 critérios: 1. *transcendente* o que é difícil de comunicar, de entender como seja a beleza, a

³⁰ Soares, José e Almeida, Isabel (2009). “Qualidade: tendências actuais e futuras” in Saraiva, Margarida e Teixeira António (editores), *A Qualidade numa Perspectiva Multi e Interdisciplinar*, Temas em Métodos Quantitativos – Qualidade, n° 0, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

excelência, a marca; 2. *produto* se este realiza a sua função e características extras que lhe trazem mais valias; 3. *produção/serviço* se cumpre os requisitos – normas e especificações de produção, então o produto tem qualidade; 4. *consumidor* se está satisfeito com o produto/serviço; 5. *preço* se o produto/serviço é percecionado como bom para o valor de mercado. Além destes critérios, definiu também 8 dimensões da qualidade: desempenho relacionado com a operacionalidade do produto/serviço; características funções que complementam a funcionalidade base; confiabilidade consiste na probabilidade reduzida do produto/serviço ter problemas/avarias durante o ciclo de vida; conformidade se o produto/serviço está de acordo com as especificações; durabilidade do produto; atendimento se é rápido, eficaz, cortesia, substituição, arranjo; estética refere-se à forma como o cliente perceciona, julga, avalia o produto/serviço; e, por fim a qualidade percebida assenta na opinião do cliente acerca do produto/serviço.

Quadro 12 – Evolução do Conceito de Qualidade

Autor	Ideia Central
Frederick W. Taylor (1911)	Divisão Social do Trabalho
Henri Fayol (1916)	Define 5 etapas da gestão: previsão, organização, comando, coordenação e controlo
Walter Shewart (1924)	Controlo Estatístico
Waldo Vezlau e Joseph Talacko (1930)	Princípio de Pareto (classificação dos defeitos)
Armand Feigenbaun (1949)	Controlo da Qualidade Total
Philip B. Crosby (1979)	Zero Defeitos
Kaoru Ishikawa (1985)	Controlo da Qualidade Amplo Empresarial (company wide quality control CWCQ)
William Deming (1986)	Ciclo Plan, Do, Check, Act (PDCA)
Joseph Juran (1988)	Gestão da Qualidade Total
David Garvin (1987)	Define 8 dimensões qualidade: performance, funcionalidade, fiabilidade, conformidade, durabilidade, serviço, aparência e imagem

Fontes: Brito, Elizabeth (2003:74-80), Cap. 4 “Da Qualidade Total à Gestão do Conhecimento”; Lopes, Sara e Saraiva, Margarida (2009:195) “Qualidade e certificação: aplicação empirica numa organização certificada pela norma ISO 9001”; Noray, Jouslin (s/ano:23-43), Cap.I “O movimento internacional da qualidade”; <http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/10401/1/GomesBAD204.pdf>

As definições de qualidade expostas assentam sobretudo numa visão técnico racional do conceito de qualidade, muito associada às ciências gestionárias e empresariais. As dimensões de análise centram no controlo do processo produtivo, na inspeção, na deteção do erro ou inconformidade, no fazer bem à primeira, no controlo de qualidade dos produtos, no planeamento, na gestão da qualidade, na qualidade do produto e do serviço, na forma como o produto/serviço é visto no mercado. Contudo, são perspetivas muito próximas do mundo dos negócios e serviços.

4.2.3 A Qualidade no Contexto Educativo e Formativo

Mas qual o significado de qualidade em educação? Segundo Moratalla (2002:24-28) na sociedade atual, a gestão da qualidade implica simultaneamente gerir a diferença e o pluralismo. Os governos encetaram a sua adaptação às novas exigências do mercado e da sociedade em torno de três modelos: 1. o modelo neweuberiano - assente na racionalidade formal e legalista, propõe uma reforma do sistema burocrático, adaptando-o às exigências da qualidade; 2. o modelo da nova gestão pública - assente na racionalidade flexível e prática, propõe uma reinvenção na forma de governação, tendo por base três fatores base: economia, eficácia e eficiência. Moratalla acrescenta outro fator a equidade, passando então a ser: equidade, economia, eficácia e eficiência. 3. o modelo de orientação do serviço público - assente na participação democrática dos cidadãos. No sistema formativo temos assistido à replicação do modelo da nova gestão pública, dirigido pelos critérios economia, eficácia e eficiência no plano prático e no plano teórico pela equidade.

De acordo com Lima (1997:55) estamos perante o paradigma da “*educação contábil*” que tende a centrar-se no cálculo e na mensuração de resultados (desvalorizando os processos e resultados mais difíceis de contabilizar). A educação não resistiu à racionalidade económica preconizada pela indústria e serviços, onde estão em competição vários fornecedores. Esta forma de gestão dos recursos humanos e do sistema formativo educativo tem-se assumido como resposta à concorrência interna e externa, à competitividade internacional, à evidenciação de resultados, à redução de custos. Muito na lógica das práticas gestionárias do sistema educativo e formativo americano, observamos ao desenvolvimento da competição entre centros de formação e escolas, como forma de estimular a qualidade do serviço formativo e educativo.

A qualidade formativa tem sido alocada à performatividade mercantilista e utilitarista, descurando princípios de reflexividade, de crítica e de participação democrática. O que conta é a quantificação. A educação passa a ser analisada de acordo com requisitos de eficácia, eficiência, resultados e custos muito próximos dos princípios da gestão e, consequentemente o controlo da qualidade. Assistimos à hegemonização da racionalidade económica face à lógica democrática. Este “management educativo”³¹ onde o que conta é o que é mensurável e comparável. Contudo, alerta Correia (1994) em educação nem tudo o que conta é comparável e mensurável. Esta necessidade crescente do sistema formativo e educativo pela quantificação “revela a importância do controlo da qualidade e a aferição da eficácia e da eficiência nas organizações educativas” (Lima, 2002 a citado por Carvalho: 2009:144)

Numa linha de pensamento humanista, crítica e alternativa, a qualidade em educação implica: a observação das funções manifestas e latentes do processo de ensino-aprendizagem; os formandos/alunos não são produtos, são pessoas com formas de estar e agir próprias e diferenciadas; a avaliação do que não é possível quantificar; a ideia “zero defeitos” é impossível porque tratamos de pessoas e não de coisas; a educação e formação como catalisadores da cidadania.

Pela leitura e análise dos vários contributos teóricos percebemos que os percursos para alcançar a qualidade são diversos tal como o seu campo de aplicação. Porém, na literatura da qualidade há uma clara tendência para o reforço do paradigma técnico-racional em detrimento do paradigma humanista-desenvolvimentista.

4.3 Modelos de Qualidade

Numa sociedade de informação global, de avanços tecnológicos, de relações comerciais transnacionais, de inovação constante, de responsabilidade social, de preservação do ambiente, de segurança da informação, das pessoas e dos géneros alimentícios e de risco global surgem modelos e referenciais normativos internacionais que estabelecem um conjunto de requisitos de

³¹ Ver Correia, A. (1994). “Educação em Portugal no Limiar do Século XXI: perspectivas de desenvolvimento futuro” in Revista Educação, Sociedade & Culturas, nº 2, 7-30

excelência e/ou de exigências mínimas de funcionamento e organização dos sistemas de qualidade.

O movimento da qualidade originou o surgimento de várias redes que trabalham a questão da qualidade, vejamos alguns exemplos:

Quadro 13 – Redes de Qualidade

Ano	Rede
1946	União Japonesa dos Engenheiros Cientistas – JUSE
1946	Organização Americana para a Qualidade – ASQC
1957	Organização Europeia para a Qualidade – EOQC
1966	Academia Internacional de Qualidade – IAQ

Fonte: Noray, de Jouslin (s/ano:38), Cap.I “O movimento internacional da qualidade”

As redes de qualidade são impulsionadas no período pós 2ª Guerra Mundial, observamos o surgimento de várias redes dedicadas ao tema da qualidade em várias partes do mundo, principalmente em países ou áreas líderes no mercado mundial (Japão, EUA, Europa).

Em 1946, surge a União Japonesa dos Engenheiros Cientistas (JUSE) pela mão de Juran. Esta organização funciona como elemento catalisador do desenvolvimento industrial e científico na vertente da engenharia. No mesmo ano, pela mão de Feigenbaum, o movimento da qualidade ganha uma nova dinâmica nos EUA, evidente com a criação da Organização Americana para a Qualidade (ASQC). Esta é considerada a maior associação de peritos na área da qualidade. Na Europa, no âmbito do plano de reconstrução, de procura de novos mercados e de criação do mercado comum surge, em 1957, a Organização Europeia para a Qualidade (EOQC). Este organismo representa a congregação de sinergias de 5 países europeus (Alemanha, França, Holanda, Itália e Inglaterra) e, veicula uma estratégia de ação baseada na partilha de conhecimentos e experiências entre os elementos dos vários países.

Estas redes visam definir caminhos e estratégias para alcançar a excelência de serviços e de produtos, ou seja, a qualidade organizacional. Nesse contexto, a busca da excelência implica a satisfação do cliente, a gestão assente na informação, a construção de sinergias, a procura constante de excelência pela gestão de topo (Tomé, 1991:36), a gestão da diferença e do pluralismo (Moratalla, 2002:24).

Ainda de acordo com Page³², “a procura de excelência, que visa compreender os segredos do êxito das empresas competitivas, resulta nos princípios de um management em que a qualidade desempenha um papel essencial”(s/ano:81). Para o autor, a excelência traduz-se em 6 requisitos (s/ano:82-91):

- 1.** Adaptação (reação) – todas as organizações devem estar preparadas para agir e reagir perante a incerteza e de forma rápida. Simultaneamente, desenvolver flexibilização dos centros de decisão e comunicação e deter uma linha estratégica de atuação.
- 2.** Decisão – rapidez e força de decisão, onde o líder é um mediador que sabe delegar e auscultar os colaboradores estratégicos numa lógica de observação e tomada de decisão, como refere o autor “think to thank”. Continua a existir um claro controlo da das equipas de gestão na tomada de decisão.
- 3.** Comunicação – interna e externa. Há um enfoque recente na comunicação como um fator de excelência. A comunicação interna traduz na fluidez e circulação da informação pelos vários sectores da organização, numa lógica de informação partilhada nos vários níveis. A comunicação externa é crucial para o desempenho da empresa e a forma como é percebida pelos clientes, fornecedores e parceiros.
- 4.** Auscultação do cliente – há um novo entendimento sobre o papel dos clientes na organização. Os clientes são soberanos na definição de necessidades, produtos, serviços. O marketing ganha outra visibilidade no seio das organizações.
- 5.** Responsabilização – todos são responsáveis na cadeia de valor de produtos ou serviços. A descentralização dos níveis de decisão cria autonomia, responsabilidade, valorização pessoal e profissional contribuindo para o sucesso da organização. A formação interna ganha importância nas organizações de excelência. Assistimos nestas organizações a uma repartição dos lucros pelos colaboradores.
- 6.** Internacionalização – é uma exigência das economias globais para que as organizações se mantenham, concomitante com a qualidade total e excelência.

Na linha da excelência da qualidade educativa, Moratalla (2002) apresenta dois modelos de aplicação dos programas de qualidade em educação: 1. Modelo Instrumental no qual: a) todos os que intervêm na gestão educativa são analisados sob o ponto de vista instrumental, técnico e

³² PAGE, Jean-Pierre (s/ano). Capítulo IV “Os caminhos da excelência”, p. 81- 91, in *O Tratado da Qualidade Total*, direção de Laboucheix, Vicent e autores vários, prefácio de Feigenbaum (sem ano), Rés-Editora, Lda: Porto

quantitativo; b) avaliação assente em critérios externos impostos (mercado e contexto socioeconómico); c) centrado na dimensão cognitiva das aprendizagens; d) indicadores quantitativos; e) poder organizativo centrado na dimensões externa e formal, onde o cumprimento dos prazos é fundamental, descurando a reflexão e atualização dos conhecimentos. Neste modelo cada indivíduo desempenha uma função social específica. 2. Modelo Integral no qual: a) os intervenientes na gestão educativa são analisados de forma relacional, humanista e qualitativa; b) combina critérios de avaliação interna com avaliação externa; c) integra as várias dimensões do conhecimento em estreita articulação com o meio envolvente e famílias; d) indicadores qualitativos; e) flexibilidade no tempo, na decisão e individualização das aprendizagens; f) aprendizagem enquanto mudança e oportunidade de crescimento pessoal e sentimento de comunidade Neste modelo há uma articulação entre os vários agentes que intervêm no sistema educativo, promovendo uma identificação comunitária.

De acordo com Chua (2004) a avaliação da qualidade do ensino, passa pela aplicação do modelo IPO (Input – Process – Output), percebendo os Inputs – requisitos de entrada dos clientes; o Process – processo de ensino/aprendizagem e os Outputs – empregabilidade e posições académicas. Este modelo está mais próximo da racionalidade instrumental preconizada pelo meio industrial, visível pela aproximação dos conceitos aos modelos da gestão.

A aplicação de modelos de gestão da qualidade implicam avaliação, nesse sentido Moratalla (2002:43) considera que é necessário ir mais além na avaliação do sistema educativo e formativo, defende a avaliação das aprendizagens manifestas e ocultas, remete-nos para o que conta (mensurável e quantificável) e o que não conta (não mensurável e descritivo).

Quadro 14 – Modelos de Qualidade



Fontes: Juran, 1981; Chua, 2004; Moratalla, 2002; <http://www.nist.gov/index.html>; <http://www.efqm.org>; <http://www.ipq.pt>

São várias as propostas de desenvolvimento de modelos de qualidade, impulsionados pelos resultados obtidos na indústria com a sua aplicação, num primeiro movimento da qualidade e, conseqüente alargamento da qualidade a outros setores para além do industrial, nomeadamente à saúde, ao ambiente, ao social, à educação. O quadro acima, evidencia algumas possibilidades de aplicação do conceito de qualidade em vários âmbitos, seguindo diferentes propostas teóricas.

Em síntese, o caminho para a qualidade implica a “capacitação (criação ou desenvolvimento de capacidade) (...): (1) da organização, para sustentabilidade e cumprimento da Missão; (2) dos colaboradores, para a sua motivação e responsabilização, e conseqüente optimização dos serviços; (3) e dos restantes stakeholders - em particular, os utilizadores, para melhor conhecerem os seus direitos e deveres e participarem activamente no desenho dos serviços a prestar” (REAPN et al: 2008:11).

4.4 Formação, Qualidade e Certificação: que dinâmica?

As exigências do mundo contemporâneo originaram um impulso na educação, aproximando-a de critérios como a produtividade, especialização, eficácia, eficiência e a sua conseqüente privatização. Nesse sentido, o campo da educação e da formação não foram esquecidos. De acordo com Lima (200:7), o discurso de modernização e racionalização do sistema educativo e formativo desembocaram numa transposição de modelos gestionários de base empresarial e produtivista aplicados ao mercado educacional. Acrescenta Correia (1998:33), “O campo da formação ainda é tendencialmente tributário de discursos teóricos e epistemológicos normativos, gestionários e funcionalistas.”

Decomps (1991:32), defende que existem um conjunto de novas abordagens da qualidade que fazem a ponte entre a educação e os outros universos (gestão pública e privada) e que permitem eliminar o gap cultural que se tem vindo a instaurar no meio educativo e seu ambiente.

Mas, hoje em dia, a formação aparece, quase sempre, integrada em programas destinados, maioritariamente, à população ativa, como forma de qualificar a mão-de-obra da

população portuguesa e criar condições para o “tão desejado” desenvolvimento competitivo. Neste sentido, de acordo com Peter Jarvis:

“A formação para a democracia, para a participação cívica e a autonomia, para os direitos humanos e a tolerância, para o ambiente, a saúde, o património... representa hoje um vector essencial em termos de solidariedade social e educativa e de *democratização da democracia*” (Jarvis cit. por Lima, 1994:21)

Contudo, as formações socioeducativas apresentadas não são assumidas pelos governos democráticos, uma vez que, por vezes, se apresentam como projetos “contra hegemónicos e de contestação de diversas políticas governamentais” (*ibidem*), assim como um “(...)vector onde os impactos são muito significativos em termos de democratização, de direitos humanos e de criação de sociedades justas onde o valor da Educação não se encontra subjugado a critérios de eficiência e de eficácia económicas” (*ibidem*). Porém, os indicadores de “eficácia” e “eficiência”, parecem querer emergir na administração e organização da formação através das perspectivas neo-taylorianas, recorrendo a “soluções de modernização racionalizadora e optimizadora” (Lima, 1994:21), que tendem a neutralizar e banalizar um discurso visto como “(...)uma problemática, conferindo-lhe mais o estatuto de prioridade retórica do que propriamente de prioridade política” (Lima, 1994:21). Assiste-se, assim, à transferência de modelos de gestão do meio industrial e serviços para o sistema formativo.

Na perspetiva de Correia, a formação é “...um catalisador das potencialidades formantes do exercício do trabalho, exercendo simultaneamente uma permanente vigilância crítica sobre a organização, sobre as tendências que tendem a desqualificá-la” (Correia, 1997: 32), ou seja, a formação facilita a transformação do contexto de trabalho. Na perspetiva de Estêvão (2001:185), a formação é analisada como uma prática social específica e uma instituição que desempenha um conjunto de funções sociais, como: entre regulação, reprodução e legitimação de valores e do sistema, intervindo no mundo empresarial e social. A articulação formação e trabalho tem aumentado exponencialmente, não concomitante com a relação formação e mundo social (formando/a), onde a linearidade e reciprocidade são muito ténues. A este respeito Correia, refere que a formação é “Entendida como dispositivo e articulada com uma concepção de trabalho que não se reduz a uma razão tecnológica...” (Correia, 1998:172), integra uma pluralidade de lógicas que tendem a ser contraditórias.

Porém, a crescente pressão do mercado de formação e do trabalho, colocaram o enfoque no cliente e nas suas expectativas e necessidades. Fazendo emergir uma “nova cultura política” assente:

“na afirmação de uma maior autonomia por parte dos gestores na tomada de decisão, de uma menor preocupação pela legitimidade das pressões e dos protestos públicos, de profissionalização da gestão, de maior atenção ao controlo dos resultados e às medidas e padrões de performance, de menor regulamentação do exercício da gestão, de relevância da modernização e racionalização de metas e procedimentos despolarizadas politicamente, e ainda de prossecução do objectivo da total quality management” (Estêvão, 1998:118)

A questão da qualidade tem vindo a dominar os debates públicos e privados sobre os caminhos da educação e da formação. A este respeito Estêvão levanta algumas questões sobre a qualidade na educação:

“ o enquadramento da qualidade e da gestão da qualidade total reforça precisamente a posição do cidadão e dos seus direitos democráticos e nomeadamente o seu controlo sobre as definições de qualidade, ou se, pelo contrário estamos a promover, em nome da sociedade civil, uma “sociedade civil mercadorizada” (G. Whitty, 1996) onde os direitos dos indivíduos como cidadãos cedem aos dos indivíduos enquanto consumidores” (Estêvão, 1998:124)

Questiona, também, se a qualidade e a gestão da qualidade não são um mecanismo de redução de gastos a todo o custo, de disciplina do trabalho, de seleção do trabalho com base na qualidade.

Seguindo as correntes gestionárias, as organizações são entendidas como entidades aprendentes, e os seus colaboradores são considerados como um recurso estratégico. Neste contexto, a formação assume especial relevo na qualificação e valorização das competências dos recursos humanos. Esta é encarada como uma forma de potenciação dos projetos pessoais, profissionais, culturais e sociais dos indivíduos, onde a qualidade se assume como um vetor organizacional estratégico, transformando as organizações em estruturas que aprendem. Todavia, Estêvão questiona a relação entre formação e qualidade, referindo:

“(…) que todo o arsenal retórico da qualidade e das suas tecnologias se transferisse para a formação, independentemente das vozes que alertavam para os perigos deste novo modismo, concretamente ao nível da equidade do funcionamento do sistema de formação e da (des)ideologização política deste campo específico” (Estêvão, 1999:146).

Remete-nos para as dinâmicas entre a formação e a certificação. Será que a formação e certificação constituem elementos de cidadania organizacional? Ou, pelo contrário, se revestem de formas diretas e/ou encapuzadas de reforço do controlo organizacional e de dominação? Tais pressupostos dão centralidade ao trabalho, à racionalidade instrumental e à racionalidade económica em detrimento da lógica democrática. Como refere Estêvão, a formação enquanto ideologia social constitui:

“uma metanarrativa que valoriza, no interior das organizações, determinadas visões de progresso social e de sucesso, veicularia necessariamente uma hierarquia a que se subordinariam outras formas de formação (não privilegiadas ou consideradas mais pobres), podendo conduzir, também por esta via, a práticas de um certo *eugenismo formativo* e laboral, que reforçariam a tendência para seleccionar os sobrequalificados e multi-especializados em detrimento dos que não detêm uma “carteira de competências” devidamente recheada e actualizada”(Estêvão, 2001: 187).

Estêvão (2001:190), defende que:

“ a qualidade técnica possa aumentar a eficiência formativa ao propiciar um conjunto de indicadores que, uma vez verificados, contribuirão para tornar as organizações *high performing systems*, este tipo de formação, potenciado qualitativamente, pode vir a não ter na devida conta os direitos dos indivíduos enquanto cidadãos organizacionais, ainda que se invoque o aludido humanismo desenvolvimentista que a formação parece favorecer.”

Na perspetiva do autor, a qualidade no contexto formativo constitui-se como uma forma de controlo e de legitimação do poder de forma mais oculta. Neste sentido, a qualidade da formação está associada à:

“ produção de indicadores de avaliação que se concentrem exclusivamente nos efeitos visíveis da qualidade e sobre os efeitos esperados da formação, tornando-se indiferente, por isso, a uma multiplicidade de outros efeitos, alguns dos quais podendo ir contra o sentido formativo da própria formação. O que prevalece, por conseguinte, é uma racionalidade positivista mitigada, sobretudo orientada por uma racionalidade de tipo instrumental (ou, como dissemos atrás, por um economicismo avaliativo), virada para a predição e o controlo (...)” (Estêvão, 2001:194). A este respeito Clémenceau (1996:195) citado por Estêvão considera que “ Ganha então sentido, neste contexto, não a desregulação completa, visando a maior

qualidade, nem o reforço do controlo, mas antes a regulação negociada, em que os critérios de qualidade, desde logo, terão de ser intersubjectivamente construídos e devidamente explicitados”.

Porém, os Estados têm seguido o “chavão” da agenda global de educação de forma acrítica. Evidente na construção dos critério de qualidade de fora para dentro (organizações supranacionais definem os indicadores e as regras de avaliação e supervisão nacionais).

Em Portugal, o Sistema Português Qualidade, faz “o enquadramento legal e institucional para os assuntos da qualidade”. O Estado corporiza o enquadramento e controlo alargado com a criação do SPQ, evidente na redação dos seus objetivos:

“incentivar a adopção dos princípios e alargar a sua base de aplicação das metodologias e conceitos relativos à qualidade a todos os sectores de actividade; conferir às organizações mais credibilidade e ganhos a nível da eficácia, da produtividade e da competitividade; estimular a confiança de clientes e parceiros” (Branco, 2008: 25-26).

O Instituto Português da Qualidade³³ é organismo responsável: pela coordenação do SPQ, pela representação institucional em Portugal e além fronteiras; pela adoção e transposição de diretivas comunitárias e internacionais, pela elaboração de normas portuguesas; pelo reconhecimento das entidades certificadoras em Portugal; pela acreditação de entidades até maio de 2004, momento é que surge o Instituto Português de Acreditação³⁴ (IPAC).

Segundo Branco (2008:63) “acreditação é o procedimento de reconhecimento através do qual o organismo nacional de acreditação reconhece, formalmente, que uma entidade é competente para efectuar atividades específicas, regra geral relacionadas com a avaliação da conformidade” e a certificação “ é o reconhecimento formal da conformidade com determinada(s) norma(s) de referência ou especificações”. Para Tomé (1991:36) a certificação “não é um fim em si próprio. É (...) um meio para o desenvolvimento dos mercados em condições de lealdade. Portanto, o investimento a fazer na certificação, tem que ser encarado como um instrumento de promoção de vendas e não como um entrave burocrático à expansão dos mercados”. Acrescenta, ainda que, a certificação “é a forma de objectivar a qualificação dos produtos e serviços, recorre-se das técnicas de inspecção, controlo da

³³O Decreto-lei n°183/1986 de 12 de julho cria o IPQ. Segundo Tomé (1991:48) é o “organismo responsável nacional pelas actividades de normalização, certificação e metrologia”. Conceitos: normalização são os documentos técnicos denominados de normas; Certificação é o reconhecimento formal do SGQ; Metrologia consiste na medição tendo por base uma referência ou padrão. O Decreto-lei n° 142/2007 de 27 de abril, veio definir as suas atribuições enquanto organismo público tutelado pelo Ministério da Economia e Inovação.

³⁴ Criado pelo Decreto-lei n° 125/2004 de 31 de maio, tendo como principal missão a acreditação dos Laboratórios e Organismos de Certificação, seguindo a norma internacional ISO/IEC 17021:2006, com o objetivo de promover o reconhecimento externo das acreditações.

qualidade e auditoria, as quais, por outro lado, pressupõem a existência de documentos normativos de referência e do uso sistemático da medição" (1991:47).

A questão da acreditação e certificação são encaradas como instrumentos de promoção da qualidade num vertente economicista onde os conceitos chave são: avaliação da conformidade, dos mercados e referentes normativos. É no aspeto discursivo legal e normativo que incide a ação do IPAC. Este organismo incide a sua intervenção em referenciais de acreditação internacionais, de forma a promover o reconhecimento externo das acreditações. Integra redes de trabalho e organismos internacionais no sentido de partilhar ideias, de uniformizar referenciais normativos, de agilizar processos de reconhecimento nos estados que integram as redes.

Como podemos observar o locus discursivo em torno da formação, qualidade e certificação são diversos e distintos de acordo com o enfoque teórico. Se as correntes baseadas na racionalidade instrumental articulam conceitos como controlo, predição, quantificação, organizações inteligentes, recursos humanos como fator estratégico, auditoria. Já as correntes críticas e alternativas veiculam as tensões existentes entre formação, trabalho e certificação ou seja o reforço do controlo organizacional sobre os recursos humanos, a naturalização da cultura organizacional, avaliação dos resultados quantificáveis e mensuráveis em articulação com os qualitativos e não mensuráveis, o formando não é encarado como um produto, entre outros.

Importa referir que as (des)conexões entre formação, qualidade e certificação no sistema formativo têm vindo a ser reiteradas pela ideologia funcionalista economicista, encapuzadas pelo movimento transversal e dominante da temática da qualidade onde o cliente e a satisfação das suas necessidades se tornam centrais. Na linha de pensamento teórico, o formando (cliente) é o centro do sistema formativo mas a linha operatória evidencia que o cliente (cidadão) é manipulado e sujeito às lógicas dominantes do mercado formativo, no qual o formando é olhado como um produto e não como um ser portador de liberdade, de autonomia, de livre arbítrio, etc.

Podemos depreender que a implementação de um sistema de gestão da qualidade implica uma estratégia perfeitamente definida, estando conscientes das (des)conexões e riscos inerentes a uma aplicação *ad hoc* da gestão da qualidade na formação.

Capítulo III
A Metodologia

5. Opções Metodológicas

No campo da investigação em educação, é comum os investigadores utilizarem o estudo caso como método de investigação. Este método promove a reflexão entre investigadores e educadores sobre as práticas educativas. Segundo Freebody (2003:81) “o estudo caso goza de uma predominância enquanto metodologia de pesquisa (...), nos diversos domínios de investigação profissional e prática, os investigadores utilizam os estudos caso como uma forma de conduzir e disseminar o impacto das investigações sobre a prática, e para redefinir os caminhos de teorização da prática.” Acrescenta que o estudo caso tem um sentido espacial e temporal perfeitamente definidos, e representam um grau de compromisso com uma experiência localizada (2003:81). Freebody (2003:82) apresenta 3 tipos de estudo caso³⁵: 1. Exploratório – centrado no trabalho de campo e na recolha de dados, pode ser um prelúdio de qualquer outra forma de investigação em educação; 2. Explanatório - centrado nas causalidades e 3. Descritivo - centrado na teoria e problemas que podem surgir na pesquisa. Existem diferentes tipos de estudo de caso, a aplicar e desenvolver de acordo com a realidade a observar. Por outro lado, Bell (2007) define o que pode ser ou não um estudo de caso. Estudo de caso é: 1. Um estudo a partir de um caso único; 2. Generalizações possíveis podem explicar e compreender contextos similares; 3. Realizar estudos múltiplos sobre a mesma realidade e 4. Fazer generalizações sobre o caso. Estudo de caso não é: uma observação, um estudo pré-experimental e um pacote de metodologias estandardizadas. Diferentes correntes teóricas propõem formas de investigação centradas em referentes teóricos tipo.

De acordo com Bell (2007), no planeamento de um estudo de caso há que considerar 3 questões: 1. Circunstâncias do caso – este tipo de estudo pode surgir como avaliação, pode ser mandatado, por convite ou negociado. Os estudos de caso trabalham questões reais, nas quais os envolvidos têm responsabilidades e obrigações e nas quais pode interferir. Como tal, é necessário realizar um balanço de poder entre a equipa de investigação e os investigados ou objeto de estudo. Há que evidenciar as credenciais da equipa de investigação – evidenciar exemplos de trabalhos anteriores. Formalizar a proposta de investigação referindo o que se pretende e para que serve o estudo. Definir o acesso e uso da informação e como serão geridas as visões alternativas nas interpretações. 2. Condução do estudo – os métodos seleccionados

³⁵ Segundo Freebody o estudo caso em educação pode desenvolver em torno de 3 perspetivas: exploratório, explanatório e descritivo. Acrescenta, ainda, as condições que permitem a realização de um estudo caso, indica e explica cada etapa metodológica do estudo caso. Consultar Freebody, Peter (2003). *Qualitative Research in Education: Interaction and Practice*, cap. 5 “ Methods and Methodologies: Ethnography, Case Study an Action Research”, London: Sage Publications Ltd.

determinam a natureza e abrangência do estudo. É necessário distinguir entre a evidência primária e a evidência secundária, entre o que é ouvido e dito; entre descrição e interpretação. Os dados recolhidos devem estar acessíveis e organizados. As transcrições devem estar sujeitas a uma releitura independente. É necessário desenvolver a triangulação dos dados ao longo do processo de investigação, e fazer um *follow up* no sentido de validar ou detetar as discrepâncias, podendo haver necessidade de refutar ou reformular as hipóteses de trabalho. E desde logo, definir como será feita a apresentação do estudo de caso. 3. Consequências da investigação – o investigador sabe mais do que diz ou escreve, há um contrato que delimita a intervenção do investigador. Mas há que conviver com as descobertas do estudo, por isso o anonimato é uma estratégia importante.

Resta dizer que o interesse do estudo é a generalização e não o caso em si mesmo. Todavia, há que estabelecer o código de prática no sentido de salvaguardar todas as partes envolvidas e, não somente o investigador. Este código permite equilibrar as forças entre o investigado e o investigador. Outra dimensão a reter é a ética, os princípios de acesso e uso da informação, a apreciação de dados sensíveis por parte dos observados, a participação dos analisados na construção do estudo, são elementos centrais na dimensão ética de qualquer projeto científico.

Há que destacar que o estudo de caso tem um conjunto de vantagens face a outras metodologias, vejamos: Realidade forte mas difícil de organizar; Generalizações sobre um enfoque; Reconhece a Complexidade da verdade social e de interpretações alternativas; Reinterpretação dos dados; Analisa a realidade e atua sobre ela e é um Documento de acesso público dada a linguagem acessível utilizada. Mas como qualquer metodologia também apresenta um conjunto de delimitações: Falta de objetividade; Manipulação inconsciente de dados; Alongamento no tempo (nem sempre é exequível em termos práticos e financeiros); Os resultados não são generalizáveis; Assegurar a validade interna (problema a que o investigador tem que estar sempre atento).

A metodologia de investigação aplicada baseou-se numa dinâmica entre dois paradigmas de investigação: o paradigma quantitativo e o paradigma qualitativo. A investigação assentou no método de estudo de caso instrumental, este tem como natureza "(...) esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais

resultados”(Schramm *apud* Yin 2001:21). Para Merriam (1988) “O estudo de caso qualitativo caracteriza-se pelo seu carácter descritivo, indutivo, particular e a sua natureza heurística pode levar à compreensão do próprio estudo.” Ainda segundo Freebody (2003:82), “o estudo caso pode apoiar-se em entrevistas, na observação, no diário de campo, e documentos”³⁶.

Na análise qualitativa (compreensiva), segundo Guerra (2010:20), coloca-se a questão da definição “de uma pequena dimensão de sujeitos “socialmente significativos” reportando-os à diversidade das culturas, opiniões, expectativas e à unidade do género humano.” Existem, ainda, outras considerações epistemológicas como sejam a interação que se estabelece entre o entrevistador/a e o entrevistado/a, as relações afetivo-relacionais que se estabelecem. Contudo, investigador/a e o informador/a devem estar conscientes do tipo de informação que se pretende obter, da recusa em prestar determinado tipo de informação e da confidencialidade das fontes.

Na análise quantitativa há um claro encaminhamento de todo o processo de investigação em dados estatísticos, mensurável e com base numa amostra definida com base num conjunto de premissas de investigação, no sentido de analisar a sua frequência.

Neste projeto de investigação, há uma estreita articulação entre métodos quantitativos e qualitativos, recorrendo a um estatuto de estudo exploratório, onde se pretende descobrir linhas de força, funcionando os resultados como possíveis caminhos que necessitam da aplicação de métodos qualitativos e quantitativos extensivos que permitam a sua generalização. Segundo Bertaux (1997) citado por Guerra (2010:33) “as conclusões de uma pesquisa exploratória têm o estatuto de “hipóteses explicativas”, funcionando como interpretações hipotéticas que exigem o prolongamento da pesquisa (por métodos quantitativos ou qualitativos) para a sua generalização”.

Para a ancoragem da pesquisa, procedemos uma focalização progressiva na temática de trabalho, feita a partir de perguntas informativas com o objetivo de responder às necessidades de informação para o desenvolvimento do estudo de caso. O lançamento de questões prévias de recolha de informação às associações FigueiraViva e ACRSS permitiu fazer uma caracterização detalhada sobre sua composição quanto ao nº de trabalhadores e a sua distribuição segundo o sexo, idade e escolaridade; o setor onde atuam; o perfil dos clientes e utilizadores do departamento de formação; o orçamento global e específico da área da formação e grau de execução; as mudanças operadas ou que se pretendem alcançar com o SGQ. Vejamos em maior detalhe as questões de recolha de informação:

* Tradução livre

A Metodologia

1. Quantos colaboradores tem a organização?;
2. Qual a sua distribuição segundo as variáveis sexo, idade e escolaridade?;
3. Qual a sua distribuição por departamentos?;
4. Quantos utilizadores e clientes internos e externos tem o departamento de formação?;
5. Qual o orçamento anual disponível para o departamento de formação?;
6. Qual o orçamento global da organização?;
7. Qual o nível de execução técnica e financeira do departamento de formação?;
8. Quais as mudanças operadas com a implementação do SGQ na formação?;
9. Qual o impacto do departamento de formação na organização?

Este conjunto de questões permitiu-nos recolher informações precisas das organizações alvo do estudo instrumental em estreita articulação com as questões de investigação/ de partida:

- Qual a importância da certificação dos serviços de formação?
- Que significado atribuem as entidades formadoras à certificação?
- Que acham os clientes e utilizadores dos serviços?
- Qual o impacto da certificação no sistema formal da entidade?

Estes constructos teóricos facilitaram uma maior focalização na recolha empírica e teórica, na observação, na compreensão e articulação entre a dimensão ação e interação e, concomitantemente alicerçaram a análise e profundidade do objeto de estudo. Obviamente que as questões de investigação evoluíram ao longo do processo de recolha e reflexão no sentido da aproximação ao campo de trabalho e percepção holística dos conceitos, da aquisição e validação experiencial da problemática do sistema de gestão da qualidade no contexto formativo e organizacional. Neste sentido, “ a práxis investigativa e as especificidades dos próprios objectivos de estudo encarregam-se de colocar à prova algumas premissas tidas como metodologicamente válidas e infalíveis, confrontando o investigador com uma realidade empírica frequentemente fragmentada e desordenada. A dialéctica entre a teoria e a prática constitui, na nossa óptica, uma das tensões mais desafiantes do processo de construção de um trabalho científico” Torres, L.(2010:342) .

O trabalho de campo foi delineado, inicialmente, numa perspetiva comparativa entre uma organização certificada e outra não certificada, tendo como finalidade observar as

(in)congruências entre os dois sistemas de formação. Contudo, na fase inicial do período de estágio profissional e após a primeira reunião de trabalho formal, em dezembro de 2010³⁷, na Associação de Paralisia Cerebral de Coimbra, que se desenrolou de acordo com a uma agenda de assuntos a discutir entre as partes: 1. Informações prévias (cf. Anexo1); 2. Definição da estratégia de trabalho (consulta do plano estratégico e processo do SGQ, aplicação de inquéritos, observação direta, consulta de dossiers pedagógicos, entre outros) e 3. Interlocutores chave na organização, não houve posteriormente qualquer feedback da entidade, apesar das inúmeras tentativas de contato presencial, telefónico e eletrónico encetadas. Assim sendo, a linha de investigação definida aquando da apresentação inicial do projeto de estágio, estudo caso comparativo, não avançou. Esta situação originou um redesenhar do projeto de investigação de acordo com as questões de investigação definidas, com o tempo disponível para trabalho de campo e procura de outra entidade que reunisse cumulativamente 2 critérios: 1. Ser IPSS, 2. Ter a formação certificada. Porém, o estudo deixou de ter um estatuto comparativo passando a ter um estatuto exploratório devido à escassez de tempo para colocar em prática a metodologia pensada na fase de projeto de investigação e início de estágio. A linha de investigação incide vertente exploratória na entidade certificada - Associação de Samuel (ACRSS) - pela norma ISO 9001:2008.

Para cumprir os objetivos do trabalho de investigação, foram utilizadas várias técnicas de investigação, tais como: pesquisa e análise documental, inquéritos e entrevistas semiestruturadas.

5.1 Definição da Amostra

O projeto de investigação centrou-se nos departamentos de formação das associações FigueiraViva e ACRSS. Foram convocado/as para responder aos inquéritos por questionário o/as formando/as, denominados de clientes³⁸ no estudo de campo, que frequentaram iniciativas formativas financiadas e não financiadas entre dezembro de 2010 e maio de 2011 e o/as

³⁷ Em dezembro de 2010, aconteceu o momento de trabalho formal nas instalações da APCC, estando presentes o Diretor Carlos Barata, o responsável pelos recursos humanos e a responsável da área de formação. Os objetivos do estudo foram enunciados e explicados e expressos de forma escrita num documento entregue aos vários interlocutores presentes. Foi dado, também, o contrato de investigação a estabelecer entre o/a estagiário/a e a organização. Após este momento de trabalho formal, a entidade não voltou a dar feedback para o trabalho prático a desenvolver. Tal situação, e após diversas conversas com a orientadora de estágio, tentou-se outro contacto com uma organização similar (IPSS com o departamento de formação certificado) e, não dispondo do tempo necessário, optou-se por uma abordagem exploratória através da realização de uma entrevista ao representante legal da organização certificada – Associação Cultural, Recreativa e Social de Samuel.

³⁸ Cliente - a organização assume a tutela pedagógica da atividade formativa.

formador/as, mediadores, coordenadores, gestores, denominados de utilizadores³⁹ no trabalho empírico, da Associação FigueiraViva. Os inquéritos foram aplicados exclusivamente na Associação FigueiraViva, como já explanado anteriormente, devido à dificuldade da ACRSS em conseguir lançar e obter em tempo útil um conjunto de respostas representativas para o estudo. A falta de representatividade da amostra não nos permitia fazer extrapolações para o sistema de formação da ACRSS, apenas nos poderia dar algumas linhas de força ou pistas. Então, optou-se pela aplicação do inquérito aos clientes e utilizadores do departamento de formação/educação da FigueiraViva. Porém, para compreender algumas ideias chave do SGQ na formação foram desenvolvidas duas entrevistas semiestruturadas aos responsáveis institucionais das organizações em estudo (Associação FigueiraViva e ACRSS).

5.2 Inquérito por Questionário

A técnica de inquérito por questionário consiste na “arte de bem perguntar” e “na capacidade de controlar as implicações dos enunciados das perguntas e das condições por estas criadas, no seio das quais emergem os enunciados classificados de respostas” (Ferreira *in* Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto, 1986:165). Quivy e Champenoudt referem que o inquérito por questionário:

“consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores” (1998:188).

Segundo Virgínia Ferreira (1986:193) o inquérito⁴⁰ é uma forma de objetivar informação de natureza quantitativa, traduz e avalia uma determinada realidade onde a interação entre o inquirido e inquiridor e o contexto determinam de certo modo essa interação.

³⁹ Utilizadores são todos os agentes que intervêm no processo formativo desde a coordenação das várias etapas do processo formativo, a realização de sessões de formação, o acompanhamento dos grupos de formação e equipas pedagógicas, a gestão financeira.

⁴⁰ Segundo Virgínia Ferreira “continua, no entanto, a ser o único instrumento que permite detetar a presença e intensidade de certas características e práticas de vastos conjuntos de indivíduos em níveis adequados de eficácia e eficiência” p.193

Realizou-se uma fase de construção dos questionários de acordo com os objetivos do projeto, com a informação recolhida sobre o tema e com as perguntas de investigação. Foram elaborados dois questionários, um dirigido aos clientes (formando/as) e outro direcionado aos utilizadores do sistema de formação (formadore/as, coordenadore/as, gestore/as de formação). Entre novembro e dezembro de 2010, foi lançada a fase de pré-teste dos inquéritos por questionário em suporte papel. Elaborou-se um relatório com as observações, as dúvidas e as sugestões de alteração e clarificação de perguntas a partir desses os comentários e observações, reformularam-se os questionários e algumas questões. Posteriormente, no sentido de obter um maior número de respostas e maior facilidade de resposta dos participantes, os inquéritos foram colocados online. Assim, entre fevereiro e março, os documentos estiveram em fase de teste antes de serem lançados formalmente. A partir de abril os inquéritos passaram a estar disponíveis para preenchimento online, e passaram a ser preenchidos pelos clientes e utilizadores do sistema de formação da Associação FigueiraViva.

5.3 Entrevistas Semiestruturadas

A entrevista constitui outra técnica de recolha de informação a utilizar na concretização do trabalho de mestrado. Como referem Maria Marconi e Eva Lakatos “a entrevista é um encontro entre duas pessoas a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto” (1990:84). Quivy e Champenoudt acrescentam, dizendo o seguinte:

“instaura-se (...) uma verdadeira troca, durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas percepções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências, ao passo que, através das suas perguntas abertas e das suas reacções, o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objectivos da investigação e permite que o interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e de profundidade” (1998:192).

Esta técnica oferece várias vantagens e desvantagens. Entre as vantagens podemos destacar a flexibilidade que esta técnica proporciona, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer as perguntas, reformular, especificar algum significado, como forma de ser compreendido. Todavia, é inevitável não identificar alguns inconvenientes na entrevista, como por exemplo: a dificuldade de comunicação devido aos códigos linguísticos e terminologia utilizada pelo investigador e investigado que pode gerar lapsos e falhas na comunicação entre

ambas as partes, a retenção de alguns dados importantes, receando que a sua identificação seja revelada e o tempo para a sua identificação (Marconi e Lakatos, 1990:86). O investigador esforçar-se-á simplesmente por reencaminhar a entrevista para os objetivos, cada vez que o entrevistado deles se afastar, e por colocar as perguntas às quais o entrevistado não chega por si próprio, no momento mais apropriado e de forma mais natural possível (Quivy e Campenhoudt, 1998:192-193).

Segundo Guerra (2010:22), “a entrevista (ou a observação) exige o mesmo que qualquer outra técnica de recolha de informação decorrente do estabelecimento de uma relação de confiança: neutralidade e controlo dos juízos de valor, confidencialidade, clareza de ideias para as poder transmitir e devolução dos resultados”. Há que respeitar códigos de ética no desenvolvimento de qualquer projeto de investigação desde a clarificação da informação que se pretende obter do/a entrevistado/a, à confidencialidade das fontes, à releitura da informação recolhida por parte do/a investigado/a e à democratização dos resultados.

Para explorar e conhecer o pensamento estratégico das organizações envolvidas no estudo, foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada, aplicada ao presidente da FigueiraViva e à secretária geral da ACRSS. Com este instrumento de recolha de dados procurou-se observar qual o envolvimento da direção, colaboradores e clientes na construção e definição do planeamento estratégico, se a cultura organizacional é coincidente ou descoincidente com a ação estratégica das organizações, qual o envolvimento da direção, clientes e colaboradores no SGQ, quais os pontos fracos e fortes do SGQ e quais os resultados obtidos, no caso da ACRSS, ou que se pretende obter, na FigueiraViva, com a implementação do SGQ.

5.4 Análise Documental e Observação Direta

Como referem Quivy e Campenhoudt (1998:55), a análise documental consiste em que “O investigador em ciências sociais recolhe documentos (...) espera encontrar neles informações úteis para estudar outro objecto(...)”.

A pesquisa e análise documental consistiram numa revisão bibliográfica sobre as questões da qualidade nas dimensões organizacional, implementação e impacto na organização. Seguidamente, procedemos a uma análise de documentos organizacionais, tais como: planeamento estratégico, planos de atividades, orçamento global e do departamento de

formação, nº de colaboradores segundo o sexo e habilitações literárias, dossiers técnico-pedagógicos.

A observação direta é em sentido restrito “o conjunto de técnicas de observação visual e auditiva, não envolvendo interações verbais específicas com o observador” (Costa *in* Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto, 1986:136) e que, muitas vezes, pressupõe o anonimato.

Capítulo IV
Apresentação e Análise dos Dados Empíricos

6. Apresentação e Discussão dos Dados

6.1 Caracterização dos Formandos/Clientes

Passemos à análise dos dados obtidos pela aplicação do inquérito online aos clientes do sistema de formação da Associação FigueiraViva no sentido de perceber a opinião sobre o departamento de formação/educação e pertinência/importância da implementação do sistema de gestão da qualidade na formação tendo como base a NP EN 9001:2008 e Portaria nº 851/2010.

Responderam ao inquérito online dirigido aos formando/as, 67 clientes dos quais 56 mulheres e 11 homens (gráfico 1), maioritariamente com idades compreendidas entre os 35-44 anos (22 indivíduos), seguida das faixas etárias 24-34 anos com 17 indivíduos e 45-54 anos com 16 indivíduos. Com menor representatividade temos os escalões dos 55-64 anos com 9 indivíduos e 15-23 anos 3 indivíduos (gráfico 2 e 3). Podemos aferir que os clientes que frequentaram iniciativas formativas dinamizadas pela Associação FigueiraViva, são jovens e adultos entre os 24 e 54 anos.

Gráfico 1 - Sexo

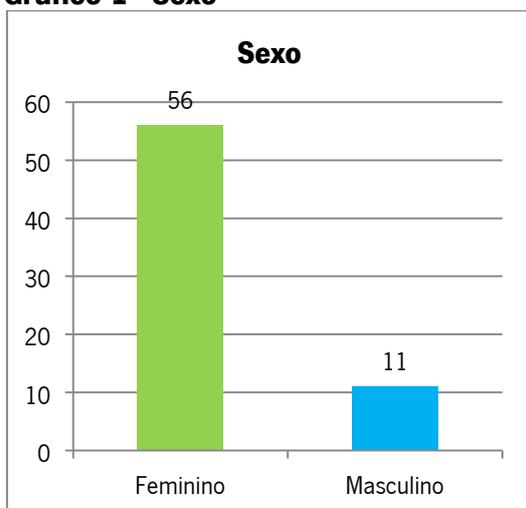
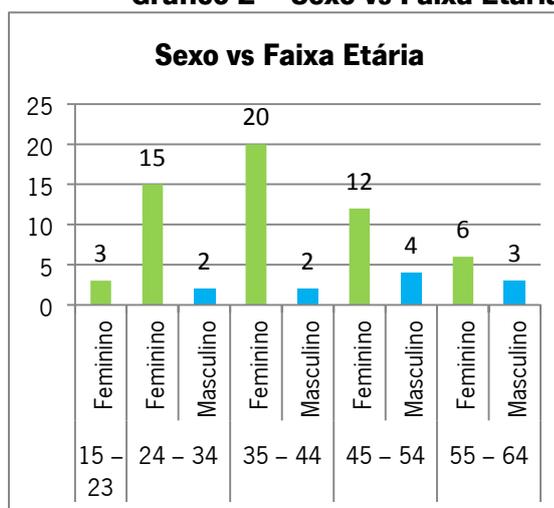
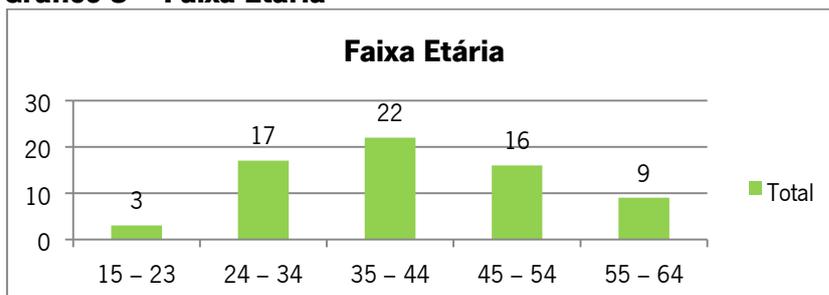


Gráfico 2 – Sexo vs Faixa Etária



Fonte: inquérito cliente_online

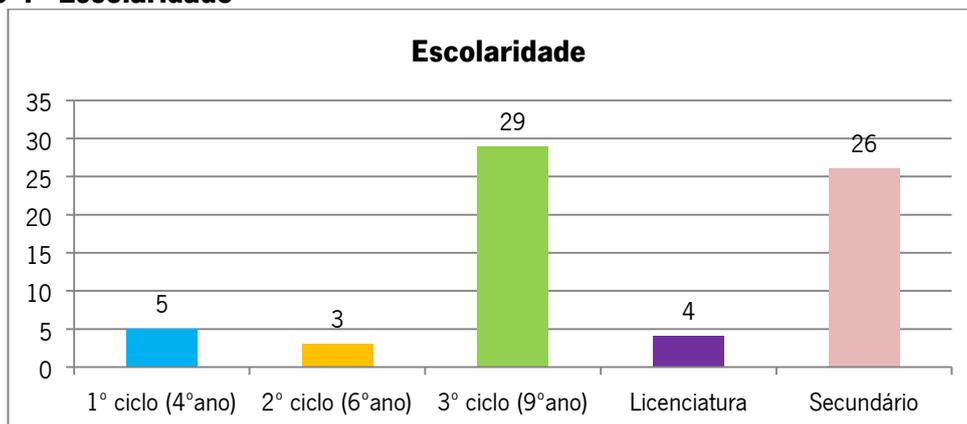
Gráfico 3 – Faixa Etária



Fonte: inquérito cliente_online

Quanto à escolaridade dos clientes, verificamos que maioritariamente possuem 3ºciclo (9ºano) com 29 indivíduos e ensino secundário com 26 indivíduos, respetivamente 43% e 39%, sendo que estas duas categorias representam 82% das respostas obtidas.

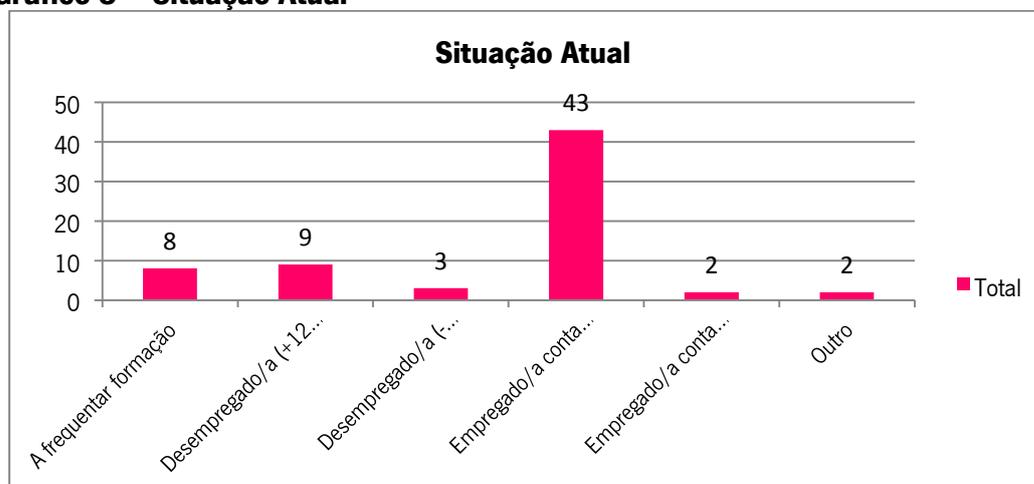
Gráfico 4 - Escolaridade



Fonte: inquérito cliente_online

No que concerne à situação face ao emprego dos inquiridos, verificamos que a maior parte são empregado/as por conta de outrém e desempregado/a há mais de 12 meses, respetivamente 43 indivíduos e 9 indivíduos para as categorias referenciadas. As restantes situações apresentam valores entre os 8 e 2 indivíduos (gráfico 5).

Gráfico 5 – Situação Atual

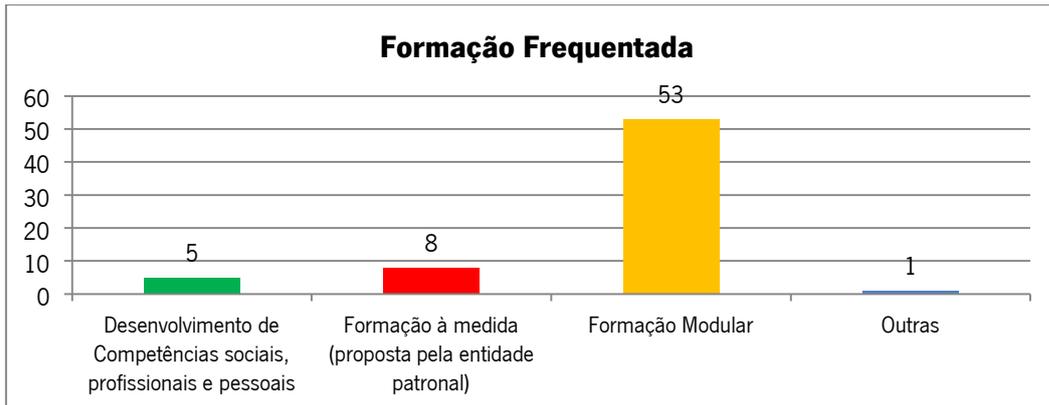


Fonte:

inquérito cliente_online

Quanto ao tipo de formação que frequenta ou frequentou, dos 67 inquiridos, 53 realizaram formação modular certificada, 20 formação de desenvolvimento de competências sociais, profissionais e pessoais e 8 formação à medida proposta pela entidade patronal. A tipologia de formação que tem mais formando/as é a formação modular certificada.

Gráfico 6 – Formação Frequentada



Fonte: inquérito cliente_online

6.1.2 Opinião dos Formando(as)/Clientes sobre Serviços de Formação

No âmbito do processo de implementação do SGQ na FigueiraViva, os clientes ou formando/as foram chamados a dar a opinião sobre os serviços de formação, o atendimento, os recursos humanos e infraestruturas, as condições de trabalho, entre outras. Passamos a apresentar e discutir os dados.

Quando questionados sobre a importância que atribuem aos itens abaixo elencados para a escolha dos serviços de formação da organização, os itens considerados *bastante importantes* na escolha são: os horários (56,7%), a equipa técnico pedagógica (55,2%) e a pertinência das atividades formativas (50,7%). Os clientes optam pelas iniciativas formativas de acordo com os horários praticados, a equipa formativa e a tipologia de formação desenvolvida. Os restantes parâmetros centram-se também na escala de *bastante importante*, oscilando entre os 47,8% e 38,8%, quadro 15. Os itens onde se observa maior dispersão na escala de importância são: empregabilidade, preços, formação financiada, horários e materiais de apoios em que as respostas se encontram dispersas pelos vários graus de importância embora com destaque para

a dimensão *bastante importante*. O item Outro, foi referido por 58 dos 67 inquiridos, todavia não especificaram os motivos apenas questões como cd's, cadernos, instalações.

Um dos fatores para a escolha dos serviços de formação da FigueiraViva passam pela equipa formativa, quais os formadores envolvidos nas diferentes iniciativas. Tal indica que o perfil dos formadores se assume como um elemento relevante para a escolha dos serviços de formação. Então, a comunicação para o exterior das competências e das experiências dos formadores podem ser facilitadoras ou não da escolha dos serviços de formação da FigueiraViva. Tal, envolve a necessidade de uma abordagem do mercado de formação suportado na informação, orientação, novas tecnologias e constante observação e comparação com os concorrentes.

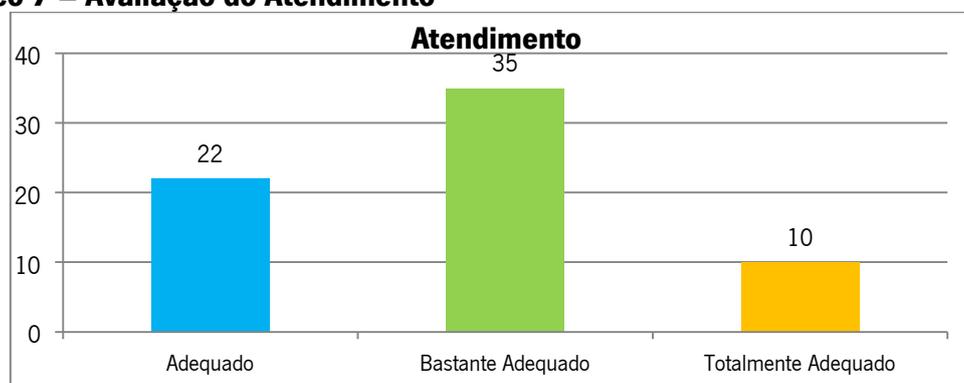
Quadro 15 – Grau de Importância Atribuído na Escolha dos Serviços de Formação

Itens	1. Nd import.	2.Pc Import.	3.Import.	4.Bst Import	5.Totalm Import.
Formação acreditada			33	26	8
Equipa técnico pedagógica			25	37	5
Pertinência das atividades formativas			26	34	7
Qualidade dos programas formativos			28	32	7
Empregabilidade		2	28	32	5
Preços		3	20	31	13
Formação Financiada		1	25	26	15
Horários	1	4	20	38	4
Atualização/reciclagem			31	30	6
Certificação escolar/profissional			25	30	12
Procedimentos de avaliação			31	31	5
Recursos Humanos e Logísticos			33	32	2
Materiais de apoio (manual, dossier formando/a)	1		31	29	6
Outros. Qual?*					

Fonte: inquérito cliente_online

*Dos 67 inquiridos,58 responderam Outros, todavia poucos explicaram os outros motivos, podemos observar questões como cd's, cadernos, instalações maiores, recomeçar outra formação.

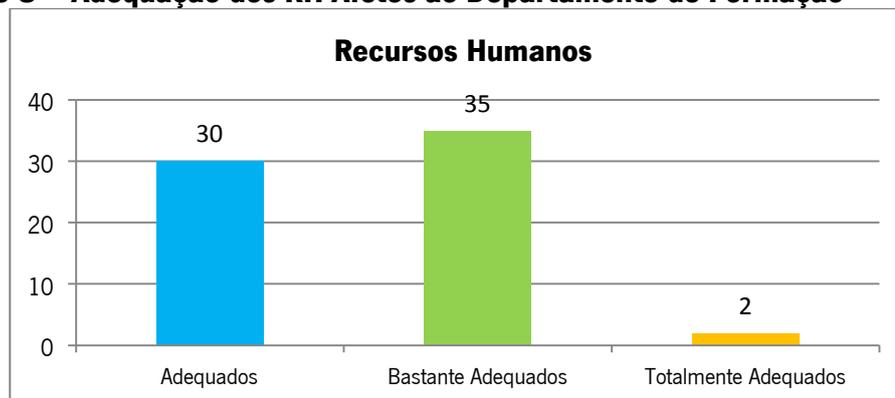
Gráfico 7 – Avaliação do Atendimento



Fonte: inquérito cliente_online

Quando se avalia o atendimento prestado pelos serviços de formação/educação, este é avaliado de forma bastante positiva, pois dos 67 inquiridos, 35 consideram o atendimento *bastante adequado*, 22 *adequado* e 10 *totalmente adequado*. Internamente denota-se uma preocupação com o atendimento prestado aos clientes, no sentido de a informação ser clara e objetiva, independente de quem a presta. Há uma certa primazia na captação do cliente para formação.

Gráfico 8 – Adequação dos RH Afetos ao Departamento de Formação



Fonte: inquérito cliente_online

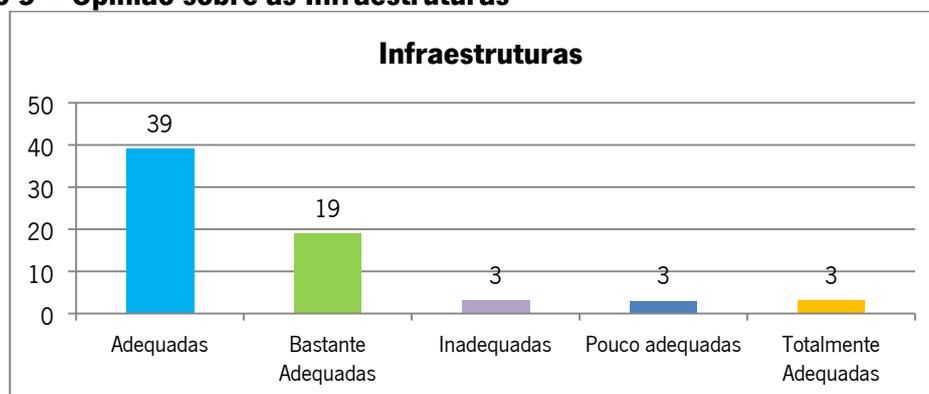
Os clientes consideram que os recursos humanos afetos ao departamento de formação/educação são bastante adequados aos serviços de formação prestados, sendo que 35 considera *bastante adequados*, 30 *adequados* e apenas 2 *totalmente adequados*. O nível de avaliação é francamente positivo quanto ao atendimento prestado e recursos humanos que atuam no departamento de formação/educação. De referir que os técnicos que trabalham e acompanham as iniciativas formativas têm formação específica nas áreas de intervenção. São todos detentores de habilitação superior e CAP, havendo uma preocupação do departamento de formação na constante atualização dos RH no acompanhamento e desenvolvimento das iniciativas formativas internas e externas (observação da legislação de tutela, realização de formações específicas, participação em grupos de trabalho sobre o tema da educação e formação (caso da rede social de Coimbra e rede para a aprendizagem e qualificação).

No que diz respeito às infraestruturas, a avaliação centra-se no nível *adequado*, dos 67 respondentes, 39 consideram as infraestruturas *adequadas*, 19 *bastante adequadas* e 3

classificaram como *inadequadas e pouco adequadas e totalmente adequadas*. Neste parâmetro observamos uma maior dispersão de opiniões, apresentando também valores de cariz negativo (gráfico 9). Os cursos financiados ao abrigo do POPH, na sua maioria, funcionam com 15 formando/as, sendo que as salas existentes na organização não reúnem as dimensões desejáveis para acolher esse número de formando/as.

Por outro, nas formações externas, as entidades promotoras são responsáveis pelo espaço onde decorre a formação. Até ao momento, a FigueiraViva, nos seus contratos de prestação de serviços não faz qualquer referencia à dimensão das salas, ao espaço de atendimento e receção, à salas e recursos de apoio à formação.

Gráfico 9 – Opinião sobre as Infraestruturas



Fonte: inquérito cliente_online

Quadro 16 – Classificação das Condições de Trabalho

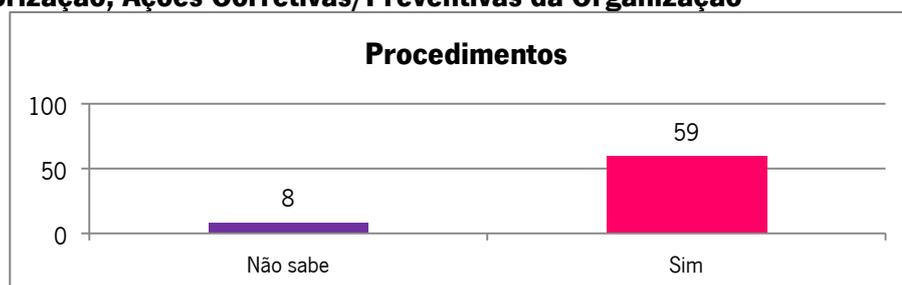
Parâmetros	1. Inadequadas	2.Pc adequadas	3.Adequadas	4.Bst Adequadas	5.Totalm. Adequadas
Ruído	1	4	43	14	5
Temperatura		4	45	16	2
Humidade	1	4	42	19	1
Luminosidade		2	37	24	4
Higiene			37	18	12

Fonte: inquérito cliente_online

No que diz respeito às condições de trabalho existentes na organização, os clientes centram a avaliação no nível *adequado* para os parâmetros apresentados (ruído, temperatura, humidade, luminosidade, higiene). Porém, 1 cliente considera a questão do ruído e a humidade *inadequadas*, 4 clientes apreciam como *pouco adequadas* o ruído, a temperatura e a humidade e 2 clientes como *pouco adequadas* a luminosidade. O parâmetro que não obteve qualquer opinião negativa é a higiene. Das 3 salas de formação existentes na FigueiraViva apenas uma

tem ar condicionado. Há também, necessidade de observar a questão da luminosidade das salas uma vez no período matutino devido à grande incidência de luz, se torna difícil observar a projeção no quadro. As salas dispõem de cortinas e atenuação da entrada de luz nas janelas. Porém, a solução do excesso de luz passa pela colocação de vidros que façam a gestão da luminosidade exterior e interior.

Gráfico 10 - Procedimentos de Informação, Gestão da Formação, Avaliação e Monitorização, Ações Corretivas/Preventivas da Organização



Fonte: inquérito cliente_online

A maior parte dos clientes refere que conhece os procedimentos de informação, de gestão da formação, de avaliação e monitorização e ações corretivas. Do total de respostas, 8 indivíduos responderam não sabe. Este nível de respostas, indicia que existem procedimentos de gestão da informação, de formação, de avaliação e monitorização e ações de melhoria já cimentados na estrutura e na forma como a organização faz a gestão de todo o sistema formativo.

Quadro 17 - Avaliação dos Procedimentos de Gestão da Formação, de Avaliação e Monitorização

Parâmetros	1. Inadequadas	2. Pc adequadas	3. Adequadas	4. Bst Adequadas	5. Totalm. Adequadas
Sessão esclarecimento	2	1	24	36	4
Guia do/a formando/a		1	27	33	6
Contratos			31	31	5
Horários	1	1	34	28	3
Planificações			34	30	3
Atividades		1	30	29	7
Questionários satisfação		2	22	37	6
Avaliação		2	24	34	7
Ações corretivas	1		42	20	4

Fonte: inquérito cliente_online

Em traços gerais e observando as respostas aos vários parâmetros avaliados, verificamos que o nível de desempenho do departamento de formação/educação é *bastante adequado*. Os clientes destacam como itens *bastante adequados*: os questionários de satisfação (55,2%), a sessão de esclarecimento (53,7%) e também a avaliação (50,7%). No item ações corretivas a maioria das respostas concentra-se no nível adequadas, sendo que 1 cliente tem uma apreciação negativa. Há ainda algumas opiniões negativas em aspectos como: sessão de esclarecimento, guia do/a formando/a, horários, atividades, questionários de satisfação e avaliação, oscilando entre 1-2 clientes que avaliam estes procedimentos como *inadequados e/ou pouco adequados*. Tal facto, deve levar a organização a entender o porquê e melhorar a sua forma de intervenção/atuação.

Gráfico 11 – Grau de Satisfação Global dos Serviços de Formação



Fonte: inquérito cliente

De referir que a satisfação global dos serviços de formação se centra em *muito/a satisfeito/a*, com 24 clientes, seguidamente surge *satisfeito/a* com 23 respostas e *bastante satisfeito/a* com 19 respostas. Podemos inferir que o desempenho do departamento de formação/educação se situa num nível bastante interessante, evidenciando organização e atenção ao cliente factos que se traduzem na avaliação global dos serviços concomitante com o processo de certificação em curso ao abrigo da ISO 9001:2008 e portaria nº 851/2010.

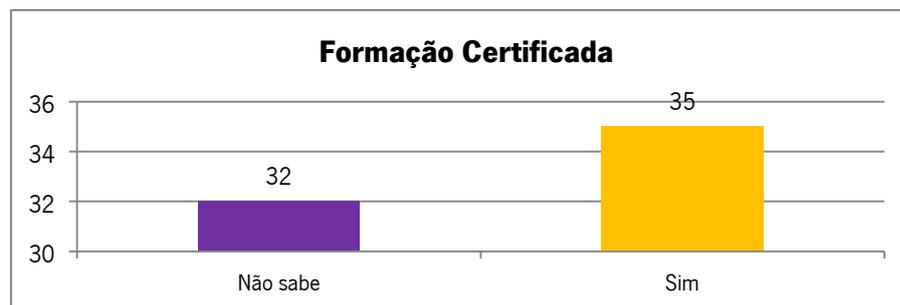
6.1.3 A Certificação do Serviço de Formação

A certificação de qualquer processo formativo tem vindo a assumir-se como preponderante quer para os clientes ou formandos, quer para as entidades financiadoras. A “onda” de certificação deixou de estar confinada aos diplomas obtidos passou para o sistema como um

todo. Tal facto, deve-se em grande parte à crescente transposição das lógicas de gestão empresarial para a esfera formativa, onde a necessidade de otimização e rentabilização são palavras chave. Este paradigma da qualidade alargou-se a todas as áreas e impregnou-se no sociedade, o/a formando/a deixa de ser súbdito para se tornar soberano na definição das necessidades de formação e, clamar pela garantia da qualidade formativa.

Para aferir a importância atribuída à certificação, nos inquéritos aplicados, os inquiridos são chamados a refletir sobre as vantagens e desvantagens do SGQ. Na leitura dos dados obtidos, verificamos que são mais as vantagens identificadas do que as desvantagens da aplicação do sistema de gestão da qualidade (cf. Quadro 18). Assim, o movimento da qualidade deixou de estar somente aliado aos sistemas produtivo, económico, formativo, educativo, entre outros para se estender aos cidadãos, numa “onda global de qualidade”.

Gráfico 12 – Organização tem Formação Certificada ISO 9001:2008



Fonte: inquérito cliente_online

Um número elevado de clientes da FigueiraViva acha que a organização tem o departamento de formação/educação certificado, 35 clientes responde sim e 32 não sabe. Tal situação revela que o nível de organização e gestão do departamento de formação/educação integra procedimentos de qualidade, conforme preconizado na ISO 9001:2008 e portaria n° 851/2010, ainda que o sistema de formação não se encontre até ao momento certificado por nenhum dos modelos acima referidos.

Quadro 18 – Vantagens e Desvantagens SGQ

Vantagens	Desvantagens
Mais qualidade do serviço	Burocracia
Nível de exigência dos serviços prestados face a outras	Grau de aprendizagem

Valorização do trabalho
Prevenção de riscos
Credibilidade
Contato e apoio ao formando
Adequação de procedimentos
Garantia de qualidade

Fonte: inquérito cliente_online

Em traços gerais, é esta a opinião que os clientes têm da qualidade, ou seja, da forma de atuação do departamento de formação/educação da FigueiraViva, sendo que associam qualidade quer a dimensões próprias do SQG, quer a dimensões relacionadas com o cariz da formação frequentada.

6.2 Perfil dos Utilizadores

Passemos à análise das perspetivas dos utilizadores (formador/a, coordenador/a, mediador/a, gestor/a) sobre o departamento de formação/educação da FigueiraViva. Responderam ao inquérito lançado, 39 indivíduos, dos quais 25 do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 24-34 anos (17 indivíduos) e os 35-44 anos (8 indivíduos); e 14 do sexo masculino, dispersos por várias faixas etárias, dos 24-34 anos (5 indivíduos), dos 35-44 anos (7 indivíduos), dos 45-54 anos (1 indivíduo) e dos 55-64 anos (1 indivíduo).

Gráfico 13 - Sexo

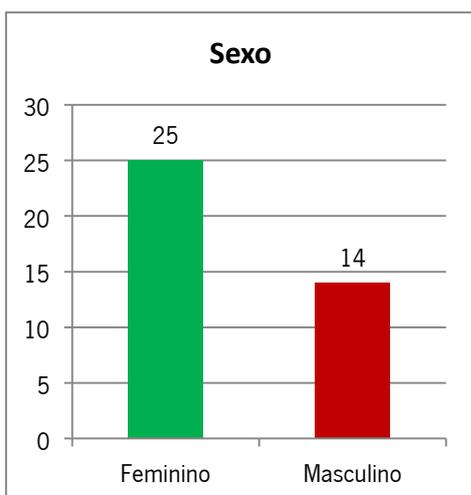
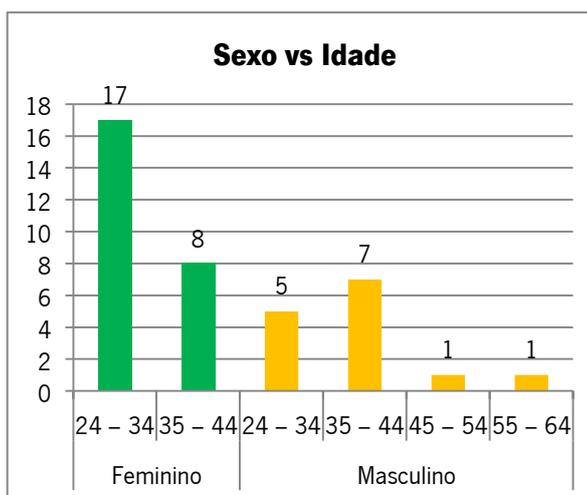


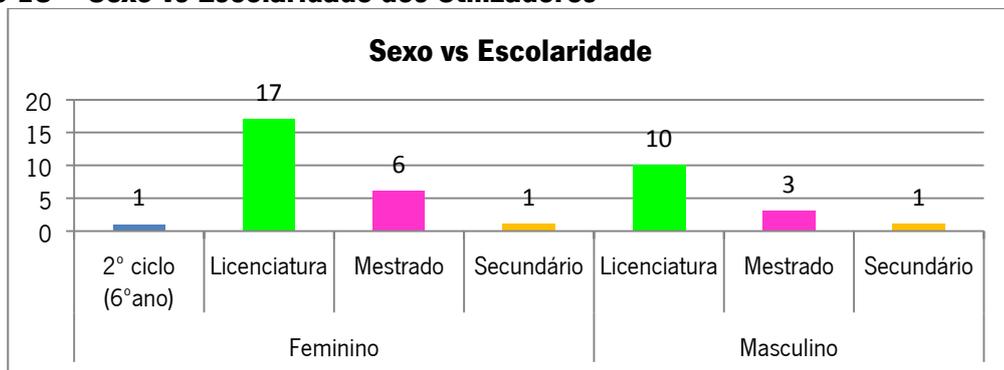
Gráfico 14 - Sexo vs Idade



Fonte: inquérito utilizador_online

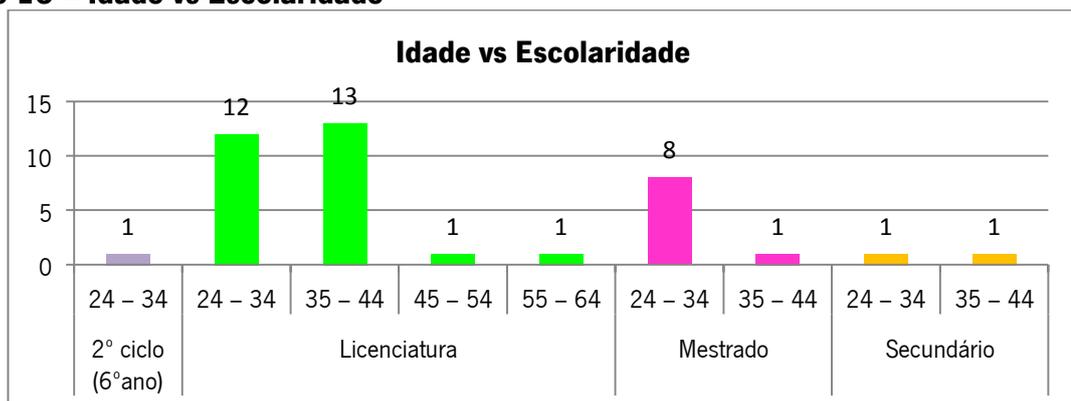
Podemos verificar que a maior parte dos utilizadores tem habilitação superior; 27 possuem o grau de licenciatura, 9 de mestrado, 2 de secundário e 1 de 2ºciclo. Os utilizadores são maioritariamente mulheres, com idades compreendidas entre os 24-34 anos (17 indivíduos) e 35-44 anos (8 indivíduos), são uma população jovem e predominante com formação de cariz superior ao nível da licenciatura (17) e mestrado (6) (gráficos 15 e 16). Em traços gerais, este é o perfil dos colaboradores que desenvolveram/ministraram/acompanharam iniciativas formativas e educativas tuteladas pela FigueiraViva no ano 2011, a nível interno e externo.

Gráfico 15 – Sexo vs Escolaridade dos Utilizadores



Fonte: inquérito utilizador_online

Gráfico 16 – Idade vs Escolaridade



Fonte: inquérito utilizador_online

6.2.1 Opinião dos Utilizadores acerca dos Serviços de Formação

Quando solicitada a opinião aos utilizadores sobre os motivos que levam os clientes a escolher os serviços de formação da FigueiraViva, dois itens são tidos como preponderantes na seleção da organização, formação financiada (74,4%) e certificação escolar/profissional (48,7%), ainda com elevado destaque surge o item preços (43,6% - totalmente importante), a equipa técnico-pedagógica (51,3% - Bst importante) e qualidade dos programas formativos (46,2%- bst importante). Quando comparada com as respostas obtidas no inquérito aos clientes, há uma diferenciação de opinião na escolha dos serviços de formação e no grau de importância atribuído aos itens. Por um lado, os utilizadores colocam como prioritários na escolha da organização os itens: formação financiada e certificação escolar/profissional, preços, equipa técnico-pedagógica e qualidade dos programas formativos. Por outro, os clientes colocam a tónica nos horários (56,7%), a equipa técnico-pedagógica (55,2%) e a pertinência das atividades formativas (50,7%).

Quadro 19 – Motivos para Escolha da Organização

Itens	1. Nd import.	2.Pc Import.	3.Import.	4.Bst Import	5.Totalm. Import.
Formação acreditada	1		10	13	15
Equipa técnico pedagógica		4	8	20	7
Pertinência das atividades formativas		3	10	11	15
Qualidade dos programas formativos		1	12	18	8
Empregabilidade		2	8	15	14
Preços	1	1	13	7	17
Formação Financiada			3	7	29
Horários		3	13	15	8
Atualização/reciclagem		3	19	9	8
Certificação escolar/profissional			11	9	19
Procedimentos de avaliação	2	5	19	8	5
Recursos Humanos e Logísticos		3	17	15	4
Materiais de apoio (manual, dossier formando/a)		5	17	11	6
Outros. Qual?*					

Fonte: inquérito utilizador_online

Gráfico 17 – Avaliação dos Serviços Prestados

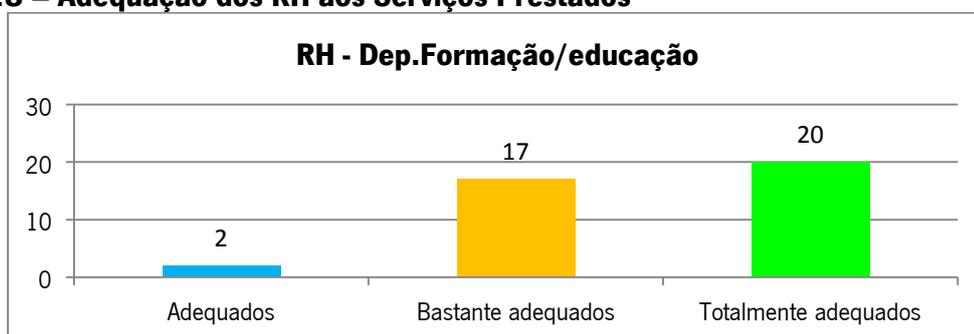


Fonte: inquérito utilizador_online

A avaliação dos utilizadores sobre os serviços de formação/educação é tida como *bastante adequado e totalmente adequado*, respetivamente com 20 e 16 respostas. Podemos observar que a avaliação dos serviços inerentes ao desenvolvimento de iniciativas formativas/educativas (gestão, ações corretivas e preventivas) é bastante positiva. Dos 39 inquiridos, apenas 3 avaliaram os serviços como *adequado*, os restantes centraram a apreciação na escala de bastante e totalmente adequado (gráfico 19).

As competências técnicas e profissionais dos recursos humanos afectos à formação são vistas como *totalmente adequadas* por 20 inquiridos, 17 consideram *bastante adequadas* e 2 *adequadas*, pelo que podemos observar que os recursos humanos do departamento de formação/educação da FigueiraViva reúnem os requisitos chave para os vários momentos que compõem a atividade formativa (recrutamento e seleção, desenvolvimento/implementação, monitorização, gestão, avaliação, certificação, entre outros).

Gráfico 18 – Adequação dos RH aos Serviços Prestados



Fonte: inquérito utilizador_online

Quando solicitamos aos utilizadores para explicarem a sua opinião quanto à adequação dos recursos humanos afectos ao departamento de formação/educação, os motivos apresentados são vários, porém destacam-se as competências profissionais, técnicas, relacionais; a experiência; o conhecimento da área; a qualificação e o profissionalismo.

Quadro 20 - Porquê da Adequação dos RH Afetos ao Departamento

Competências RH

Verificam critérios de exigência não só do ponto de vista pedagógico, atendendo a que toda a atividade do formador é avaliada quer pelos formandos, quer pela equipa técnica, como fixa medidas rigorosas no cumprimento da burocracia.

Equipa multidisciplinar bem organizada e orientada, dotada das competências necessárias para concluir com elevado nível de sucesso os processos formativos.

A equipa afeta ao departamento de formação sempre se prontificou a resolver qualquer questão/sugestão de forma imediata e eficaz

Têm formação de base e formação profissional específica e experiência relevante em educação formação

Apoio efetivo

"Know How" e resolvem as situações de forma eficaz

Pela eficácia e eficiência nos procedimentos e acompanhamento das atividades formativas

Profissionalismo e a qualidade na formação.

Pessoas competentes

Vasta Experiência

Prestáveis

Se não tivessem não estariam no serviço, tendo em conta o profissionalismo da FigueiraViva.

São em nº suficiente e com as competências necessárias.

Sempre que contactei este departamento, foi resolvido os meus problemas em tempo útil.

A entidade possui RH afetos à atividade formativa, com formação/habilitação e experiência que asseguram as diferentes fases, desde o planeamento, acompanhamento pedagógico, controle da avaliação, etc

São profissionais qualificados.

Como formadora da Figueira Viva, os meus pedidos sempre foram ouvidos e satisfeitos pelos recursos humanos, que tentam prestar um ótimo serviço.

Foram sempre profissionais competentes e realizaram todas as tarefas previstas, tentando melhorar o serviço prestado.

Sem dúvida, pois existe um casamento perfeito entre as competências/capacidades individuais dos formadores e os decorrentes recursos grupais, os quais muito promovidos pela coordenação deste departamento

Formação adequada, envolvimento e acompanhamento constante do trabalho efetuado quer pelo formador quer pelo formando

Permitem facilitar a interação entre todas as partes envolvidas

Deram resposta e orientação de forma correta

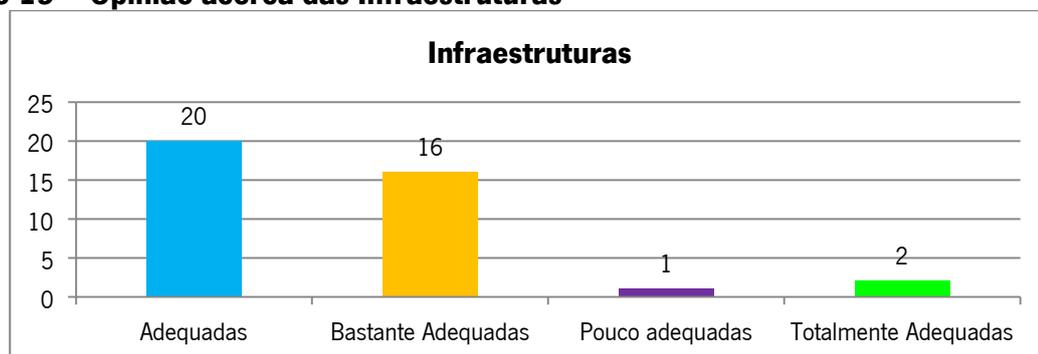
Atentos, competentes, humanos e profissionais.

Colaboradores responsáveis pelo departamento são profissionais com experiência na área formativa e a equipa formativa é selecionada consoante a experiência curricular e profissional.

Detêm competências técnicas e relacionais na gestão do processo formativo

Fonte: inquérito utilizador_online

Gráfico 19 – Opinião acerca das Infraestruturas



Fonte: inquérito utilizador_online

As infraestruturas obtêm uma apreciação menos positiva, relativamente aos outros aspectos abordados, por parte dos inquiridos; 20 avaliaram como *adequadas*, 16 como *bastante adequadas*, 2 como *totalmente adequadas* e 1 como *pouco adequadas*. Importa acrescentar que algumas infraestruturas aqui apreciadas são parte integrante das entidades às quais a FigueiraViva presta serviços de formação/educação. No entanto, importa reforçar internamente e externamente a questão da qualidade das infraestruturas disponibilizadas para a realização de iniciativas formativas.

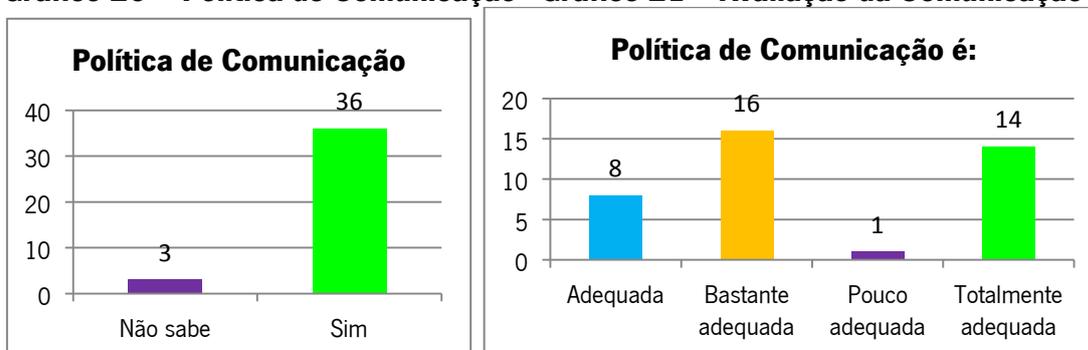
Quadro 21 – Condições de Trabalho

Parâmetros	1.	2.Pc	3.Adequadas	4.Bst	5.Totalm.
	Inadequadas	adequadas		Adequadas	Adequadas
Ruído		2	18	16	3
Temperatura		4	20	11	4
Humidade		3	20	10	6
Luminosidade		2	19	14	4
Higiene			14	13	12

Fonte: inquérito utilizador_online

Na ótica de funcionamento da FigueiraViva e no departamento de formação/educação existem linhas de comunicação definidas e documentadas, e nesse sentido os inquiridos evidenciam o modo como está a funcionar, sendo que 16 indivíduos consideram a política de comunicação *bastante adequada*, 14 *totalmente adequada*, 8 *adequada* e 1 *pouco adequada*. Nesse sentido, a organização deve entender onde existem lacunas de comunicação de forma a que todos os utilizadores conheçam a política de comunicação e, contribuam ativamente para a sua atualização e renovação para fazer face aos desafios atuais e novas formas de comunicar.

Gráfico 20 – Política de Comunicação Gráfico 21 – Avaliação da Comunicação



Fonte: inquérito utilizador_online

Quadro 22 - Procedimentos de gestão da formação, de avaliação e monitorização

Parâmetros	1. Inadequadas	2.Pc adequadas	3.Adequadas	4.Bst Adequadas	5.Totalm. Adequadas
Preparação da formação			4	20	15
Guia do/a formador/a			5	20	14
Contratos		1	6	17	15
Horários			7	17	15
Planificações			8	17	14
Atividades			9	19	11
Questionários satisfação		1	10	17	11
Avaliação			9	15	15
Acompanhamento da formação			5	16	18
Reuniões			5	20	14
Ações corretivas			9	18	12

Fonte: inquérito utilizador_online

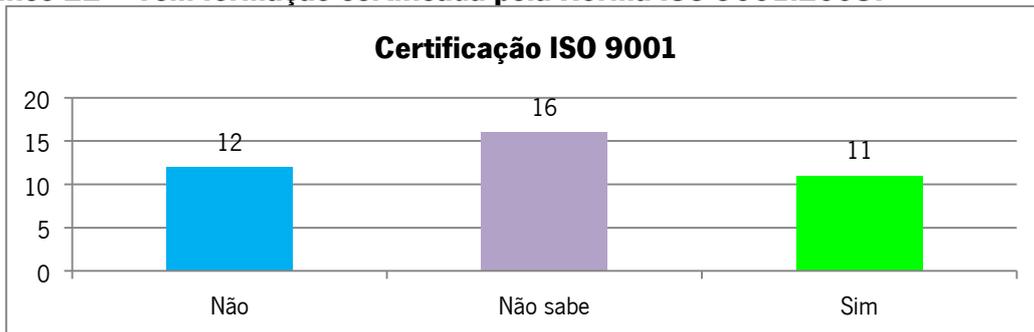
Os utilizadores do departamento de formação/educação para os vários parâmetros utilizados no questionário, centram as suas opiniões no nível *4. bastante adequadas*. Sobressaiem os itens preparação da formação, guia do/a formador/a e reuniões com 51,3% e atividades com 48,7%. Um dos itens que se destaca é o acompanhamento da formação com a avaliação *totalmente adequadas* (46,2%). Porém, para os vários indicadores avaliados há uma clara concentração das opiniões no nível *4. Bastante Adequadas*. A opinião dos utilizadores relativa aos critérios de gestão, avaliação e monitorização da formação apresenta resultados positivos, se analisarmos o quadro acima, as opiniões concentram-se nos pontos 4 e 5, isto é *bastante adequadas e totalmente adequadas*. Contudo, ainda há 2 parâmetros avaliados como *pouco adequados* por 2 dos inquiridos, a saber: os contratos e questionários de satisfação. Importa, ainda, acrescentar que ao longo do processo de implementação do SGQ na Associação FigueiraViva os utilizadores foram convocados a dar a sua opinião/contributos para a melhoria dos registos/impressos inerentes ao departamento de formação, nomeadamente: inquéritos de avaliação de satisfação formando/a e formador/a, planificações, registo de avaliação de desempenho formando/a e formador/a, relatório de avaliação, entre outros.

6.2.3 A Certificação dos Serviços de Formação

Quando questionados se a FigueiraViva tem o departamento de formação/educação certificado pela Norma ISO 9001:2008, há uma dispersão de opiniões, como podemos observar

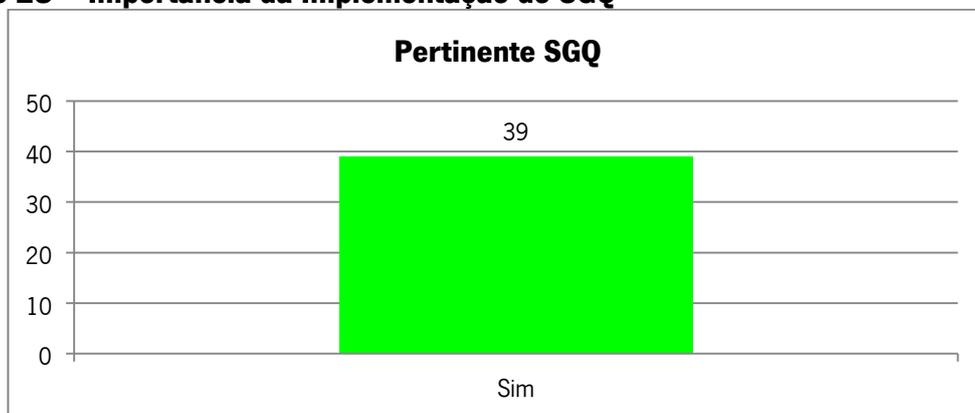
acima; dos 39 respondentes, 16 responde não sabe, 11 responde sim e 12 responde não. Todavia, há um número considerável de utilizadores, que no momento em que o inquérito foi aplicado, achava que a organização tinha o departamento de formação/educação certificado. Fatos que traduzem que a entidade tem uma estrutura organizada e com procedimentos definidos e comunicados aos seus utilizadores. Todos consideram pertinente a implementação do sistema de gestão da qualidade na formação (gráfico 23).

Gráfico 22 – Tem formação certificada pela Norma ISO 9001:2008?



Fonte: inquérito utilizador_online

Gráfico 23 – Importância da Implementação do SGQ



Fonte: inquérito utilizador_online

Quadro 23 – Motivos Apontados para Implementar SGQ

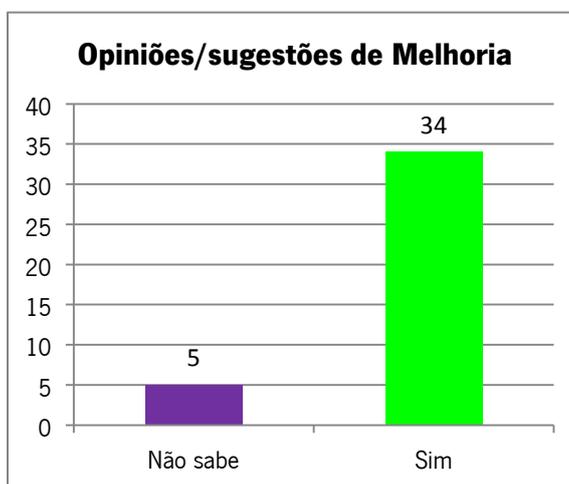
Pertinência do SGQ na Formação

Qualidade do ensino
Bom funcionamento
Padronização dos processos
Facilita a gestão dos serviços
Uniformização de procedimentos e a avaliação e monitorização do processo, com vista à melhoria contínua.

Qualidade organizacional
Responder às exigências dos formandos e do mercado
Correção de desvios
Credibilização formal da entidade na área de educação/formação
Controlo e gestão documental
Segurança dada pela certificação
Melhoria contínua
Homogeneidade de critérios
Diferenciação
Mais rigor e organização
Prestação de um bom serviço
Resultados internos e externos da organização

Fonte: inquéritoutilizador_online

Gráfico 24 – Opinião/sugestões de Melhoria **Gráfico 25 – Implementação**



Fonte: inquérito utilizador_online

A FigueiraViva tem em funcionamento o sistema de recolha de opiniões e sugestões de melhoria, envolvendo todos os utilizadores do sistema de formação/educação, desse feedback podem ocorrer ações de melhoria, correção/preventivas, sendo que dos 39 inquiridos, 34 responderam que sim e 5 não sabe. Não tendo, ainda, o processo de certificação reconhecido, existe já um enorme conjunto de procedimentos e processos perfeitamente organizados e generalizados pelos vários intervenientes no sistema de formação.

No entanto, pedimos aos utilizadores para operacionalizarem a sua opinião dando sugestões de melhoria dos serviços de formação/educação, passamos a sintetizar a ideias recolhidas:

Quadro 24 – Sugestões/Correção de Melhoria do Serviço de Formação

Melhoria/ajuste dos serviços de formação

Alargar o prazo de estágio, de modo a garantir a integração no mercado de trabalho
Maior coordenação entre os serviços centrais (estaduais) e as entidades que desenvolvem as ações no campo. Maior apoio e acompanhamento do estado no que toca à inserção dos formandos no mercado de trabalho.
Quando possível, é vantajoso fazer a distribuição de horas das áreas de formação base e tecnológica; proporcionar atividades que interrelacionem as diversas áreas de formação
Reduzir o número de impressos para registos e controlo.
Maior esclarecimento relativamente aos documentos utilizados;
Maior esclarecimento relativamente às orientações formativas da coordenação nacional
Apostar numa política de qualidade na prestação de serviços aos clientes da formação
Melhorar as salas em termos de ruído exterior existente vindo das salas do lado.
Aquisição de quadros interativos
Promover mais cursos em pós-laboral
Acompanhamento dos formandos de forma adequada e sempre que possível intervir.
Outro tipo de público alvo
Melhoria da sala de formação da sede com mais espaço, melhor ventilação e controle da temperatura ambiente.
Melhorias ao nível do espaço físico, bem como das carteiras dos formandos.
Continuar com o processo.
Simplificação de Registos
Tentar antever soluções para situações em que a relação entre mediador/a- formadores e mediador/a-formandos seja mais equilibrada, quando os mediadores não são contratados pela organização
A Coordenadora sempre optou por um tipo de liderança participativa, onde todos fomos ouvidos e além disso, discutia-se as questões/ problemas numa visão construtiva.
Nº de formandos/ação - tendo em conta a dimensão das salas e a própria gestão que o formador consegue fazer em sala.
Articulação entre todos os elementos participativos da formação.
Mais divulgação e melhorar sistematicamente a imagem junto da comunidade alvo
Planificação faseada de módulos dentro do mesmo curso
Resposta mais rápida e adequada às solicitações da equipa formativa, em ações que decorrem fora da zona normal de atuação da instituição.
A coordenadora e o resto da equipa, tem uma grande preocupação com todo o processo formativo.
O facto de alguns formadores serem externos não permite uma colaboração entre a equipa de formadores, talvez tornasse a formação mais rica fomentar esta colaboração.
Plataforma de trabalho online
Melhor coordenação e envolvimento da planificação das atividades integradoras por toda a equipa pedagógica
Monitorização regular de todos os processos. Diálogos com todos os intervenientes (Formandos, Formadores, e Coordenação)
Responsabilizar mais os mediadores de formação.
Documentos de avaliação menos extensos.

Fonte: inquérito utilizador_online

Uma das sugestões que surge com mais frequência é a questão das infraestruturas: espaço. Neste sentido, há uma opinião clara dos utilizadores quanto aos espaços onde decorrem as iniciativas formativas, deviam ser maiores, maior controlo de ruído e ventilação. A questão dos

registos também obtêm destaque, consideram que deviam ser simplificados e menos extensos. Devemos acrescentar que, durante o processo de implementação do SGQ os registos e documentos de suporte à formação foram colocados em discussão, pedimos a opinião aos utilizadores com o objectivo de os tornar mais claros, mais simples de preencher, objectivos e que respondessem aos critérios do sistema de formação. Todavia, o nível de participação na melhoria e reformulação dos registos não foi muito elevado, talvez devido ao excesso de trabalho e falta de disponibilidade para refletir sobre os ajustes/melhorias a introduzir.

Quadro 25 – Vantagens e Limites do SGQ

Vantagens	Limites
Grande fiabilidade da atividade formativa; divulgação de qualidade no ensino	Ainda não obteve o devido reconhecimento por parte do mercado de trabalho.
Permite a contínua melhoria dos processos. Permite aumentar a qualidade das ações formativas. Permite atribuir crédito às ações a um nível internacional.	Morosidade de alguns serviços
Maior organização e gestão de processos	Risco de excesso de documentos de registo.
Uniformização de procedimentos; controlo de documentos; monitorização e avaliação	Permitir a autonomia e a inovação, acolhendo e analisando outras perspetivas de formação.
Permite um maior rigor e certificação no trabalho formativo desenvolvido	Robotização de comportamentos e ações
Monitorização e aperfeiçoamento de processos e tarefas de todos os intervenientes na formação.	Alguma perda de flexibilidade
Melhoria dos graus de satisfação dos clientes	"Burocratizar" os processos em demasia.
Permite obter indicações relevantes no decurso das ações/ formações.	Tipo de matéria prima com que se trabalha (pessoas) que é muito diferente por exemplo, de uma indústria.
Melhoria das condições e competências aos vários níveis da Organização.	Critérios muito rígidos que terão de ser respeitados para não perder a certificação.
Estar dentro das normas	Apenas com uma monitorização sistemática e cuidada se poderão obter estes ganhos
Permite uniformizar todas as formações.	Nunca se pode tipificar todas as situações, nem se pode utilizar as mesmas técnicas "cegamente" em todas as situações.
Qualidade dos serviços, uniformização e correção de possíveis desvios no cumprimento dos objetivos da formação	O SGQ para que possa funcionar de forma eficaz necessita que haja um acompanhamento permanente por parte dos colaboradores responsáveis, para que os utilizadores e clientes possam acreditar num serviço de qualidade e para que se sintam satisfeitos.
Melhoria da organização	
Rentabilizar recursos	

Controlo e melhoria dos recursos humanos, dos clientes e do serviço prestado	
Maior eficácia dos serviços e adaptação de novas metodologias.	
Maior controlo, gestão e feedback do processo formativo.	
Garantia da qualidade no processo formativo	
Exigência interna	
Definição de regras, sua comunicação e colocação em prática por todos os intervenientes.	
Instituição reconhecida no mercado da formação com um certificado de Qualidade	
Imagem de rigor e qualidade dos serviços prestados na formação, diferenciando positivamente a organização relativamente a outras que não a tenham.	
Homogeneidade de critérios nos materiais de formação	
A aplicação de técnicas já testadas e comprovadas na gestão da formação.	
Aperfeiçoamento das condições de formação	
Mobiliza os colaboradores para uma análise e melhoria contínua.	
Ajuda a evitar anomalias nos processos de formação;	
Permite que todos os serviços de formação e normas de funcionamento estejam claramente definidos e que sejam de fácil acesso aos seus colaboradores, utilizadores e clientes.	

Fonte: inquérito utilizador_online

Como podemos observar são mais as vantagens identificadas na implementação de SGQ do que limites. As principais vantagens apontadas pelos utilizadores do departamento de formação/educação são: “fiabilidade da atividade formativa; divulgação de qualidade; melhoria contínua dos processos; qualidade das ações formativas; atribuir crédito às ações a um nível internacional; organização e gestão de processos; uniformização de procedimentos; controlo de documentos; monitorização e avaliação; rigor; imagem; reconhecimento, ...”. Quanto aos limites identificados são: “o excesso de registos; burocratização; morosidade; perda de flexibilidade; dificuldade em encaixar a inovação e autonomia e o envolvimento constante e participativo dos clientes e utilizadores”.

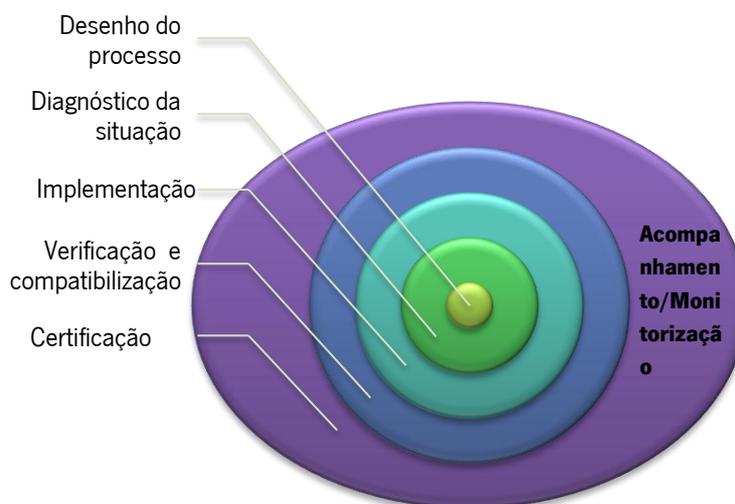
Em traços gerais os inquiridos apontaram mais vantagens do que desvantagens decorrentes do processo de implementação do SGQ. Há também na sociedade uma mobilização para a

temática da qualidade e para as suas vicissitudes, evidente pela análise do quadro síntese da opinião dos utilizadores do sistema de formação.

6.3 Processo de Implementação SGQ

O processo de implementação do SGQ formalmente começou a tomar rosto com o desenho de todo o processo, com o mapeamento das várias etapas e período de execução. Em dezembro de 2010, iniciámos o diagnóstico geral da situação do departamento de formação/educação com o levantamento das condições gerais e requisitos de qualidade, tendo como suportes a norma ISO 9001:2008 e a Portaria nº 851/2010⁴¹. A figura 1 sintetiza o processo de implementação do SGQ no departamento de formação/educação.

Figura 1 - Etapas de Aplicação ISO 9001:2008 e Portaria nº 851/2010



A conciliação dos dois referenciais de certificação passou pelo desenho do processo tendo em conta as linhas orientadoras dos normativos; o diagnóstico do sistema de formação; os critérios gerais e específicos da certificação; o processo de implementação do SGQ e a

⁴¹ A regulamentação e informações mais precisas surgiram em junho de 2011, sessões de esclarecimento sobre o processo de certificação de entidades formadoras e entrada em funcionamento da plataforma de suporte aos pedidos de certificação.

verificação e compatibilização de processos com base em auditorias internas e observação dos requisitos de certificação conducentes à certificação.

O plano de intervenção, definiu um conjunto de ações a desenvolver de acordo com o objetivo a alcançar, vejamos em maior detalhe o plano de atividades desenvolvidas:

Quadro 26 – Plano de Intervenção

Refª ação	Requisito ISO 9001:2008 Portaria nº 851/2010	Descrição da ação requerida	Resp.	Datas		Implementação	Obs
				Início	Fim		
1	Requisitos gerais	Estatutos Verificar situação seg. social e finanças Acreditação DGERT Plano/sinalização SHT	VD	01/10/2010	30/10/2010	Implementado	
2	Organograma e Descrição de funções	Elaborar um organograma e para cada função fazer a descrição de funções. Para cada função incluir a descrição da função e requisitos mínimos para a função (Formação de base, formação profissional, experiência profissional, perfil). Elaborar Matriz de qualificação.	VD	10/11/2010	10/01/2011	Janeiro 2011	
3	Definir os processos da MaGamoldes	Definir quais os processos existentes Efetuar o mapa dos processos e sua interação	VD	01/12/2010	31/12/2010		
4	Controlo dos documentos e Registos	Elaborar Procedimento de Controlo de documentos e registos; Elaborar Lista de impressos e Registos; Elaborar Lista de Controlo dos Documentos. Elaborar lista da Legislação aplicável. Codificar todos os documentos existentes. Elaborar todos os documentos associados ao Sistema de Gestão da Qualidade.	Dep.Form/Ed.	01/02/2011	30/06/2011	Janeiro 2012	
5	Política da Qualidade	Definir a Política da Qualidade, Objetivos da Qualidade, Ações para alcançar os objetivos. Definir para cada processo os objetivos e indicadores de monitorização. Definir o Programa de gestão	VD/GT	01/02/2011	03/03/2011	Janeiro 2012	
6	Representante da Gestão	Definir o Representante da Gestão da Qualidade	VD	01/10/2010	01/10/2010	Outubro 2010	
7	Revisão pela Gestão	Definir tipo de relatório. Descrever o Processo de Gestão Realizar a Revisão do SGQ antes da Auditoria Interna	VD /Depart. Form./ed.	01/06/2011	30/06/2011	Janeiro 2012	
8	Recursos Humanos	Descrever o Processo de recursos Humanos Elaborar fichas de colaborador Efetuar levantamento de necessidades de formação Efetuar Plano de formação. Realização de formação de sensibilização para a qualidade para todos os colaboradores. Fazer modelo de Registo de sumários. Fazer modelo de avaliação de eficácia. Realizar avaliação de eficácia	VD	01/04/2011	31/05/2011	Setembro 2011	
9	Infraestruturas	Descrever o Processo de Infraestruturas Elaborar Planos de manutenção para todas as Infraestruturas	VD/Eng.º	01/03/2011	01/03/2011	Janeiro 2012	

Apresentação e Análise dos Dados Empíricos

10	Processo de Prospeção de Novos Formandos e Serviços	Descrever o Processo Elaborar todos os modelos/ impressos associados processo	VD/Dep.Form./ed.	01/06/2011	30/06/2011	Janeiro 2012	
12	Compras	Descrever o Processo Compras Elaborar todos os modelos/ impressos do processo Compras. Subcontratação de Serviços e Formadores Avaliação de Fornecedores. Lista de Fornecedores	GF	01/02/2011	30/04/2011	Dezembro 2011	
13	Processo de Realização	Descrever o Processo Realização (incluir todas as Atividades Formativas Elaborar todos os modelos/ impressos associadas aos do processos. Instruções de trabalho associadas se necessário Identificação e rastreabilidade. Propriedade do cliente Validação de processos	VD	01/03/2011	30/06/2011	Janeiro 2012	
14	Controlo dos Equipamentos de Medida (EMM)	Não Aplicável					
15	Medir a Satisfação dos clientes	Realizar inquéritos Enviar para o cliente (formandos) Efetuar análise e tomada de ações. Completar com outras ações (fidelização,)	VD	01/04/2011	30/05/2011	Mai 2011	
16	Auditoria Interna	Fazer procedimento Fazer Programa, plano e Relatório. Definir requisitos mínimos para ser auditor interno	Auditor/a interno	01/07/2011	30/07/2011	Dezembro 2011	
17	Monitorização e Medição dos processos e Serviços	Realizar planos de monitorização e acompanhamento dos serviços	VD	01/10/2010	30/06/2011	Junho 2011	
18	Produto não conforme	Fazer procedimento Fazer modelo de relatório de NC Efetuar registos	VD/Dep. Form/ed	01/03/2011	30/03/2011	Janeiro 2012	
19	Ações Corretivas	Fazer procedimento Fazer modelo de relatório de AC Efetuar registos	VD/Dep. Form/ed	01/03/2011	30/03/2011	Janeiro 2012	
20	Ações Preventivas	Fazer procedimento Fazer modelo de relatório de AP Efetuar registos	VD/Dep. Form/ed	01/03/2011	30/03/2011	Janeiro 2012	
21	4.2.2 Manual da Qualidade	Elaborar Documento final com a Política da Qualidade o organograma, os processos e descrição da organização	VD/GT/Dep.Form/ed.	01/07/2011	30/09/2011	Janeiro 2012	
22	1ª Auditoria Interna	dezembro 2011	Auditor/a interno	01/10/2011	04/10/2011	Janeiro 2012	
23	Auditoria 1ª fase	a definir data	Audidores externos				
24	Auditoria de Concessão	a definir data	Audidores externos				

A partir do mapeamento exaustivo de todas as etapas do SGQ, passámos ao diagnóstico da situação atual do departamento de educação/formação e, de acordo com os elementos apurados, procedemos às ações necessárias para observação dos requisitos prévios como sejam: personalidade jurídica, situação contributiva regular, inexistência de dívidas relativas a apoios nacionais e comunitários e não inibição para o exercício da atividade formativa bem como a observação dos requisitos de qualidade de acordo com a Norma ISO 9001:2008 e Portaria nº 851/2010. Etapa similar foi desenvolvida pela ACRSS aquando da definição de planeamento estratégico e do processo de operacionalização do SGQ:

“Fizemos o diagnóstico por todos os colaboradores, todos participaram numa análise swot, tiveram oportunidade de dizer o que entendiam ser fragilidades, potencialidades, oportunidades, fraquezas da instituição depois nós a partir daí, construímos aquilo que entendemos que é a estratégia.” T2

Ainda nessa linha de pensamento o presidente da FigueiraViva refere:

“ nós quando estamos a planear estratégias, definimos os objetivos que são a referencia para a estratégia, esta certificação implica melhoria contínua, obriga-nos a estar a revê-los constantemente. A certificação vai-nos permitir uma melhoria contínua na definição dos objetivos de referencia que balizam as estratégias” T1

Esta etapa de levantamento e diagnóstico das condições para implementação do SGQ foi crucial para a estruturação de toda a intervenção a realizar, conforme explanado no quadro acima e pela gestão de topo das associações FigueiraViva e ACRSS.

A corporização do processo de SGQ na formação implicou um trabalho minucioso do departamento de formação/educação com os clientes (formando/as), no sentido de refletir sobre os documentos de apoio à formação existentes (guia do/a formando/a, inquéritos de avaliação de desempenho formando/a, formador/a, organização, ficha de recolha de informação, entre outros) e de como poderiam ser melhorados, tendo como finalidade promover uma leitura uniforme dos documentos e instrumentos formativos. O inquérito de recolha de opinião dos clientes foi trabalhado e ajustado de acordo com as sugestões e contributos dos respondentes ao pré-teste. E posteriormente, enviado a todos os formando/as que frequentam/ram formação dinamizada pela Associação FigueiraViva. O/as formando/as foram implicados no processo e contribuíram para a revisão e compilação de alguns instrumentos de suporte ao sistema de formação em vigor na organização.

Procedimento semelhante é aplicado na ACRSS⁴² junto dos clientes, de acordo com a opinião expressa pela secretária geral da entidade:

“Os clientes são naturalmente envolvidos no SGQ. Participam regularmente na avaliação dos nossos serviços, convidamo-los a colocar sugestões nas nossas caixas de sugestões espalhadas na instituição, e funciona. Há coisas que fazemos hoje de forma diferente ou inovadora por sugestão dos nossos clientes. E damos sempre feedback à opinião deles, seja positiva ou negativa.” T2

No caso de reclamação ou sugestão do cliente deve existir sempre uma resposta formal. Nem sempre é assim na ACRSS, existe uma resposta mas não necessariamente escrita “Pessoalmente ou por escrito, está definido em procedimento. (...) E como nós lhe damos esse feedback, elas sentem-se envolvidas e sentem que a opinião delas tem valor, então sentem-se mais livres em dar a sua opinião ... o que é bom!” T2

A dinâmica de sugestões/reclamações existente na ACRSS passa por:

“Nós damos liberdade às pessoas e, deixamos isso bem claro, se elas não conseguirem fazê-lo pessoalmente, alguém fazer por elas, familiares, vizinhos, uma pessoa mais próxima. Se uma pessoa não consegue ler nem escrever mas ela tem direito à sua opinião, ela tem o direito de fazer por outra pessoa, como é óbvio, pede alguém que o faça(...)” T2

Porém, este caminho da avaliação dos serviços, do/a colaborador/a, dos utilizadores, do cliente, da gestão de topo não é linear, segundo a entrevistada:

“Este processo todo não foi fácil, até para os nossos colaboradores, no início não foi fácil. Não estavam habituadas a ser avaliadas. Mas hoje em dia, as colaboradoras, percebem que um aspeto menos positivo é uma forma de melhoria e não como um aspeto negativo. Há que ter sempre essa visão da direção, de que se há um setor que os clientes dizem que funciona menos bem, vou ter que ver isso como um aspeto positivo e ter que impulsionar os nossos esforços para ali, se o vermos de forma negativa não vamos a lado nenhum.” T2

⁴² T2 é a nomenclatura aplicada para a transcrição de excertos da entrevista realizada à secretária geral da ACRSS. Para mais detalhes consultar transcrição e análise de conteúdo.

As equipas pedagógicas (formadores, mediadores e coordenadores) e os outros agentes envolvidos no departamento de formação/educação (direção, gestores, administrativos, parceiros) foram convidados a intervir no processo: na reformulação de documentos, na criação de modelos mais ajustados à atividade formativa, na descrição de funções, na avaliação de desempenho organizacional e na construção e resposta ao inquérito de avaliação de satisfação dos serviços prestados pelo departamento de formação/educação. A partir deste diálogo e partilha foram extintos, compilados e criados documentos de registo e impressos.

Segundo a secretária da ACRSS, os colaboradores: “Sentem-se como parte do processo porque foram envolvidos no processo desde o início. Por exemplo, no sistema de avaliação de desempenho estão envolvidos desde o início, na construção. (...)as pessoas fazem-no porque sentem que o nosso trabalho vai ser reconhecido de alguma forma. E o reforço positivo é sempre gratificante.” T2

No caso da FigueiraViva o presidente destaca a envolvência dos formadores:

“a partir do momento em que eles participam num processo de qualidade, eles próprios estão interessados em desenvolver competências para que sejam mais eficientes ... toda a organização fica envolvida... as hierarquias ficam esbatidas ... todos vão participar, todos sabem o que fazem e o que não fazem porque está tudo elaborado, é necessário desenvolver competências específicas nessa área.”

Todavia, o processo só pode avançar com a implicação da gestão de topo/direção. No caso da ACRSS é evidente esse envolvimento:

“A Gestão de Topo é uma gestão presente. Todos os dias estão elementos da direção na instituição para acompanhar as atividades. Os diretores de departamento e serviços fazem regularmente pontos de situação sobre o que está acontecer. Há um entrosamento muito forte, há um envolvimento máximo da direção que é eleita, são todos voluntários... mas que manifestam uma disponibilidade fora do normal” T2.

“Há muitos elementos que estão na direção desde a fundação. Eles foram sabendo envolver outras pessoas da comunidade nos corpos sociais e na direção. Há esse acompanhamento efetivo.” T2

Na Associação FigueiraViva a envolvência da gestão de topo é incipiente:

“Com reuniões. Além das reuniões normais, tem que haver reuniões específicas para a estratégia fundamental da formação, para definir a necessidades de formação, para definir objetivos de melhoria que a associação

tenha que implementar para que a formação seja mais eficiente e eficaz. A direção vai ter que reunir com os responsáveis periodicamente fundamentalmente para definir essas duas questões.”T1

Qualquer processo de mudança organizacional tem que partir do compromisso da gestão topo uma vez que tem implicações na cultura organizacional e, conseqüente alteração de procedimentos de atuação com todas as partes que intervêm diretamente e indiretamente no sistema de gestão da qualidade. Havendo uma forte componente de registos nos vários níveis da estrutura, para qual a organização com uma gestão de topo não profissionalizada e com uma política de comunicação eminentemente informal tem que incorporar e traduzir essa estratégia de atuação a nível interno e externo.

A gestão de topo das organizações em foco, consideram como ponto fraco e também limitação de qualquer SGQ a burocracia: “excesso de registos, burocracia. Fundamentalmente o problema num processo de certificação é a burocracia que é um processo diabólico” T1. Opinião corroborada pela secretária geral da ACRSS “carga burocrática. Nós temos sempre a tendência para no início construirmos sistemas muito complicados, muito descritivos e que nos sufocam.” T2. Outro constrangimento apontado ao SGQ é a limitação financeira das organizações face às exigências impostas pelos organismos de tutela. Como temos vindo a referir estamos perante uma aproximação às regras que vigoram e gerem o mercado capitalista, transpostas para o sistema de formação sem considerar as peculiaridades próprias de qualquer processo de ensino/aprendizagem, onde o centro de atividade são indivíduos (formando/as, formadores, coordenadores, entre outro) e não produtos tal como no mundo empresarial.

A posição da gestão de topo da FigueiraViva e ACRSS é idêntica quando nos focamos nos pontos fortes do SGQ “ maior uniformização dos programas, dos procedimentos, de regras” T1 e “internamente ter os procedimentos descritos e seguir os procedimentos, e não esquecer os passos, melhor organização. É bom para a organização” T2 . Porém, a secretária geral da ACRSS acrescenta a dimensão externa centrada no “ reconhecimento. À partida se somos uma entidade certificada, estamos aplicar corretamente aquilo que nos obrigam aplicar. Se vem uma entidade externa que atesta isso, para nós é sempre um motivo de orgulho.” Há um claro enfoque da gestão nas regras, nos procedimentos, no reconhecimento externo. Como refere Estêvão (2001) assistimos a uma

reprodução e legitimação de valores e do sistema organizacional, onde o espaço para a diferença é anulado pela cultura organizacional emergente do SGQ.

O advento da qualidade é encarado como a pedra angular de várias potencialidades, como sejam: “maior responsabilidade, maior credibilidade, maior rigor (...) criar ou desenvolver grupos de investigação, vai-nos permitir estar permanentemente preocupados com a formação/qualificação dos nossos colaboradores. Alargar o mercado e etc.”T1

Revertido em impactos iminentemente positivos, designadamente:

maior credibilidade junto dos nossos clientes e potenciais clientes. ... (a certificação) alargar o mercado. A certificação dá-nos maior credibilidade e permitir-nos estar permanente a desenvolver e a criar linhas permanentes de investigação para acompanhar ..., rigor, criar objetivos de melhoria.” T1

“uma organização cresce, há necessidade de nos organizarmos de outra forma. (...) temos que nos organizar porque isto tem que ser tratado de outra forma. Mas há falhas, é claro que há.” T2

Pela leitura e análise dos dados recolhidos e trabalhados observamos que a posição de clientes (formandos), de utilizadores (formadores, mediadores, coordenadores pedagógicos, tutores) e da gestão de topo sobre a qualidade no sistema formativo está muito ofuscada pela lógica racionalista onde o que é mensurável, objetivável, quantificável é o que conta. Esta linha perceção encontra-se em sintonia com a lógica dominante sobre a temática da qualidade. Tal facto, deve-se também à pressão política interna e externa

Capítulo V
Pistas de Reflexão

7. Considerações Finais

Os caminhos e debates sobre a educação e a formação têm sido dominados pela questão da qualidade. O Programa Educação 2015 é o reflexo dessas estratégias e políticas de âmbito internacional e europeu que incidem sobre a temática da qualidade, nomeadamente no Quadro Estratégico de Cooperação Europeia em matéria de Educação e Formação (EF2020) que traça caminhos partilhados para os sistemas de educação e formação no espaço europeu e define patamares de qualidade educativa; de responsabilização das escolas e comunidades educativas e de avaliação e monitorização de resultados das escolas.

O presente trabalho é um reflexo desse enfoque da qualidade no sistema de formação. Todavia, o percurso da qualidade nem sempre foi linear tal como a sua centralidade nas agendas política e social. Segundo García *et al* (2009: 279), foram necessários vários anos para que os estrategas da União Europeia encarassem a educação como central para a concretização dos objetivos da sociedade da inovação e do conhecimento no espaço europeu. Por conseguinte, o documento “a qualidade da educação escolar” (2000) marca decisivamente a introdução do tema da qualidade no espectro europeu e, conseqüente apropriação pelos Estados-membros. É também, a partir deste momento que há um claro trabalho sobre os normativos e a sua sistematização com vista à sua disseminação e aplicação aos vários setores de atividade, nomeadamente a Norma ISO 9001:2008 de aplicabilidade e reconhecimento internacional. Mais recentemente e especificamente para o contexto português foi publicada a Portaria n° 851/2010 que define o processo de certificação do sistema de formação.

Passamos, em traços gerais, a observar algumas das conexões e desconexões entre formação, qualidade e certificação (REAPN *et al*:2008):

- A organização pode criar melhores condições físicas mas os seus utilizadores podem não saber utilizar os novos recursos ou podem não ser os mais adequados;
- A aposta no desenvolvimento do capital social através de formação, do reconhecimento das capacidades e competências dos colaboradores, no entanto estes podem não saber como aplicar os seus conhecimentos na organização, e esta pode não saber captar e gerir esses saberes;
- O registo do que é realizado, a descrição das regras e formas de atuação na prestação do serviço mas a falta de monitorização e avaliação dos registos não faz evoluir o sistema, nem corrigir as suas falhas e erros, numa lógica de melhoria contínua;

Pistas de Reflexão

- A existência de planeamento estratégico objetivo e claro para todos os intervenientes mas a falta de liderança e envolvimento dos agentes leva à sua inoperância estratégica e funcional;
- A evidência da capacidade técnica da organização mas a falta de capacidade em responder no momento, ao perfil da cada cliente;
- A certificação do SGQ mas o seu funcionamento efetivo não é traduzido no quotidiano organizacional;
- A formalização de parcerias, numa lógica de promoção, partilha e disseminação de boas práticas mas que na prática não funcionam.

Importa também analisar os riscos da transposição da qualidade para a formação, segundo Boterf, G.; Barzuchetti, S. e Vicent, F. (1992:110-111), a complexidade do sistema de formação deve ser considerada quando se aplicam modelos de qualidade pensados para a indústria e serviços, vejamos alguns riscos:

- Os formandos são vistos como produtos, não são consideradas dimensões como: humana, motivação, liberdade, entre outras;
- É negligenciado o papel das hierarquias ao nível das competências e a responsabilidade dos outros atores;
- Produção de produtos e serviços padrão dissociados da procura e da oferta;
- Visão mecanicista do processo formativo, descurando as diferenças e variabilidade existente (formandos, formadores, coordenadores, hierarquias);
- Incapacidade de analisar e responder à diferença
- A garantia de qualidade idealizada é impossível de aplicar no sistema formativo dada a diversidade de formações preconizadas e preparação das equipas formativas;
- Desvalorização do processo de engenharia da formação e subestimação do relacionamento interpessoal;
- A ideia de fazer bem à primeira, esquecendo que o processo formativo implica um conjunto de fatores diferentes dos da cadeia produtiva industrial e serviços;
- O cliente do sistema de formação não é um produto, não podemos esquecer a relação pedagógica que se estabelece;
- Avaliação da satisfação e da qualidade da iniciativa formativa não reporta diretamente para a avaliação dos saberes/conhecimentos adquiridos;

- Na idealização de uma formação existem descoincidências entre cliente-tipo e cliente final e orientações dos organismos de tutela do sistema formativo;
- Recolha de opiniões e análise exaustiva das necessidades são avaliações diferentes porém subsistem muitas sobreposições e confusão nesse tipo de avaliação.

O trabalho empírico centrou-se no processo de implementação e harmonização de dois normativos ISO e Portaria em contexto organizacional, mais concretamente no departamento de formação/educação. A aplicação do SGQ implicou desenhar e desenvolver processos e procedimentos com o objetivo de melhorar a prestação dos serviços de formação e de responder às necessidades e expectativas dos clientes, utilizadores internos e externos. E por outro, conhecer as (des)conexões no sistema formativo a partir da realidade de uma entidade certificada pelo Norma ISO 9001:2008.

Para além da componente formal do desenvolvimento do SGQ, há um claro enfoque nas pessoas, na cultura organizacional, evidente nas palavras da secretária geral da ACRSS:

“o planeamento estratégico é um instrumento fundamental para qualquer organização porque se nós não soubermos para onde vamos caminhar, dificilmente encontraremos porque caminho seguir. Em muitas organizações acontece ainda isso, a estratégia existe na cabeça dos diretores mas depois não é transmitida aos colaboradores. Ora os colaboradores não comungando da mesma estratégia da direção dificilmente caminham no mesmo sentido, não é. Se essas coisas não são explicadas todas aos colaboradores todos e se a instituição não está toda motivada para avançar no sentido daquela estratégia definida dificilmente conseguirá alcançar as metas que estão na cabeça não sei de quem, não é ... a ISO. No nosso caso, disciplinou-nos nesse sentido a partir do momento em que nós tivemos a noção que tínhamos que ter um planeamento estratégico, um documento onde estivessem os nossos objetivos estratégicos para um horizonte temporal e quais eram as ações que tínhamos que desenvolver para cada objetivo estratégico, foi fundamental para toda a organização porque disciplinamo-nos de outra forma, conseguimos as coisas de outra forma. Devo dizer que não foi fácil passar por esse... chegar ao conhecimento que nós temos hoje, ainda não temos o conhecimento todo ... estamos sempre aprender” T2

Contudo, alerta lazykoff (s/ano:179):

Pistas de Reflexão

“De facto, a problemática da identidade das organizações afigura-se importantíssima para a qualidade total: ela situa efectivamente toda a acção de mudança na confluência de um duplo processo que assenta no encontro – ou no desencontro! – entre projectos organizacionais dos dirigentes e projectos pessoais dos assalariados. Ela permite além disso insistir no papel e na utilização possível das imagens, das representações e dos valores em acção na vida profissional. Assim, a lógica da eficácia e da racionalidade veiculada pela qualidade total, deverá ter em conta este tipo de fenómenos, arriscando-se a fracassar se não souber gerir a lógica própria de tais processos, geralmente imprevisíveis e por vezes considerados irracionais.”

O SGQ implica que todos os que intervêm diretamente ou indiretamente – colaboradores, clientes, utilizadores, parceiros, meio envolvente, concorrentes – o reconheçam e o “tomem” como uma constante na vida diária da organização. Os procedimentos implementados com o objetivo de atingir a qualidade total e/ou excelência devem passar a ser olhados como algo natural decorrente de toda a atividade, tarefas, imagem da organização isto é, do clima e da cultura organizacional.

Apesar dos referenciais normativos apontarem um conjunto de normas padronizadas, cada organização deve construir o seu próprio SGQ de acordo com a sua identidade organizacional e área de atividade, sempre orientada para o cumprimento dos requisitos conducentes à certificação mas não esquecendo a sua génese. Obviamente, que o assumir da qualidade como um dos pilares centrais da estratégia organizacional implica um forte envolvimento da gestão de topo, por um lado. E por outro, envolve a mobilização dos recursos humanos internos em prol do objetivo da qualidade. Esta sinergia aplicada numa lógica de aprendizagem e melhoria contínua, de conhecimento do potencial organizacional e do potencial profissional e humano dos colaboradores e agentes que interage nos diferentes contextos. Só numa lógica de envolvimento de todos no processo é possível alcançar a qualidade e experienciar a qualidade. Como refere Kremer (2001: 96-97:

“A qualidade da formação é actualmente constituída de uma standartização não consensual des relações entre cliente-fornecedor, dois actores fortes que impõem, a satisfação prioritária das suas necessidades. Os formandos, o terceiro actor do

sistema, devem colocar no formador a defesa do seu ponto de vista (...) duas vezes complementares.”⁴³,

Então há que incentivar um sistema de escuta ativo onde todos possam dar a sua opinião, sugestões e/ou reclamações com o objetivo de amanhã fazermos melhor que hoje. Ainda a este respeito, Estêvão (2001:190):

“ é duvidoso (...) qualidade, sobretudo se definida como estando de acordo com especificações prévias, contribua imediatamente para o *empowerment* dos trabalhadores e para o desenvolvimento das tão apregoadas multicapacidades dos diferentes actores. (...) uma formação de qualidade será apenas uma formação *sur mesure*, que vai contribuir, por exemplo (...) para uma maior adesão às práticas padronizadas, desenvolvidas pelas equipas da qualidade (...)”.

A qualidade dos serviços deve estar em linha com a cultura interna e com o desenvolvimento dos RH

“A qualidade dos produtos e dos serviços, a redução dos prazos, a satisfação dos clientes e dos utilizadores pelo mínimo preço – noções no âmago da qualidade total – tudo isso implica efectivamente esforços no plano técnico, uma gestão financeira rigorosa, um serviço aos clientes satisfatório, mas sobretudo, de uma forma transversal a todos estes temas, uma gestão performante do pessoal tendente a fazer com que cada qual seja actor das mudanças que afectam o seu meio no mundo da empresa.”(lazykoff, s/ano: 174).

Através de um trabalho de congregação de sinergias, da motivação do coletivo é possível atingir a qualidade total:

“(...) a busca da qualidade total deve influir as condições de trabalho, ao mesmo tempo que na personalidade dos indivíduos. Para o efeito, ela deverá adequar-se particularmente às especificidades das populações e dos meios a que se destina.(...) se a qualidade total é efectivamente uma exigência, ela deve igualmente basear-se numa vontade colectiva que importa fazer emergir ou até mesmo suscitar”(lazykoff: s/ano:180 e 197).

Para Jacques Delors a existência de referenciais e organismos de supervisão internacionais, enquadrados e regulamentados nacionalmente, constituem-se como a garantia de qualidade no sistema de educação/formação “A garantia da qualidade da educação supõe, por outro lado, que se elaborem normas globais e que se instituem meios de controle.(...) Cabe, pois, às políticas nacionais

⁴³ Tradução livre “la qualité en formation est actuellement le plus solvante constituée par une standardisation non consensuelle des relations client-fournisseur, deux acteurs forts qui imposent, autant qu`ils peuvent faire, la satisfaction prioritaire de leurs attentes. Les apprenants, troisièmes acteurs du système, doivent attendre du formateur la defense de leur point de vue, (...) deux voies complémentaires(...)” pp.96-97

garantir essa coerência no espaço e no tempo, isto é, assumir a dupla função de enquadramento e regulamentação.” (1996:175-176).

Nas organizações onde se efetuou o trabalho de campo, verificou-se que a FigueiraViva apesar de não ter a certificação ISO 9001:2008, uma grande parte dos inquiridos (clientes e utilizadores) respondeu afirmativamente. Tal facto revela que a organização tem estratégias já incrementadas ao nível da qualidade, e estas refletem-se na forma como a organização é vista e avaliada. Na ACRSS o SGQ está implementado, há um reconhecimento público e formal da certificação, potenciado pelo facto de ser uma das primeiras organizações do 3ºsector, a obter esse reconhecimento, tornando-se um exemplo de boas práticas e de *benchmarking*. Nesta organização há uma clara aposta na motivação e envolvimento constante dos colaboradores, a partir da gestão de topo, perceptível no clima e na cultura organizacional, numa “onda global de qualidade” que envolve todos (gestão de topo, colaboradores, clientes, parceiros, fornecedores, entidades que atuam na mesma área).

Neste estudo caso exploratório, a qualidade, a implementação do SGQ no sistema de formação e a certificação são encaradas, pela maioria dos respondentes, como fatores preponderantes para a qualidade da formação nas perspetivas: organizacional, cliente e colaboradores, com impacto na imagem e na forma como a organização se posiciona e é percebida pelo mercado. O processo de certificação é visto, pela maioria dos inquiridos, como uma vantagem competitiva e que gera mais valias no serviço, na imagem, na transparência, na comunicação, na uniformização da atividade formativa nas suas várias etapas e no reconhecimento externo.

O envolvimento de todos os que contactam com a organização é fundamental, aliado a uma comunicação interna e externa clara, a uma liderança participativa e profissional assente em processos rigorosos e transparentes. Este comportamento organizacional facilita a passagem da qualidade da teoria para a prática organizacional, a qual se assume como resposta às necessidades de adaptação e desenvolvimento da organização no contexto atual e aos desafios emergentes (necessidade de inovação e excelência permanentes).

Neste sentido, o desenvolvimento do SGQ em qualquer organização depende do pulsar e do envolvimento da gestão de topo no processo, ainda que a sua ação ou inação esteja intimamente ligada à direção técnica/gestora de formação como elemento catalisador e impulsionador do processo e de definição do plano estratégico, neste caso específico. Porém, o avanço para patamares de excelência e de inovação serão efetivos quando houver um

alinhamento entre gestão de topo e direção técnica, uma vez que a mudança organizacional só é exequível quando todos expressarem uma linguagem comum e partilhada nos vários níveis da hierarquia, disseminando para todos os que trabalham/cooperam e interagem formalmente e informalmente com a organização.

A qualidade só se torna pertinente quando melhora internamente a capacidade de gestão, de reflexão, de análise, de motivação, de aprendizagem, de melhoria e evolução contínua da organização.

8. Bibliografia

- Afonso, A. (1998). *Políticas educativas e Avaliação Educacional. Para uma análise Sociológica da Reforma Educativa em Portugal (1985-1995)*. Centro de Estudos em Educação e Psicologia, Instituto de Educação e Psicologia. Braga: Edição Universidade do Minho com apoio da FCT.
- Amante, M. (2007). *A Avaliação da Qualidade no Ensino Superior: uma proposta de indicadores de qualidade docente*. Tese de Doutoramento em Psicologia. Coimbra: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação – Universidade de Coimbra.
- Aretio, L.; Corbella, M. e Blanco, M. (2009). “El compromiso de Europa por la educación” Cap.13. *Claves para la educación: actores, agentes y escenarios en la sociedad actual*, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.
- Bank, J. (1992). *The Essence of Total Quality Management*. UK: Prentice Hall International Ltd.
- Barnabé, C. (1997). *La Gestion Total de la Qualité en Éducation*. Montreal: Les Éditions Logiques.
- Bell, Judith (2008). *Como realizar um Projecto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Branco, R. (2008). *O Movimento da Qualidade em Portugal*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Brito, E. (2003). *Gestão do Conhecimento e Qualidade: estudo empírico sobre a gestão do conhecimento em câmara municipais que adoptaram a gestão pela qualidade. Dissertação de Mestrado em Psicologia*. Coimbra: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação – Universidade de Coimbra
- Bogdan, Robert e Bilken, Sari (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bonamy, J. e Voisin, A. (2001). “La Qualité de la Formation entre le modele et le mythe”. *Education Permanente* n° 147/2001-2.
- Boterf, G.; Barzucchetti, S. e Vicent, F. (1992). *Comment Manager la Qualité de la Formation*. Paris: Les Éditions d’Organisation.
- Correia, J. A. (1997). “Formação e Trabalho: Contributos para uma Transformação dos Modos de os Pensar na sua Articulação”. In Canário, R. (org.). *Formações e Situações de Trabalho*. Porto: Porto Editora, pp. 13-41.

- Correia, J. A. (1998). *Para uma Teoria Crítica em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Couvaneiro, C. e Reis, M. (2007). *Avaliar/Reflectir/Melhorar*. Coleção Estudos e Documentos, Lisboa: Instituto Piaget.
- Dale, R. (2008). “Construir a Europa através de um Espaço Europeu de Educação”. *Revista Lusófona de Educação*, II, 13-30
- Delor, J. (1996). *Educação, um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI*. Versão eletrónica.
- Douaron, P. (2001). “Une Vision Renouvelée de la Qualité en Formation: avancées et limites”. *Education Permanente* n° 147/2001-2.
- Dupouey, P. (1991). *L'Approche Qualité en Éducation et Formation Continue*. Paris: Les Éditions D'Organisations.
- Estêvão, C. (2001). “Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania: contributos para uma sociologia crítica da formação”. *Revista Educação & Sociedade*, ano XXII, n° 77, Dezembro.
- Estêvão, C. (1999). *A Qualidade na Formação: reflexões críticas*. I Encontro Internacional de Galicia e Norte de Portugal de formación para o trabalho. Conferência “O Reto da Convergencia dos Sistemas Formativos e a Mellora da Calidad da Formación”. Braga: Universidade do Minho.
- Estêvão, C. (1998). “Políticas de Formação de Recursos Humanos nas Organizações Educativas: das práticas modernas aos discursos pós-modernos”. *Revista Galego-Portuguesa de Psicoloxía e Educación* 3, 2: 213 - 220
- Estêvão, C. (1998a). “A Agenda Oculta da Gestão da Qualidade Total na Educação”. *Revista Organizações e Trabalho*, n° 20, pp.51-61.
- Estêvão, C. (1998b). “A Privatização da Qualidade na Educação e as suas Privações”, *Revista Sociologia - Problemas e Práticas*, n° 27, Oeiras: Celta Editora, pp.117-127.
- Eurydice (2006). *L'assurance qualité de la formation des enseignants en Europe*. Printed in Belgium
- Ferreira, C. (2005). *Educação para a Cidadania: Aprender a ser Cidadão*. Comunicação apresentada no Fórum Espaço & Ideia, promovido pela Associação FigueiraViva, financiado pelo POEFDS, Figueira da Foz.
- Freebody, P. (2003). *Qualitative Research in Education: Interaction and Practice*, cap. 5 “Methods and Methodologies: Ethnography, Case Study an Action Research”. London: Sage Publications Ltd.

- Gerard, F. (2001). *L'Évaluation de la Qualité des Systèmes de Formation*. *Mesure et Evaluation*, Vol. 24, N°os 2-3, pp. 53-77.
- Guerra, I. (2010). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Lisboa: Principia.
- Guerra, I. (2002). *Fundamentos e Processos de uma Sociologia da Acção: o Planeamento em Ciências Sociais*. Lisboa: Principia.
- Hameline, D. (1998). *Les Objectifs pédagogiques en formation initiale et en formation continue*. Paris: ESF Editeurs.
- Laboucheix, V. (direção) e Feigenbaum, A. (prefácio) (s/ano). *O Tratado da Qualidade Total*. Porto: Rés-Editora, Lda.
- Lima, L. (2004). “Políticas de Educação de Adultos: da (não) reforma às decisões políticas pós-reformistas”. In Lima, L. (org.). *Educação de Adultos. Forum III*. Braga: Unidade de Educação de Adultos da Universidade do Minho, pp. 19-43.
- Kremer, Xavier (2001). “(Trans)-formation de l'apprenant et qualité de la formation” in *La Qualité de la Formation en Débat*, Revista Education Permanente, n°147.
- Masingue, B. (2001). “Travailler sur la «chaîne qualité»”. *Education Permanente*, n°147/2001-2.
- Moratalla, A. (2002). *Calidad Educativa y Justicia Social*. Madrid: PPC, Editorial y Distribuidora, SA.
- Morvan, F. e Audebert, O. (2001) “La Qualité en Formation: normes et certifications”. *Education Permanente*, n°147/2001-2
- NP ISO 9001:2008
- NP ISO 9001:2000
- NP ISO 9004:2000
- OCDE (1989). *As Escolas e a Qualidade*. Tradução de Mário Pinto com a direcção de Luís Alves Colecção. Biblioteca Básica de Educação e Ensino, Edições Asa.
- Pinto, A. e Soares, I. (2010). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- REAPN; Universidade Católica Portuguesa e União Distrital das Instituições de Solidariedade Social do Porto (2008). *Redacção n°7 Linhas de Orientação para a Qualificação Organizacional de Organizações Sociais Sem Fins Lucrativos*. Porto: Edição REAPN

- Recomendação da Comissão de 11 de Março de 2005 sobre A Carta do Investigador e ao Código de Conduta para o Recrutamento de Investigadores.
- Saraiva, M. e Teixeira, A. (editores, 2009). *Temas em Métodos Quantitativos – Qualidade – N.º0: A qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Stake, R. (2007). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Tomé, J. (1991). *Portugal e a Europa no Mercado Mundial da Qualidade*. Edição: Associação Portuguesa para a Qualidade no âmbito da Campanha de Motivação para a Qualidade, financiada pelo programa 6 do PEDIP.
- Torres, L. (2010). *Abordagem de uma instituição escolar a partir de um estudo de caso de longa duração: reflexões metodológicas no campo da sociologia das organizações educativas*. Braga: Centro de Investigação em Ciências Sociais da Universidade do Minho.
- Vala, J. (1987). “A Análise de Conteúdo”. In Silva, A. e Pinto, J. (org.), *Metodologias das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento, pp. 101-128.

9. Referências Documentais

9.1 Documentos Consultados

- Diagnóstico de Necessidades Formativas e Educativas (2011), produzido pela Rede para a Aprendizagem e Qualificação
- Diagnóstico de Necessidades Formativas e Educativas: Figueira da Foz (2011), produzido pelas entidades do concelho da Figueira da Foz que integram a Rede para a Aprendizagem e Qualificação
- Dossiers técnico-pedagógicos da Associação FigueiraViva
- Enquadramento Estratégico, elaborado por Equipa Qualidade 2010
- Estatutos FigueiraViva – Associação de Cooperação e Solidariedade para o Desenvolvimento da Figueira da Foz
- Estatutos da Associação Cultural, Recreativa e Social de Samuel
- Ata de alteração de denominação social da entidade FigueiraViva, passando a FigueiraViva – Associação de Cooperação e Solidariedade para o Desenvolvimento
- Planeamento Estratégico 2011/2012, elaborado pela Equipa de Qualidade 2011
- Relatórios de Contas 2010 da Associação FigueiraViva

- Regulamento da Formação da Associação FigueiraViva
- Regulamento das Atividades Extralectivas da Associação FigueiraViva

9.2 Webgrafia

<http://www.asamuel.pt/html/instituicao/missao/missao01.htm>

<http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/10401/1/GomesBAD204.pdf>

http://www.min-edu.pt/data/programa_educacao_2015.pdf consultado a 07/09/2011

9.3 Legislação

- Portaria n.º 1196/2010 de 24 de Novembro
- Portaria n.º 283/2011, de 24 de Outubro
- Portaria n.º851/2010, de 6 Setembro
- Portaria n.º 711/2010, de 17 de Agosto
- Portaria n.º 230/2008, de 7 de Março
- Despacho n.º 18361/2008, de 9 de Julho
- Despacho n.º 18223/2008, de 8 de Julho
- Despacho n.º 18227/2008, 8 de Julho
- Despacho Normativo n.º 4-A/2008, de 24 Janeiro
- Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007, de 10 Dezembro
- Portaria n.º 817/2007, de 27 de Julho
- Portaria n.º 633/2007 de 30 de Maio
- Decreto-Lei n.º682/2007 de 29 de Maio
- Portaria n.º 256/2006 de 16 de Março
- Portaria n.º 782/1997 de 29 de Agosto
- Decreto-Lei n.º 115/1997 de 12 de Maio

10. Apêndices

