

NÚMERO 10 | 2019

ISSN 2183-0940

REVISTA TMQ

TECHNIQUES, METHODOLOGIES AND QUALITY

EDITORES:

ANTÓNIO RAMOS PIRES
Instituto Politécnico de Setúbal

MARGARIDA SARAIVA
Universidade de Évora

ÁLVARO ROSA
ISCTE-IUL



REDE DE
INVESTIGADORES
DA QUALIDADE

A **REVISTA TMQ - TECHNIQUES METHODOLOGIES AND QUALITY** é uma marca registada no INPI com o Nº 614089 e sujeita os artigos publicados a dupla revisão por pares, estando disponível online em: <https://publicacoes.rigual.org>

A TMQ está indexada à Latindex - Sistema regional de informações on-line para revistas de investigação científica nos países da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal.

Responsabilidade: A RIQUAL ou seus representantes e os Editores não são responsáveis por qualquer erro(s), validade de dados / conclusões ou violação de direitos autorais em qualquer artigo publicado nesta revista. Os Autores são os únicos responsáveis por todo o conteúdo dos artigos publicados na revista.

The **JOURNAL TMQ - TECHNIQUES METHODOLOGIES AND QUALITY** is a registered trademark with INPI under Nº 614089 and is a peer-reviewed and publicly available journal, being available online at: <https://publicacoes.rigual.org>

TMQ is indexed at Latindex - Regional system of online information for scientific research journals in the countries of Latin America, the Caribbean, Spain and Portugal.

Disclaimer: RIQUAL or its representatives and the Editors are not responsible for any error(s), validity of data/conclusions or copyright infringements in any article published in this journal. Authors are solely responsible for the entire contents of the paper published in the journal.

FICHA TÉCNICA:

Título: TMQ - TECHNIQUES METHODOLOGIES AND QUALITY, Número 10 | 2019

ISSN: 2183-0940

Editora: RIQUAL - Rede de Investigadores da Qualidade

Paginação e produção gráfica: RIQUAL

e-mail: info@riqual.org

TECHNICAL DATA SHEET:

Title: TMQ - TECHNIQUES METHODOLOGIES AND QUALITY, Issue 10 | 2019

ISSN: 2183-0940

Publisher: RIQUAL - Network of Quality Researchers

Pagination and graphic production: RIQUAL

e-mail: info@riqual.org

EDITORES:

António Ramos Pires, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal (Coordenador)

Margarida Saraiva, Universidade de Évora, Portugal

Álvaro Rosa, ISCTE-IUL, Portugal

REVISORES:

Álvaro Rosa, ISCTE-IUL, Portugal

António Ramos Pires, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

Luís Lourenço, Universidade da Beira Interior, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

Margarida Saraiva, Universidade de Évora, Portugal

Patrícia Moura e Sá, Universidade de Coimbra, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

Rodrigo Lourenço, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

CONSELHO EDITORIAL:

Albano Ferreira, Universidade Katyavala Bwila, Angola

Álvaro Rosa, ISCTE-IUL, Portugal

António Andrade, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

António Ramos Pires, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

Artur Santana, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Dênis Cunha, Universidade Federal de Viçosa, Brasil

Elsa Simões, Universidade de Cabo Verde, Cabo Verde

Gerson Tontini, Universidade do Oeste de Santa Catarina, Brasil

José Álvarez-Garcia, Universidad da Extremadura, Espanha

José Sarsfield Cabral, Universidade do Porto, Portugal

Julio Macedo, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Keylor Villalobos, Universidad Nacional de Costa Rica, Costa Rica

Luís Lourenço, Universidade da Beira Interior, Portugal

Manuel Suarez-Barraza, Instituto Tecnológico e de Estudos Superiores de Monterrey, México

Margarida Saraiva, Universidade de Évora, Portugal

Maria da Conceição Barbosa Mendes, Universidade Katyavala Bwila, Angola

Maria de la Cruz del Rio-Rama, Universidad de Vigo, Espanha

Martí Casadesús, Universitat de Girona, Espanha

Nelson António, ISCTE-IUL, Portugal

Patrícia Moura e Sá, Universidade de Coimbra, Portugal

Pedro Saraiva, NOVA IMS, Universidade Nova de Lisboa, Portugal

Virgílio Cruz Machado, Universidade Nova de Lisboa, Portugal

AUTORES:

- Abreu, L.P.M.** - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda
- Alexandra Sevinate Pontes** - Instituto Superior Técnico da Universidade de Lisboa
- Ana Rodrigues** - Instituto Politécnico de Viana do Castelo
- António Ramos Pires** - Instituto Politécnico de Setúbal
- Baptista, A.L.F.** - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda
- Brito, E.** - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda
- Carla Quintas** - Instituto Politécnico de Viana do Castelo
- Carlos Rodrigues** - Instituto Politécnico de Viana do Castelo
- Daniela Teixeira** - Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico do Porto
- Filipe Carvalho** - Universidade do Minho
- Isabel Maria Romero de Carvalho** - Universidade Katyavala Bwila
- Isabel Maria Tomázio Correia** - Instituto Politécnico de Setúbal
- Keylor Villalobos Moya** - Universidad Nacional de Costa Rica
- Linda Saraiva** - Instituto Politécnico de Viana do Castelo
- Mara Rocha** - Instituto Politécnico de Viana do Castelo
- Márcia Amorim** - Instituto Politécnico de Viana do Castelo
- Margarida Saraiva** - Universidade de Évora
- Maria da Conceição Barbosa Mendes** - Universidade Katyavala Bwila
- Marta Pile** - Instituto Superior Técnico da Universidade de Lisboa
- Miguel-Oliveira, J.** - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda
- Paulo Oliveira** - Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico do Porto
- Paulo Sampaio** - Universidade do Minho
- Rui Valente** - Comissão Setorial de Educação e Formação
- Sandra Gomes** - Universidade Europeia
- Tuca Manuel** - Universidade Katyavala Bwila
- Valentina Oliveira** - Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa

ÍNDICE

EDITORIAL	9
------------------------	----------

A RIQUAL como rede de colaboração científica e os Encontros de Investigadores da Qualidade: Evolução da Produção Científica (2010-2018).....	11
---	-----------

Margarida Saraiva

António Ramos Pires

Keylor Villalobos Moya

1	Introdução	12
2	As Redes e a Colaboração Científica	13
3	A Rede de Investigadores da Qualidade (RIQUAL)	15
4	Procedimentos Metodológicos.....	22
5	Evolução da Produção Científica nas Atas dos Encontros de Troia (2010-2018).....	23
6	Considerações Finais	27
7	Referências	29

Comunicação do Compromisso para com o Desenvolvimento Sustentável no âmbito dos Sistemas Integrados de Gestão	33
--	-----------

Filipe Carvalho

Paulo Sampaio

1	Introdução	34
2	Revisão da Literatura.....	36
3	Metodologia	42
4	Resultados	46
5	Conclusão	51
6	References	52

Sistema de Gestão da Qualidade de uma Empresa de Componentes Industriais – Fator de melhoria organizacional e das condições de trabalho.....	57
---	-----------

Daniela Teixeira

Paulo Oliveira

1	Introdução.....	58
2	Materiais e Métodos	59
3	Resultados e Discussão.....	60
4	Conclusões.....	71
5	Referências	73

Aplicação de ferramentas do Lean numa empresa do sector têxtil.....	75
--	-----------

Baptista, A.L.F.

Abreu, L.P.M.

Brito, E

1	Introdução	76
2	Método.....	80
3	Contextualização	82
4	Apresentação dos dados e propostas de melhoria	85
5	Análise dos resultados obtidos.....	89
6	Conclusão	91
7	Referências	92

A implementação da CAF em companhias de bombeiros - estudo de caso.....	95
<i>Miguel-Oliveira, J.</i>	
<i>Baptista, A.L.F.</i>	
<i>Brito, E.</i>	
1	Introdução 96
2	Método 100
3	Apresentação de Resultados 101
4	Conclusões 114
5	Referencias 116
Contributos para a qualidade das práticas pedagógicas em contexto de creche: apontamentos sobre as identidades de um grupo de educadoras de infância.....	119
<i>Isabel Maria Tomázio Correia</i>	
1	Introdução 120
2	Percurso Metodológico e Ético..... 124
3	Apresentação e discussão dos resultados 126
4	Para concluir 132
5	Referências 133
Cursos Técnicos Superiores Profissionais: Indicadores de desempenho no caso do Instituto Politécnico de Viana do Castelo	137
<i>Ana Rodrigues</i>	
<i>Carla Quintas</i>	
<i>Carlos Rodrigues</i>	
<i>Márcia Amorim</i>	
<i>Mara Rocha</i>	
<i>Linda Saraiva</i>	
1	Introdução 138
2	Funcionamento dos CTeSP em Portugal..... 143
3	CTeSP: o caso do IPVC 144
4	Conclusões 151
5	Referências 152
O papel da CS11 num estudo de levantamento de Boas Práticas de Responsabilidade Social nas IES	155
<i>Rui Valente</i>	
<i>Sandra Gomes</i>	
<i>Alexandra Sevinate Pontes</i>	
<i>Marta Pile</i>	
<i>Valentina Oliveira</i>	
1	Introdução 156
2	Responsabilidade Social nas Instituições de Ensino Superior 157
3	Responsabilidade Social Corporativa nas Instituições de Ensino Superior e ainda Responsabilidade Social Universitária (RSU)..... 158
4	Metodologia utilizada..... 160
5	Resultados 161
6	Testemunhos 167
7	Conclusões e recomendações 170
8	References 173

Lógicas e Práticas de Acesso ao Ensino Superior em Angola	177
<i>Maria da Conceição Barbosa Mendes</i>	
<i>Tuca Manuel</i>	
<i>Isabel Maria Romero de Carvalho</i>	
1	Introdução
2	Os méritos evocáveis para o acesso
3	Os perfis dos candidatos versus as exigências dos exames de acesso
4	O atual formato de acesso: incidências para a sustentabilidade das IES
5	A administração das IES e os vários públicos.....
6	Considerações finais
7	References

EDITORIAL

Em 2019, comemoramos os 10 anos da revista TMQ, da RIQUAL e, conseqüentemente, os Encontros de Investigadores da Qualidade (também designados Encontros de Troia).

Este ano tem sido rico em termos de edição, com a edição de 3 números especiais, entre os quais um deles dedicado ao Futuro da Qualidade. O Número 10 termina este ciclo de edições.

A experiência muito positiva com a edição de números especiais, com a ajuda de editores convidados, pode ser alargada, quer continuando na mesma abordagem, quer eventualmente evoluindo para linhas editoriais estabelecidas e continuadas. Esta experiência pode ser decisiva para a consolidação do funcionamento da RIQUAL, quer em termos editoriais, quer em termos do seu desenvolvimento e sustentabilidade.

Neste número, temos 9 artigos, a maioria deles selecionados das apresentações ao X Encontro, na sequência da orientação estabelecida no ano de 2017. Os temas são muito variados, quer ao nível dos setores de atividade (indústria, serviços, bombeiros, creches e ensino superior), quer ao nível dos temas e técnicas (investigação, compromisso com o desenvolvimento sustentável, sistemas de gestão, condições de trabalho, lean, CAF, responsabilidade social, ensino superior).

A opção dos editores por esta variabilidade resulta, não só do mérito dos artigos selecionados, mas também da riqueza dos artigos apresentados ao X Encontro, o que nos leva a refletir sobre a utilidade de criar linhas editoriais, como acima referido.

O ano de 2019 marcou a autonomia da Rede em termos editoriais, criando o seu site próprio, mas também a sua formalização como associação científica. Este percurso tem sido muito difícil, principalmente porque fomos obrigados a refazer o trabalho de anos, apenas com os recursos e contributos pessoais dos editores e da comissão coordenadora. Esperamos poder continuar, pelo gosto e sentido de responsabilidade social que nos anima.

Os Editores.

António Ramos Pires (Coordenador)

Margarida Saraiva

Álvaro Rosa

A RIQUAL como rede de colaboração científica e os Encontros de Investigadores da Qualidade: Evolução da Produção Científica (2010-2018)

Margarida Saraiva

msaraiva@uevora.pt

Universidade de Évora e BRU-UNIDE/ISCTE-IUL

António Ramos Pires

ramos.pires1@gmail.com

UNIDEMI – Universidade Nova de Lisboa e Instituto Politécnico de Setúbal

Keylor Villalobos Moya

keylor.villalobos.moya@una.cr

Escuela de Ciencias Agrarias, Universidad Nacional de Costa Rica

Resumo:

Os Encontros de Troia nasceram, em 2010, de uma iniciativa de dois investigadores da Qualidade, com a finalidade de constituir um ponto de encontro das comunidades técnicas e científicas, que investigam e desenvolvem atividades de algum modo ligadas às temáticas da Qualidade (e áreas afins), de forma a promover uma extensa reflexão e um aprofundado debate em torno dessas questões. Paralelamente, foi criada, nesse mesmo ano, uma estrutura própria: a Rede de Investigadores da Qualidade (atualmente a designada RIQUAL).

Desde 2011 até aos dias de hoje, esse evento alargou o seu âmbito e sofreu algumas modificações, destacando-se a atribuição de um ISSN às Atas dos Encontros.

Com este artigo pretende-se refletir sobre as redes de colaboração científica e, conseqüentemente, sobre a origem e evolução história da Rede de Investigadores da Qualidade (RIQUAL), bem como as atividades desenvolvidas nessa rede, destacando-se a evolução da produção científica nas Atas dos Encontros de Troia, no período de 2010 a 2018, através da utilização das palavras-chave, enunciadas pelos autores.

Os principais resultados obtidos mostram que “Qualidade”, “Modelos/Métodos e Ferramentas da Qualidade” e “Educação e Ensino Superior” são as palavras-chave que apresentam maior frequência e com menor frequência surgem os temas relacionados com a temática da Gestão pela Qualidade Total (TQM) e a “Qualidade no sector social”.

Palavras chave: Colaboração Científica, Gestão da Qualidade, Investigação na Qualidade, Rede de Investigadores da Qualidade (RIQUAL)

Abstract:

The Troia Meetings were born, in 2010, from an initiative of two researchers of Quality, with the purpose of constituting a meeting point of the technical and scientific communities, that investigate and develop activities in some way related to the themes of Quality (and related areas)) in order to promote extensive reflection and in-depth debate around these issues. At the same time, a specific structure was created in the same year the Quality Researchers Network (currently called RIQUAL).

From 2011 to the present day, this event has broadened its scope and has undergone some modifications, notably the attribution of an ISSN to the Minutes of the Meetings.

This article intends to reflect on the scientific collaboration networks and, consequently, on the origin and historical evolution of the Quality Researchers Network (RIQUAL), as well as the activities developed in that network, highlighting the evolution of scientific production in Proceedings of the Troia Meetings, from 2010 to 2018, through the use of the keywords, enunciated by the authors.

The main results obtained show that “Quality”, “Quality Models / Methods and Tools” and “Education and Higher Education” are the keywords that present the most frequency and with the least frequency the themes related to Total Quality Management (TQM) and “Quality in the social sector”.

Keywords: Scientific Collaboration, Quality Management, Research on Quality, Quality Researchers Network (RIQUAL)

1 Introdução

Nesta era digital, os indivíduos em geral, e os investigadores em particular, experienciam um mundo em rede, que emerge constantemente, em que as várias atividades (económicas, culturais, sociais e empresariais) têm como marca distintiva da contemporaneidade serem realizadas em rede tecnologicamente mediada. Também no campo científico não será diferente, pois a partilha, a cooperação e a construção de conhecimento têm vindo a expandir-se nas práticas comunicacionais da sociedade contemporânea e a afirmar-se numa lógica de vinculação social, mediada tecnologicamente, em que o sujeito partilha e usufrui da partilha dos outros (Audenaert, Verbrugge, Depre, Colle, Lievens, Pickavet & Demeester, 2006).

As competências são muito diversas e encontram-se geograficamente dispersas, neste mundo global. Assim, a constituição de redes pode ser o elo de ligação para a transferência de conhecimento dentro e fora do contexto universitário.

Nesta última década, a comunidade científica tem atravessado uma fase dinâmica e exigente, dado que se verifica um acentuado aumento de publicações e, por consequência, um diminuto

ciclo de vida do conhecimento, em que todos os dias surgem novos dados, novas interpretações, novas teorias e novos investigadores. Perante esse cenário, em que o número de publicações é imenso, nem sempre é fácil operacionalizar uma estratégia de investigação, que se revele eficaz e eficiente, com o fim de se obter informação relevante e significativa (Akhavan, Ghiara, Mariotti & Sillig, 2020).

Face ao exposto anteriormente, pretende-se com este artigo refletir sobre as redes de colaboração científica e, conseqüentemente, sobre a origem e evolução da Rede de Investigadores da Qualidade (RIQUAL), que acarretou uma significativa articulação na colaboração entre os investigadores nacionais e no desenvolvimento da rede, bem como as atividades desenvolvidas nessa rede, destacando-se os Encontros de Troia. Para além desse facto, neste estudo também se pretende analisar a evolução da produção científica, publicada nas Atas dos Encontros de Troia, no período entre 2010 e 2018, utilizando as palavras-chave, como indicadores. Para tal, utilizou-se uma análise descritiva e exploratória dos dados, trabalhados e apresentados em tabelas, figuras e gráficos.

Após esta introdução, será efetuada uma reflexão sobre o conceito de redes e a colaboração científica, seguindo-se a apresentação da RIQUAL e, conseqüentemente, os Encontros de Troia, a sua evolução histórica, até ao ano de 2018. Posteriormente, serão apresentados os métodos utilizados e debatidos os resultados obtidos, relacionados com a produção científica evidenciada nos dez anos de existência da RIQUAL. Por fim, serão efetuadas as considerações finais.

2 As Redes e a Colaboração Científica

Em termos globais, as redes de colaboração científica representam uma associação de pessoas coletivas e individuais, que pretendem associar-se a um determinado propósito comum, em que a sua formação é significativa para essas comunidades, quer profissionais, quer académicas ou quer sociais.

Para Silva (2002) e Castells (2009), uma rede é um conjunto de “nós” interconectados que se articulam formando a “espinha dorsal” da sociedade. Esta é formada por um conjunto de atores sociais, ligados uns aos outros, por meio de relações sociais, que podem ser representados por “grafos”, através de “pontos ou nós”, que são atores, e linhas que refletem os “laços e conexões”.

Dessa forma e segundo Donelan (2015) e Scarpin, Machado, Mondini & Gomes (2018), o uso dessas ferramentas evidencia como os indivíduos formam *networking*, divulgando as suas

atividades profissionais e pessoais, melhorando a sua reputação profissional, ao interagirem com comunidades mais amplas, direcionadas às suas áreas específicas de conhecimento, potenciando, assim, o aumento de oportunidades, o fortalecimento de conexões e o autodesenvolvimento profissional e pessoal.

Segundo Coltell, Corella & Chalmeta (2003), o conceito de redes insere-se: 1) numa conotação de integração acadêmica, científica e tecnológica; 2) como um sistema de comunicação que integra indivíduos/organizações, com vínculos sociais e objetivos comuns; 3) como um processo de construção permanente, incluindo o individual e o coletivo; 4) como um sistema de troca dinâmica e aberta, que melhora potencialmente os recursos; 5) como um conjunto de componentes quando interagem entre si para facilitar a transferência de conhecimento; 6) e, finalmente, como um processo de expansão que une forças.

Arvantis (1996) determina a rede como modelo de ação humana, uma prática social, descrevendo relações e interações, que tem como característica fundamental o fluxo de informações, circulando em todas as direções.

Para Eran (1996) há diferentes tipos de redes, dado que estas são definidas de acordo com seus objetivos de configuração. Assim, podem existir: 1) redes de informações, em que são responsáveis pela recolha, sistematização e disseminação de informações, de modo a resolver o problema da falta de comunicação funcional entre as organizações e, assim, melhorar o processo de tomada de decisão; 2) redes de ação, em que são espontaneamente moldadas, mas, apesar da sua expansão, não têm apoio financeiro, pelo que, o seu impacto é limitado; 3) redes de conscientização, que buscam influenciar ou induzir mudanças de cima para baixo; 4) redes de financiamento, que consistem em projetos ou grupos que compartilham recursos, financiamento e experiências; 5) e redes de investigação, que têm um caráter de especialização maior do que o de uma associação profissional, é construídas em torno de um problema ou linha de investigação.

Já Gómez & Jaramillo (1997) estabelecem características que identificam uma rede de colaboração científica, designadamente, refere que esse tipo de redes: 1) são sistémicas, por serem organizadas, adquirindo diferentes formas dependendo das temáticas a abordar; 2) inserem a socialização de objetivos, atividades, propostas, projetos, serviços; 3) são construtivas, pois a comunicação é vivida a partir de laços interativos; 4) são complexas, dado que têm uma configuração aberta, crescem e diversificam ligações dentro e fora; 4) são um sistema aberto, que podem conter outras redes parciais; 5) são legítimas e endossas, dado que laboram com pares académicos; 6) conectam-se para unir forças, definir estratégias e expandir

áreas de conhecimento; 7) têm como eixo o princípio da reciprocidade, em que os membros estão dispostos a dar e receber.

Para Brufem & Sorribas (2011), as redes de colaboração científica permitem avaliar os aspectos relacionados a sua “dinâmica estrutural de relacionamento, caracterização e evolução estrutural das redes de coautoria, impacto das investigações científicas, grau de colaboração, padrões de produtividade e coautoria, análise de domínio e de produção científica” (p. 4), promovendo parâmetros de avaliação do impacto das produções científicas e o grau de visibilidade dos investigadores no cenário nacional e internacional.

Araújo (2010) e Silva & Silva (2012) referem que o pensamento crítico e a capacidade reflexiva são os elementos que norteiam as relações nesse tipo de redes, pois exigem, para além de capacidades técnicas e tecnológicas, ações responsáveis e éticas dos sujeitos informacionais no acesso, uso e partilha de conteúdo, de acordo com os interesses sociais, educacionais, culturais ou profissionais dos indivíduos.

Conclui-se que uma rede de colaboração científica, facilita processos, consolidando grupos, dando sustentabilidade ao longo do tempo, induzindo a colaboração com estratégias de desenvolvimento de serviços académicos e de investigação, e oferece oportunidades para comunicação permanente, compartilhamento de experiências, iniciativas, para definir metas, gerar e executar programas, estabelecer contatos, fortalecer o conhecimento, promover apoios, serviços e, mais relevantemente, unir forças.

3 A Rede de Investigadores da Qualidade (RIQUAL)

Nos últimos anos, tem-se assistido ao crescimento sistemático de redes de colaboração científica. Este crescimento advém do propósito de impulsionar uma determinada área do conhecimento, com possibilidades de discussões, networking e divulgação dos resultados de investigação. Como instrumento central de atividade, os seus membros propõem-se constituir processos interativos de trabalho e a colaborar na produção de conhecimento académico coletivo (Tapia, Tovar, Alatríste & Domínguez, 2016).

Neste contexto de globalização científica, a criação de uma rede de colaboração de científica, visa promover a lógica de cooperação entre investigadores, incentivando-os a acrescentar valor, procurando dar um duplo contributo à comunidade científica. Assim, por um lado, pretendem sistematizar e preservar a produção académica, cultural e científica dos investigadores da área em comum e, por outro, tornar essa memória acessível a todos, de modo a enriquecer o trabalho desenvolvido, gerando um efeito de conservação e disseminação, e, assim, contribuir para a

partilha junto da comunidade científica (Amblard, Casteigts, Flocchini, Quattrocioni & Santoro, 2011; Gonzalez-Alcaide, Huamani, Park & Ramos, 2013).

Foi com esse propósito que, em 2010, dois investigadores da área temática da Qualidade, António Ramos Pires e Margarida Saraiva, tomaram a iniciativa de criar uma rede de colaboração científica, a Rede de Investigadores da Qualidade (RIQUAL).

A RIQUAL foi idealizada com o objetivo de incentivar a integração dos saberes, relacionados com a área temática da Qualidade e áreas afins, para proporcionar maior intercâmbio entre investigadores, que se identificavam com essas temáticas, e incrementar a produção científica, primeiramente, a nível nacional e, posteriormente, a nível internacional.

Assim, a construção de uma rede adequada para a investigação na área da qualidade (e outras afins), com grupos de investigadores de renome nacional e internacional, com capacidade para conduzir, compreender e aplicar os resultados das investigações, permitiu à RIQUAL fortalecer e desenvolver-se cientificamente, como seguidamente se apresentará.

3.1. Apresentação da RIQUAL

A Rede dos Investigadores da Qualidade (RIQUAL) resultou da iniciativa de dois investigadores, António Ramos Pires e Margarida Saraiva, como já referido anteriormente. Como, em 2010, passavam 10 anos sobre o 1º Congresso da Qualidade em Portugal (iniciativa do Instituto Português da Qualidade - IPQ), colocou-se a questão de retomar aquela iniciativa. Assim, teve origem o I Encontro dos Investigadores da Qualidade, a 4 de junho de 2010, em Troia, com o objetivo principal de verificar a validação da realização periódica de um Congresso/Conferência científica. Concluiu-se que não se justificava, dada a existência de eventos suficientes na Europa e no mundo, mas que os Encontros, como forma de reunir os investigadores da área, eram ajustados ao que se pretendia. A partir do II Encontro, em 2011, estes encontros de investigadores passaram a designar-se Encontros de Tróia (local em que se realizou o I Encontro).

Em 2012, a Rede aceitou integrar-se na Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), como uma Estrutura da Associação, em que a Revista TMQ passou a ser gerida no âmbito da RIQUAL, situação que se manteve até 2019. A mudança de orientação estratégica da Direção da APQ, em 2018, conduziu a Rede, em 2019, a voltar à gestão autónoma, já que deixou de ter condições mínimas de trabalho e de desenvolvimento no seio da mesma, dando origem a uma nova Sociedade com personalidade jurídica.

A RIQUAL é uma Sociedade Científica e uma rede colaborativa, constituída em Portugal, mas aberta a investigadores de outros países, em particular os de língua Portuguesa, Espanhola e Inglesa. Regista cerca de 150 membros, oriundos de grande parte das Instituições de Ensino Superior de Portugal, de Espanha e de outros países dos PALOPs.

A RIQUAL pretende constituir uma plataforma de encontro e de desenvolvimento de todos os profissionais, que desenvolvam atividades de Investigação, Desenvolvimento e Demonstração, na área da qualidade ou outras afins.

Atualmente, tem como objetivos: 1) Conhecimento pessoal mútuo e troca de experiências; 2) Conhecimento dos trabalhos realizados, das áreas de interesse e das linhas de investigação em que os membros da rede estão envolvidos e/ou interessados; e 3) Intervenção organizada na realização de projetos em rede.

A equipa coordenadora atual (2019) da RIQUAL é constituída pelos dois fundadores: António Ramos Pires, do Instituto Politécnico de Setúbal, e Margarida Saraiva, da Universidade de Évora, bem como por mais 4 investigadores e professores do Ensino Superior: Álvaro Rosa (ISCTE-IUL), Luis Lourenço (Universidade da Beira Interior), Patricia Moura e Sá (Universidade de Coimbra) e Rodrigo Lourenço (Instituto Politécnico de Setúbal).

3.2. Atividades da RIQUAL

Seguidamente apresentar-se-á todas as atividades realizadas pela RIQUAL:

a) Edição de uma Revista Científica: TMQ – *Techniques, Methodologies and Quality* (ISSN 2183-0940).

A Revista nasceu em 2009, com o apoio do Grupo de Investigação em Estatística e Análise de Dados (GIESTA) e do Centro Associado da Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial (UNIDE) do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, com o objetivo de divulgar os trabalhos de investigação e desenvolvimento realizados no âmbito da temática da Qualidade e outras áreas afins.

O objetivo primordial da Revista TMQ é discutir e aprofundar conceitos da temática da Qualidade e áreas afins, numa perspetiva multi e interdisciplinar, bem como abordar metodologias, instrumentos de aplicação pragmática e experiências realizadas, para um melhor conhecimento das implicações e impactos na qualidade, e áreas afins, na sociedade.

A Revista TMQ é uma revista prestigiada a nível nacional e internacional, sobretudo no domínio da Gestão da Qualidade, com um elevado crescimento da produção científica, em que

um número considerável de autores, estudiosos e académicos, tanto de Portugal, como de Espanha, bem como de outros países de línguas oficiais Portuguesa e Espanhola, têm publicado textos científicos, quer escritos em Português, Espanhol ou Inglês, em números regulares, números temáticos, números especiais e com a colaboração de editores convidados.

Esta Revista desempenha um papel útil e meritório, enquanto instrumento de informação, educação e formação na área da Qualidade e afins, dado que especialistas e outras individualidades tem a possibilidade de divulgar e colocar à disposição pública investigações efetuadas no âmbito da temática da Qualidade, bem como difundir os seus trabalhos de mestrado ou de doutoramento.

A esta revista foi concedido o ISSN 2183-0940 e está indexada ao Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal – Latindex, por ser uma Revista *online*.

Em junho de 2019, comemorou-se os 10 anos de existência, sem interrupções, através da publicação de um Número Especial 10 anos (Pires, Saraiva e Rosa, 2019).

Nos 10 anos de existência da Revista TMQ (2009-2018) publicaram-se 17 números (10 números normais anuais, sem interrupções, 3 números temáticos e 4 números especiais), um total de 168 artigos, e com cerca de 3.700 páginas de texto científico, com uma média de 10 artigos e 215 páginas por cada número (Saraiva, Pires & Villalobos Moya, 2019).

Em 2019, já se publicou dois Números Especiais: *Metrology in Health* e *Quality in Health*, e para além do N.º 10 | 2019 (normal anual).

b) Organização de Encontros Anuais: *Encontros de Investigadores da Qualidade – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento*, também designado de “Encontros de Troia”.

Estes Encontros acontecem anualmente e, frequentemente, no primeiro fim de semana do mês de junho, que envolve sempre autores de países diferentes e diversas instituições (Universidades, Institutos Politécnicos, Escolas de outros graus de ensino, Instituições de Saúde e Empresas). Em 2019, comemoraram-se os 10 anos de existência da Rede, em que, até ao momento, se realizaram, sem interrupções, 10 Encontros.

O Tabela 1 apresenta os diversos Encontros anuais organizados no âmbito da RIQUAL, entre os anos de 2010 a 2019.

Tabela 1: Encontros de Investigadores da Qualidade - Qualidade, Investigação e Desenvolvimento (2010-2019)

Encontros de Troia	Instituições	Data	N.º Comunicações	N.º Inscrições
I Encontro de Investigadores da Qualidade 2010 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	Auditório do TróiaResort, Tróia – Setúbal	3 de junho de 2010	---	76
II Encontro de Investigadores da Qualidade 2011 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	Aqualuz Suite Hotel Apartamentos, Tróia – Setúbal	10 de junho de 2011	18	50
III Encontro de Investigadores da Qualidade 2012 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	Sala Atlântico - Aqualuz Suite, TróiaResort – Setúbal	8 de junho de 2012	29	92
IV Encontro de Investigadores da Qualidade 2013 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	Sala Atlântico - Aqualuz Suite, TróiaResort – Setúbal	7 de junho de 2013	34	76
V Encontro de Investigadores da Qualidade 2014 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	Faculdade de Ciências da Saúde, Universidade Beira Interior – Covilã	6 de junho de 2014	24	60
VI Encontro de Investigadores da Qualidade 2015 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	Instituto Superior de Educação e Ciências (ISEC) – Lisboa	5 de junho de 2015	32	75
VII Encontro de Investigadores da Qualidade 2016 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	Sala Atlântico Aqualuz Suite, TróiaResort – Setúbal	3 de junho de 2016	26	60
VIII Encontro de Investigadores da Qualidade 2017 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra – Coimbra	23 de junho de 2017	33	70
IX Encontro de Investigadores da Qualidade 2018 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto – Porto	15 de junho de 2018	32	68
X Encontro de Investigadores da Qualidade 2019 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	Instituto Politécnico de Setúbal – Setúbal	7 de junho de 2019	43	133
TOTAL			271	760

c) Publicação da *Atas dos Encontros de Investigadores da Qualidade – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento* (ISSN: 2183-1408).

Em todos os eventos organizados pela RIQUAL foram publicadas Atas, num total de 10 livros de Atas, até ao momento. A Tabela 2 apresenta as Atas dos Encontros anuais organizados no âmbito da RIQUAL, entre os anos de 2010 a 2019.

Tabela 2: Atas dos Encontros de Investigadores da Qualidade - Qualidade, Investigação e Desenvolvimento (2010-2019)

Ano	Atas Encontros (ISSN: 2183-1408)	Organização
2010	I Encontro de Investigadores da Qualidade 2010 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	António Ramos Pires & Margarida Saraiva
2011	II Encontro de Investigadores da Qualidade 2011 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	Álvaro Rosa, António Ramos Pires, António Teixeira, Margarida Mano, Margarida Saraiva, Patrícia Moura e Sá, Paulo Sampaio, Pedro Saraiva & Rui Pulido Valente
2012	III Encontro de Investigadores da Qualidade 2012 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	Álvaro Rosa, António Ramos Pires, Margarida Saraiva, Patrícia Moura e Sá & Paulo Sampaio
2013	IV Encontro de Investigadores da Qualidade 2013 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	Álvaro Rosa, António Ramos Pires, Henrique Lopes, Luis Lourenço, Margarida Saraiva, Patrícia Moura e Sá & Paulo Sampaio
2014	V Encontro de Investigadores da Qualidade 2014 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	Álvaro Rosa, António Ramos Pires, Henrique Lopes, Luís Lourenço, Margarida Saraiva, Patrícia Moura e Sá & Paulo Sampaio
2015	VI Encontro de Investigadores da Qualidade 2015 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	Álvaro Rosa, António Ramos Pires, Henrique Lopes, Luís Lourenço, Margarida Saraiva, Patrícia Moura e Sá & Paulo Sampaio
2016	VII Encontro de Investigadores da Qualidade 2016 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	António Ramos Pires, Álvaro Rosa, Luis Lourenço, Margarida Saraiva & Patrícia Moura e Sá
2017	VIII Encontro de Investigadores da Qualidade 2017 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	António Ramos Pires, Álvaro Rosa, Luis Lourenço, Margarida Saraiva & Patrícia Moura e Sá
2018	IX Encontro de Investigadores da Qualidade 2018 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	António Ramos Pires, Henriqueta Nóvoa, José António Sarsfield Pereira Cabral, José Faria, Luís Lourenço, Margarida Saraiva & Patrícia Moura e Sá
2019	Livro de Atas do X Encontro de Investigadores da Qualidade – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	António Ramos Pires, Margarida Saraiva, Álvaro Rosa, Rodrigo Teixeira Lourenço & Helena Gonçalves

d) Conceção de um **Site Web próprio da RIQUAL**. Inicialmente, foi criado o Site Web da RIQUAL e das Publicações da RIQUAL em <http://publicacoesqualidade.com/>, já desativado, e, posteriormente, em <https://publicacoes.apq.pt/>, também desativado, e, atualmente em vigor, em <http://publicacoes.riqual.org/>. O Site da RIQUAL permite aceder à Revista TMQ, às Atas dos Encontros, todas as publicações, e outras dos parceiros da RIQUAL. Este facto acarretou grandes repercussões positivas no desenvolvimento da Revista TMQ e da RIQUAL, permitindo aos leitores, membros e investigadores um conjunto vasto de funcionalidades, nomeadamente a consulta dinâmica, a aquisição da Revista e das Atas dos Encontros, na sua totalidade ou de cada artigo em particular. Por outro lado, a operacionalização completa e definitiva do site abriu novas potencialidades de divulgação e de atração de novos autores e membros da RIQUAL, em particular no espaço da língua Portuguesa e Espanhola, bem como potenciou a sua divulgação a nível internacional.

- e) **Divulgação de Livros, outras publicações e eventos científicos.** Quer através do site, quer através do e-mail da RIQUAL, ou quer nos Encontros da RIQUAL, os membros e investigadores tem a possibilidade e a oportunidade de divulgar os trabalhos realizados, eventos e iniciativas bem como os eventos científicos que organizam a publicação de Atas dos Eventos Científicos. Trata-se de uma iniciativa que contribui para um maior contacto entre os interessados/investigadores e os profissionais/investigadores das áreas relacionadas.
- f) **Projetos em Rede.** A identificação de projetos a realizar no âmbito da RIQUA constitui uma fase em que se consubstanciam os desígnios dos seus fundadores. Desde a sua constituição, que a RIQUAL apresenta diversos projetos (e.g. criação do SCOPE: Centro de Estudos para o Desenvolvimento Organizacional; Cultura de Excelência nas IPSS; plaCE; projeto CAF Autarquias; projeto Razões do Abandono/Desistência da Certificação de Sistemas de Gestão; Projeto Avaliação da Satisfação de Eventos Regionais). Em 2014, os fundadores da RIQUAL incentivaram e apoiaram a conceção de um livro, com elevada repercussão nacional e internacional, que ilustra as potencialidades deste tipo de colaborações, intitulado Qualidade em Ação – Da teoria para a prática, da prática para a excelência, com a organização de três membros da rede (Maria João Rosa, Patrícia Moura e Sá & Cláudia S Sarrico), publicado pela Editora Edições Sílabo.
- g) **Colaboração e Divulgação de outras Revistas Científicas e Atas de Eventos Científicos.** Entre outras destacam-se: Revista Capital Científico (ISSN 2177-4153); Revista de Economia e Agronegócio (ISSN: 2526-5539); Revista Técnica do CTCV; e Revista FORGES (ISSN 2183-2722).

No âmbito destas atividades, foram desenvolvidos os logótipos correspondentes para a Rede de Investigadores da Qualidade (RIQUAL), para a Revista TMQ e para os Encontros de Tróia. Em 2010, os fundadores da RIQUAL criaram o logótipo dos Encontro de Investigadores da Qualidade – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento, também designado de “Encontros de Tróia”, que se mantém até à atualidade:



Com base nesse logótipo e mantendo as mesmas cores e desenho, foi desenvolvido o logótipo da RIQUAL e, conseqüentemente, o logótipo para a comemoração dos 10 anos de existência da RIQUAL:



Para a elaboração do logótipo da Revista TMQ foi solicitado a colaboração de um designer, em que o logótipo é constituído por “Q”s em vários ângulos de rotação, com quatro cores, que representam vários setores: Vermelho: risco, vontade de arriscar; Verde: ambiente; Laranja: inovação, juventude; Azul: saúde, higiene.



4 Procedimentos Metodológicos

Os dados de produção científica podem ser constituídos com base numa ampla gama de publicações, tais como artigos, livros, teses e dissertações. Enquanto instrumentos de análise da atividade científica, os indicadores de produção científica têm vindo a ganhar uma crescente importância nas últimas décadas. A construção de indicadores quantitativos tem sido incentivada, quer nacional, quer internacionalmente, como estímulo à pesquisa, como meio para obter a compreensão mais acurada da orientação e da dinâmica da ciência e como meio de formar e subsidiar o planeamento de políticas científicas, para além de avaliar os resultados obtidos. Porém, a elaboração de indicadores pressupõe uma abordagem multidisciplinar, exigindo um trabalho metodológico minucioso e transparente, que permita a produção de um conjunto coerente de indicadores, facultando, não só uma visão abrangente da área em estudo, como também as limitações inerentes a esses indicadores (Fiolhais, 2016).

A linha metodológica utilizada neste artigo foi a análise descritiva e exploratória dos dados, trabalhados e apresentados em tabelas, figuras e gráficos. Para assegurar a qualidade dos dados, foram adotados procedimentos metodológicos, que serão apresentados seguidamente.

A primeira etapa da pesquisa consistiu na organização da base de dados das palavras-chave usadas pelos autores, dos artigos publicados nas Atas dos Encontros de Troia, entre 2010 e 2018. Realizou-se um trabalho sistemático para construir a base e elaborar as tabelas. Para se chegar à organização desejada, foi necessário separar cada uma das palavras-chave por

categorias, enunciadas nos 189 artigos, das 9 publicações das Atas. Assim, definiu-se um conjunto de 26 categorias de palavras-chave (indicadores): Qualidade; Gestão; Modelos, Métodos e Ferramentas da Qualidade; Qualidade na Saúde; Normativos e Certificação; Educação e Ensino Superior; Qualidade nos Serviços; Sustentabilidade; Satisfação e Motivação; Controle Estatístico da Qualidade; Gestão da Cadeia de Abastecimento; Estratégia e Desempenho; Laboratório e Metrologia; Integração de Sistemas; Informação; Gestão do Risco; Gestão Ambiental; Qualidade no Turismo; Qualidade no Setor Social; Liderança; Custo da Qualidade; TQM; Perceção; Gestão Financeira; Qualidade na Administração pública, Outras.

Todas essas informações foram organizadas ano a ano, isto é, desde 2010 até 2018, tendo-se obtido um total de 615 palavras-chave, repartidas pelas 26 categorias.

Após a organização dos dados, e por ser uma forma atrativa e expressiva de apresentação, que facilita a visão do conjunto das informações, elaboraram-se as tabelas, figuras e gráficos, de modo a poder-se analisar os indicadores investigados (palavras-chave), ao longo dos dez anos de existência dos Encontros de Troia, e poder-se indicar algumas questões, que podem ser investigadas, de forma mais pormenorizada, em estudos futuros.

5 Evolução da Produção Científica nas Atas dos Encontros de Troia (2010-2018)

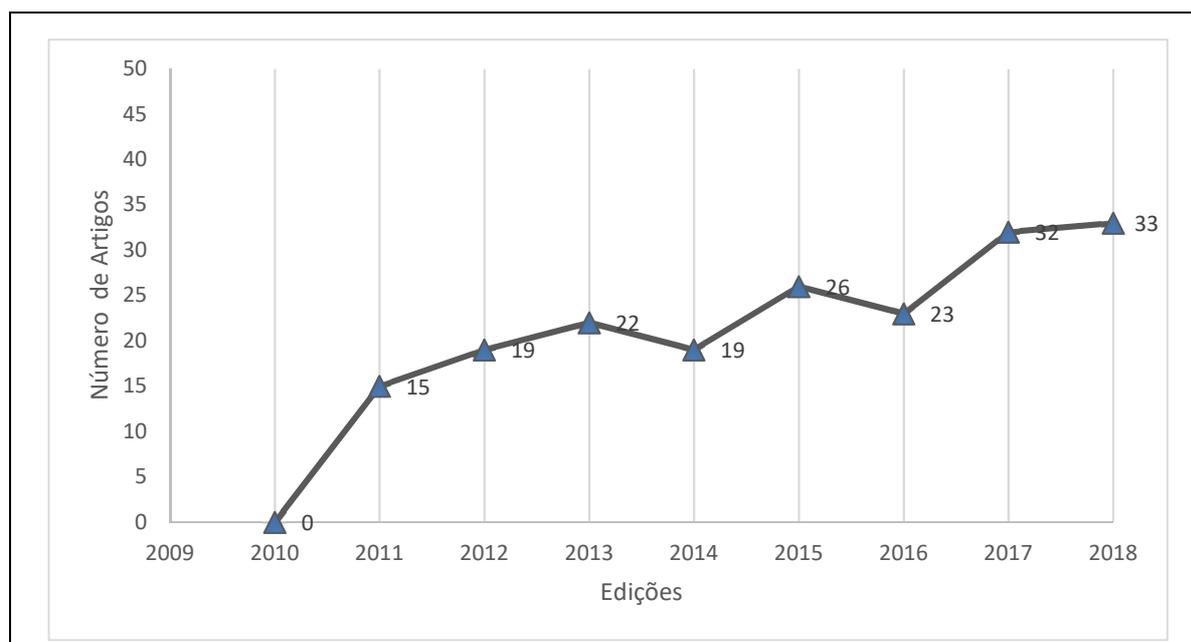
Nas Atas dos Encontros de Troia, nos anos entre 2010 e 2018, já foram publicados 8 Atas com 189 artigos e cerca de 3.100 páginas de texto científico, com uma média de 24 artigos e cerca de 390 páginas por cada número. A Tabela 3 apresenta a produção científica nas Atas dos Encontros de Troia, evidenciando o número de edições por ano, o número de artigos publicados em cada número e respetivos números de páginas.

Tabela 3 – Produção Científica das Atas dos Encontros de Troia (2010-2018)

Título	N.º páginas	N.º artigos
I Encontro de Investigadores da Qualidade 2010 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	---	---
II Encontro de Investigadores da Qualidade 2011 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	354	15
III Encontro de Investigadores da Qualidade 2012 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	276	19
IV Encontro de Investigadores da Qualidade 2013 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	250	22
V Encontro de Investigadores da Qualidade 2014 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	433	19
VI Encontro de Investigadores da Qualidade 2015 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	529	26
VII Encontro de Investigadores da Qualidade 2016 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	382	23
VIII Encontro de Investigadores da Qualidade 2017 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	470	32
IX Encontro de Investigadores da Qualidade 2018 – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento	422	33
TOTAL	3116	189

O Gráfico 1 apresenta a evolução do número de artigos publicados nas Atas dos Encontros de Troia, para cada ano. O número de artigos por edição tem mostrado uma evolução positiva crescente, devido essencialmente também ao aumento do número de participantes em cada Encontro.

Gráfico 1 - Número de Artigos Publicados nas Atas dos Encontro dos Investigadores da Qualidade (2010-2018).

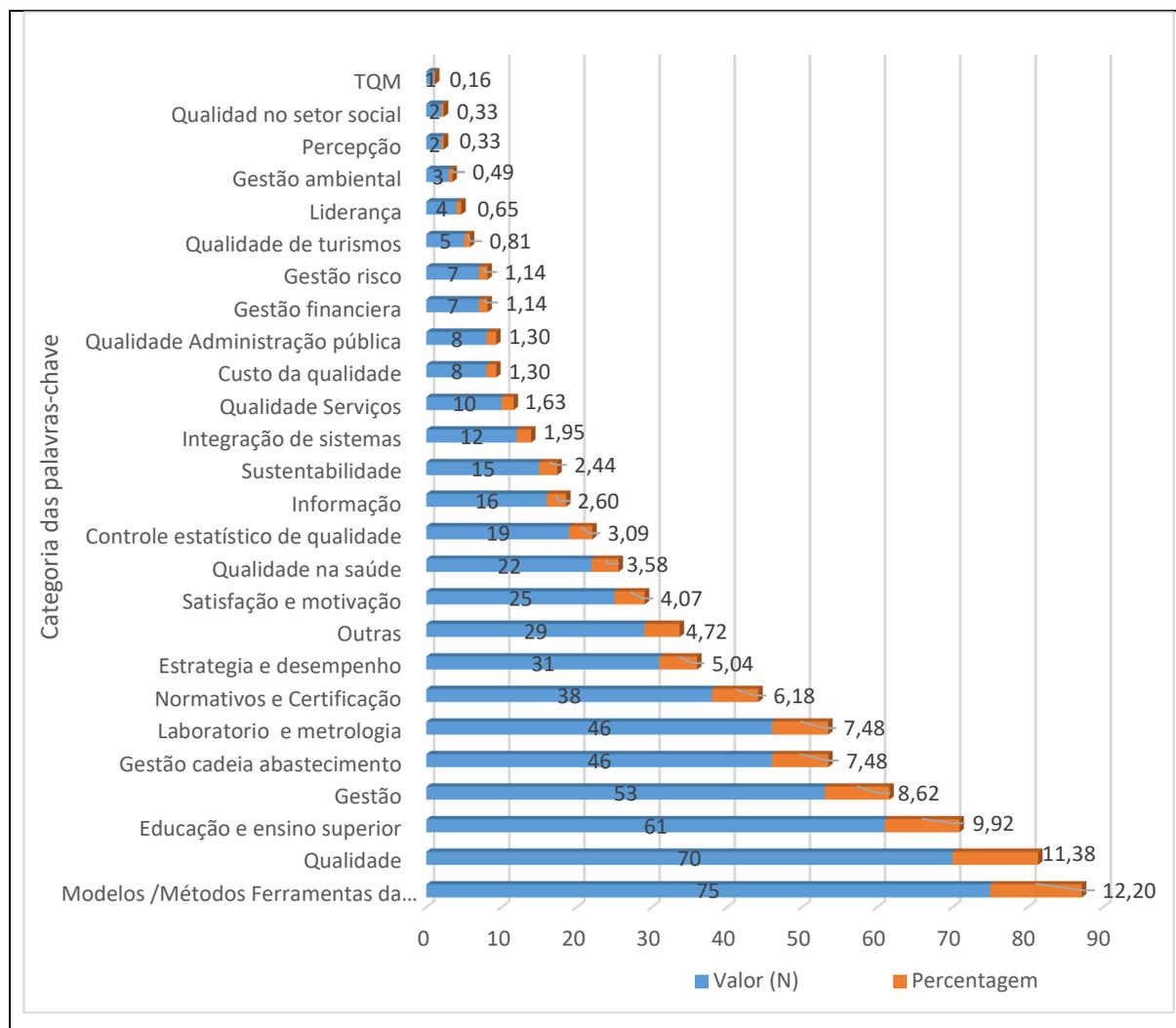


Durante o período 2010-2018, foram publicados artigos com diversos temas, em diferentes áreas de estudo, mas sempre tendo como base a temática da qualidade. O Gráfico 2 mostra as diferentes categorias de palavras-chave encontradas em todas as edições, desde o início da publicação das Atas dos Encontros de Troia.

Foi possível observar uma maior frequência de palavras-chave associadas à "Qualidade" e aos "Modelos, Métodos e Ferramentas de Qualidade" (por exemplo, Casa da Qualidade, QFD, FMEA, Six SIGMA, EQUASS), aparecendo 70 (11,38%) e 75 (12,20%) vezes, respetivamente.

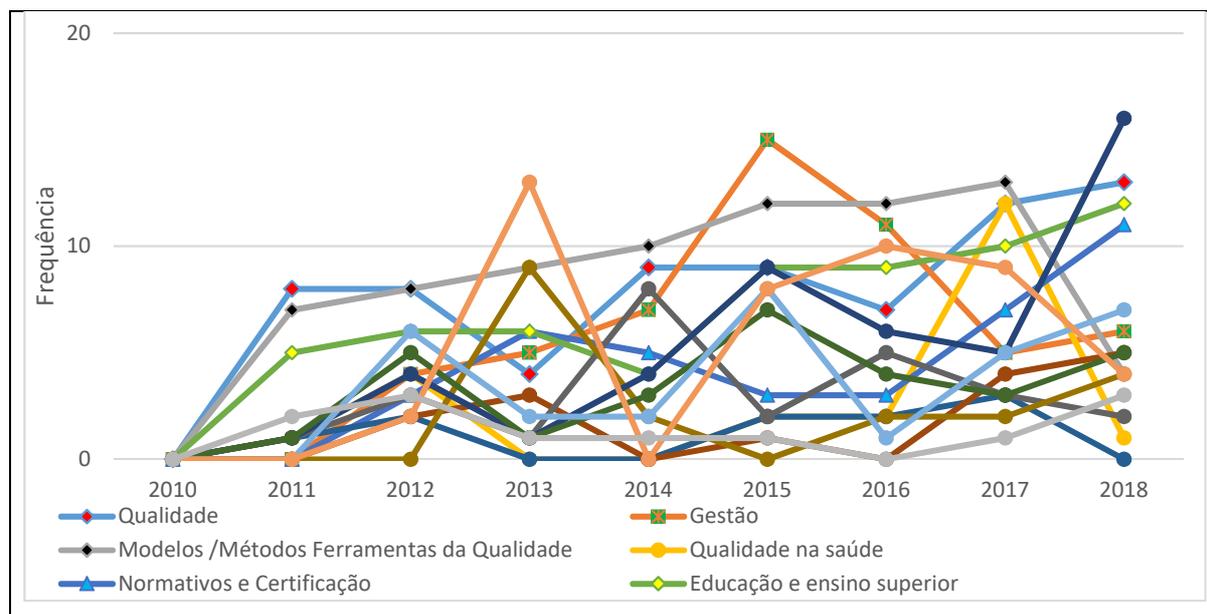
Outras categorias em destaque foram: "Educação e Ensino Superior" (61-9,92%); "Gestão" (por exemplo, recursos organizacionais e humanos) (53- 8,62%); "Gestão de Cadeia de Abastecimento"; "Laboratório e Metrologia" (46-7,48%); "Normativos e Certificação" (38- 6,18%); "Estratégia e Desempenho" (31- 5,04%); "Satisfação e Motivação" (25- 4,07%).

Gráfico 2 - Frequência e percentagem das Categorias das Palavras-chave publicadas nas Atas dos Encontros dos Investigadores da Qualidade (2010-2018).



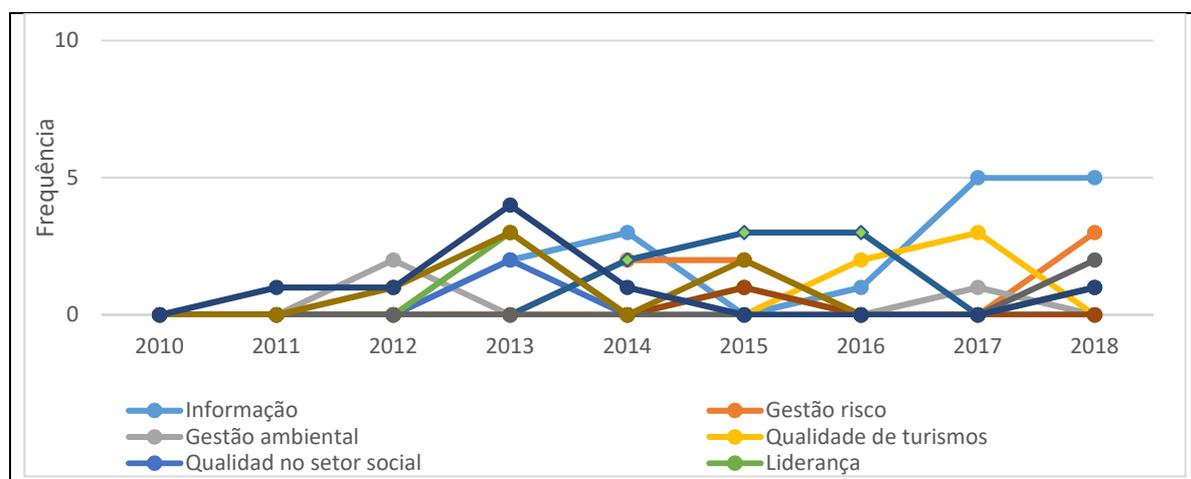
A tendência na frequência das categorias "Qualidade" e "Modelos, Métodos e Ferramentas de Qualidade" vem aumentando desde o início dos Encontros, em comparação com outras categorias de palavras-chave como "Educação e Ensino Superior"; "Normativos e Certificação"; "Laboratório e Metrologia", que se comportou de forma constante, mas com aumento de frequência nos últimos 5 anos (ver Gráfico 3). Todavia, estudos publicados nas Atas dos Encontros de Troia, relacionados com a palavra-chave "Gestão de Cadeia de Abastecimento", em 2018, sofreu um acentuado aumento, indicando a tendência e a preocupação da sociedade com essas questões.

Gráfico 3 – Categorias de Palavra-Chave com maior frequência publicadas no período nas Atas de Encontro de Investigadores de Qualidade.



Entre as palavras-chave que apresentaram a menor frequência, a "Informação" tem mostrado uma tendência relativamente constante, com aumento nos últimos 2 anos. Outra palavra-chave não constante, mas que apresentou crescimento nos últimos anos, foi a "Qualidade de Turismo". Todavia, as palavras-chave "Qualidade na Administração Pública" e "Gestão Financeira", tem sido palavras-chave que tem mostrado tendência decrescente (ver Gráfico 4).

Gráfico 4 - Categorias de Palavra-Chave com menor frequência publicadas nas Atas dos Encontros de Investigadores de Qualidade (2010-2018).



Os resultados mostram grande amplitude dos temas tratados, o que ilustra a pluridisciplinaridade da gestão da qualidade, mas também a insuficiente focalização em temas identificados ou selecionados como especialmente carentes.

Face aos resultados obtidos, e tal como verificado no estudo de Saraiva, Pires & Villalobos Moya (2019), pode referir-se que as tendências dos artigos e temáticas publicadas nas Atas dos Encontros de Investigadores da Qualidade, vão ao encontro do que tem sido publicado, a nível nacional e internacional, verificando-se que a temática da gestão da qualidade está numa fase mais madura e que os investigadores, desta área, desviaram o foco, inicialmente virado para a temática da qualidade, em termos gerais, e passaram a produzir investigação científica sobre os princípios e valores da qualidade, necessários para a construção de uma cultura de excelência organizacional (Harris, 1995; Dahlgaard-Park, 1999; Ismail & Ebrahimpour, 2002; Dahlgaard-Park, 2006; Dahlgaard-Park, 2011; Dahlgaard-Park, Chen, Jiang & Dahlgaard, 2012; Dahlgaard-Park, Reyes & Chen, 2018; Gutierrez-Gutierrez, Barrales-Molina & Kaynak, 2018; Tucek, Castka & Wakolbinger, 2018).

6 Considerações Finais

Com esta reflexão sobre as redes de colaboração científica, com a origem e evolução histórica da RIQUAL e com a análise da produção científica nas Atas dos Encontros de Troia, foi possível verificar que a RIQUAL se fortaleceu na área da Qualidade, numa perspetiva multidisciplinar. Contudo, com o elevado crescimento da produção científica, a nível internacional, acompanhado pelo aumento da intensificação das redes de colaboração científica, é imprescindível refletir sobre o papel e o funcionamento da RIQUAL e das atividades que tem vindo a desenvolver, designadamente sobre a colaboração entre os investigadores da Rede e a ligação desta aos agentes económicos e sociais.

Porém, não se pode deixar de realçar que o foco deste trabalho é somente referente a um evento científico, havendo uma evidente necessidade da realização de outros estudos, com outras dimensões e indicadores, e mesmo a necessidade de pesquisas comparativas com outros eventos científicas.

Como Cenário Prospetivo, a equipa atual da RIQUAL pretende transformar esta rede de colaboração numa Associação Científica autónoma. Para além disso, a breve prazo, pretende-se realizar o alargamento da equipa da RIQUAL com integração de outros Investigadores / membros da RIQUAL; alargar o Corpo editorial da Revista TMQ, quer a nível nacional, quer internacional, nas áreas da Qualidade e outras afins; indexar a Revista TMQ a outros

indexadores e atribuir a cada artigo um DOI; constituir a própria editora RIQUAL; iniciar a edição de e-books; criar uma relação cooperação com outras redes e associações; ligar a RIQUAL à sociedade (empresas, Instituições Públicas, etc.), através da monitorização de I&D; e realizar o registo no INPI.

No âmbito das suas atividades, a RIQUAL pretende: 1) Continuar a editar a Revista Científica TMQ – Techniques, Methodologies and Quality (ISSN 2183-0940); 2) Continuar a organizar os Encontros de Investigadores da Qualidade – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento e a publicar as Atas dos Encontros; 3) Desenvolver o Sítio Web próprio da RIQUAL, para integrar também a sua própria editora e incluir as funcionalidades de pesquisa dinâmica e a venda das publicações; 4) Construção de um espaço no site exclusivo para os membros da RIQUAL; 5) Continuar a divulgar Livros, outras publicações e eventos científicos junto dos membros da RIQUAL; 6) Integrar o SCOPE como instrumento para divulgar os projetos em rede na RIQUAL e criar condições para o desenvolvimento de outros Projetos em Rede, nomeadamente: Reformulação do Projeto “plaCE”; Criação de Observatórios (e.g. monitorização da atividade científica de I&D realizada na área da qualidade e outras afins); Desenvolvimento de modelos de autoavaliação, formação autónoma e ensino à distância, através da criação de plataformas com formação técnica e científica, disponíveis no site Web da RIQUAL; 7) Continuar com a colaboração e divulgação de outras Revistas Científicas e Atas de Eventos Científicos.

Adicionalmente, perspetiva-se a criação formal de um observatório da produção nacional e internacional, que poderia ajudar a orientar a investigação para áreas mais carentes e/ou relevantes, bem como a desenvolver o suporte teórico da gestão da qualidade.

Porém, nesta era da sociedade em rede, diversos desafios se colocam. Os desafios atuais para o fortalecimento da RIQUAL, enquanto associação científica autónoma, estão relacionados com a sua sustentabilidade e com o seu financiamento. As experiências internacionais mostram que o financiamento privado é importante e estabelece-se com a capacidade de elaboração e execução de projetos nessas entidades. No entanto, é necessário um contingente de recursos contínuo e renovável, obtidos de forma competitiva, com recursos públicos, que atendam a projetos de interesse para o desenvolvimento científico, social e tecnológico e em consonância com as políticas públicas.

Outro desafio da Rede são os novos estudos que ela se propõe a fomentar, ou seja, os estudos nacionais, longitudinais, multidisciplinares e translacionais, capazes de gerar respostas aos problemas dos seus membros e da sociedade académica.

Outro fator que deverá ser alvo de observação é o grau de motivação e de satisfação dos seus membros para se manterem ativos na rede e que considerem fundamental no contexto contemporâneo usufruir dessa rede, não descurando a relevância e o prestígio dos investigadores diante de suas comunidades científicas. Assim, pode destacar-se os seguintes aspectos, considerados como uma mais-valia, em que a RIQUAL deverá:

- 1) Proporcionar visibilidade às publicações dos seus membros;
- 2) Alargar mais a rede a outras redes, criando uma maior interação entre os pares;
- 3) Criar uma maior interação entre investigadores na rede e noutras redes, em especial aqueles que possuem interesses de investigação próximos de suas linhas de pesquisas;
- 4) Promover a visibilidade, internacionalização, reconhecimento e prestígio entre as comunidades científicas das áreas de investigação e áreas afins;

Na globalidade, pode inferir-se que RIQUAL é um espaço que potencia a ligação entre os investigadores, permitindo transformar as práticas de colaboração e cooperação gerando visibilidade, o que potencia o aumento do conhecimento dos seus membros e cria valor no seio das comunidades científicas.

Criada em 2010, a RIQUAL é hoje reconhecida pela sua visão global, pelo seu compromisso com a excelência, pela sua atitude de cooperação e pelos valores de diversidade e pluralismo, que orientam a sua ação, procurando promover e facilitar a participação dos investigadores de todo o mundo.

Apesar de todas as dificuldades existentes e futuras, considera-se que a RIQUAL continuará a desempenhar um papel útil e meritório, enquanto rede de colaboração científica, na área da Qualidade e afins.

7 Referências

- Akhavan, M., Ghiara, H., Mariotti, I., & Sillig, C. (2020). Logistics global network connectivity and its determinants. A European City network analysis. *Journal of Transport Geography*, 82.
- Amblard, F., Casteigts, A., Flocchini, P., Quattrociocchi, W., & Santoro, N. (2011). On the temporal analysis of scientific network evolution. *2011 International Conference on Computational Aspects of Social Networks (CASoN)*, Computational Aspects of Social Networks (CASoN), 2011 International Conference On, 169–174.
- Araújo, L. C. G. D. (2010). Organização, Sistemas e Métodos: e as tecnologias de gestão organizacional. In *Organização, Sistemas e Métodos: e as tecnologias de gestão organizacional* (pp. 360-360).

- Arvanitis, R. (1996). Redes de investigación e innovación: un breve recorrido conceptual. *Revista latinoamericana de estudios del trabajo*, 2(3), 41-54.
- Audenaert, P., Verbrugge, S., Depre, L., Colle, D., Lievens, I., Pickavet, M., & Demeester, P. (2006). Next Generation Optical Scientific Network. Proceedings IEEE INFOCOM 2006. *25th IEEE International Conference on Computer Communications*, INFOCOM 2006. 25th IEEE International Conference on Computer Communications. Proceedings, 1–3.
- Bufrem, L. S., Gabriel Junior, R. F., & Sorribas, T. V. (2011). Redes sociais na pesquisa científica da área de ciência da informação. *DataGramaZero - Revista de Informação*, 12(3).
- Castells, M. (2009). *Comunicação móvel e sociedade: uma perspectiva global*. Fundação Calouste Gulbenkian. Serviço de Educação e Bolsas.
- Coltell, Ò., Corella, D., & Chalmeta, R. (2003). Servicios Web como soporte de investigación de las redes de investigación en biomedicina. In *VI Congreso nacional de Informática de la salud*. SEIS. Inforsalud (pp. 243-255).
- Dahlgaard-Park, S. M. ed. (2006), (Editorial), Transformation and consistency in the Quality Movement, *The TQM Magazine*, Vol. 18 (3): 213-215.
- Dahlgaard-Park, S. M., Chen, C. K., Jiang, J. Y., & Dahlgaard, J. J. (2012). A Snapshot of 25 Years Quality Movement (1987-2011). In *15th QMOD-ICQSS conference* (pp. 402-424). Int. QMOD-ICQSS conference proceedings.
- Dahlgaard-Park, S. M., Reyes, L., & Chen, C. K. (2018). The evolution and convergence of total quality management and management theories. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(9-10), 1108-1128.
- Dahlgaard-Park, S.M. (1999), The evolution patterns of quality management: some reflections on the quality movement, *Total Quality Management*, Vol. 10 (4&5): 473-480.
- Dahlgaard-Park, S.M. (2011), The Quality Movement - where are you going?, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 22 (5): 493-516.
- Donelan, M. (Ed.). (2015). *The Reason of States: A Study in International Political Theory*. Routledge.
- Eran, L. (1996). *Hacia un concepto de asociación de redes*. Centro Internacional desarrollo humano (CINDE). México.
- Fiolhais, C. (2016). *A ciência em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Gómez, H., & Jaramillo, H. (1997). *Treinta y siete modos de hacer ciencia en américa latina*. Bogotá: tercer mundo editores-Colciencias.
- Gonzalez-Alcaide, G., Huamani, C., Park, J., & Ramos, J. M. (2013). Evolution of coauthorship networks: worldwide scientific production on leishmaniasis. *Revista Da Sociedade Brasileira de Medicina Tropical*, 46(6), 719–727.
- Gutierrez-Gutierrez, L. J., Barrales-Molina, V., & Kaynak, H. (2018). The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 43-66.
- Harris, C. R. (1995). The evolution of quality management: an overview of the TQM literature. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 12(2), 95-105.

- Ismail, S. & Ebrahimpour, M. (2002), An Investigation of the Total Quality Management Survey Based Research Published Between 1989 and 2000: A Literature Review, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Volume 19 (7): 902-970
- Pires, A. R., Saraiva, M. & Rosa, A. (2019). *TMQ – Techniques, Methodologies and quality: Número Especial 10 anos – Qualidade no Futuro*, Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 978-989-561-011-2.
- Saraiva, M., Pires, A. R., & Villalobos Moya, K. (2019). Diagnóstico e reflexão sobre o passado e prognóstico sobre o futuro da revista TMQ—Uma análise da evolução da produção científica (2009-2018). In *TMQ – Techniques, Methodologies and quality: Número Especial 10 anos – Qualidade no Futuro*, Lisboa: Edições Sílabo, 17-40. ISBN: 978-989-561-011-2
- Scarpin, M. R. S., Del Prá Netto Machado, D., Mondini, V. E. D., & Gomes, G. (2018). Scientific Production of Innovation in Brazil: A Network Analysis. *Brazilian Journal of Management / Revista de Administração Da UFSM*, 11(1), 19–39.
- Silva, E. L. da (2002). *Rede científica e a construção do conhecimento*. *Informação & Sociedade*, 12(1).
- Silva, L. L., & Silva, A. M. (2012). Comportamento infocomunicacional em contextos de redes sociais online: proposta de investigação. In *CONTECSI-International Conference on Information Systems and Technology Management*, Vol. 9, No. 1, 3425-3440.
- Tapia, M. C., Tovar, L. A. R., Alatríste, F. R., & Domínguez, N. S. (2016). Análisis de una Red Científica en México / Analysis of a scientific network in Mexico / Analyse d'un réseau scientifique au Mexique / Análise de uma rede científica no México. *Innovar*, 26(61), 145–157.
- Tuczek, F., Castka, P., & Wakolbinger, T. (2018). A review of management theories in the context of quality, environmental and social responsibility voluntary standards. *Journal of Cleaner Production*, 176, 399-416.

Authors Profiles:

Margarida Saraiva has received a PhD. from ISCTE Business School – Portugal in 2004. She is currently Assistant Professor at the Management Department of the University of Évora - Portugal and researcher at BRU-UNIDE/ISCTE-IUL. Her research interests are in the areas of quality and management.

António Ramos Pires has received a PhD from the Faculty of Sciences and Technology - Nova University of Lisbon – Portugal. He was President of the Portuguese Institute for Quality (IPQ), and Chairman of Board of the Portuguese Association for Quality (APQ). His research interests are in the areas of process management, design and development.

Keylor Villalobos Moya obtained his undergraduate degree in the area of Agronomy, at the National University of Costa Rica. He is currently a collaborator in the same University, however, he is currently studying with a scholarship at the University of Évora (Portugal), to obtain a master's degree in Agro-food Quality Management and Marketing. His area of interest is the analysis of markets (marketing, consumer behaviour), optimizing products according to the needs of consumers.

Comunicação do Compromisso para com o Desenvolvimento Sustentável no âmbito dos Sistemas Integrados de Gestão

Filipe Carvalho

filipejcarvalho@gmail.com

Universidade do Minho

Paulo Sampaio

paulosampaio@dps.uminho.pt

Universidade do Minho

Resumo:

Atualmente, os princípios do Desenvolvimento Sustentável (DS) têm cada vez mais notoriedade, reconhecimento e valor, ao nível organizacional, por parte das organizações certificadas no âmbito da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde do Trabalho (QASST), isto é, que adotaram o Sistema Integrado de Gestão (SIG). O presente estudo visou quantificar o compromisso para com o desenvolvimento sustentável que é assumido nas declarações da estratégia e políticas pela gestão de topo e, por sua vez, é divulgado no seu website institucional, bem como ainda determinar o perfil da organização cuja comunicação desse compromisso é mais proeminente. A investigação baseou-se no método de análise de conteúdo para fundamentar e construir o Índice de Comunicação do Compromisso (ICC), o qual é o elemento chave do modelo de investigação. As conclusões da investigação foram analisadas à luz dos pressupostos teóricos de quatro teorias organizacionais.

Palavra-chave: Análise de Conteúdo, Desenvolvimento Sustentável, Sistema Integrado de Gestão, Teorias Organizacionais.

Abstract:

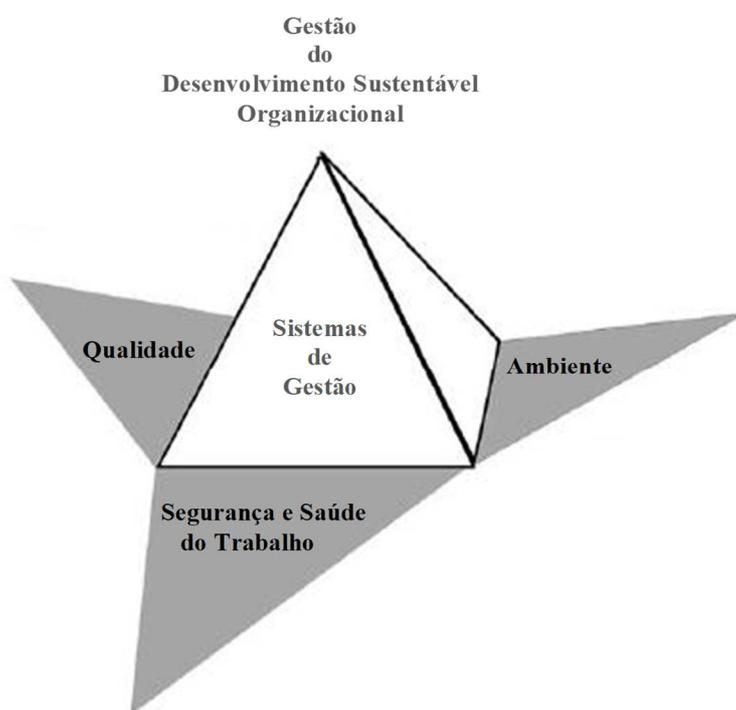
Currently, the principles of Sustainable Development (SD) have increasingly notoriety, recognition and value, at the organizational level, on the part of the certified organizations in the scope of the Quality, Environment, Occupational Health and Safety (QEOHS), that is, which adopted the Integrated Management System (IMS). The present study aimed to quantify the commitment to sustainable development that is assumed in the statements of the strategy and policies by the top management and, in turn, is disclosed on its institutional website, as well as to determine the profile of the organization whose communication of this commitment is more prominent. The research was based on the content analysis method to base and build the Commitment Communication Index (CCI), which is the key element of the research model. The conclusions of the research were analyzed in the light of the theoretical assumptions of four organizational theories.

Keywords: Content Analysis, Integrated Management System, Organizational Theories, Sustainable Development.

1 Introdução

Na atualidade, o conceito de Desenvolvimento Sustentável (DS) definido, em termos gerais no âmbito do relatório “*Nosso Futuro Comum*”, publicado pelas Nações Unidas (NU), como sendo então o “desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (United Nations, 1987, p. 54), é uma realidade a nível organizacional. Para isso, muito contribuíram as normas de Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO 9001), Sistemas de Gestão Ambiental (ISO 14001) e Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho (BS OHSAS 18001 e/ou NP 4397) publicadas pela *International Organization for Standardization* (ISO), pela *British Standard Institution* (BSI) e pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ). O estudo teve como objetivos de investigação a identificação e quantificação do compromisso para com o desenvolvimento sustentável assumido pela gestão de topo nas declarações que suportam a estratégia e políticas das organizações portuguesas certificadas em Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde do Trabalho (QASST), bem como a determinação do perfil da organização portuguesa certificada cujo compromisso para com o desenvolvimento sustentável é mais proeminente, ver Figura 1.

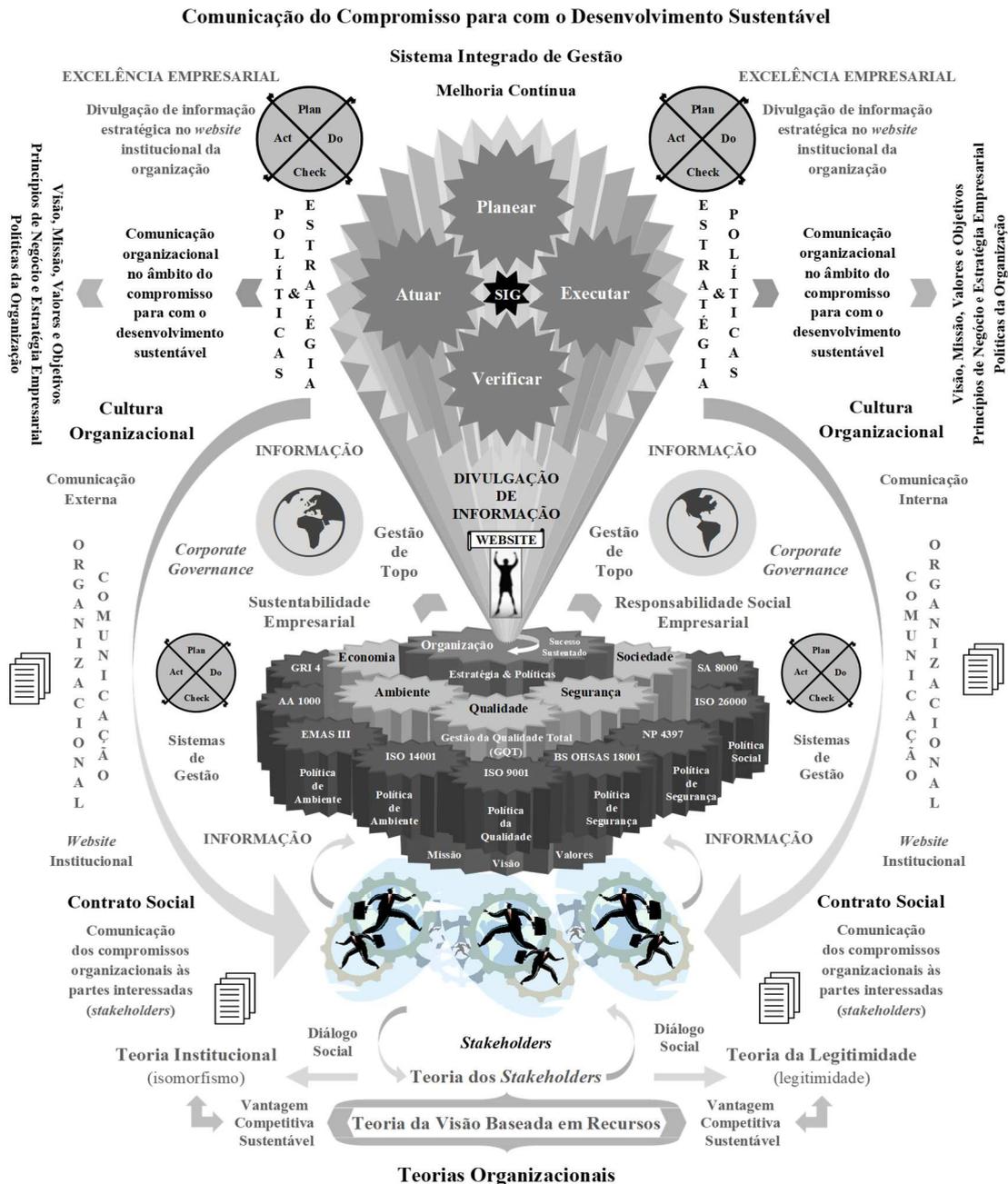
Figura 1 – Gestão do desenvolvimento sustentável organizacional



Fonte: adaptado de Fresner & Engelhardt, 2004, p. 630

O estudo baseou-se no modelo conceptual da Figura 2, que mostra o processo de comunicação do compromisso para com o desenvolvimento sustentável, assumido pela gestão de topo da organização (QASST), nas várias declarações que sustentam a estratégia e políticas (cultura organizacional) divulgadas às partes interessadas pelo Sistema Integrado de Gestão (SIG).

Figura 2 – Modelo conceptual de comunicação da organização com os stakeholders



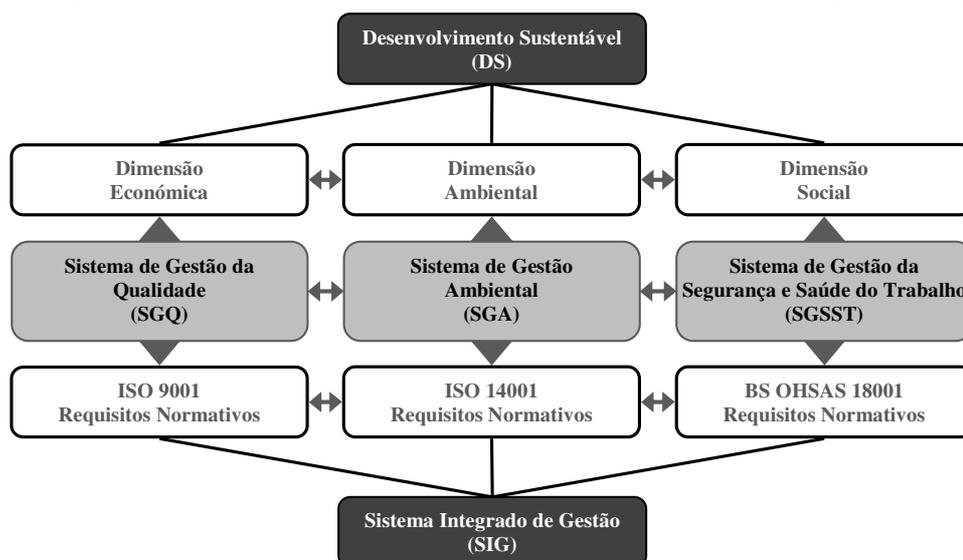
Fonte: adaptado de Carvalho, 2015, p. 5

2 Revisão da Literatura

2.1. Gestão Organizacional Sustentável

Na literatura, nos últimos anos, foram publicados vários estudos que relacionam os Sistemas Integrados de Gestão (SIGs) no âmbito da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde do Trabalho (QASST) com o tema do desenvolvimento sustentável ao nível organizacional (ver, por exemplo, Andre, Afgan, & Carvalho, 2009; Asif & Searcy, 2014; Asif, Searcy, Zutshi, & Ahmad, 2011; Ejdyś & Matuszak-Flejszman, 2010; Ferreira & Gerolamo, 2016; Fresner & Engelhardt, 2004; Ho, 2010; Jørgensen, 2008; Mežinska, Lapiņa, & Mazais, 2015; Oskarsson & Malmborg, 2005; Qi, Zeng, Yin, & Lin, 2013; Rebelo, Santos, & Silva, 2016; Rocha & Searcy, 2012; Rocha, Searcy, & Karapetrovic, 2007; Santos, Rebelo, Barros, & Pereira, 2012; Tsai & Chou, 2009; Zeng, Xie, Tam, & Shen, 2011). Recentemente Qi et al. (2013) e Rebelo et al. (2016), numa abordagem global a vários autores, constataram que as três dimensões que sustentam, holisticamente, o conceito de desenvolvimento sustentável, isto é, a dimensão económica, a dimensão ambiental e a dimensão social, estabelecem uma conexão direta com os três sistemas de gestão (SGQ, SGA e SGSST) que, por sua vez, suportam os requisitos normativos que são a base do SIG (Rebelo et al., 2016). Para Santos et al. (2012), os sistemas de gestão (QASST) são pilares fundamentais do desenvolvimento sustentável (ver Figura 3).

Figura 3 – O desenvolvimento sustentável e o sistema integrado de gestão

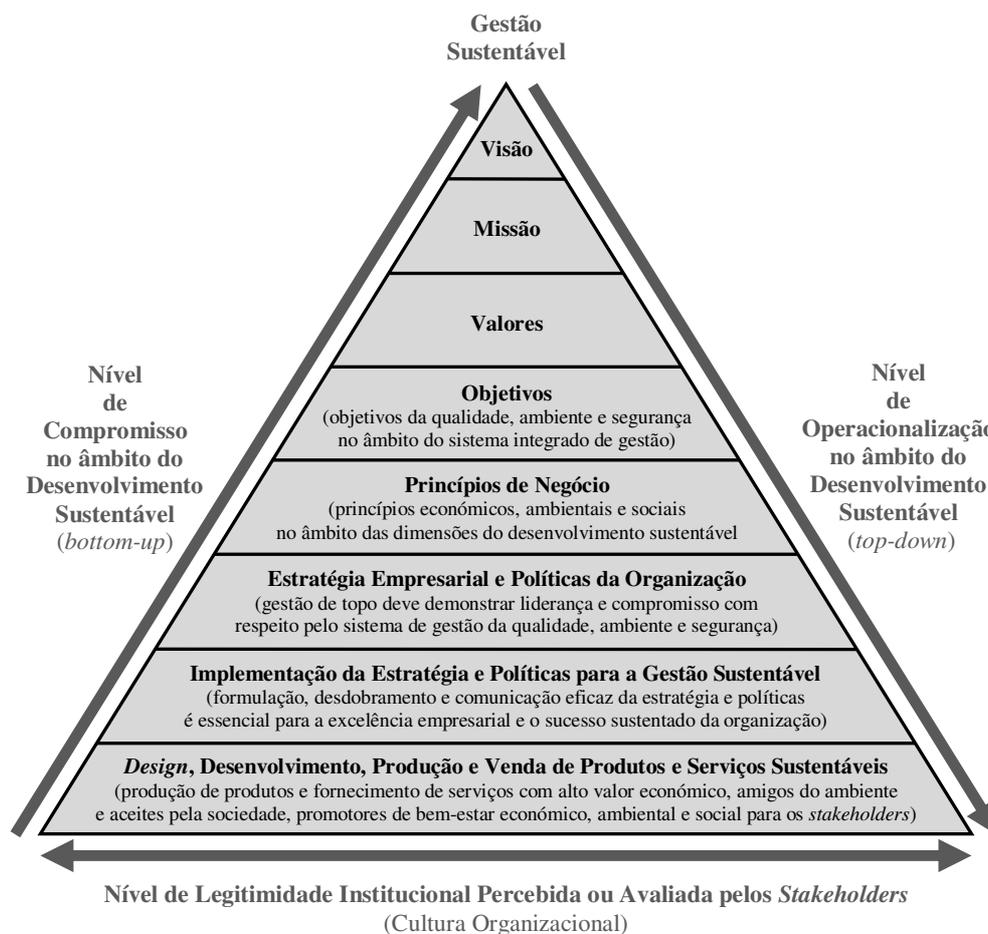


Fonte: adaptado de Rebelo et al., 2016, p. 101

Para que uma organização atinga o sucesso sustentado, “a gestão de topo deverá estabelecer e manter a missão, a visão e os valores para a organização” (IPQ, 2011, p. 12). Destacando-se,

contudo, que “para que a missão, a visão e os valores sejam aceites e apoiados pelas suas partes interessadas, a gestão de topo deverá divulgar claramente a estratégia a as políticas da organização” (IPQ, 2011, p. 12). Nos últimos anos, foram propostos vários modelos de gestão sustentável onde as declarações que sustentam a estratégia e políticas assumem no todo, ou em parte, uma posição de destaque em termos do compromisso assumido pela gestão de topo em prol do desenvolvimento sustentável (ver, por exemplo, Azapagic, 2003; Baumgartner, 2009; Galpin, Whittington, & Bell, 2015; Garvare & Isaksson, 2001; Rebelo et al., 2016; Santos & Dias, 2008; Simas, Lengler, & António, 2013). Numa organização regida pelos princípios do desenvolvimento sustentável uma gestão sustentável eficaz deve implicar que os compromissos assumidos ao nível da estratégia e políticas sejam operacionalizados em termos da execução de produtos e serviços (Rebelo et al., 2016; Santos & Dias, 2008), ver Figura 4.

Figura 4 – Pirâmide organizacional para a gestão sustentável



Fonte: adaptado de Santos & Dias, 2008, p. 13

2.2. Comunicação do Desenvolvimento Sustentável

Atualmente, “a comunicação eficaz da estratégia e das políticas, é essencial para o sucesso sustentado da organização” (IPQ, 2011, p. 13). Segundo Azapagic (2003), “a comunicação eficaz é essencial para promover o conceito de desenvolvimento sustentável, bem como para promover os resultados da organização” (p. 314), seja esta comunicação interna ou externa (Azapagic, 2003). A Figura 5 mostra os principais benefícios internos e externos decorrentes do processo de comunicação do desenvolvimento sustentável, por parte das organizações, no âmbito da abordagem do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD).

Figura 5 – Benefícios da comunicação do desenvolvimento sustentável

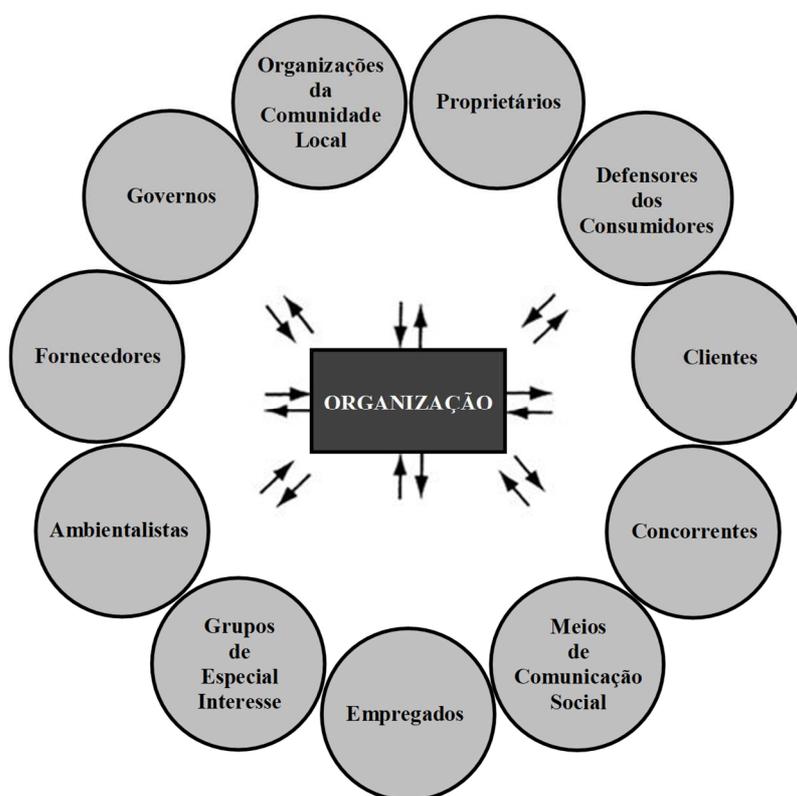


Fonte: adaptado de WBCSD, 2002, p. 15

2.3. Teorias Organizacionais

Na literatura, os estudos que abordam as questões relativas à divulgação de informação às partes interessadas ou *stakeholders* (ver Figura 6), no âmbito do desenvolvimento sustentável, sustentam a sua abordagem nos pressupostos da teoria dos *stakeholders*, teoria institucional, teoria da legitimidade e teoria da visão baseada em recursos (Ali & Rizwan, 2013; Joseph & Taplin, 2011; Montiel & Delgado-Ceballos, 2014). A teoria dos *stakeholders* suporta as suas premissas na relação da organização com as partes interessadas (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984). A teoria institucional baseia a sua abordagem nas premissas da organização adotar práticas institucionalizadas pela sociedade (Meyer & Rowan, 1977), promovendo três mecanismos de isomorfismo, isto é, o “isomorfismo coercivo”, o “isomorfismo mimético” e o “isomorfismo normativo” (DiMaggio & Powell, 1983, p. 150). A teoria da legitimidade assenta as suas premissas no conceito de “legitimidade” (Suchman, 1995, p. 574), isto é, na ideia de existir um “contrato social” estabelecido entre a organização e a sociedade (Guthrie & Parker, 1989, p. 344). A teoria da visão baseada em recursos fundamenta as suas premissas na perspectiva da estratégia ser a origem da vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991).

Figura 6 – Os stakeholders na perspetiva da organização



Fonte: adaptado de Donaldson & Preston, 1995, p. 69; Freeman, 1984, p. 25

2.4. Hipóteses de Investigação

Atualmente, segundo Amran, Ooi, Mydin, & Devi (2015), “a pressão das partes interessadas, especialmente os clientes, está a forçar as organizações a implementarem estratégias e práticas de sustentabilidade que expressem o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável, e se envolvam com as partes interessadas através da divulgação voluntária da sustentabilidade” (p. 551). Segundo a literatura, nos últimos anos, o “compromisso organizacional para com o desenvolvimento sustentável mudou consideravelmente” (Bansal, 2005, p 197). De acordo com Bansal (2005), as “organizações maiores são mais propensas a comprometerem-se com o desenvolvimento sustentável que as organizações menores” (p. 210). Em termos gerais, constata-se que as organizações de maior dimensão divulgam mais informação no âmbito das dimensões do desenvolvimento sustentável às suas partes interessadas (Amran et al., 2015; Brammer & Pavelin, 2008; Branco & Rodrigues, 2008; Haniffa & Cooke, 2005; Qi et al., 2013; Tagesson, Blank, Broberg, & Collin, 2009).

Por sua vez, Carvalho (2013) constatou que em Portugal, no geral, as organizações certificadas (QASST) com maior volume de vendas e as Sociedades Anónimas (S.A.) divulgam mais conteúdos relacionados com o desenvolvimento sustentável no *website* institucional que as outras. Na literatura, estudos relativos à divulgação de informação, no contexto do desenvolvimento sustentável, consideram que o setor de atividade industrial poderá apresentar potencial para influenciar o nível da informação divulgada às partes interessadas (Amran et al., 2015; Brammer & Pavelin, 2008; Branco & Rodrigues, 2008; Haniffa & Cooke, 2005; Tagesson et al., 2009). Bansal (2005) numa abordagem a Sharma e Vredenburg refere que o “desenvolvimento sustentável organizacional requiere investimentos de recursos financeiros e/ou humanos” (p. 200).

Neste sentido, segundo Qi et al. (2013), as organizações localizadas em regiões ricas têm maior probabilidade de poderem certificar as suas práticas sustentáveis com recurso aos sistemas de gestão internacionais (ISO). Segundo Bansal (2005), a atenção dos meios de comunicação (i.e., os *mass media* ou *media*) está, no geral, positivamente associada com o desenvolvimento sustentável organizacional. Na literatura, estudos relativos à divulgação de informação no contexto das dimensões do desenvolvimento sustentável consideram a exposição aos *media* como tendo potencial para influenciar o nível da informação divulgada pela organização às partes interessadas (Brammer & Pavelin, 2008; Branco & Rodrigues, 2008). De acordo com Bansal (2005), as funções desempenhadas pelos governos nacionais podem influenciar o desenvolvimento sustentável a nível organizacional. Destacando-se no âmbito

deste contexto, por exemplo, o novo regime jurídico do setor público empresarial publicado no Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, pelo XIX Governo Constitucional de Portugal, que obriga as organizações do setor público empresarial (i.e., empresas públicas) a estabelecerem e alcançarem vários compromissos estratégicos em prol do desenvolvimento sustentável, bem como a promoverem e assegurarem a sua comunicação através do *website* institucional.

Em Portugal, o Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, ou seja, o *Business Council for Sustainable Development* (BCSD) é uma associação sem fins lucrativos, de utilidade pública, que “pretende ser um catalisador para o desenvolvimento sustentável” a nível organizacional (Rodrigues, 2012, p. 59). Neste sentido, importa referir que a relação estabelecida entre o BCSD Portugal e as organizações que pertencem a grupos económicos que são seus membros (i.e., os associados) visam, no geral, promover e divulgar os compromissos em prol do desenvolvimento sustentável (Carvalho, 2015; Rodrigues, 2012).

Na literatura, são vários os estudos de investigação que analisam a divulgação de informação às partes interessadas, no âmbito das dimensões do desenvolvimento sustentável, através da análise do conteúdo publicado em relatórios anuais de sustentabilidade e/ou contas (Bansal, 2005; Brammer & Pavelin, 2008; Branco & Rodrigues, 2008; Michelon & Parbonetti, 2012). No sentido de responder à questão de investigação: *Qual o perfil da organização portuguesa certificada (QASST) em que a comunicação do compromisso para com o desenvolvimento sustentável é mais proeminente?*, formularam-se oito (8) hipóteses de investigação, a saber:

- H1: A comunicação do compromisso para com o desenvolvimento sustentável é mais proeminente nas organizações (QASST) com maior volume de negócios.
- H2: A comunicação do compromisso para com o desenvolvimento sustentável é mais proeminente nas organizações (QASST) com forma jurídica do tipo S.A.
- H3: A comunicação do compromisso para com o desenvolvimento sustentável é mais proeminente nas organizações (QASST) com atividade industrial no 2.º setor.
- H4: A comunicação do compromisso para com o desenvolvimento sustentável é mais proeminente nas organizações (QASST) localizadas nos distritos de Lisboa ou Setúbal.
- H5: A comunicação do compromisso para com o desenvolvimento sustentável é mais proeminente nas organizações (QASST) expostas nos *rankings* dos *media*.
- H6: A comunicação do compromisso para com o desenvolvimento sustentável é mais proeminente nas organizações (QASST) do setor público empresarial.
- H7: A comunicação do compromisso para com o desenvolvimento sustentável é mais proeminente nas organizações (QASST) de grupos económicos membros do BCSD.

— H8: A comunicação do compromisso para com o desenvolvimento sustentável é mais proeminente nas organizações (QASST) que publicam relatórios anuais no *website*.

3 Metodologia

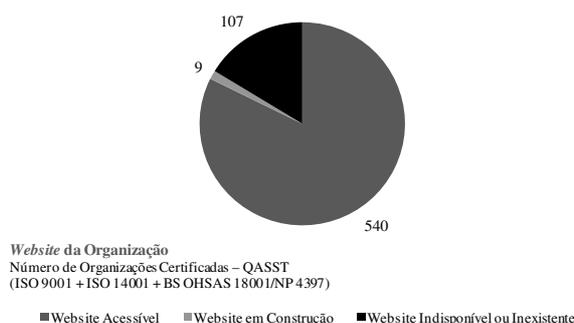
3.1. Método de Investigação

O estudo baseou-se no método de análise de conteúdo. Para Krippendorff (2004), a “análise de conteúdo é uma técnica de investigação para fazer inferências replicáveis e válidas a partir de textos (ou outra matéria significativa) para os contextos do seu uso” (p. 18). A aplicação do método requer a definição do *corpus*, categorias, subcategorias e unidades de análise (Bardin, 2015). Assim sendo, o *corpus* (i.e., documentos de análise) é constituído pelas declarações da estratégia e políticas divulgadas no *website*. Por sua vez, foram definidas quatro (4) categorias de análise baseadas nas dimensões do desenvolvimento sustentável, isto é, nas dimensões económica, ambiental, social e integrada (Azapagic, 2003, 2004; Ferreira & Gerolamo, 2016) e sessenta (60) subcategorias de análise, isto é, os itens divulgados na literatura (Azapagic, 2003, 2004; Bansal, 2005; Ferreira & Gerolamo, 2016; Joseph & Taplin, 2011; Rebelo et al., 2016). A unidade de análise foi definida como o conceito (i.e., o tema, palavra e/ou frase), ou seja, a parte mínima que está “presente” ou “ausente” da comunicação (Bardin, 2015, p. 134).

3.2. Amostra de Investigação

Em Portugal, no final de 2013, o universo das organizações certificadas em qualidade (ISO 9001), ambiente (ISO 14001), segurança e saúde do trabalho (BS OHSAS 18001/NP 4397) era de 656 organizações (QASST). Contudo, a amostra de investigação incluiu somente 540 (82,3%) organizações, isto é, todas as organizações com *website* acessível (ver Figura 7).

Figura 7 – Organizações do universo distribuídas por tipo de *website*



Fonte: adaptado de Carvalho, 2015, p. 158

3.3. Dados de Investigação

A análise exploratória dos conteúdos publicados no *website* institucional das organizações certificadas (QASST), com acesso disponível através da internet, foi realizada entre os meses de maio e agosto de 2015. A recolha dos dados foi suportada em duas listas de verificação previamente formatadas de acordo com os elementos (i.e., os itens de análise) que constituem o *corpus*, categorias, subcategorias e unidades de análise (ver Figura 8). Os dados recolhidos foram analisados e inseridos numa base de dados informática, segundo uma abordagem dicotómica ou binária, isto é, se um item de análise está presente na comunicação divulgada pela organização no *website* é atribuído a esse item o código ou valor de “um” (1), caso contrário, é atribuído a esse item o código ou valor de “zero” (0), ou seja, no caso de ausência (Haniffa & Cooke, 2005, p. 405). A “fiabilidade dos dados” de investigação foi determinada através do coeficiente Alfa de Krippendorff, tendo-se obtido um valor de coeficiente (α) igual a 0,975, isto é, superior ao valor de referência aceitável 0,800 (Krippendorff, 2004, p. 241).

3.4. Variáveis de Investigação

3.4.1. Variável Dependente

Os conteúdos de compromisso expressos pela gestão de topo nas declarações da organização que sustentam a estratégia e políticas, publicadas no *website* institucional, foram medidos através do Índice de Comunicação do Compromisso para com o Desenvolvimento Sustentável (ICC_{DS}), apresentado na Equação 1, cuja fundamentação matemática está baseada na literatura (Amran et al., 2015; Bansal, 2005; Branco & Rodrigues, 2008; Haniffa & Cooke, 2005).

$$ICC_{DSj} = \frac{\sum_{i=1}^{n_j} C_{ij}}{N_j} \quad (1)$$

O índice (ICC_{DS}) mede o nível de comunicação do compromisso para com o desenvolvimento sustentável por parte da organização (*j*). Na equação, o termo C_{ij} representa os compromissos (i.e., os itens) que uma organização comunica às partes interessadas, assim C_{ij} é igual a 1 se o item (*i*) é comunicado pela organização (*j*), e é igual a 0 caso contrário. Por sua vez, o termo N_j representa o número máximo esperado de compromissos que uma organização (*j*) pode comunicar (i.e., 60 itens). Se o ICC_{DS} é igual a 0, indica que a organização não comunicou qualquer item, por sua vez, se é igual a 1, indica que a organização comunicou

efetivamente todos os 60 itens. Logo a variável dependente contínua toma valores no intervalo $0 \leq ICC \leq 1$.

Figura 8 – Relação das categorias e subcategorias de análise

Categorias de Análise (Indicadores)	Subcategorias de Análise (Itens)
1. Dimensão Económica	01. Clientes (Consumidores) 02. Acionistas (<i>Shareholders</i>) 03. Sucesso Sustentado (Excelência Empresarial) 04. Tratamento de Reclamações 05. Satisfação dos Clientes 06. Concorrência Leal 07. Anticorrupção (Antissuborno) 08. Relações de Parceria com Fornecedores 09. Qualidade dos Produtos e/ou Serviços 10. Rotulagem de Produtos e/ou Serviços 11. Investigação, Desenvolvimento e Inovação 12. Impacto na Economia Global (Crescimento) 13. Informação Financeira (Relato Financeiro) 14. Gestão da Qualidade 15. Outras Questões Económicas
2. Dimensão Ambiental	16. Proteção Ambiental (Preservação ou Defesa) 17. Controlo dos Aspetos e Impactes Ambientais 18. Prevenção e Controlo da Poluição Ambiental 19. Prevenção dos Acidentes Industriais Graves 20. Prevenção das Alterações Climáticas 21. Eficiência Energética (Consumo de Energia) 22. Gestão de Resíduos (Reciclagem) 23. Gestão das Emissões Atmosféricas 24. Tratamento de Águas Residuais (Efluentes) 25. Biodiversidade (Ecologia dos Ecossistemas) 26. Sustentabilidade 27. Conservação dos Recursos Naturais 28. Responsabilidade Ambiental 29. Gestão Ambiental 30. Outras Questões Ambientais
3. Dimensão Social	31. Ética e/ou Conduta Empresarial 32. Direitos Humanos 33. Prevenção do Trabalho Infantil e/ou Forçado 34. Igualdade de Oportunidades (Discriminação) 35. Voluntariado e/ou Filantropia 36. Comunidade Local (Sociedade) 37. Controlo de Perigos e Riscos Profissionais 38. Prevenção de Acidentes de Trabalho 39. Prevenção de Doenças Profissionais 40. Prevenção de Lesões e Danos na Saúde 41. Segurança de Produtos e/ou Serviços 42. Recursos Humanos (Colaboradores) 43. Responsabilidade Social 44. Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho 45. Outras Questões Sociais
4. Dimensão Integrada	46. Conformidade Legal e Normativa 47. Partes Interessadas (<i>Stakeholders</i>) 48. Certificação de Sistemas de Gestão 49. Auditoria a Sistemas de Gestão 50. Formação, Qualificação e Competência 51. Transparência, Integridade e/ou Respeito 52. Gestão do Risco e Incerteza 53. Melhoria Contínua 54. Desenvolvimento Sustentável (DS) 55. Sustentabilidade Empresarial (SE) 56. Responsabilidade Social Empresarial (RSE) 57. <i>Corporate Governance</i> (CG) 58. <i>Triple Bottom Line</i> (TBL) 59. Equilíbrio Económico, Ambiental e Social 60. Sistema Integrado de Gestão (SIG)

Fonte: adaptado de Carvalho, 2015, p. 77

3.4.2. Variáveis Independentes

O estudo foi suportado em oito (8) variáveis independentes, todas elas variáveis qualitativas nominais do tipo *dummy* ou binário (0, 1). A Tabela 1 identifica e caracteriza todas as variáveis independentes por categorias (0, 1), de acordo com a classificação atribuída dicotomicamente.

Tabela 1 – Identificação e caracterização das variáveis independentes

Variável	Descrição das Categorias de Classificação
Volume de Negócios (VN)	Organização classificada segundo o seu volume de negócios, em euros (€), obtido em 2013. Quando o volume de negócios está entre os 1000 maiores de Portugal a organização é classificada como “Maior” (1), caso contrário, como “Outra” (0)
Forma Jurídica (FJ)	Organização classificada segundo a sua forma jurídica. Quando a forma jurídica assume a designação de Sociedade Anónima (S.A.) a organização é classificada como “S.A.” (1), caso contrário, como “Outra” (0)
Sector de Atividade (SA)	Organização classificada segundo o seu sector de atividade. Quando o sector de atividade (i.e., sector industrial) está enquadrado no sector secundário (sector 2.º) a organização é classificada como “Sector 2.º” (1), caso contrário, como “Outro” (0)
Localização Geográfica (LG)	Organização classificada segundo a sua localização geográfica (sede). Quando a localização geográfica pertence ao distrito de Lisboa ou Setúbal a organização é classificada como “Lisboa ou Setúbal” (1), caso contrário, como “Outra” (0)
Rankings dos <i>Media</i> (RM)	Organização classificada segundo a sua exposição nos <i>rankings dos media</i> (i.e., inclusão), publicados em 2013. Quando a exposição ocorre nos <i>rankings dos media</i> a organização é classificada como “Exposta” (1), caso contrário, como “Não” (0)
Sector Empresarial (SE)	Organização classificada segundo o seu sector empresarial. Quando o sector empresarial pertence ao sector público empresarial a organização é classificada como “Pública” (1), caso contrário, como “Privada” (0)
Membro do BCSD (MB)	Organização classificada segundo a sua relação com o BCSD Portugal. Quando a organização pertence a um grupo económico que é membro do BCSD Portugal a organização é classificada como “Membro” (1), caso contrário, como “Não” (0)
Publicação de Relatórios (PR)	Organização classificada segundo a existência de relatórios no <i>website</i> . Quando são publicados relatórios anuais (relatórios de sustentabilidade e/ou contas) no <i>website</i> a organização é classificada como “Relatório” (1), caso contrário, como “Não” (0)

Fonte: adaptado de Carvalho, 2015, pp. 82–83

3.5. Modelo de Investigação

A estimação do perfil (i.e., conjunto das características comuns e significativas) da organização (QASST) cuja comunicação do compromisso para com o desenvolvimento sustentável é mais proeminente (i.e., acima da média), baseou-se no modelo de regressão logística binária dado pela Equação 2. No modelo, a variável dependente (ICC_{DS}) contínua foi transformada numa variável categórica binária ($ICC_{DS(0, 1)}$), que assume a categoria “mais proeminente” (1) no caso do valor do índice ser superior ao seu valor médio (i.e., 0,345) ou, caso contrário, a categoria “menos proeminente” (0). A equação do modelo integra ainda a função de ligação (*logit*), a probabilidade condicional (P), os coeficientes de regressão (β), os acrónimos e siglas das variáveis independentes (VN, FJ, SA, LG, RM, SE, MB, PR) e o termo de erro (\mathcal{E}).

$$\text{logit} [P(ICC_{DS(0, 1)j} = 1|VN, FJ, SA, LG, RM, SE, MB, PR)] = \beta_0 + \beta_1 VN_j + \beta_2 FJ_j + \beta_3 SA_j + \beta_4 LG_j + \beta_5 RM_j + \beta_6 SE_j + \beta_7 MB_j + \beta_8 PR_j + \mathcal{E}_j \quad (2)$$

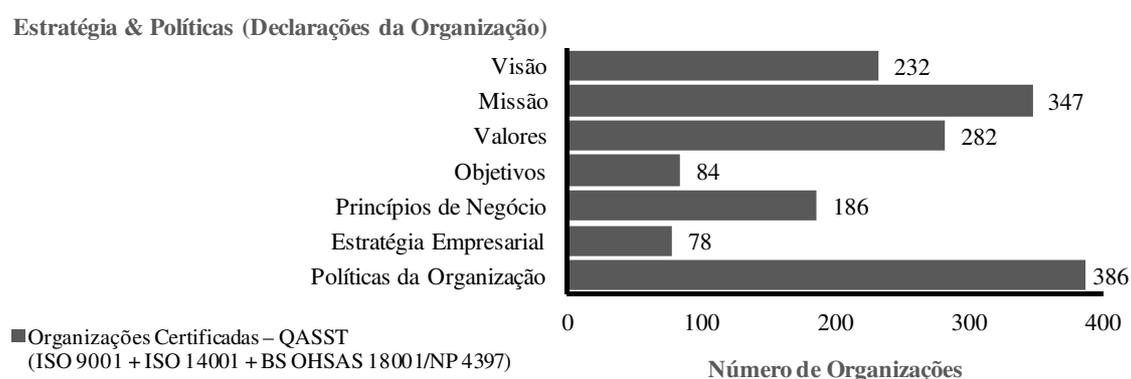
4 Resultados

4.1. Análise de Resultados

4.1.1. Análise Descritiva

No desenvolvimento do projeto de investigação foram recolhidas do *website* institucional e, posteriormente, analisadas várias declarações documentadas de 540 organizações portuguesas certificadas (QASST), que sustentam compromissos assumidos pela gestão de topo no âmbito da sua atual estratégia e políticas de atuação empresarial. O gráfico da Figura 9 mostra que a declaração da Visão é divulgada por 232 (43,0%) organizações, a Missão é divulgada por 347 (64,3%) organizações, os Valores são divulgados por 282 (52,2%) organizações, os Objetivos são divulgados por 84 (15,6%) organizações, os Princípios de Negócio são divulgados por 186 (34,4%) organizações, a Estratégia Empresarial é divulgada por 78 (14,4%) organizações e, por último, as Políticas da Organização são divulgadas por 386 (71,5%) organizações.

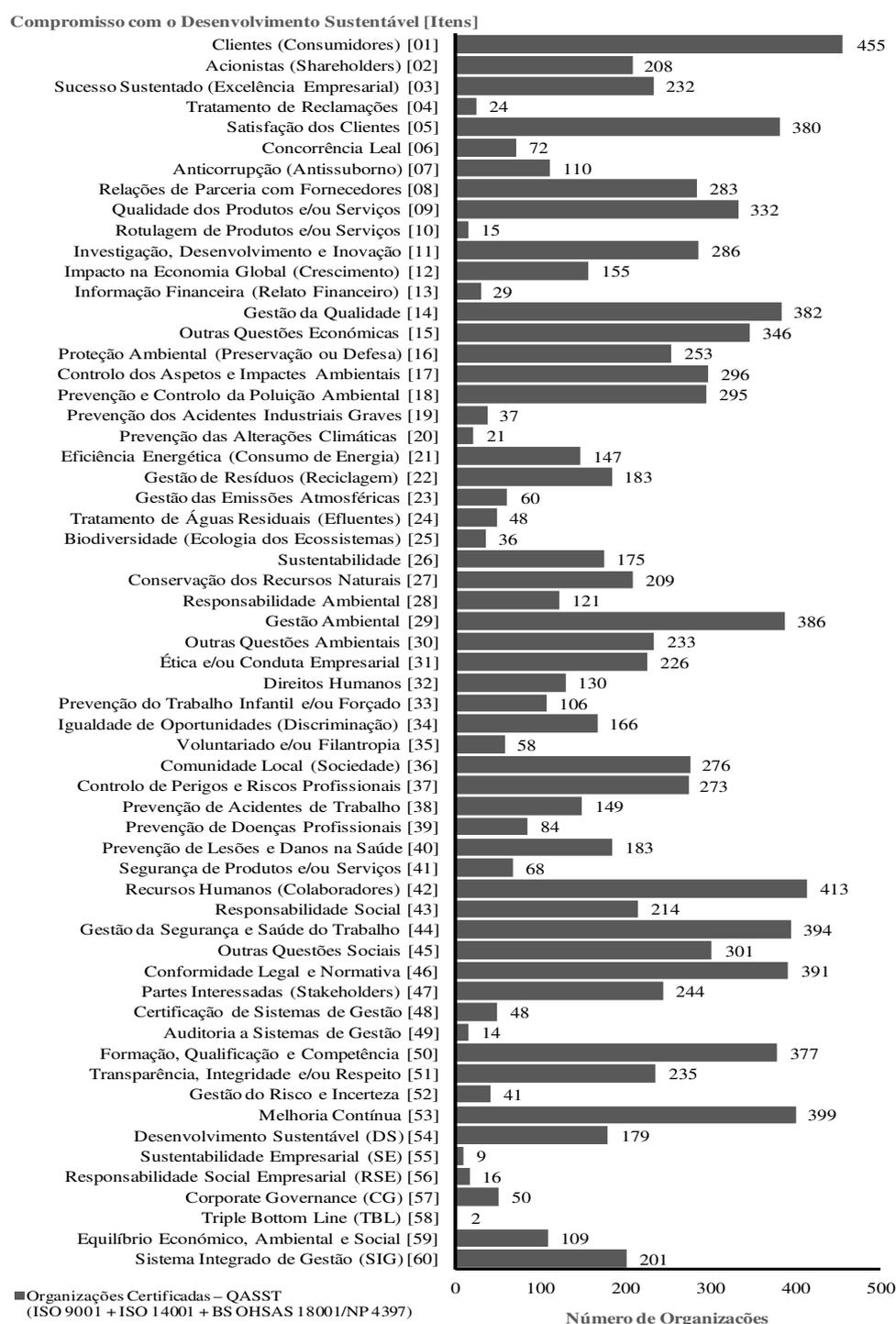
Figura 9 – Organizações que divulgam as suas declarações no *website*



Fonte: adaptado de Carvalho, 2015, p. 86

Após a aplicação do método de análise de conteúdo aos dados de investigação foi possível dissecar os compromissos para com o desenvolvimento sustentável que são assumidos e comunicados pela gestão de topo nas declarações da organização publicadas no *website*. O gráfico da Figura 10 mostra que os três (3) compromissos com o desenvolvimento sustentável [itens] mais frequentes organizam-se pela seguinte ordem decrescente: (i) o compromisso com os Clientes (Consumidores) [01] assumido por 455 (84,3%) organizações; (ii) o compromisso com os Recursos Humanos (Colaboradores) [42] assumido por 413 (76,5%) organizações; e (iii) o compromisso com a Melhoria Contínua [53] assumido por 399 (73,9%) organizações.

Figura 10 – Comunicação do compromisso para com o desenvolvimento sustentável



Fonte: adaptado de Carvalho, 2015, p. 91

4.1.2. Análise Univariada

A variável dependente (ICC) é uma variável quantitativa contínua que assume valores entre 0 e 1. Na Tabela 2 apresentam-se alguns dos parâmetros estatísticos que caracterizam a variável dependente, onde se destacam os valores mínimo (0,000), máximo (0,833) e média (0,345)

calculados. Por sua vez, a variável dependente (ICC) contínua quando transformada numa variável categórica binária ($ICC_{(0, 1)}$) mostra agregar 279 (51,7%) organizações na categoria “mais proeminente” (1) e 261 (48,3%) organizações na categoria “menos proeminente” (0).

Tabela 2 – Resultados estatísticos de caracterização da variável dependente

Variável	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	DP	Variância
Índice de Comunicação do Compromisso (ICC)	540	0,000	0,833	186,083	0,345	0,204	0,042

Nota: N, Número; DP, Desvio Padrão.

Fonte: adaptado de Carvalho, 2015, p. 93

Na investigação, as oito (8) variáveis independentes (VN, FJ, SA, LG, RM, SE, MB e PR) são todas variáveis categóricas qualitativas (i.e., binárias) e assumem o valor de 0 ou 1, de acordo com a sua categoria de classificação. Em termos de dimensão estatística salienta-se que todas as variáveis independentes têm categorias com uma dimensão de pelo menos 50 organizações.

4.1.3. Análise Bivariada

No sentido de investigar a relação estatística estabelecida entre a variável dependente (ICC) contínua e cada uma das categorias (0 e 1) das variáveis independentes (VN, FJ, SA, LG, RM, SE, MB e PR) realizou-se, numa fase inicial, um teste estatístico não paramétrico, visto não terem sido satisfeitos os pressupostos de aplicação dos testes paramétricos, nomeadamente a normalidade da variável em estudo (ICC) e a homogeneidade de variâncias entre categorias (0 e 1). Para o estudo da normalidade da distribuição aplicou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov com correção de Lilliefors, bem como o teste de Shapiro-Wilk. Por sua vez, para o estudo da homogeneidade de variâncias aplicou-se o teste de Levene. Neste sentido, aplicou-se aos dados de investigação (obtidos pelo método de análise de conteúdo) o teste U de Mann-Whitney, cujos resultados obtidos encontram-se expressos na Tabela 3. Consequentemente, considerando que o nível de significância adotado é 0,05 (i.e., um nível de confiança de 95%), os resultados obtidos por aplicação do teste U de Mann-Whitney mostram, com evidência estatística ($p = 0,000$), a existência de diferenças significativas ($p < 0,05$) na abordagem da variável dependente (ICC) por categorias 0 e 1 de seis (6) variáveis independentes (VN, FJ, LG, SE, MB e PR). Assim, os resultados obtidos sugerem que individualmente estas seis (6) variáveis independentes, de acordo com a sua categoria 0 ou 1, contribuem significativamente para um “menor” ou “maior” valor calculado da média da variável dependente por categoria.

Tabela 3 – Resultados estatísticos obtidos com o teste U de Mann-Whitney

H	Variável Independente	Dependente				
		Índice de Comunicação do Compromisso				
		N	Soma das Ordens	Média das Ordens	Teste U de Mann-Whitney	Significância Unilateral (Valor-p)
H1	Volume de Negócios					
	(0) Outra	380	92241,500	242,740	19851,500	0,000
	(1) Maior	160	53828,500	336,430		
H2	Forma Jurídica					
	(0) Outra	142	30777,000	216,740	20624,000	0,000
	(1) S.A.	398	115293,000	289,680		
H3	Sector de Atividade					
	(0) Outro	225	62139,500	276,180	34160,500	0,238
	(1) Sector 2.º	315	83930,500	266,450		
H4	Localização Geográfica					
	(0) Outra	310	77066,000	248,600	28861,000	0,000
	(1) Lisboa ou Setúbal	230	69004,000	300,020		
H5	Rankings dos Media					
	(0) Não	257	67582,500	262,970	34429,500	0,143
	(1) Exposta	283	78487,500	277,340		
H6	Sector Empresarial					
	(0) Privado	490	123457,000	251,950	3162,000	0,000
	(1) Público	50	22613,000	452,260		
H7	Membro do BCSD					
	(0) Não	442	103699,000	234,610	5796,000	0,000
	(1) Membro	98	42371,000	432,360		
H8	Publicação de Relatórios					
	(0) Não	376	81531,000	216,840	10655,000	0,000
	(1) Relatório	164	64539,000	393,530		

Nota: H, Hipótese; N, Número; Valor-p, Probabilidade de significância unilateral (p).

Fonte: adaptado de Carvalho, 2015, p. 95

4.1.4. Análise Multivariada

No âmbito da aplicação do modelo de regressão logística binária para determinação do perfil da organização certificada (QASST), o pressuposto da não existência de multicolinearidade entre as variáveis independentes foi testado exaustivamente através da matriz de correlações, bem como através das estatísticas e diagnósticos de colinearidade, tendo sido evidenciado por unanimidade a ausência de multicolinearidade. A Tabela 4 mostra os resultados obtidos pela aplicação do modelo de regressão logística binária aos diversos dados de investigação, o qual pelos parâmetros estatísticos evidenciados mostra, no geral, ter um poder de ajuste moderado.

Tabela 4 – Resultados estatísticos do modelo de regressão logística binária

H	Variáveis Independentes	β	EN	Exp(β)	Wald	Valor-p
H1	Volume de Negócios	0,571	0,292	1,771	3,835	0,025
H2	Forma Jurídica	0,129	0,230	1,138	0,315	0,287
H3	Setor de Atividade	0,096	0,223	1,101	0,187	0,333
H4	Localização Geográfica	0,430	0,216	1,538	3,976	0,023
H5	Rankings dos Media	0,124	0,252	1,132	0,242	0,312
H6	Setor Empresarial	1,996	0,774	7,361	6,645	0,005
H7	Membro do BCSD	1,382	0,372	3,982	13,798	0,000
H8	Publicação de Relatórios	1,366	0,273	3,921	24,998	0,000
	Constante	-1,138	0,264	0,320	18,661	0,000
Parâmetros Estatísticos do Modelo de Regressão Logística Binária					Estatística	Valor-p
•	Estatística Global – Qui-quadrado (χ^2)				133,085	0,000
•	Porcentagem Global – Porcentagem Correta (%)				70,700	–
•	Coeficientes do Modelo do Teste de Omnibus – Qui-				157,059	0,000
•	-2 Log Likelihood (-2LL)				590,940	–
•	Cox & Snell – R-quadrado (R^2)				0,252	–
•	Nagelkerke – R-quadrado (R^2)				0,337	–
•	Teste de Hosmer e Lemeshow – Qui-quadrado (χ^2)				7,913	0,221

Nota: H, Hipótese; β , Coeficiente de regressão; EN, Erro Normalizado; Exp(β), Expoente do coeficiente de regressão; Wald, Teste estatístico de Wald; Valor-p, Probabilidade de significância unilateral (p).

Fonte: adaptado de Carvalho, 2015, pp. 98–99

Os resultados do modelo mostram com evidência estatística significativa ($p < 0,05$), baseada no teste estatístico de Wald, que cinco (5) variáveis independentes (VN, LG, SE, MB e PR), contribuem significativamente para os valores da probabilidade condicional em estudo ser igual a 1, isto é, adotar a categoria “mais proeminente” (1) da variável dependente ($ICC_{(0, 1)}$).

4.2. Discussão de Resultados

A análise descritiva mostra que os compromissos comunicados pela gestão de topo no âmbito do desenvolvimento sustentável têm uma frequência (N) de divulgação muito heterogénea. A Tabela 5 mostra uma visão holística dos resultados obtidos na análise univariada, bivariada e multivariada destacando-se, no entanto, os resultados estatísticos decorrentes da aplicação do modelo de regressão logística binária no âmbito do teste às oito (8) hipóteses de investigação.

Tabela 5 – Resultados estatísticos obtidos por aplicação do teste de hipóteses

Hipóteses de Investigação Testadas com o Modelo de Regressão Logística Binária							
H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8
Aceitar	Rejeitar	Rejeitar	Aceitar	Rejeitar	Aceitar	Aceitar	Aceitar

Nota: H, Hipótese.

Fonte: adaptado de Carvalho, 2015, p. 102

5 Conclusão

Na prossecução dos objetivos de investigação propostos, concluiu-se que a gestão de topo das organizações portuguesas certificadas (QASST) recorrem às declarações da sua estratégia e políticas, publicadas no *website*, para comunicarem aos *stakeholders* os seus compromissos com o desenvolvimento sustentável. Assumindo tais declarações documentadas o papel de “contrato social” (Guthrie & Parker, 1989) segundo a teoria da legitimidade (Suchman, 1995). O estudo permitiu concluir que os três (3) compromissos da gestão de topo mais frequentes (*N*), em termos de divulgação, são relativos aos clientes (consumidores), recursos humanos (colaboradores) e melhoria contínua. Assim sendo, concluiu-se que os compromissos relativos a clientes e recursos humanos estão alinhados com os pressupostos da teoria dos *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984) e, por sua vez, verifica-se que o compromisso da melhoria contínua ajusta-se aos pressupostos do isomorfismo normativo da teoria institucional (Heras-Saizarbitoria, Arana, & San Miguel, 2010; Rodrigues, 2012), uma vez que o ciclo PDCA (*Plan–Do–Check–Act*) está na génese das normas (QASST) e é um requisito dos sistemas integrados de gestão (SIGs). Em relação ao perfil da organização cuja comunicação do compromisso para com o desenvolvimento sustentável é mais proeminente, concluiu-se que este engloba as organizações que simultaneamente apresentam um grande volume de vendas (i.e., estão entre os 1000 maiores de Portugal), têm sede ou delegação nacional localizada geograficamente nos distritos de Lisboa ou Setúbal, enquadram-se no setor público empresarial (i.e., públicas), pertencem a grupos económicos que são membros (i.e., associados) do BCSD Portugal e, por último, publicam anualmente relatórios de sustentabilidade e/ou contas no *website* na internet. Em termos teóricos as características do perfil da organização são explicadas à luz de vários pressupostos que sustentam as teorias organizacionais, tais como, por exemplo, a relação da existência de organizações com um grande volume de vendas e com localização geográfica na área metropolitana de Lisboa poderá ser explicada, em geral, à luz da teoria da visão baseada em recursos (Bansal, 2005; Barney, 1991), a existência de organizações do setor público empresarial poderá ser explicada à luz do isomorfismo coercivo da teoria institucional (Heras-Saizarbitoria et al., 2010; Rodrigues, 2012), a existência de organizações que pertencem a grupos económicos membros do BCSD Portugal poderá ser explicada à luz do isomorfismo mimético da teoria institucional (Heras-Saizarbitoria et al., 2010; Rodrigues, 2012) e, por fim, a existência de organizações que publicam relatórios de sustentabilidade e/ou contas no *website* poderá ser explicada à luz do isomorfismo mimético e/ou coercivo segundo a teoria institucional (Rodrigues, 2012).

6 References

- Ali, W., & Rizwan, M. (2013). Factors influencing corporate social and environmental disclosure (CSED) practices in the developing countries: An institutional theoretical perspective. *International Journal of Asian Social Science*, 3(3), 590–609. Retrieved from <http://www.aessweb.com/pdf-files/590-609.pdf>
- Amran, A., Ooi, S. K., Mydin, R. T., & Devi, S. S. (2015). The impact of business strategies on online sustainability disclosures. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 551–564. doi:[10.1002/bse.1837](https://doi.org/10.1002/bse.1837)
- Andre, P. M., Afgan, N. H., & Carvalho, M. G. (2009). Management system sustainability (based on QMS, EMS, H&S and business indicators). *International Journal for Quality Research*, 3(2), 1–13. Retrieved from <http://www.ijqr.net/journal/v3-n2/05.pdf>
- Asif, M., & Searcy, C. (2014). Towards a standardised management system for corporate sustainable development. *The TQM Journal*, 26(5), 411–430. doi:[10.1108/TQM-08-2012-0057](https://doi.org/10.1108/TQM-08-2012-0057)
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Ahmad, N. (2011). An integrated management systems approach to corporate sustainability. *European Business Review*, 23(4), 353–367. doi:[10.1108/09555341111145744](https://doi.org/10.1108/09555341111145744)
- Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: A general management framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 81(5), 303–316. doi:[10.1205/095758203770224342](https://doi.org/10.1205/095758203770224342)
- Azapagic, A. (2004). Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 639–662. doi:[10.1016/S0959-6526\(03\)00075-1](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(03)00075-1)
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218. doi:[10.1002/smj.441](https://doi.org/10.1002/smj.441)
- Bardin, L. (2015). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Tradução) (6ª Edição). Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi:[10.1177/014920639101700108](https://doi.org/10.1177/014920639101700108)
- Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable Development*, 17(2), 102–113. doi:[10.1002/sd.405](https://doi.org/10.1002/sd.405)
- Brammer, S., & Pavelin, S. (2008). Factors influencing the quality of corporate environmental disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 17(2), 120–136. doi:[10.1002/bse.506](https://doi.org/10.1002/bse.506)
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 685–701. doi:[10.1007/s10551-007-9658-z](https://doi.org/10.1007/s10551-007-9658-z)
- Carvalho, F. J. F. (2013). *A divulgação de informação sobre sistemas integrados de gestão (SIG), sustentabilidade empresarial (SE) & responsabilidade social empresarial (RSE), nos websites das empresas portuguesas certificadas: “Uma análise exploratória”* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Barcelos, Portugal. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11110/641>

- Carvalho, F. J. F. (2015). *A comunicação do compromisso para com o desenvolvimento sustentável, das organizações portuguesas certificadas em qualidade, ambiente e segurança* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho, Guimarães, Portugal. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1822/39189>
- Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de Outubro. *Diário da República N.º 191*, 1ª Série, 5988–6002. Lisboa, Portugal: Ministério das Finanças. Retrieved from <https://dre.pt/application/file/500153>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. doi:[10.2307/2095101](https://doi.org/10.2307/2095101)
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. doi:[10.5465/AMR.1995.9503271992](https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271992)
- Ejdys, J., & Matuszak-Flejszman, A. (2010). New management systems as an instrument of implementation sustainable development concept at organizational level. *Technological and Economic Development of Economy*, 16(2), 202–218. doi:[10.3846/tede.2010.13](https://doi.org/10.3846/tede.2010.13)
- Ferreira, C. S., & Gerolamo, M. C. (2016). Analysis of the relationship between management system standards (ISO 9001, ISO 14001, NBR 16001 and OHSAS 18001) and corporate sustainability. *Gestão & Produção*, 23(4), 689–703. doi:[10.1590/0104-530X2525-15](https://doi.org/10.1590/0104-530X2525-15)
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach* (1st Edition). Business and Public Policy Series. Boston, MA: Pitman Publishing.
- Fresner, J., & Engelhardt, G. (2004). Experiences with integrated management systems for two small companies in Austria. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 623–631. doi:[10.1016/j.jclepro.2003.09.013](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.09.013)
- Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1–17. doi:[10.1108/CG-01-2013-0004](https://doi.org/10.1108/CG-01-2013-0004)
- Garvare, R., & Isaksson, R. (2001). Sustainable development: Extending the scope of business excellence models. *Measuring Business Excellence*, 5(3), 11–15. doi:[10.1108/13683040110403899](https://doi.org/10.1108/13683040110403899)
- Guthrie, J., & Parker, L. D. (1989). Corporate social reporting: A rebuttal of legitimacy theory. *Accounting and Business Research*, 19(76), 343–352. doi:[10.1080/00014788.1989.9728863](https://doi.org/10.1080/00014788.1989.9728863)
- Haniffa, R. M., & Cooke, T. E. (2005). The impact of culture and governance on corporate social reporting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(5), 391–430. doi:[10.1016/j.jaccpubpol.2005.06.001](https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.06.001)
- Heras-Saizarbitoria, I., Arana, G., & San Miguel, E. (2010). An analysis of the main drivers for ISO 9001 and other isomorphic metastandards. *Review of International Comparative Management*, 11(4), 562–574. Retrieved from http://www.rmci.ase.ro/no11vol4/Vol11_No4_Article2.pdf
- Ho, S. K. M. (2010). Integrated lean TQM model for sustainable development. *The TQM Journal*, 22(6), 583–593. doi:[10.1108/17542731011085294](https://doi.org/10.1108/17542731011085294)
- Instituto Português da Qualidade. (2011). *Norma portuguesa: NP EN ISO 9004:2011 – Gestão do sucesso sustentado de uma organização: Uma abordagem da gestão pela qualidade* (2ª Edição). Caparica, Portugal: IPQ.

- Jørgensen, T. H. (2008). Towards more sustainable management systems: Through life-cycle management and integration. *Journal of Cleaner Production*, 16(10), 1071–1080. doi:[10.1016/j.jclepro.2007.06.006](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2007.06.006)
- Joseph, C., & Taplin, R. (2011). The measurement of sustainability disclosure: Abundance versus occurrence. *Accounting Forum*, 35(1), 19–31. doi:[10.1016/j.accfor.2010.11.002](https://doi.org/10.1016/j.accfor.2010.11.002)
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd Edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. doi:[10.1086/226550](https://doi.org/10.1086/226550)
- Mežinska, I., Lapiņa, I., & Mazais, J. (2015). Integrated management systems towards sustainable and socially responsible organisation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(5-6), 469–481. doi:[10.1080/14783363.2013.835899](https://doi.org/10.1080/14783363.2013.835899)
- Michelon, G., & Parbonetti, A. (2012). The effect of corporate governance on sustainability disclosure. *Journal of Management & Governance*, 16(3), 477–509. doi:[10.1007/s10997-010-9160-3](https://doi.org/10.1007/s10997-010-9160-3)
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet?. *Organization & Environment*, 27(2) 113–139. doi:[10.1177/1086026614526413](https://doi.org/10.1177/1086026614526413)
- Oskarsson, K., & Malmborg, F. V. (2005). Integrated management systems as a corporate response to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12(3), 121–128. doi:[10.1002/csr.78](https://doi.org/10.1002/csr.78)
- Qi, G., Zeng, S., Yin, H., & Lin, H. (2013). ISO and OHSAS certifications: How stakeholders affect corporate decisions on sustainability. *Management Decision*, 51(10), 1983–2005. doi:[10.1108/MD-11-2011-0431](https://doi.org/10.1108/MD-11-2011-0431)
- Rebelo, M. F., Santos, G., & Silva, R. (2016). Integration of management systems: Towards a sustained success and development of organizations. *Journal of Cleaner Production*, 127(n.n.), 96–111. doi:[10.1016/j.jclepro.2016.04.011](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.011)
- Rocha, M., & Searcy, C. (2012). Embedding sustainable development in organizations through an integrated management systems approach. In C. Ghenai (Editor), *Sustainable development – Policy and urban development – Tourism, life science, management and environment* (pp. 321–340) (1st Edition). Rijeka, Croatia: InTech. doi:<http://dx.doi.org/10.5772/26830>
- Rocha, M., Searcy, C., & Karapetrovic, S. (2007). Integrating sustainable development into existing management systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1-2), 83–92. doi:[10.1080/14783360601051594](https://doi.org/10.1080/14783360601051594)
- Rodrigues, L. L. (2012). Responsabilidade social e desempenho organizacional: Uma abordagem holística aos conflitos entre stakeholders. In I. Domingues & P. Remoaldo (Organização), *Responsabilidade social organizacional: Desenvolvimento e sustentabilidade* (pp. 41–64) (1ª Edição). Vila Nova de Famalicão, Portugal: Húmus.
- Santos, G., Rebelo, M., Barros, S., & Pereira, M. (2012). Certification and integration of environment with quality and safety – A path to sustained success. In S. Curkovic (Editor), *Sustainable development – Authoritative and leading edge content for environmental management* (pp. 193–218) (1st Edition). Rijeka, Croatia: InTech. doi:[10.5772/48414](https://doi.org/10.5772/48414)
- Santos, S., & Dias, R. A. (2008). Sustentabilidade empresarial – Uma opção estratégica. *Indústria e Ambiente, Maio/Junho*(50), 12–14.

- Simas, M. J. B. G. C., Lengler, J. F. B., & António, N. J. S. (2013). Integration of sustainable development in the strategy implementation process: Proposal of a model. *Corporate Governance*, 13(5) 511–526. doi:[10.1108/CG-06-2013-0075](https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0075)
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. doi:[10.5465/AMR.1995.9508080331](https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080331)
- Tagesson, T., Blank, V., Broberg, P., & Collin, S. O. (2009). What explains the extent and content of social and environmental disclosures on corporate websites: A study of social and environmental reporting in Swedish listed corporation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(6), 352–364. doi:[10.1002/csr.194](https://doi.org/10.1002/csr.194)
- Tsai, W. H., & Chou, W. H. (2009). Selecting management systems for sustainable development in SMEs: A novel hybrid model based on DEMATEL, ANP, and ZOGP. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 1444–1458. doi:[10.1016/j.eswa.2007.11.058](https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.11.058)
- United Nations. (1987). *Our common future*. The Report of the World Commission on Environment and Development (WCED). General Assembly Resolution A/42/427. New York, NY: UN. Retrieved from http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/42/427&Lang=E
- World Business Council for Sustainable Development. (2002). *Comunicar o desenvolvimento sustentável: Encontrar o equilíbrio*. Genebra, Suíça: WBCSD. Retrieved from http://www.rso-matrix.com/proyectos/0017_RSO%20Matrix/docs/Comunicar%20o%20Desenvolvimento%20Sustent%C3%A1vel_Encontrar%20o%20Equil%C3%ADbrio%20BCSD%20-%20pt.pdf
- Zeng, S. X., Xie, X. M., Tam, C. M., & Shen, L. Y. (2011). An empirical examination of benefits from implementing integrated management systems (IMS). *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(2), 173–186. doi:[10.1080/14783363.2010.530797](https://doi.org/10.1080/14783363.2010.530797)

Author Profile:

Filipe Carvalho is graduated in Environmental Engineering from the University of Tras-os-Montes and Alto Douro (UTAD), since 2001, master's degree in Environmental Engineering from the same university, as well as master's degree in Industrial Engineering from the University of Minho (UM) and in Integrated Management Systems of the Quality, Environment and Safety from the Polytechnic Institute of Cavado and Ave (IPCA). Currently, he works as consultant, auditor and trainer in the areas of the quality, environment and safety.

Paulo Sampaio is Professor of Quality and Organizational Excellence. Graduated in Industrial Engineering (2002, 5-year degree), University of Minho, Portugal; received a PhD in Industrial Engineering from the University of Minho, in 2008. He is Professor in the Department of Production and Systems at the University of Minho; Researcher of the ALGORITMI Research Centre, University of Minho; Visiting Scholar at the Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA; Vice-Dean of the School of Engineering at the University of Minho.

Sistema de Gestão da Qualidade de uma Empresa de Componentes Industriais – Fator de melhoria organizacional e das condições de trabalho

Daniela Teixeira

danielappt@gmail.com

Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico do Porto

Paulo Oliveira

poliveira@estg.ipp.pt

CIICESI – Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico do Porto

Resumo:

A preocupação com a Gestão da Qualidade (GQ) surgiu no Japão, na década de 50. Desde então, a certificação pelas normas da série ISO 9000, é vista como um meio de garantia de Qualidade dos produtos/serviços.

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) agrupa um conjunto de procedimentos para criar um bom funcionamento dos processos da organização. Segundo a norma ISO 9001, “a organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um SGQ e melhorar continuamente a sua eficácia” tendo em conta os seus requisitos. A documentação possui um papel relevante no SGQ, possibilitando a comunicação do compromisso assumido pela organização e garantindo os resultados e a consistência das atividades e dos processos.

O presente estudo teve como objetivo a preparação e desenvolvimento do suporte documental de um SGQ baseado na norma ISO 9001, para posterior implementação numa organização produtora de componentes de aplicação industrial. Criou-se uma check-list baseada nos requisitos da norma de referência, permitindo identificar as condições existentes e futuras necessidades da organização. Com base nesta e nas observações diretas “in loco” do “modus operandi” da empresa, desenvolveu-se o suporte documental adequado à realidade desta e de acordo com os requisitos legais e normativos aplicáveis.

Palavras-chave: ISO 9000, Organização, Risco, Sistema de Gestão.

Abstract:

The concern with Quality Management (MQ) arose in Japan in the 50's. Since then, ISO 9000 series certification has been seen as a means of guaranteeing the quality of products / services.

The Quality Management System (QMS) groups a set of procedures to create a good functioning of the processes of the organization. According to ISO 9001, "the organization shall establish, document, implement and maintain a QMS and continuously improve its effectiveness" taking into account its requirements. The documentation has a relevant role in the QMS, enabling the communication of the

commitment assumed by the organization and ensuring the results and consistency of activities and processes.

The present study aimed to prepare and develop the documentary support of a QMS based on the norm ISO 9001, for later implementation in an organization producing industrial application components. A checklist was created based on the requirements of the reference standard, allowing to identify the existing conditions and future needs of the organization. Based on this and the direct "on-site" observations of the company's "modus operandi", documentary support was developed, adequate to the reality of the company and in accordance with applicable legal and regulatory requirements.

Keywords: ISO 9000, Management System, Organization, Risk.

1 Introdução

Foi a partir da década de 50, que no Japão, surgiu a preocupação com a Gestão da Qualidade (GQ) (Santos, Guimarães, & Brito, 2013). Nesta época alguns “gurus” da Qualidade contribuíram nesta área, sendo pioneiros nos estudos realizados sobre a temática e apresentando diversas perspectivas e teorias (Lopes, 2014). Na década de 60 o Governo Britânico criou a primeira campanha nacional para a qualidade e fiabilidade e na década de 70 criaram-se, no Reino Unido, entidades auditoras e consultoras. No ano de 1987, foram aprovadas as normas da série ISO 9000 (Sampaio, 2008). A família ISO 9000 é constituída por quatro normas centrais: NP EN ISO 9000:2005 - Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) - Fundamentos e vocabulário; NP EN ISO 9001:2008 - SGQ - Requisitos; NP EN ISO 9004:2011 - Gestão do sucesso sustentado de uma organização - Uma abordagem da GQ; NP EN ISO 19011:2012 - Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão (ISO 19011:2011). Atualmente existe a NP EN ISO 9001:2015 - SGQ – Requisitos que revoga a NP EN ISO 9001:2008. Esta norma posiciona a nova versão como parte integrante dos esforços de uma organização em direção ao desenvolvimento sustentável e tem uma maior abordagem à GQ baseada no risco.

A ISO 9001 baseia-se nos oito princípios de GQ, que podem ser adotados pela gestão da organização, para alcançar um bom desempenho (Boarin, Souza, Carneiro, Martins, & Silva, 2017). A abordagem por processos enquadra-se nestes princípios e é designada como a identificação, gestão e interação dos processos de uma organização permitindo alcançar os objetivos com eficiência e eficácia (Silva, 2011). Um processo, é um sistema de atividade que utiliza recursos (pessoas e materiais), para transformar os “inputs” em “outputs” (Biazzo & Bernardi, 2003). O SGQ é um conjunto de medidas organizacionais com a capacidade de

transmitir a confiança de que na organização existe um nível de Qualidade aceitável (Pires, 2012). O SGQ agrupa um conjunto de procedimentos para criar um bom funcionamento dos processos da organização e assegurar que são executados e verificados adequadamente (Gonçalves, 2008). Segundo a norma ISO 9001, “a organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um SGQ e melhorar continuamente a sua eficácia” tendo em conta os seus requisitos. A documentação possui um papel importante no SGQ, possibilitando a comunicação do definido pela organização, garantindo os resultados e a consistência das atividades e dos processos.

O presente estudo tem como objetivo a preparação e desenvolvimento do suporte documental de um SGQ baseado na ISO 9001, para uma posterior implementação numa organização produtora de componentes de aplicação industrial. Foi efetuado o levantamento inicial das condições existentes e posteriormente desenvolveu-se o suporte documental adequado à realidade desta e de acordo com os requisitos normativos, sendo este constituído por: Manual da Qualidade (MQ); Procedimentos de gestão e operacionais; Instruções de trabalho (IT); Tabelas de apoio e Registos. A criação da base documental é o passo inicial para a implementação e para a melhoria contínua do SGQ, conducente à certificação do sistema implementado na organização, bem como fator primordial de melhoria organizacional. A empresa em estudo tinha desenvolvido o SGQ de acordo com a versão de 2008, sendo que foi efetuada a preparação e o desenvolvimento documental, para a transposição para a versão de 2015. O texto foca a versão de 2008, mas no decorrer do mesmo será efetuada a interligação com a nova versão.

2 Materiais e Métodos

Para se proceder à implementação de um SGQ é fundamental analisar, de forma geral, o funcionamento real da organização. Seguidamente, é possível desenvolver o trabalho essencial para implementar o SGQ (Santos, 2008). Para se proceder à preparação e desenvolvimento do SGQ na organização em estudo, foi efetuado o levantamento das condições existentes, ao nível documental e do modelo de funcionamento da organização, através do acompanhamento e observação “*in loco*” do “*modus operandi*” da empresa. Após o parecer positivo da gestão de topo, realizou-se uma auditoria de diagnóstico recorrendo-se a uma *check-list* de constatação baseada na norma de referência. Esta auditoria pretende dar a conhecer o estado atual da organização, averiguando o cumprimento dos requisitos normativos (Pinto & Soares, 2018).

Para o desenvolvimento do SGQ procedeu-se à identificação das atividades integrantes da organização para agrupá-las em processos. Posteriormente, elaborou-se a documentação de base para a implementação do SGQ.

3 Resultados e Discussão

O levantamento inicial, revelou que na organização existia uma grande lacuna na documentação de suporte ao SGQ, não cumprindo vários requisitos da norma de referência, designadamente os relativos à apreciação e controlo dos riscos ocupacionais. Assim, tornou-se essencial elaborar a documentação de base para a implementação do SGQ adaptada à realidade da organização. A documentação preexistente revelou-se adequada, sendo ajustada e integrada na estrutura documental criada.

3.1. Processos

O primeiro passo para o desenvolvimento do SGQ foi a identificação das atividades integrantes da organização para agrupá-las em processos. Definiram-se os seguintes processos: GQ; Gestão Comercial; Gestão de Estudos e Projetos; Gestão do Aprovisionamento; Gestão da Produção; Gestão da Garantia; Gestão de Administração/Financeira; Gestão da Contabilidade/Tesouraria; Gestão dos Recursos Humanos (RH) e Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (SST).

Através da Figura 1 observa-se a interligação dos processos anteriormente descritos. O fluxo de processos é a chave de negócio da organização, inicia-se com o processo de gestão comercial e finaliza-se com o processo de gestão da garantia. Para este, contribuem também os processos recursos (*back-office*), que servem de suporte à organização, permitindo alcançar os objetivos da Qualidade e os resultados pretendidos. A estrutura dos processos baseia-se nos requisitos de entrada e saída (*Inputs e Outputs*) no sistema, na satisfação dos Clientes e das demais partes interessadas relevantes. O SGQ abrange todos os processos existentes na organização.

Figura 1 - Estrutura dos processos da organização



3.2. Documentos do SGQ - Estrutura documental

A estrutura documental é um dos pontos mais importantes na implementação de um SGQ, porque a norma requer declarações documentadas. A extensão documental difere de acordo com a atividade, a dimensão da organização, a complexidade dos processos, a interação e competências dos colaboradores. A organização apenas deve ter a documentação essencial para apoiar a gestão de processos, de modo a criar um SGQ menos pesado e burocrático (Pinto & Soares, 2018).

Na organização em estudo, posteriormente à aplicação da *check-list* de constatação, apurou-se a existência de alguns documentos e práticas exigidas pelo normativo (IT, registos de relatório de intervenção). Contudo, detetou-se a inexistência da maioria da documentação, conforme descrito na Figura 2, sendo a existente reaproveitada e formatada.

Figura 2 – Lista da documentação inexistente, segundo a ISO 9001

N.º do Requisito	Requisito da norma NP EN ISO 9001:2008	N.º do Requisito	Requisito da norma NP EN ISO 9001:2015	Documento em falta
4.1	Requisitos gerais	4.4	Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos	SGQ; Manual da Qualidade (MQ); Política da Qualidade (PQ); Procedimentos documentados (PD); Registos mínimos obrigatórios pela norma; Responsável da Qualidade (RQ).
4.2	Requisitos da documentação	7.5	Informação documentada	MQ; PQ; PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma.
5.1	Comprometimento da gestão	5.	Liderança e compromisso	PQ; MQ; RQ.
		5.1	Generalidades	
5.3	PQ	5.2	Política	PQ
		5.2.1	Estabelecer a política da qualidade	
		5.2.2	Comunicação da política da qualidade	
5.4.1	Objetivos da qualidade	6.2	Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir	PQ
5.4.2	Planeamento do SGQ	6.3	Planeamento das alterações	PQ; PD; MQ
5.5.2	Representante da gestão	5.3	Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais	RQ
5.5.3	Comunicação interna	7.4	Comunicação	PQ; PD; MQ; RQ
5.6.1	Revisão pela gestão/ Generalidades	4.1	Compreender a organização e o seu contexto	PQ; PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma; MQ; RQ
		4.2	Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas	
		9.3	Revisão pela gestão	
		9.3.1	Generalidades	
5.6.2	Entradas para a revisão	9.3.2	Entradas para a revisão pela gestão	PQ; PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma; MQ; RQ
5.6.3	Saídas da revisão	9.3.3	Saída da revisão pela gestão	PQ; PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma; MQ; RQ
6.1	Provisão de recursos	7.1.1	Generalidades	PQ; PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma; MQ; RQ
		7.2	Pessoas	

7.1	Planeamento da realização do produto	8.1	Planeamento e controlo operacional	PQ; PD; MQ
7.2.1	Determinação de requisitos relacionados com o produto	8.2.2	Determinação dos requisitos para produtos e serviços	PD; MQ
7.3.3	Saídas da conceção e do desenvolvimento	8.3.5	Saídas do desing e desenvolvimento	PQ; PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma; MQ
7.3.4	Revisão da conceção e do desenvolvimento	8.3.4	Controlos do desing e desenvolvimento	PQ; PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma; MQ
7.3.6	Validação da conceção e do desenvolvimento			PQ; PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma; MQ
7.3.7	Controle de alterações da conceção e do desenvolvimento	8.3.6	Alterações do desing e desenvolvimento	PQ; PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma; MQ
		8.5.6	Controlo das alterações	
7.4.1	Processo de compra	8.4	Controlo dos processo, produtos e serviços de fornecedores externos	PQ; PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma; MQ
		8.4.1	Generalidades	
		8.4.2	Tipo e extensão do controlo	
7.4.2	Informações de compra	8.4.3	Informação para fornecedores externos	PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma; MQ
7.4.3	Verificação do produto comprado	8.4.2	Tipo e extensão do controlo	PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma; MQ
		8.4.3	Informação para fornecedores externos	
		8.6	Libertação de produtos e serviços	
7.5.1	Controlo de produção e do fornecimento de serviço	8.5.1	Controlo da produção e da prestação do serviço	PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma; MQ
		8.5.5	Atividades posteriores à entrega	
7.5.2	Validação dos processos de produção e de fornecimento de	8.5.1	Controlo da produção e da prestação do serviço	PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma; MQ
7.5.3	Identificação e rastreabilidade	8.5.2	Identificação e Rastreabilidade	PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma;
7.5.4	Propriedade do cliente	8.5.3	Propriedade dos clientes ou dos fornecedores externos	PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma;
7.5.5	Preservação de produto	8.5.4	Preservação	PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma;
7.6	Controlo do equipamento de monitorização e de medição	7.1.5	Recursos de monitorização e medição	PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma;
		7.1.5.1	Generalidades	
		7.1.5.2	Rastreabilidade da medição	
8.1	Generalidade	9.1.1	Generalidade	PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma;
8.2.1	Satisfação de clientes	9.1.2	Satisfação do cliente	PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma; pela norma
8.2.2	Auditoria interna	9.2	Auditoria Interna	PD; SGQ
8.2.4	Monitorização e medição do produto	9.6	Libertação de produtos e serviços	PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma;
8.3	Controle de produto não conforme	8.7	Controlo de saídas não conformes	PD
		10.2	Não conformidade e ação corretiva	
8.4	Análise de dados	9.1.3	Análise e avaliação	PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma;
8.5.1	Melhoria contínua	10.1	Generalidades	PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma; pela norma; MQ
		10.3	Melhoria contínua	
8.5.2	Ações corretivas	10.2	Não conformidade e ação corretiva	PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma; MQ
8.5.3	Ações preventivas	6.1	Ações para tratar riscos e oportunidades (ver 6.1.1, 6.1.2)	PD; Registos mínimos obrigatórios pela norma; MQ
		10.3	Melhoria continua	

Através da Figura 2, constata-se que a organização em estudo não possui a documentação necessária para responder aos requisitos do normativo aplicável. É de notar, a ausência dos procedimentos/registos mínimos estipulados pela norma de referência, dos procedimentos documentados, nomeadamente referentes à SST, do MQ, da PQ, da missão, da visão e valores, de IT atualizadas, da abordagem por processos, dos indicadores de desempenho e da nomeação de um responsável pela Qualidade.

Com base no levantamento da situação organizacional realizou-se a sensibilização da gestão de topo, para alertar das não conformidades detetadas e apresentar soluções para colmatar as mesmas (Pinto & Soares, 2018). Nesta sensibilização, mencionou-se a importância do envolvimento de todos os colaboradores da organização e da gestão de topo durante todo o processo de preparação/implementação do SGQ, para que este tenha um bom funcionamento (Lopes, 2014).

Após a sensibilização da gestão de topo, procedeu-se à elaboração da documentação crucial para o desenvolvimento do SGQ. Assim, elaborou-se os procedimentos para os diferentes processos existentes, sendo que em cada procedimento mencionou-se o seu objetivo, o campo de aplicação, a responsabilidade, os documentos e registos associados, a sua descrição e o respetivo fluxograma. A elaboração dos procedimentos teve em conta a estrutura proposta por Santos (2008). As IT da organização já estavam desenvolvidas, mas desatualizadas, sendo necessário proceder à sua revisão, atualização e formatação. Alguns registos já eram utilizados na organização e foram identificados no levantamento inicial e revistos/formatados para o novo modelo do SGQ.

Procedeu-se à elaboração dos restantes registos essenciais para o controlo dos processos. Criaram-se tabelas de suporte para ajudar no desempenho do SGQ. As tabelas de suporte possuem a explicação dos conceitos, a identificação das responsabilidades e os modelos de referência que ajudam no desempenho do processo. De acordo com a NP EN ISO 9000:2005 o MQ é um “*documento que especifica o SGQ de uma organização*” que deve conter a definição da PQ, a autoridade e responsabilidade e referir quais os procedimentos existentes no SGQ (Pires, 2012). Para cumprir este requisito normativo, foi elaborado o MQ que deverá ser revisto anualmente quanto à sua adequação e atualizado sempre que necessário, pelo gestor do SGQ da organização. A divulgação interna do MQ será efetuada garantido que os colaboradores têm acesso ao mesmo e as alterações ficarão registadas na última página permitindo o acompanhamento do histórico das alterações introduzidas.

3.2.1. Competência, formação e consciencialização

A organização deve assegurar que os colaboradores possuem a competência necessária para desenvolver as suas atividades e deve proporcionar ações de formação para garantir essa competência. Deve ainda, garantir a consciencialização dos colaboradores para a importância das suas atividades e de como as mesmas contribuem para atingir os objetivos estipulados. Para evidenciar a competência, formação e a consciencialização dos colaboradores deverá existir registos apropriados da escolaridade, formação e experiência (APCER, 2010).

Na organização em estudo, as competências dos trabalhadores encontram-se evidenciadas na matriz de competências, que está disponível no MQ, onde é mencionada a competência de cada colaborador da organização nos diferentes setores de atividade e a sua área técnica de intervenção. Referente à formação dos colaboradores, esta é garantida pela empresa principal do grupo. Contudo, para caracterizar as ações, etapas e determinantes de sucesso do processo de formação e desenvolvimento de competências, elaborou-se o procedimento Formação & Desenvolvimento de Competências. A gestão de topo compila e analisa a informação recolhida, sistematizando-a no registo Plano Anual de Formação Provisional e envia o mesmo para os RH, para aprovação. Após a aprovação procede-se à seleção das entidades formadoras.

3.2.2. Infraestruturas

A organização deve assegurar que as infraestruturas das instalações são adequadas para atingir a conformidade do produto. A NP EN ISO 900:2005 define infraestrutura como um “*sistema de instalações, equipamentos e serviços necessários para o funcionamento de uma organização*”.

A organização em estudo disponibiliza aos seus colaboradores os equipamentos de trabalho necessários e adequados para executar as suas tarefas. Na manutenção e monitorização essenciais para o adequado e seguro funcionamento dos equipamentos de trabalho existentes, são cumpridas as exigências dos manuais de fabricante, com registo de evidência.

No que se refere à elaboração das atividades administrativas e de trabalho técnico são disponibilizados computadores e *softwares* específicos para o desenvolvimento das tarefas.

3.2.3. Ambiente de trabalho

A organização deve assegurar que estão identificados os aspetos do ambiente envolvente suscetíveis de afetar a qualidade do produto e as condições de trabalho. O ambiente de trabalho pode ser definido como o “*conjunto de condições sob as quais o trabalho é executado*”, sendo

que as condições “*incluem fatores físicos, sociais, psicológicos e ambientais*” (NP EN ISO 9001, 2008; NP EN ISO 9001, 2015).

Os aspetos do ambiente de trabalho com capacidade de afetar a qualidade do produto variam de acordo com a natureza das atividades da organização, podendo incluir (APCER, 2010; APCER, 2015):

- Níveis de exposição ao ruído;
- Limpeza/arrumação;
- Vibração;
- Iluminação;
- Temperatura;
- Poeiras;
- Humidade.

Para responder a este requisito normativo elaboraram-se diversos procedimentos tendo em conta a SST, assegurada por uma empresa prestadora de serviços externos e autorizada pela Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT), para o efeito.

Com o objetivo de se estabelecer o cumprimento das exigências legais e de se criar um método para prestação da assistência de saúde ao colaborador, foi elaborado o procedimento de Medicina no Trabalho, definindo-se que os trabalhadores são sujeitos a exames médicos quando são admitidos ao trabalho, quando convocados para a realização dos exames médicos periódicos ou na existência da necessidade de efetuar um exame médico ocasional. Após a consulta médica, é enviada a ficha de aptidão para os RH, onde é assinada e dada a conhecer aos colaboradores da empresa. Os RH informam a empresa de serviços externos de SST, sobre a aptidão dos trabalhadores, para constar como conforme no relatório anual.

Para regulamentar e definir o método de identificação de perigos e avaliação de riscos laborais, que comprometem a SST, elaborou-se o procedimento Identificação de Perigos e Avaliação de Riscos Laborais. A avaliação de riscos avalia a SST resultante de perigos presentes no local e posto de trabalho. Na organização em estudo a avaliação de riscos laborais é efetuada de acordo com a metodologia definida na tabela de suporte, designada por Metodologia de identificação de perigos e avaliação de riscos.

Com o objetivo de definir o método de avaliação, medição e monitorização do ruído ocupacional, foi elaborado o procedimento Ruído Ocupacional. O levantamento de todas as atividades que decorrem, ou venham a decorrer, nos diferentes locais de trabalho, suscetíveis

de provocar níveis de ruído ocupacional não aceitável, que afetem a SST. Esta ação é efetuada pela empresa de serviços externos de SST, a qual procede ao preenchimento do registo - Lista de Potenciais Fontes de Ruído.

Os colaboradores devem estar informados sobre os riscos a que se encontram expostos e devem receber formação sobre como diminuir a exposição a estes, sendo que esta formação deve constar no registo - Mapa de controlo de formação/Informação e no registo - Registo de Formação/ Informação.

A definição do método que deve ser seguido em caso de acidente ou incidente de trabalho, está descrita no procedimento - Gestão dos Acidentes e Incidentes de Trabalho. Neste encontra-se para além de outras, as instruções seguintes:

- De atuação imediata;
- De investigação e análise de causas;
- De correção de medidas de proteção e prevenção;
- De preenchimento de registos.

Em caso de acidente grave, a gestão de topo ou o responsável do setor, telefona de imediato para os contactos de emergência disponíveis no registo - Lista de Telefones de Emergência, afixados nas vias internas de circulação da organização. No caso de ocorrer um acidente grave ou mortal, a gestão de topo deve comunicar o sinistro à ACT, no prazo de 24 horas a contar do momento em que este ocorreu. Para auxiliar na definição de acidentes graves elaborou-se uma tabela de suporte, designada por: Exemplo de acidentes graves.

O administrativo deve informar a empresa de serviços externos de SST da existência do acidente de trabalho, para efetuar o preenchimento do registo - Mapa de Acidentes de Trabalho. A empresa de serviços externos de SST e o administrador têm de preencher o registo Inquérito do Acidente - Incidente de Trabalho, que posteriormente será enviado à ACT.

Por fim, o procedimento Gestão de Emergências determina as metodologias adequadas para a elaboração, gestão e resposta eficaz para as situações de emergência. Sob proposta do delegado de segurança, a gestão de topo nomeia a equipa de 1.^a intervenção, a qual terá de ter formação específica, que será registada no Registo de Formação/Informação.

A empresa em estudo disponibiliza aos seus colaboradores equipamentos de proteção individual (EPI), para que estes exerçam as suas atividades de um modo seguro. Para comprovar a entrega dos EPI foi elaborado um registo de Distribuição de EPI.

Para estabelecer metodologias funcionais e operacionais para a Gestão de Resíduos, foi criado o procedimento Gestão de Resíduos, que refere que os resíduos devem ser identificados

e classificados de acordo com a Lista Europeia de Resíduos (LER), publicada pela Decisão 2014/955/UE. Esta identificação deve ser feita pelo administrativo no registo Ficha de Identificação. O administrativo é o responsável por averiguar qual é o destino final que mais se adequa a cada tipo de resíduo, recorrendo para isso à Listagem de Operadores de Gestão de Resíduos Não Urbanos, fornecida pela Associação Portuguesa do Ambiente. O transporte de resíduos está sujeito a guia de acompanhamento de resíduos e tem de ser efetuado por operadores licenciados, devendo constar no registo Listagem de Licenças. Todos os movimentos de resíduos têm de estar mencionados no Registo de Movimentos de Resíduos.

Todo o processo de segurança ocupacional da empresa em estudo é assegurado pela empresa de serviços externos, sendo que esta utiliza a documentação de modelo próprio para evidenciar o cumprimento legal da SST, à exceção do registo de entrega de EPI que faz parte do processo de gestão da empresa.

3.2.4. Produção e fornecimento do serviço

Nas organizações a produção e fornecimento do serviço devem ser controladas, para que na existência de qualquer desvio ao estabelecido, este seja imediatamente. As condições controladas devem incluir (Pinto & Soares, 2018):

- Informação sobre as características do produto;
- IT;
- Equipamento apropriado;
- Equipamento de monitorização e de medição;
- Implementação de monitorização e medição;
- Implementação de atividades de liberação do produto, de entrega e posteriores à entrega.

Para cumprir este requisito normativo criou-se o procedimento Planeamento e Controlo da Produção, tendo por finalidade definir o “*modus operandi*” de como as operações de fabrico devem ser executadas pela empresa, para cumprir os prazos e custos estipulados com os clientes. Após a adjudicação da proposta, do desenvolvimento e elaboração do projeto, procede-se à produção da máquina. A gestão de topo cria as ordens de fabrico de acordo com o planeamento definido para o projeto e respetivo orçamento, utilizando para tal os registos Plano de Fabrico, Mapa de Atividades e a tabela de suporte Fluxograma de atividade produtiva. No início de cada projeto, a gestão de topo efetua a articulação entre o orçamento e as ordens de fabrico, auxiliando-se com o registo Controlo de custos.

De seguida, o projeto é distribuído pelos postos de trabalho do departamento da produção, onde os colaboradores executam as suas tarefas, auxiliando-se nas ordens de fabrico, realizando os controlos definidos nas IT e introduzindo os tempos de produção no formulário Controlo dos Tempos de Produção. Os colaboradores, durante o processo produtivo, identificam os produtos de acordo com as IT e com o registo Ficha de Identificação de Materiais. Seguidamente realiza-se os testes de ensaio à máquina, para verificar se o seu funcionamento está conforme, e após a validação da sua conformidade é encaminhada para a zona de expedição para posterior instalação no Cliente final.

Na entrega e montagem da máquina, no cliente, é fornecida a formação sobre o funcionamento da mesma e é entregue, pelo colaborador, ao cliente o registo Relatório de Intervenção, para que este assine confirmando que a máquina está conforme. Por fim, a gestão de topo procede ao cálculo de custos de produção e fatura, utilizando o registo Controlo de custos.

3.2.5. Controlo do equipamento de monitorização e de medição

De acordo com a ISO 9001, a organização deve estabelecer a monitorização e a medição a serem efetuadas e o equipamento de monitorização e de medição indispensável para proporcionar a evidência da conformidade do produto com os requisitos determinados. A calibração do equipamento de medição deve ser efetuada quando existe necessidade de resultados válidos sobre a conformidade do produto em relação a requisitos especificados (APCER, 2010; APCER, 2015).

Quando for fundamental assegurar resultados válidos, o equipamento de medição deve (NP EN ISO 9001; NP EN ISO 9001, 2015):

- *“Ser calibrado ou verificado, ou ambos, em intervalos especificados ou antes da utilização, face a padrões de medição rastreáveis a padrões de medição internacionais ou nacionais; onde não existirem tais padrões, a base utilizada para calibração ou verificação deve ser registada (ver 4.2.4);*
- *Ser ajustado ou reajustado quando necessário;*
- *Ter identificação por forma a determinar o estado de calibração;*
- *Ser salvaguardado de ajustes que possam invalidar o resultado da medição;*
- *Ser protegido de danos e deterioração durante o manuseamento, manutenção e armazenagem”.*

Todos os registos de calibração e verificação devem ser mantidos e estar legíveis. O *software* usado para a realização da monitorização e medição deve ser sujeito a confirmações periódicas (Pinto & Soares, 2018).

Na organização de estudo este requisito normativo é evidenciado através do procedimento Equipamentos de Monitorização e Medição (EMM), o qual tem como objetivo:

- Garantir a identificação dos EMM da empresa;
- Garantir que os EMM estão calibrados/verificados;
- Garantir a identificação do estado de calibração/verificação dos EMM.

Na organização existe como EMM, o paquímetro e comparador, ambos calibrados pela empresa principal do grupo.

Para se realizar a calibração dos EMM, o gestor de EMM define o plano de calibração/verificação, onde constam os EMM existentes na empresa sujeitos a calibração/verificação, bem como as periodicidades definidas. Após calibração, os EMM da empresa em estudo serão identificados no próprio equipamento através de uma etiqueta/gravação do número interno, utilizando para tal a tabela Referenciação dos EMM.

As verificações das fitas métricas são efetuadas de acordo com a tabela de suporte Verificação das Fitas Métricas. Todas as verificações efetuadas aos EMM da organização, são registadas no Registo de verificação interna de EMM.

3.2.6. Medição, análise e melhoria

A organização deve garantir que monitoriza a informação relacionada com a perceção do Cliente, quanto ao cumprimento dos seus requisitos. Esta informação pode ser obtida de através de, reclamações/sugestões, questionários/inquéritos, informações contratuais, necessidades do mercado e informações sobre a concorrência.

É da responsabilidade da organização garantir a existência de realizações de auditorias internas periodicamente, para determinar se o SGQ está conforme com as disposições planeadas, com os requisitos normativos e outros estabelecidos pela própria organização e se o SGQ está implementado e é mantido com eficácia (Pinto & Soares, 2018).

De acordo com a ISO 9001 a organização deve *“aplicar métodos apropriados para a monitorização e, onde aplicável, a medição dos processos do sistema de gestão da qualidade. Estes métodos devem demonstrar a aptidão dos processos para atingir os resultados planeados. Quando os resultados planeados não são atingidos, devem ser empreendidas correções e ações corretivas, conforme apropriado”*. Deve ainda, garantir que o produto obedece aos requisitos

do cliente, durante a sua execução e sobretudo antes da entrega ou fornecimento do mesmo (APCER, 2010; APCER, 2015).

Para dar cumprimento ao requisito normativo “Satisfação do Cliente”, elaborou-se o procedimento Avaliação da Satisfação de Clientes, definindo a metodologia adotada pela empresa em estudo para avaliar a satisfação dos seus clientes.

A organização em estudo nunca avaliou a satisfação dos clientes através de inquéritos de satisfação, sendo esta efetuada apenas verbalmente. Assim sendo, foi criado o registo Monitorização da Satisfação do Cliente e o registo Carta de Acompanhamento, que serão enviados aos clientes, pela gestão do topo. Após o reenvio do mesmo pelo cliente para a empresa, é reencaminhado para o gestor do SGQ que elabora a compilação dos resultados e efetua o tratamento da informação, através do registo Análise da Monitorização da satisfação do cliente.

Para auxiliar a empresa na avaliação de desempenho dos processos do SGQ, foi elaborado o procedimento Indicadores de Desempenho, que estabelece as linhas de orientação para elaborar os indicadores de desempenho dos processos abrangidos pelo SGQ da organização, bem como assegurar que são definidos e implementados de forma a permitirem medir e analisar a evolução da atividade desenvolvida pela empresa.

Os indicadores de desempenho definidos para cada processo, são registados na Matriz - Indicadores vs Processos, e validados pela gestão de topo. O gestor do SGQ analisa os resultados dos indicadores de desempenho, recorrendo ao apoio da empresa prestadora de serviços externos e ao médico da medicina do trabalho da empresa, tendo por base as metas estabelecidas e o desempenho atual, de forma a detetar eventuais desvios e/ou tendências, recorrendo ao registo Avaliação de Objetivos e Matriz - Indicadores vs Processos.

Em todos os procedimentos encontram-se descritos as responsabilidades inerentes às respetivas atividades e os documentos associados estão referenciados na coluna designada por “X-ref.”.

4 Conclusões

Com o presente trabalho, conseguiu-se preparar/desenvolver um SGQ que vai de encontro aos requisitos da norma de referência e que está enquadrado com as práticas da empresa em estudo, encontrando-se pronto para ser implementado na organização e certificado. Constatou-se que a motivação para o desenvolvimento e futura implementação do SGQ é de origem externa. De acordo com vários autores, as motivações internas levam as empresas a obter

benefícios internos, como sendo as melhorias organizacionais e as motivações externas fazem com que as empresas alcancem benefícios externos (Sampaio, 2008). Já Feng et al. (2008), citado por Psomas, Fotopoulos, & Kafetzopoulos (2010), relatam que as empresas que implementam um SGQ de acordo com ISO 9001 por razões externas, estão propensas a falhar, ou a ter menos benefícios, contrariamente às empresas que implementam o SGQ para melhorar a qualidade de produtos/serviços e das condições organizacionais e de trabalho obtiveram maiores benefícios da sua implementação.

Neste estudo constatou-se, que a gestão de topo não se envolveu o suficiente no desenvolvimento do SGQ, potenciando o aumento de dificuldades e do enfraquecimento do sucesso do sistema de gestão, com enfoque no controlo e gestão dos riscos ocupacionais.

De acordo com Chow-Chua et al. (2003), citado por Psomas, Fotopoulos, & Kafetzopoulos (2010), a maioria das empresas encontram problemas durante e após o processo de certificação da ISO 9001. A falta de envolvimento da gestão de topo foi considerada por Bhuiyan e Alam (2005), citado por Psomas, Fotopoulos, & Kafetzopoulos (2010), como uma barreira na implementação do SGQ, existindo a probabilidade de insucesso na mesma. A gestão de topo da empresa em estudo, para proceder à implementação do SGQ, terá que ter a plena consciência da importância do seu integral envolvimento no processo, conducente ao sucesso do sistema de gestão da organização.

O SGQ tem como objetivo gerir e promover a Qualidade, os recursos, as responsabilidades e potenciar melhores condições de trabalho em geral aos colaboradores. Este sistema deve ser documentado, incluindo todos os elementos que definam, com clareza, a forma como a gestão pode influenciar a Qualidade de um produto/serviço (Santos, 2008).

A preparação do suporte documental do SGQ é apenas o primeiro passo para a implementação do sistema, sendo que a documentação deste fornece as ferramentas necessárias para o funcionamento do SGQ. Após este passo, existe uma série de etapas a percorrer, que não podem ser negligenciadas. Deverá ser dada formação a todos os colaboradores, com a finalidade de se dar a conhecer os procedimentos e registos referentes aos seus setores e áreas técnicas operacionais. Após esta coloca-se em prática a implementação do SGQ, passando pela fase de verificação conducente à melhoria contínua que vai requerer uma constante adequação do SGQ e poderá potenciar alterações na documentação de suporte. A manutenção e o controlo dos registos é um fator fundamental para a melhoria contínua dos processos (Santos, 2008).

A implementação de um SGQ traz benefícios organizacionais, tanto a nível interno como externo. Os benefícios internos são essencialmente os que se obtém nas melhorias ao nível do

funcionamento da empresa e os externos relacionam-se com as melhorias ao nível de produtividade, marketing, aspetos promocionais e melhoria.

Por fim, conclui-se que face à pesquisa bibliográfica efetuada ao longo deste estudo, verifica-se a existência de uma significativa concordância, referente à criação de valor acrescentado nas empresas que investem num SGQ.

5 Referências

- APCER (2010). Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2008. Portugal.
- APCER (2015). Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2015. Portugal.
- Biazzo, S., & Bernardi, G. (2003). Process management practices and quality systems standards. *Business Process Management Journal*, 9(2), 149–169.
- Boarin, S., Souza, G., Carneiro, I., Martins, L., & Silva, T. (2017). Programas de qualidade na indústria gráfica com foco na ISO 9001 e na certificação florestal FSC : benefícios e desafios da adoção. XIX ENGEMA.
- Gonçalves, J. D. (2008). Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade Lismolde 2, Lda. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto. 70 pp.
- Lopes, J. C. da C. (2014). Gestão da Qualidade : Decisão ou Constrangimento Estratégico Gestão da Qualidade : Decisão ou Constrangimento Estratégico, Universidade Europeia, Lisboa. 76 pp.
- NP EN ISO 9000 (2005). Sistemas de Gestão da Qualidade Fundamentos e Vocabulário (2a Edição). Instituto Português da Qualidade. Caparica-Portugal.
- NP EN ISO 9001 (2008). Sistemas de Gestão da Qualidade. Instituto Português da Qualidade. Caparica-Portugal.
- NP EN ISO 9001 (2015). Sistemas de Gestão da Qualidade. Instituto Português da Qualidade. Caparica-Portugal.
- Pinto, A., & Soares, I. (2018). Sistemas de gestão da qualidade - Guia para a sua implementação. (E. Sílabo, Ed.) (2a Edição). Lisboa.
- Pires, A. R. (2012). Sistemas de Gestão da Qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação. 1º Edição. L. Edições Sílabo, Ed. Lisboa.
- Sampaio, P. (2008). Estudo do fenómeno ISO9000 : origens , motivações , consequências e perspectivas. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho. 388 pp.
- Santos, A. A. M. dos, Guimarães, E. A., & Brito, G. P. de. (2013). GESTÃO DA QUALIDADE: CONCEITO, PRINCÍPIO, MÉTODO E FERRAMENTAS. *Revista Científica INTERMEIO*. 1-10.
- Santos, G. (2008). Implementação de Sistemas Integrados de Gestão - Qualidade, Ambiente e Segurança. Publindúst. Porto.
- Silva, J. S. (2011). Desenvolvimento de uma metodologia para implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na Norma NP EN ISO 9001:2008. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro. 255 pp..

Aplicação de ferramentas do Lean numa empresa do sector têxtil

Baptista, A.L.F.

adelinabaptista@ua.pt

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, Universidade de Aveiro & GOVCOPP

Abreu, L.P.M.

lmabreu@ua.pt

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, Universidade de Aveiro & TEMA

Brito, E.

ebrit@ua.pt

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, Universidade de Aveiro & GOVCOPP

Resumo:

A sobrevivência das empresas no mercado global, com exigências crescentes nos padrões de qualidade e na redução dos prazos de entrega e dos custos, depende do aumento da produtividade.

No sector têxtil português, a flexibilização das atividades de produção tornou-se imperiosa para a adequação da resposta à progressiva complexidade crescente das encomendas de lotes de reduzida dimensão e elevada dispersão. Por ser determinante para o aumento das atividades laborais sem valor acrescentado, tais como, por exemplo, a preparação e afinação dos equipamentos para a produção de novos lotes, a flexibilização casuística da produção pode comprometer a produtividade e a competitividade empresarial.

A maximização da eficiência produtiva, pela racionalização dos recursos despendidos, está na génese do pensamento lean que contribui para a definição de estratégias empresariais focadas no fluxo de valor para o cliente. Um dos seus principais objetivos é a implementação da melhoria contínua, promovendo a redução dos custos e dos desperdícios, enquanto que os processos são aperfeiçoados e a satisfação dos clientes é incrementada proporcionando, deste modo, o aumento dos proveitos.

No presente trabalho é apresentado o estudo de um caso, relacionado com a implementação das ferramentas do lean numa empresa, de dimensão média, do sector têxtil. Os resultados obtidos demonstram a importância e o impacto desta metodologia na procura da melhoria contínua, no desenvolvimento da comunicação organizacional, assim como na produtividade da empresa.

Palavras-chave: Indústria Têxtil, Melhoria Contínua, Pensamento *lean*, Qualidade.

Abstract:

Depending on increasing demands on quality standards and reducing of both lead times and costs, the survival of companies in the global market is driven by the productivity increase.

In the Portuguese textile sector, the flexibilization of production activities has become imperative for the adequacy of the response to the progressive increasing

complexity of orders for small and highly dispersed lots. Being crucial for the increase in non-value-added work activities such as the preparation and setting up of equipment to produce new lots, the case-by-case flexibility of production can compromise productivity and competitiveness of companies.

Maximizing productive efficiency by rationalizing resources is at the heart of lean thinking, which contributes to the definition of enterprises strategies focused on the flow of value to the customer. One of its main objectives is the implementation of continuous improvement, promoting the reduction of costs and waste, while processes are improved and customer satisfaction is increased, thereby providing increased income.

This paper presents a case study related to the implementation of lean tools in a medium-sized textile company. Results show the importance and impact of this methodology in the search for continuous improvement, in the development of organizational communication, as well as in the company productivity.

Keywords: Textile Industry, Continuous Improvement, Lean Thinking, Quality

1 Introdução

O mercado têxtil é cada vez mais exigente no cumprimento de prazos de entrega, no rigor e na precisão de produtos, que também se tornam cada vez mais complexos. Para produzir bens e serviços, à medida do cliente, são fundamentais tanto o investimento em tecnologias adequadas como a sua eficiente e eficaz utilização.

O conceito de produção como um ativo estratégico deve ser, além de pensado, uma declaração explícita de intenções. Desta forma, as estratégias de competição e as estratégias de produção devem estar sincronizadas e em consonância com os objetivos da empresa, devendo os investimentos promover: a redução de custos; a melhor eficiência; a maior produtividade; o menor tempo de entrega; o incremento da qualidade dos produtos e/ou serviços; o aumento do nível de serviço e de fiabilidade; o incremento da flexibilidade para mudanças no produto e uma maior flexibilidade para alteração de volumes de produção (Coltro, 1996). Estas estratégias quando alavancadas por sistemas de gestão de qualidade englobam as ações de gestão em todos os processos organizacionais, mantendo o foco na obtenção de produtos e/ou serviços conformes e, por outro lado, incita o inter-relacionamento das pessoas na empresa, desenvolvendo a flexibilidade necessária para a organização se adaptar às mudanças com maior agilidade e com um mínimo de impactos na sua estrutura.

De uma maneira geral, a qualidade reduz os custos do retrabalho, do desperdício e das reclamações, enquanto que a gestão da qualidade reduz as perdas do processo, aumentando a eficiência do negócio e a satisfação do cliente (Agis et al. 2010).

O pensamento lean tem vindo a ser encarado como um novo paradigma dos processos produtivos (Womack e Jones, 2010) e as suas metodologias são reconhecidas pela capacidade de proporcionar ganhos de produtividade, uma vez que fomentam a melhoria contínua da qualidade enquanto minimizam os desperdícios (Poduval et al., 2015). Vários autores identificam vantagens e desvantagens na implementação de ferramentas do lean a pequenas e médias empresas (PME). As vantagens habitualmente identificadas estão relacionadas, nomeadamente, com a promoção do envolvimento da gestão de topo nas atividades diárias (Mc Cartan-Quinn e Carson 2003), com o estímulo à implementação de estruturas e culturas informais que aumentam as relações interfuncionais e com a redução da dimensão das equipas que facilita a rápida tomada de decisões (McAdam, 2000). As desvantagens identificadas são associadas à falta de recursos e, sobretudo, à falta de formação (Koh, Gunasekaran and Cooper 2009).

Entre os conceitos habitualmente associados ao pensamento lean constam diversas ferramentas tais como, por exemplo, o Kaizen, o Kanban, o programa 5S, SMED (Single Minute Exchange of Die) e a Gestão da Qualidade Total (GQT) (Herron and Braiden 2006).

O termo Kaizen, de origem nipónica, é composto por “kai” (mudar) e “zen” (melhor) e introduz a ideia da melhoria contínua, com base no princípio da redução ou eliminação dos desperdícios bem como das atividades que não acrescentam valor. Este conceito tem por objetivo a melhoria da produtividade, redução do desperdício, eliminação do esforço desnecessário e humanização do local de trabalho. De acordo com Liker (2004), o Kaizen é eficaz na identificação do desperdício (“muda”), da sobrecarga (“muri”) e da desigualdade (“mura”), pelo que é a chave natural para o sucesso a longo prazo (Ng e Ghobakhloo, 2018) e é considerado o eixo principal do pensamento lean. A implementação deste conceito não depende de grandes investimentos e passa pela introdução gradual de pequenos ajustamentos nos processos e métodos de trabalho.

O termo Kanban significa “letreiro ou quadro de avisos”. O sistema Kanban propõe a utilização de cartões num quadro, para que, com a menor afetação de recursos seja possível indicar e acompanhar o andamento dos fluxos de produção, de maneira visual e prática.

O programa 5S é uma das ferramentas mais adequadas para a introdução da mudança nas atitudes dos colaboradores de modo a propiciar o seu envolvimento nas atividades de melhoria no local de trabalho (Gapp e Kobayashi, 2008). A designação 5S tem a origem na primeira letra de cinco termos japoneses (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke), cujas denominações podem ser traduzidas por: classificar ou separar (retirar do posto de trabalho tudo o que não é utilizado diariamente); ordenar ou definir (arrumar as ferramentas utilizadas diariamente de

modo a facilitar o seu acesso); limpar ou cuidar (limpar e cuidar do espaço de trabalho); padronizar (desenvolver os procedimentos para assegurar o cumprimento do programa) e sustentar ou manter (motivar e comprometer-se com o cumprimento diário dos procedimentos). Entre as abordagens organizacionais adequadas aos processos da melhoria contínua, o 5S é uma das metodologias mais divulgada, sobretudo por proporcionar resultados imediatos à sua aplicação (Bayo-Moriones et al., 2010) e porque apresenta uma ligação estreita com as atividades relacionadas com Kaizen (Imai, 1989).

Entre outros autores, Gapp et al. (2008) constatam que no ocidente a implementação do 5S não é habitualmente focada nas questões relacionadas com a mudança do comportamento das pessoas, i. e., com os três últimos princípios do programa. No entanto, num estudo publicado mais recentemente, Jaca et al. (2014) sugerem que os princípios do 5S podem ser aplicados a empresas de qualquer região, se forem tidos em consideração os seguintes fatores: a promoção das atividades do Kaizen; a atualização profissional com o recurso a programas de formação; o respeito e a preocupação com o bem-estar e conforto das pessoas; o estabelecimento de regras não negociáveis e claras. A implantação do programa 5S pode proporcionar os seguintes resultados (Marshall Jr., 2007):

- Eliminação do armazenamento de produtos intermediários e de documentos desnecessários;
- Melhoria ao nível da comunicação interna, do controlo e organização dos documentos, do aproveitamento dos espaços, do conforto e comodidade do espaço visual das áreas e do ambiente de trabalho em geral, da definição do Layout, da normalização dos procedimentos bem como do tempo e esforço despendidos na execução das tarefas;
- Envolvimento e delegação de poderes.

De acordo com Godinho Filho e Fernandes (2004), a produção em lotes pequenos e a redução de stocks são um incentivo para a implementação do sistema de redução do tempo de troca de ferramentas (SMED). Shingo (1985) distingue três estágios para o desenvolvimento desta metodologia: i) identificação e classificação tanto do setup interno, definido como o conjunto de atividades realizadas com a máquina parada, como do externo, ou seja, o conjunto de operações realizadas com máquina em funcionamento; ii) verificação das operações alocadas ao setup interno que possam ser convertidas ao setup externo; iii) melhoria sistemática de cada operação do setup interno e externo. Da definição do último estágio resulta a associação do SMED à melhoria contínua. Os dois primeiros estágios são interdependentes e podem ser analisados em conjunto e de acordo com Shingo (1985) a metodologia envolve

uma fase conceptual sequencialmente estabelecida e a aplicação de técnicas resultantes dessa fase, mas têm sido sugeridas outras fases com o propósito de aprimorar a metodologia (Moxham and Greatbanks, 2001). Em geral, o tempo de setup é tido como o tempo de preparação necessário ao início de produção de um novo produto mas, por vezes, é confundido com o tempo de indexação, que é o tempo necessário à mudança de ferramentas e, portanto, de grandeza inferior ao tempo total de processamento (Patel et al., 2001). O tempo necessário para o setup tem relação direta com a similaridade entre as sucessivas tarefas processadas numa mesma máquina e percebe-se que, se duas tarefas sequenciais forem semelhantes, o tempo de setup entre a primeira e a segunda é proporcionalmente inferior ao que seria necessário se as tarefas consecutivas fossem muito diferentes. Portanto, os benefícios recolhidos pelo SMED podem ser minimizados se o planeamento for aleatório (Sugai et al., 2007).

O valor produzido pela Gestão da Qualidade Total resulta de uma variedade de benefícios tais como: a) melhoria na perceção das necessidades dos clientes e na sua satisfação bem como ao nível da comunicação interna; b) maior capacidade de resolução de problemas, motivação e compromisso dos trabalhadores; c) fortalecimento das relações com os fornecedores, redução dos erros e redução do desperdício (Juran, 1998).

A adoção do pensamento lean pressupõe uma mudança de cultura por parte da entidade, introduzindo mudanças organizacionais que alteram o quotidiano da empresa (Werkema, 2012). Dos vários fatores que afetam a qualidade do desempenho da gestão, o fator humano é aquele que maior impacto tem, quer através das competências dos colaboradores, quer através do compromisso da gestão de topo (Pinto, 2008; Mendonça et al., 2011) sendo, por conseguinte, um dos principais fatores críticos para o sucesso da implementação do projeto. Ao proporcionar um ambiente favorável ao envolvimento das pessoas, mantendo o foco contínuo nas necessidades e expectativas do cliente, o contributo do lean, no contexto da gestão da qualidade, é hoje reconhecido como vital para o comportamento das organizações dado que o planeamento estratégico estimula e mantém os fatores competitivos através de um rigoroso alinhamento global dos processos (Pinto e Pinto, 2011).

Por facilitar e estimular a partilha dos erros e das medidas corretivas por todos os intervenientes, evitando as repetições desnecessárias de falhas e contribuindo para um conhecimento organizacional mais consistente, a comunicação interna também se torna cada vez mais um elemento diferenciador na competitividade das organizações, que se manifesta na cultura corporativa para a gestão do desempenho (Polycarpo, 2011). Promovendo a participação dos colaboradores nas equipas de trabalho, a resolução dos problemas em equipa,

a avaliação constante dos resultados e o relacionamento com os fornecedores, a qualidade alavancada no pensamento lean pode ser considerada tanto como uma filosofia de gestão integrada como um conjunto de práticas que enfatizam a melhoria contínua, o alinhamento com os requisitos do cliente e a redução da repetição do trabalho. A globalização e a competitividade têm impulsionado a transformação das empresas de acordo com os ideais da qualidade alavancada no lean e tem sido constatado que a implementação destas estratégias proporciona a mudança da cultura organizacional e a consciencialização das perspetivas do cliente.

Enquanto no passado recente a gestão da qualidade foi utilizada como meio de resposta às crises e tanto a implementação como a certificação de sistemas de gestão da qualidade foram instrumentos para a obtenção de vantagens competitivas para o setor da indústria têxtil e do vestuário (Ramos, 2004), atualmente o recurso à qualidade baseada no lean pode ser entendido como uma via para a melhoria dos sistemas produtivos das PME nacionais, particularmente no setor têxtil.

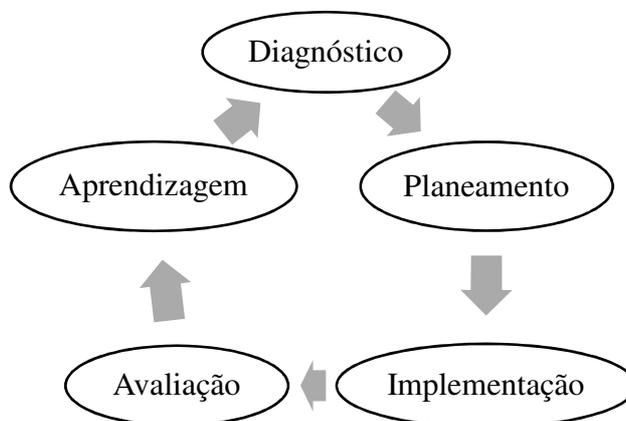
2 Método

Tendo como objetivo a reflexão sobre a implementação do *lean* numa organização, no presente trabalho, considerou-se pertinente seguir uma metodologia qualitativa ou interpretativa para perceber os processos, os produtos, os fenómenos inerentes a toda a temática envolvida nesta investigação (Lincoln e Guba, 2006). Esta opção permite análises em profundidade uma vez que a metodologia “implica uma ênfase nos processos e significados” (Garcia e Quek, 1997, p. 451).

A metodologia utilizada foi de Investigação-Ação (O'Brien, 1998) que se traduz no envolvimento de todos os colaboradores da empresa, tornando-os os agentes de mudança na resolução de problemas e na aplicação das ferramentas *lean*, método este que defende uma lógica de aprender fazendo e que se consubstancia num processo em espiral (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009, p. 148) que tem como finalidade a otimização do desempenho da organização em estudo (O'Brien, 1998; Perry e Gummesson, 2004; Carr e Kemmis, 2004; Maklan et al., 2008). Desenvolveu-se o trabalho que foi dividido em 5 etapas, como ilustra a figura 1. A fase de **diagnóstico** que consiste na recolha e análise de dados para identificar os desperdícios; o **planeamento** que abrange a análise e discussão das melhores ferramentas *lean* a utilizar nos diferentes casos bem como planificar as ações a realizar; a **implementação** das ações

desenvolvidas; a **avaliação** dos resultados obtidos e por último a **aprendizagem** em que se registam os resultados obtidos e o seu impacto na organização (Kuhne e Quigley, 1997).

Figura 1 – As 5 fases da metodologia investigação – ação



A estratégia de investigação consubstanciou-se num fenómeno examinado no seu contexto natural tendo os dados sido recolhidos em múltiplas fontes (gestores, chefias intermédias e colaboradores) e foi focada num evento contemporâneo (Benbasat *et al.*, 1987). Considera-se estar perante uma abordagem holística.

2.1. Procedimentos

O pensamento *lean* possui uma estrutura aberta que permite uma seleção e alinhamento individual de métodos de acordo com as necessidades e circunstâncias específicas da organização em causa. A utilização de métodos precisa de uma revisão contínua da eficiência e de uma modificação, caso seja necessário. É hoje sabido que o uso isolado de métodos praticado no início precoce da adaptação de métodos *Toyota Production System* (TPS) não leva ao desejado aumento de eficiência (Shingo, 1985).

Neste sentido, para a elaboração deste trabalho foi necessário adotar as seguintes técnicas e ferramentas: a) elaboração de um diagnóstico organizacional; b) realização de entrevistas à gestão de topo; c) elaboração de uma análise SWOT; d) constituição de equipas multifuncionais com os colaboradores e atribuição da respetiva chefia; e) fornecer formação específica às equipas sobre as ferramentas e as práticas do *lean*; f) atribuição da responsabilidade da implementação de medidas específicas por cada equipa; g) realização de reuniões periódicas. Os objetivos das reuniões periódicas estavam focados na: constatação dos pontos de situação, utilizando listas de verificação, vídeos, fotografias, entrevistas; discussão e debate sobre os

objetivos a atingir; elaboração do plano de ações das melhorias a alcançar; implementação das ações e resultados das ações implementadas.

Para uma melhor perceção dos resultados obtidos no final da implementação de todas as ações e com o objetivo de se efetuar um balanço final houve a preocupação em estabelecer uma comparação entre o estado inicial e o alcançado com a aplicação da presente metodologia investigação – ação. Para o efeito, foi criado um inquérito, baseado numa escala de tipo Linkert com cinco níveis por parâmetro ou item: a) tempos abreviados de espera das ordens de produção; b) organização do posto de trabalho; c) tempo abreviado de *setup* das máquinas; d) quantidade reduzida de stocks e e) comunicação interna.

3 Contextualização

A empresa em estudo encontra-se solidamente implantada e é uma referência no setor. Foi criada em 1986, por iniciativa dos seus fundadores que detinham experiência profissional na área, sob a forma de sociedade por quotas. Atualmente tem cerca de 80 colaboradores e dedica-se à tricotagem de malhas em 80 teares circulares. Devido ao seu crescimento contínuo, no ano 2000 transformou-se em sociedade anónima e em 2001 implementou o Sistema de Gestão de Qualidade ISO 9001: 2000, tendo sido certificada segundo esta norma no período de 2001 a 2005. Por exigência dos mercados, em 2003, certificou os seus produtos segundo o sistema STANDARD 100 da *OEKO-TEX®* (que garante a isenção de produtos nocivos à saúde humana) e em 2014 obteve a certificação GOTS (*Global Organic Textile Standard* - norma que garante ao consumidor que as suas roupas são produzidas com químicos amigos do ambiente e da saúde, em fábricas que respeitam critérios sociais justos).

A empresa possui relações fortes e privilegiadas com os seus clientes, solidificadas pela sua capacidade de cumprimento das especificações e prazos de entrega bem como pela oferta de produtos com um binómio preço/qualidade bastante competitivo. São estes os motivos que levam a sua carteira de clientes a ser bastante fidelizada e diversificada. Com o intuito de manter esta carteira de clientes, a empresa aposta no desenvolvimento das suas infraestruturas físicas e tecnológicas bem como na melhoria dos seus modelos de gestão.

A entrevista realizada à gestão de topo serviu para perceber os objetivos estratégicos da empresa, sumariados na tabela 1.

Tabela 1 – Objetivos estratégicos da empresa

	Situação atual	Situação desejada
Mercado alvo e internacionalização	Boa carteira de clientes nacionais.	Manter a carteira de clientes.
Gama de produtos	Produção de quase todos os tipos de malhas pedidos pelos clientes.	Acompanhamento da modernização do setor de modo a satisfazer os seus clientes.
Organização, gestão e sistemas de informação	Organização informática dos setores de planeamento, produção, armazéns e faturação.	Melhoria da integração destes programas. Melhoria da comunicação interdepartamental.
Tecnologia e produção	Necessidade de reformular processos de planeamento e programação da produção.	Melhoria dos procedimentos e implementação do pensamento <i>lean</i> .

As infraestruturas da empresa eram adequadas ou boas. No entanto, era patente a necessidade de reorganização dos espaços, nomeadamente a nível de armazéns. Devido ao gradual aumento do número de máquinas também se verificava a necessidade de reorganizar os espaços dentro de cada posto de trabalho. Ao nível do planeamento e da gestão da produção foi identificada a necessidade de ajustamentos, devido à diminuição dos volumes de encomenda e diversificação de amostras que provocaram um aumento dos tempos improdutivos para afinação das máquinas. O aumento da diversidade de matérias primas e pequena rotação de stocks evidenciavam a necessidade de ser efetuado um estudo dedicado às questões da logística e gestão de stocks, bem como de reorganização do espaço dos armazéns.

De modo a caracterizar os riscos e oportunidades, internos e externos, a ter em consideração no plano de medidas a implementar, foi elaborada uma análise SWOT à empresa (tabela 2).

Tabela 2 – Análise SWOT

Forças	Fraquezas
Qualidade dos produtos	Falta de comunicação interdepartamental
Facilidade de recebimento	Falta de definição das condições de pagamento com os novos clientes
Nome de referência no mercado	Falta de espaço
	Stocks elevados
Oportunidades	Ameaças
Programas de apoio a PME	Concorrência
Incentivos à contratação	Custos elevados da energia

Nesta análise foi constatada a existência de uma boa carteira de clientes e de uma boa situação financeira. Foram encontradas evidências do reconhecimento da empresa pelo mercado e constatada a vontade de, na altura, melhorar o desempenho ao nível da produção, através de uma melhoria na comunicação interdepartamental e com a introdução de novas metodologias de gestão. Assim, para promover a produtividade da empresa, foi desenvolvido um trabalho de implementação das metodologias associada ao *lean*.

Esta opção prendeu-se com necessidade de flexibilizar a empresa e facilitar a sua adaptação às constantes alterações dos mercados, de modo a garantir a satisfação dos seus clientes. Enquanto que a dimensão dos lotes de produção é continuamente decrescente, tanto a diversidade de materiais como o nível de exigências em termos de qualidade/preço/prazos de entrega são continuamente crescentes, tornando o setor produtivo cada vez mais complexo e simultaneamente mais desafiante.

O trabalho desenvolvido contou com a participação e o envolvimento dos colaboradores da empresa, distribuídos por 6 grupos de trabalho com 8 elementos cada grupo. O processo foi iniciado com a implementação de ações de formação aos colaboradores sobre o pensamento *lean*, no sentido de os dotar de conhecimentos adequados sobre as metodologias a implementar na abordagem pretendida.

Inicialmente, utilizando uma metodologia baseada no pensamento *lean*, foi elaborado um levantamento dos maiores desperdícios, ações não agregadoras de valor ao produto, nomeadamente, tempos de espera, movimentações e condições de armazenamento.

Durante o processo foram detetados, ainda, outras lacunas, como a falta de comunicação entre os diferentes setores, a desorganização dos postos de trabalho e a necessidade de melhoria na recolha e triagem dos resíduos dentro da nave industrial. Com base neste levantamento, foram, então, propostas as medidas abaixo indicadas:

- 1) Ajustes aos processos de planeamento e programação da produção;
- 2) Reorganização do posto de trabalho;
- 3) Diminuição dos tempos de afinação de teares;
- 4) Implementação de gestão visual no planeamento e produção;
- 5) Identificação e eliminação de transportes e movimentos desnecessários;
- 6) Redução e reorganização dos stocks de matéria prima.

4 Apresentação dos dados e propostas de melhoria

A presente secção tem como objetivo apresentar a implementação de algumas ferramentas e estratégias utilizadas no trabalho desenvolvido e que foi baseado no pensamento *lean*. Serão apresentados, também, os dados obtidos pelos diferentes grupos.

4.1 Ajustes aos processos de planeamento e programação da produção

Tal como já foi referido, na fase de diagnóstico foi constatada a existência de deficiência de comunicação entre os departamentos de planeamento/afinação/produção e armazéns, associada aos erros e atrasos na produção.

Após a análise dos procedimentos de planeamento e produção, e através da análise comparativa da documentação utilizada e da documentação necessária para o controlo do processo produtivo constatou-se que havia necessidade de proceder a algumas alterações.

Deste levantamento resultou a:

- Alteração do programa informático de planeamento e produção. As ordens de “afinação para o dia seguinte”, passaram a serem elaboradas em suporte informático e não em papel, como até então, disponibilizando assim a informação a todos os intervenientes do processo produtivo;
- Otimização da utilização dos suportes informáticos. Esta foi conseguida através da substituição integral das cablagens, da melhoria e adequação do sinal de rede a toda a zona de produção, da criação de uma intranet e da revisão de todo o parque informático;
- Alteração da localização do posto de listagem das guias de fio. O referido posto foi deslocado para o armazém de forma a acelerar o processo.

No contexto desta medida foi, ainda, decidido elaborar um plano de produção e distribuição de amostras. Este plano teve como objetivo melhorar a comunicação com os clientes e ao mesmo tempo aligeirar o processo de entradas de encomendas na produção.

4.2 Organização do posto de trabalho

A insatisfação manifestada por todos, chefias e trabalhadores, relativamente à organização, limpeza, conservação e arrumação dos postos de trabalho, sugeriu a implementação da metodologia 5S aplicada aos postos de trabalho.

Para implementação desta medida foram elaboradas algumas ferramentas, de apoio, tais como: *a)* plano de implementação 5S; *b)* ficha de avaliação de desempenho dos colaboradores; *c)* instruções de trabalho para limpeza dos teares; *d)* manual de acolhimento e *e)* manual de boas práticas.

Foi, também, elaborado um plano de atuação e o levantamento de necessidades de material de limpeza e reparações a efetuar na nave industrial. Por fim, foram discutidos e analisados os critérios a utilizar na avaliação de desempenho.

Todo este processo foi refletido na melhoria do ambiente de trabalho, bem como, da motivação geral dos colaboradores da empresa.

4.3 Redução do tempo de *setup*

A redução do tamanho dos lotes de produção e a grande variedade de materiais e produtos, originam um número cada vez maior de afinações nos teares aumentando, assim, os tempos improdutivos. Esta realidade coloca o desafio da flexibilização da produção.

Para concretizar a flexibilização da produção, houve necessidade de aligeirar os procedimentos para, assim, serem obtidos ganhos de tempo na preparação e afinação dos equipamentos. Com essa finalidade, foi analisado todo o processo produtivo através da elaboração e visualização de um vídeo de modo a detetar a existência de tempos mortos e movimentos desnecessários. Com o objetivo de otimizar as atividades, após consulta das folhas de dados de afinação, foram definidas as ferramentas, melhorado tanto o seu transporte como o processamento da informação, que passou a ser apoiado por listas de verificação.

O novo procedimento de preparação dos teares foi definido com base na utilização de cartões de máquinas prontas para afinação, colocados num quadro estrategicamente colocado para visualização imediata. Este novo procedimento melhorou o entendimento entre equipas e reduziu o tempo de espera devido à falha de comunicação.

4.3.1. Implementação de gestão visual no planeamento e produção

A falta ou falha na comunicação foi uma das principais lacunas detetadas aquando do diagnóstico inicial na empresa. Para colmatar esta lacuna, a utilização da gestão visual foi uma ferramenta eficaz, sem que daí resultasse um aumento de trabalho administrativo. Neste sentido, foram:

- introduzidos quadros de produção onde se encontram expostas as ordens de trabalho planeadas para o dia;
- implementado um quadro de “máquina pronta para afinação”;
- elaboração dos respetivos cartões;
- identificadas zonas de proibição de uso de telemóveis;
- identificadas as zonas de arrumação e armazenagem, para manutenção da organização do espaço fabril.

4.3.2. Identificação e eliminação de transportes e movimentos desnecessários

Da constante aquisição e implantação de novos teares resultou a limitação do espaço fabril, que se refletiu no aparecimento de dificuldades adicionais à movimentação inerente ao armazenamento tanto das matérias primas como dos produtos. No sentido de colmatar tais restrições houve necessidade de reorganizar e/ou libertar novos espaços para que assim fossem reduzidas, ou eliminadas, tarefas sem valor acrescentado ao produto. Foram implementadas as seguintes medidas:

- Para libertação do espaço utilizado para armazenamento intermédio, junto às máquinas, foi implementado um sistema de paletes para colocação do fio a devolver ao armazém com a referida indicação através de cartões de sinalização. Desta forma, os colaboradores do armazém passaram a aceder, de um modo expedito, à informação sobre a existência de fio para arrumar, evitando a espera da entrega da lista pelo chefe de turno, economizando espaço, tempo e movimentações desnecessárias;
- Foi reservado um novo espaço para a bobinagem do fio, libertando assim espaço para a colocação de material a aguardar entrada em produção e evitando ainda a ocorrência de contaminações;
- No sentido de diminuir o tempo de tarefas sem valor acrescentado, foi implementada a utilização de guias em duplicado para os fios das subcontratações de serviço para que, ao serem devolvidos, os excedentes estejam devidamente identificados e prontamente arrumados nos respetivos lugares.

4.3.3. Redução e reorganização dos *stocks* de matéria prima

No ramo da tecelagem tem-se assistido, ao longo dos últimos anos, a um aumento significativo de fios com diferentes características, composições, títulos e afins. Por isso, o

número de diferentes itens armazenados também aumentou de forma exponencial. Alguns fornecedores pertencem ao mercado externo e os seus prazos de entrega são alargados o que obriga a stocks de segurança mais elevados. Também a conjuntura dos mercados, leva a um aumento de *stock* em armazém para aproveitamento de boas promoções. Este cenário veio a ter como consequência um armazém com pouca rotatividade de *stocks* e escassez de espaço para o devido e adequado armazenamento.

No sentido de propiciar um melhor aproveitamento do espaço existente foi efetuada uma análise aos inventários de fio cru e fio tingido. Fez-se uma classificação ABC dos diferentes itens e iniciou-se o estudo da reorganização dos armazéns, através da divisão do espaço em diferentes áreas.

Na tentativa de aumentar o espaço de armazenagem foram identificados e eliminados fios sem referência e sem consumo nos últimos anos. Foi, ainda, elaborado o plano de manutenção dos empilhadores.

4.4. Recolha seletiva de resíduos na empresa

Com o objetivo de reduzir o espaço ocupado pelos resíduos e reduzir o tempo do seu manuseamento foram colocados em zonas estratégicas da empresa contentores próprios com a finalidade de proceder à separação dos resíduos e melhorar o seu acondicionamento.

Foi, também, reorganizada a recolha seletiva das taras de cartão, para posterior devolução e redução do tempo de separação dos mesmos.

4.5. Implementação de uma sala de refeições

Como já foi referido anteriormente, um dos principais problemas desta empresa é a falta de comunicação entre os colaboradores.

No sentido de melhorar os aspetos relacionados com a comunicação entre os colaboradores e na tentativa de melhorar a interação social na empresa a gestão de topo decidiu criar uma sala de refeições. Assim, ao mesmo tempo conseguiram melhorar as condições das instalações para acomodar os seus trabalhadores. Essa sala foi equipada com lava-loiça e forno micro-ondas para facilitar o consumo de refeições quentes.

Foram, também, colocados um quadro de comunicação de eventos e uma caixa de sugestões.

5 Análise dos resultados obtidos

Após a implementação das medidas apresentadas, os grupos de trabalho fizeram o levantamento do impacto dessas medidas, constatando-se que:

- Relativamente aos ajustes dos processos de planeamento e programação da produção houve, por um lado, redução dos tempos de paragem das máquinas devido à maior rapidez no fluxo de informação e por outro lado, redução dos tempos de espera da encomenda para a produção existindo, ainda, uma redução dos atrasos, que se deviam a falhas de comunicação.
- Na organização dos postos de trabalho, com a implementação da metodologia 5S, obteve-se uma melhoria na limpeza, arrumação e asseio das instalações, resultando na redução das reclamações internas e externas relativas a sujidade e contaminação.
- Através da implementação SMED alcançou-se uma redução dos tempos de *setup* dos teares possibilitando que os equipamentos se tornassem mais flexíveis e rentáveis. Reduziram-se os tempos de paragem das máquinas por falha de comunicação entre as partes. Melhorou-se, ainda, o arquivo da informação relativa às afinações de máquinas.
- A utilização da gestão visual, no planeamento e produção, melhorou o fluxo de informação dentro da empresa com a consequente redução de erros, tempos de espera e com a agilização de procedimentos e processos.
- A identificação e eliminação de transportes e movimentos desnecessários, otimizou o tráfego de e para o armazém; permitiu a redução do armazenamento intermédio, criando espaços que permitiram a movimentação e limpeza dos locais junto às máquinas; reduziu o tempo de espera devido à falha na comunicação dentro dos setores e a redução do tempo de separação e identificação do fio para armazém.
- A redução e reorganização dos stocks de matéria prima, permitiu o aumento de espaço livre no armazém. Este facto permitiu a diminuição das movimentações dentro do armazém, a redução dos erros de identificação e do tempo na movimentação do fio através da melhoria e identificação das áreas.
- A recolha seletiva de resíduos na empresa permitiu a otimização da sua recolha e acondicionamento, e da separação e seleção das taras de cartão a devolver aos fornecedores, reduzindo o tempo dedicados a estas tarefas.
- Finalmente, a criação de uma sala de refeições propiciou uma melhoria na interação social dos colaboradores da empresa com todas as consequências positivas que daí advêm.

Os resultados obtidos ao inquérito efetuado aos colaboradores, através do questionário, permitiu verificar uma melhoria em todos os parâmetros que foram alvo de ações ao longo do período de implementação da presente metodologia de investigação-ação (tempos abreviados de espera das ordens de produção, organização do posto de trabalho, tempo abreviado de *setup* das máquinas, quantidade reduzida de stocks e comunicação interna).

Contudo, tal como se pode constatar através do gráfico de radar ilustrado na figura 2, o parâmetro da comunicação interna foi o mais beneficiado, segundo a perceção dos colaboradores. A observação deste gráfico permite, ainda, verificar a ocorrência de benefícios consideráveis ao nível da organização do posto de trabalho e da redução de tempos quer de *setup* quer de espera. O nível dos stocks foi, aparentemente, o parâmetro que menos beneficiou desta intervenção.

Provavelmente a melhoria na comunicação foi resultante da implementação do sistema de gestão visual. Por outro lado, a criação de um espaço partilhado por todos os colaboradores (sala de refeições) também beneficiou o aparecimento de novas dinâmicas, entre os mesmos, resultando em partilhas da informação. A melhoria registada na comunicação pode ter tido impacto noutros parâmetros contribuindo, por exemplo, para a redução substancial dos tempos de espera das ordens de produção.

Figura 2 – Avaliação do impacto das medidas por parte dos colaboradores



A redução do stock de matéria prima não foi tão notória, uma vez que a gestão investe os ativos na compra de material em época de baixa de preço. No entanto, a reorganização do

armazém resultante do programa 5S foi, sem dúvida, benéfica e proporcionou oportunidade para a eliminação de stocks obsoletos e descontinuados.

6 Conclusão

A implementação da abordagem *lean*, bem como das ferramentas a ela inerentes, na empresa alvo do presente estudo, permitiu comprovar diversos aspetos que a literatura apresenta no sentido da eliminação ou redução de desperdícios (Poduval et al., 2015), tendo possibilitado, também, o incremento da qualidade dos produtos e o aumento da produtividade permitindo, desta forma, que a empresa se tornasse mais competitiva (Agis et al. 2010).

A utilização das diversas ferramentas permitiu mudanças na empresa, nomeadamente, através de um aumento da eficácia do setor produtivo e armazéns (Herron e Braiden, 2006), melhoria da limpeza e libertação de espaço e uma melhor comunicação entre os setores e as hierarquias. Essas mudanças criaram benefícios produtivos e económicos, que foram sentidos desde o primeiro momento, destacando-se: a diminuição de tempo gasto na procura de materiais, diminuição de erros na produção, a redução de tempos mortos com o consequente ganho de produtividade.

Comprovou-se no presente caso, que o programa 5S é uma ferramenta adequada para introduzir a mudança nas atitudes dos colaboradores de modo a propiciar o seu envolvimento nas atividades de melhoria no local de trabalho (Gapp e Kobayashi, 2008).

Importa realçar que através do envolvimento de todos os colaboradores e chefias neste processo, foram quebradas barreiras de comunicação que se traduziu num aumento de motivação e melhoria na interação social com todos os benefícios que daí advêm.

Destaca-se a constatação de que, este é um modelo que proporciona benefícios evidentes às empresas que o implementam ao nível quer do fluxo de comunicação interna quer do sistema de produção e da organização através da redução dos custos pela eliminação dos desperdícios (Shah e Ward, 2003; Melton, 2005; Liker e Morgan, 2006). Além de tudo o que foi referido, acrescenta vantagens competitivas às PME e pode ser considerado uma das ferramentas mais eficazes a ser implementada.

Apesar do presente estudo apresentar como limitação a consequência direta da estratégia utilizada – o método de estudo de caso, ou seja, as conclusões e recomendações apresentadas representam a realidade da organização estudada não podendo ser generalizados. Como ponto

positivo destaca-se a possibilidade de realização de outros estudos sobre o mesmo tema noutras organizações tendo este como ponto de partida.

7 Referências

- Agis, D., Bessa, D., Gouveia, J. e Paulo Vaz. (2010). Vestindo o Futuro Microtendências Para as Indústrias Têxtil, Vestuário e Moda Até 2020. DEZ 2010. ed. ATP - Associação Textil e Vestuário de Portugal.
- Bayo-Moriones, A., Bello-Pintado, A. e Merino-Diaz de Cerio, J. (2010). *International Journal of Quality & Reliability Management* 27 (2): 217–230.
- Carr, W. e Kemmis, S. (2004). *Becoming Critical: Education, Knowledge and Action Research*. London: Routledge Falmer, Deakin University Press.
- Coltro, A. (1996). A Gestão da Qualidade Total e suas Influencias na Competitividade Empresarial. *Caderno de pesquisas em administração*, v.1(no2, 1o semestre): 106–7.
- Gapp, R., Fisher, R. e Kobayashi, K. (2008). Implementing 5S within a Japanese context: an integrated management system. *Management Decision*, Vol. 46 No. 4, pp. 565-579. <https://doi.org/10.1108/00251740810865067>.
- Godinho Filho, M., Fernandes, F. C. F (2004). Manufatura Enxuta: Uma Revisão que Classifica e Analisa o Trabalho Apontando Perspectivas de Pesquisas Futuras. *Gestão & Produção*. v. 11, n. 1, p. 1-19.
- Koh, S. C. Lenny, Gunasekaran, Angappa, Cooper, Jeremy R. (2009). “The Demand for Training and Consultancy Investment in SME-Specific ERP Systems Implementation and Operation.” *International Journal of Production Economics* 122(1): 241–54. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.05.017>.
- Kuhne, G. W., e Quigley, B. A. (1997). Understanding and Using Action Research in Practice Settings. In B. Allan Quigley & Gary W. Kuhne (eds.), *Creating Practical Knowledge Trough Action Research: Posing Problems, Solving Problems, and Improving Daily Practice* (pp. 23-40). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lincoln, Y. e Guba, E. (2006). Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes, In Denzin, N., Lincoln, Y. e COL. *O planeamento da pesquisa qualitativa – teorias e abordagens*. São Paulo: Ed. Artmed, pp.169-192.
- Liker, J. K. e Morgan, J. M. (2006). The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development. *Academy of Management Perspectives*, pp. 5-20.
- Maklan, S., Knox, S. e Ryals, L. (2008). New trends in innovation and customer relationship management: A challenge for market researchers. *International Journal of Market Research*. v 50, n. 2, p. 221-240.
- Marshall JR, I. (2007). *Gestão da qualidade*. 5ª edição, FGV Management, Rio de Janeiro.
- Mc Cartan-Quinn, Danielle, e David Carson. (2003). Issues Which Impact upon Marketing in the Small Firm. *Small Business Economics*. 21(2): 201–13.

- McAdam e Rodney (2000). Quality Models in an SME Context: A Critical Perspective Using a Grounded Approach. *International Journal of Quality and Reliability Management* 17(3): 305–23.
- Melton, T. (2005). The benefits of lean manufacturing: What Lean Thinking has to Offer the Process Industries, *Chemical Engineering Research and Design*. 83(A6): 662–673.
- Mendonça, M. S., Pinheiro, S. S. Hora, H. R. M. e Costa, H. G. (2011). Análise da Eficácia da Implantação do Programa 5S : Um Estudo de Casos em uma Indústria Moveleira. In III Encontro Fluminense de Engenharia da Produção.
- Moxhan, C. e Greatbanks, R. (2001). Prerequisites for the implementation of the SMED methodology. A study in the textile-processing environment. *The International Journal of Quality & Reliability Management*. v. 18, n. 4/5, p. 404-414.
- Ng, Tan Ching, e Morteza Ghobakhloo. (2018). What Determines Lean Manufacturing Implementation? A CB-SEM Model. *Economies*. 6(1): 1–11.
- O'Brien, R. (1998). An Overview of the Methodological Approach of Action Research. Obtido 12 de Outubro de 2019, de <http://www.web.net/~robrien/papers/arfinal.html>
- Patel. S., Dale, B. G., e Shaw, P. (2001). Set-up time reduction and mistake proofing methods: an examination in precision component manufacturing. *The TQM Magazine*. v. 13, n. 3, p. 175-179, 2001.
- Perry, C. e Gummenson, E. (2004). Action Reserch in marketing. *European Journal of Marketing*. 38, pp. 310-320.
- Pinto, J. M. (2008). A Laçadeira. ed. Publindustria.
- Pinto, J., and Pinto, A. (2011). A Importancia Da Certificação de Sistemas de Gestão Da Qualidade Em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. 48–61.
- Poduval, P. S. e Pramod, V. R. (2015). Interpretive Structural Modeling (ISM) and its application in analyzing factors inhibiting implementation of Total Productive Maintenance (TPM). *International Journal of Quality & Reliability Management*. 32: 308–31.
- Polycarpo, J. V. (2011). VII Congresso Nacional de Excelencia Em Gestão. In *Qualidade: O Preço a Pagar Pela Competitividade*.
- Ramos, A. F. (2004). O Movimento de Internacionalização Empresarial na Indústria do Vestuário – O Caso Português. *Gestão e Desenvolvimento*. 12: 47–74.
- Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5.^a edição, England: Pearson Education.
- Shah, R. e Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*. vol. 21, pp. 129–149.
- Shingo, S. (1985). *A Revolution in Manufacturing: The SMED System*. Cambridge: Productivity Press.
- Womack, J. P., e Jones, D. T. (2010). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Simon and Schuster.
- Sugai, M., McIntosh, R.I.e Novaski, O. (2007). Metodologia de Shigeo Shingo (SMED): análise crítica e estudo de caso. *Revista Gestão & Produção*. São Carlos. Vol. 14.
- Werkema, C. (2012). *Criando Cultura Lean Seis Sigma* (Elsevier). Rio de Janeiro.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Second edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

Author Profile

Adelina Baptista has a PhD in Textile Engineering from the University of Minho, she is Assistant Professor at Agueda School of Technology and Management (ESTGA), University of Aveiro and at the Engineering Department of Lusíada Norte University. Its area of scientific activity is: Complex Systems and Integrated Management Systems: Quality, Energy, Environment and Safety. In the present, she is a researcher at COMEGI Center for Research in Organizations, Markets and Industrial Management and in GOVCOPP – Research Unit in Governance, Competitiveness and Public Policies.

Luís Abreu completed the PhD degree in Mechanical Engineering from University of Coimbra in 2008. Actually, is performing functions of Adjunct Professor at School of Technology and Management (ESTGA), University of Aveiro. The main research interests are oriented to the mechanical behavior of materials and to the quality management.

Elisabeth de Jesus Oliveira Brito has a PhD in Organizational Psychology from the University of Coimbra, and a Postgraduate Course in Total Quality Management in Services, at the Polytechnic University of Cataluña. She is an Assistant Professor at Águeda School of Technology and Management (ESTGA), University of Aveiro, and presently, she is coordinator of Quality Management Degree. In the present, she is a researcher at GOVCOPP – Research Unit in Governance, Competitiveness and Public Policies.

A implementação da CAF em companhias de bombeiros - estudo de caso

Miguel-Oliveira, J.

miguel.s.oliveira@ua.pt

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, Universidade de Aveiro

Baptista, A.L.F.

adelinabaptista@ua.pt

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, Universidade de Aveiro & GOVCOPP

Brito, E.

ebrit@ua.pt

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, Universidade de Aveiro & GOVCOPP

Resumo:

Este artigo pretende apresentar um estudo empírico desenvolvido em corporações de bombeiros, que teve como objetivo determinar o nível de maturidade, no que concerne à excelência organizacional, tendo por base o modelo CAF (*Common Assessment Framework*).

O estudo apresentado envolveu quatro corporações de bombeiros da zona centro de Portugal. Foram utilizados instrumentos de recolha de dados disponibilizados no sítio da Direção Geral de Administração e Emprego Público (DGAEP), bem como técnicas diversas adequadas ao estudo de caso tais como a observação direta e entrevistas semi- estruturadas a atores chave das corporações.

Os resultados obtidos permitiram um retrato comum das corporações de bombeiros e apontam como pontos fortes a capacidade de elaborar parcerias e gerir processos e as debilidades referem-se ao domínio da estratégia e liderança, realçando-se ainda a residual recolha de medições de desempenho bem como a inexistência de medições de perceção dos diferentes *stakeholders*. Complementarmente e tendo como referência o ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), conclui-se da fragilidade das atividades relacionadas com o planeamento, a monitorização e a melhoria.

Dada a dimensão da amostra será necessária a realização de outros estudos que envolvam um maior número de corporações.

Com a realização do presente estudo pretende-se lançar pistas para investigação futura nomeadamente ao nível da compreensão das principais barreiras e constrangimentos para a massificação da aplicação de modelos de excelência no setor.

Palabras clave: CAF, Bombeiros, Excelência, Estudo de caso

Abstract:

This paper aims to present an empirical study developed in Fire Department, which aimed to determine the level of maturity regarding organizational excellence, based

on the CAF (Common Assessment Framework) model. The study presented involved four Fire Department from central Portugal. Data collection tools provided on the website of the Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), as well as various techniques appropriate to the case study such as direct observation and semi-structured interviews with key actors' corporations. The results provided a common picture of Fire Department and highlight strengths in their ability to build partnerships and manage processes, and weaknesses related to mastery of strategy and leadership, while highlighting residual performance measurement as well as the lack of perception measurements of the different stakeholders. Complementary and taking as reference the PDCA cycle (Plan, Do, Check, Act), we conclude from the fragility of activities related to planning, monitoring and improvement.

Given the sample size, further studies involving a larger number of corporations will be required. With this study, it is intended to launch clues for future research, namely in terms of understanding the main barriers and constraints to make the application of models of excellence more popular in the sector.

Keywords: CAF, Fire Department, Excellence, Case study

1 Introdução

O resultado das ações governamentais está intrinsecamente relacionado com o grau de envolvimento das pessoas na gestão pública. O maior ou menor comprometimento destes colaboradores afeta de uma forma significativa os resultados efetivos que se traduzem sempre em impactos positivos, ou negativos, no dia a dia de todos os cidadãos. Deste facto evidencia-se a importância de uma avaliação sistemática, contínua e eficaz, que elimine a falta de clareza quanto a indicadores de desempenho contribuindo, assim, para um maior desenvolvimento social.

A natureza da atividade dos bombeiros que inclui funções como a proteção de vidas humanas e bens, assim como o combate a incêndios, faz com que os mesmos assumam estas funções como que se de uma missão se tratasse, focando-se apenas, e só, em auxiliar os outros. Ao contrário do que se verifica com outros grupos profissionais, estes são atores que estão, essencialmente, focados no “teatro de operações” descurando as atividades de planeamento e gestão das corporações. Sensibilizados por estas condições, e contexto específico, abarcámos o desafio de auxiliar quatro corporações, da zona centro, a pensar a sua organização promovendo ações de autoavaliação e diagnóstico organizacional. Com este propósito socorremo-nos do modelo de excelência CAF, Common Assessment Framework. O presente paper tem como objetivo dar conta dos resultados obtidos.

O modelo CAF é uma ferramenta criada pelos Ministros da UE com o objetivo de auxiliar a implementação de gestão da qualidade na Administração Pública, promovendo a avaliação do seu desempenho organizacional (Staes et al., 2010). Em Portugal é a Direção Geral da Administração e Emprego Público (DGAEP) que é responsável pela disseminação da CAF (Evaristo, 2010).

Conceptualmente, este modelo consiste numa abordagem holística para analisar o desempenho organizacional baseado nos fundamentos do European Foundation for Quality Management (EFQM). Pretende introduzir as organizações na cultura de excelência e nos princípios da Gestão da Qualidade Total, orientando-as de forma progressiva para um ciclo completo de PDCA (Plan, Do, Check, Act), funcionando como um catalisador para um processo de melhoria organizacional. Assume, como princípio, que excelentes resultados no desempenho organizacional, cidadãos / clientes, pessoas e sociedade são alcançados através de estratégias e planeamento da liderança, pessoas, parcerias, recursos e processos. Facilita a autoavaliação da organização resultando num diagnóstico e na definição de ações de melhoria e pode servir como ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade.

Apontam-se como benefícios da autoavaliação promovida pela CAF: a forma de identificar a informação a partilhar e potenciar a comunicação; a clara identificação dos pontos fortes e áreas de melhoria; os colaboradores ficarem a conhecer melhor a organização e os seus problemas; a possibilidade da organização identificar, internamente, um número de ações a implementar; potenciar novas ideias e novas formas de pensar a organização; os colaboradores expressam e partilham as suas opiniões; meio de promover e incentivar a abordagem da qualidade nos colaboradores; desenvolver nos colaboradores um forte interesse pela organização, reforçando os sentimentos de pertença (EIPA, 2005).

Desde o seu lançamento que muitas organizações, dentro e fora da Europa, já utilizaram o modelo CAF tais como organizações da área da Educação (EIPA, 2012), Serviços Sociais, Saúde, Transporte e Infraestrutura, Polícia (RCPAR, 2011) e até Igrejas, sendo as organizações da administração central e local as áreas que mais utilizaram a CAF (Staes et al., 2011, 2016). Em Portugal foram realizados estudos empíricos utilizando o modelo CAF em diversas organizações tais como a Câmara Municipal do Porto (Figueiredo, Tavares, e Alves, 2005); a Academia da Força Aérea (Pedreira, 2008); o Hospital do SAMS, Serviços de Assistência Médico Sociais (Pereira, 2008); uma escola pública do ensino básico (Monteiro, 2009); nos Centros de Saúde ou Unidades Funcionais da Região do Alentejo (Marques e Saraiva, 2011); Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Oeiras e Amadora (Guerreiro, 2012); na Águas de Coimbra E.M. (Guerra, 2012); na Direção de Apoio Social da Marinha (Cândido,

2014); nos Serviços Académicos da Universidade de Évora (Nogueiro e Saraiva, 2008), atualizada e complementada mais tarde por (Correia, 2016) e no Instituto de Segurança Social, IP (Alves e Moura e Sá, 2018). Não há nenhuma publicação que evidencie a aplicação do modelo CAF em companhias de bombeiros o que vem reforçar a pertinência do estudo aqui apresentado.

1.1. A Qualidade nas corporações dos bombeiros

Os bombeiros são unidades operacionais tecnicamente organizadas, preparadas e equipadas para atuarem em diversas missões. Eles são habitualmente associados e reconhecidos pelo seu papel no combate a incêndios. No entanto, atuam sempre que exista, de forma genérica, necessidade de apoiar e agir em defesa e socorro de pessoas e bens devido a acontecimentos diversos tais como, situações de calamidades ou mesmo transporte de doentes ou sinistrados. No seu dia a dia vão prestando serviços essenciais para toda a comunidade. Do que foi dito, e essencialmente pelo papel que desempenham, facilmente se compreende que os processos de atuação da corporação do corpo de bombeiros são de elevada importância para toda a sociedade.

A qualidade é uma característica fulcral para um bom desempenho por parte de uma organização, pelo que importa aqui definir o que é a qualidade na prestação de serviços nas corporações de bombeiros. Entendemos que o conceito de qualidade aplicado aos serviços é multidimensional, podendo esta, de forma genérica, ser definida como a satisfação dos clientes com o serviço prestado. Assim sendo, para oferecer um serviço de qualidade há necessidade de uma boa interação com os clientes, ou seja, a gestão moderna da qualidade reforça o acompanhamento do serviço, os seus resultados e aceita proactivamente o *feedback* dos clientes. A qualidade do serviço dos bombeiros significa a satisfação do público com a execução das ações do corpo de bombeiros, ou seja, para além dos aspetos operacionais a avaliação consiste também num fator de perceção do desempenho, estando, deste modo, dependente de uma avaliação casuística. Neste sentido, existe a necessidade de um modelo objetivo de avaliação e de implementação sistémica.

Tomando como base, a qualidade do serviço de combate a incêndio foi estabelecida que esta deve incluir seis fatores principais: a resposta oportuna de combate a incêndios; o julgamento correto das situações de incêndio; o controle efetivo dos recursos de combate a incêndio; as ações nas operações de combate a incêndios e a redução da perda de vidas e propriedades e dos diversos riscos de incêndio quando ocorre um incêndio (Deng et al, 2001). O controle destes seis fatores reduz a divergência entre o desempenho dos bombeiros e as opiniões do público e ajudam a estabelecer uma base para a gestão do combate a incêndios.

Tomando como base a qualidade do serviço da corporação no seu todo, a grande variedade de pessoas que prestam serviços e as tarefas complexas que os bombeiros enfrentam, apresentam uma oportunidade de redesenhar a forma como os serviços de bombeiros se organizam e funcionam.

Numa corporação existem requisitos fundamentais para atingir os objetivos pré-definidos, podendo esta optar por implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), através da norma NP EN ISO 9001:2015, de modo a alcançar a conformidade dos seus serviços a fim de obter melhores resultados e indo ao encontro dos requisitos estatutários, regulamentares e dos cidadãos. Mas, a corporação pode, também, seguir as orientações de Van Trijp (2013) que faz referência à utilização do modelo EFQM *Excellence* no sentido de desenvolver um modelo de auditoria e instrumentos para avaliar e comparar a segurança ocupacional e a qualidade em três níveis: estratégico, tático e operacional. Ao nível estratégico e tático esta avaliação é efetuada por meio de uma autoavaliação, de uma auditoria por pares e de uma auditoria organizacional que resulta num plano de processo que se encontra focada na qualidade e controle do serviço respetivamente.

Com vista à melhoria contínua na qualidade dos serviços, a corporação deve planear e definir os objetivos estratégicos e operacionais procedendo à sua revisão e análise, através da implementação de um modelo que desenvolva uma cultura de excelência e de boas práticas que levem a uma melhoria dos resultados. Este modelo deve vincular o desempenho individual e organizacional à gestão do conhecimento e avaliar todos os processos e benefícios da gestão do conhecimento na forma de um sistema integrado, que envolva os colaboradores e os cidadãos. A gestão do conhecimento numa corporação baseia-se numa boa comunicação e cooperação entre os diversos níveis hierárquicos. Os comandantes devem promover uma atmosfera de confiança, na organização, e ser uma fonte de apoio da equipa, criando sinergias para a gestão do conhecimento facilitadoras da geração e implementação de ideias inovadoras, alinhadas com os propósitos da organização (Afsari, 2017).

No relatório da avaliação dos incêndios ocorridos entre 14 e 16 de outubro de 2017 em Portugal Continental, a Comissão Técnica Independente relata como “...imprescindível desenvolver um trabalho de rigorosa identificação do estado atual dos Corpos de Bombeiros... Decorrente desta identificação, e num segundo momento, será necessário delinear uma estratégia de robustecimento dos Corpos de Bombeiros...”(CTI, 2018).

Planear, executar, colher resultados e agir são os elementos chave de uma gestão moderna e eficaz. O planeamento estratégico deve servir como linha condutora para direcionar esforços, conjugar sinergias e evitar desperdício de recursos, já de si tão escassos. Com este trabalho

pretende-se, assim, dar um contributo para identificar e mitigar as necessidades identificadas através da adequação do modelo CAF às corporações dos bombeiros e da identificação de boas práticas que conduzam estas organizações ao nível da excelência.

2 Método

O presente trabalho adota uma metodologia qualitativa, sendo utilizado o método do estudo de caso que é considerado por Triviños (1987) um dos mais relevantes na investigação qualitativa e que se utiliza para compreensão de um fenómeno pouco conhecido quando se pretende entender completamente (Hoon, 2013). É uma estratégia empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real (Yin, 2010), podendo ser considerado como que um meio de organizar dados sociais preservando o carácter unitário do objeto social estudado (Goode e Hatt, 1969) mas adotando uma análise holística, o mais completa possível, que considera cada unidade social estudada como um todo. Este estudo de caso tem um foco múltiplo uma vez que são conduzidos simultaneamente estudos que envolvem quatro organizações de bombeiros.

Foi utilizado tanto o método de estudo de caso quanto o método comparativo de análise uma vez que o estudo de caso supõe que se pode adquirir conhecimento do fenómeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso e o método comparativo de análise foi utilizado neste estudo para que se possa atingir um dos seus objetivos específicos traçados, que trata da identificação das diferenças e/ou similaridades entre as quatro corporações de bombeiros estudadas.

Foi seguida a metodologia de aplicação da CAF, sugerida no Manual da CAF 2013, sendo apresentados nesta comunicação os resultados obtidos com a referida implementação.

2.1. Procedimentos

Desenvolveu-se um estudo descritivo em relação à aplicação do modelo de excelência CAF a quatro corporações de bombeiros, da zona centro, e foram utilizadas técnicas diversas adequadas ao estudo de caso. A recolha de dados foi efetuada ao longo do desenvolvimento da investigação do caso, tendo por base a observação direta e entrevistas semi- estruturadas a atores chave das corporações, que é uma das abordagens mais comuns para entrevistas em pesquisas qualitativas (Bryman e Burgess, 1999).

Todos os procedimentos foram aprovados pelos investigadores e pelos comandantes das companhias de bombeiros envolvidas.

A aplicação do modelo CAF foi realizada por quatro equipas distintas, constituídas para o efeito, a quem foi dada formação inicial e que efetuaram a recolha de dados. Foram realizadas várias reuniões, coordenadas pelos investigadores responsáveis pelo estudo. Estas tinham como objetivo conseguir não só a uniformização no processo de implementação do modelo pelas quatro equipas, mas também garantir a fiabilidade dos resultados decorrentes da implementação e uma maior fidelidade do modelo CAF. As referidas reuniões incluíram apoio e formação relativos a todas as ferramentas e conceitos do modelo CAF bem como a forma de implementar o referido modelo nas organizações e que variava de acordo com a necessidade da equipa.

A recolha de dados efetivou-se em cada uma das corporações envolvidas tendo sido previamente agendadas com os responsáveis das mesmas.

Depois de recolhidas as evidências e obtidos os resultados (pontos fortes, oportunidades de melhoria e pontuação) foi produzido um relatório de autoavaliação relativo a cada corporação. Com o objetivo de garantir a necessária triangulação e a validação dos resultados obtidos pelas equipas implementadoras, os resultados expressos nos relatórios de autoavaliação foram objeto de validação pelos investigadores e pelos responsáveis pelas corporações de bombeiros.

2.2. Instrumentos

Os instrumentos utilizados foram disponibilizados pelo grupo da CAF, no sítio da Direção Geral de Administração e Emprego Público (DGAEP). Foi adotado o modelo de classificação avançado com o objetivo de obter maior informação quanto ao estado, das referidas organizações, no âmbito do ciclo PDCA – *Plan, Do, Check, Act*.

3 Apresentação de Resultados

Na presente secção pretende-se apresentar os resultados decorrentes da implementação do modelo CAF em quatro corporações de bombeiros que designaremos, por questões de confidencialidade, como “A”, “B”, “C” e “D”.

Com o objetivo de apresentar o estado da arte das quatro corporações no quadro da sua maturidade em relação à excelência preconizada através dos princípios do modelo CAF, opta-se por sustentar a apresentação, do presente caso de estudo, na componente de pontuações alicerçado, quando necessário, no estudo realizado para a identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Não sendo a componente da pontuação a mais relevante em todo o processo de implementação do modelo CAF, na entanto, é aquela que melhor traduz, de forma quantificada,

a orientação a seguir, como ponto de partida, para as ações de melhoria (DGAEP, 2013). Corroborando a ideia anterior e com o objetivo de facilitar a compreensão das conclusões formuladas pelos autores, opta-se por apresentar quadros e gráficos dos diferentes resultados pela seguinte ordem:

- quadro geral de pontuação obtida, com base no sistema de classificação avançado;
- gráficos apresentando os resultados globais dos critérios de “meios” e resultados obtidos por cada critério de “meios”;
- gráficos apresentando os resultados globais dos critérios de “resultados” e resultados obtidos por cada critério de “resultados”;
- gráficos de maturidade em relação ao ciclo PDCA.

Assim, apresenta-se no quadro abaixo, a pontuação obtida, com base no sistema de classificação avançado, constituindo este quadro o ponto de partida para as diferentes análises e conclusões que serão produzidas ao longo do presente estudo.

Quadro 1 - Classificação das corporações por critérios e subcritérios “meios” CAF

##	CRITÉRIOS DE MEIOS	Corporações			
		A	B	C	D
	Critério 1. Liderança	22,2	20,6	28,1	30,6
1.1	Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores	18,75	11,25	20	31,25
1.2	Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua	22,5	22,5	30	36,25
1.3	Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	20	21,25	32,5	27,5
1.4	Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas	27,5	27,5	30	27,5
	Critério 2. Planeamento e estratégia	19,4	20,0	17,4	23,1
2.1	Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas	20	22,5	12	21,25
2.2	Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida	20	17,5	17,5	20
2.3	Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular	17,5	17,5	17,5	22,5
2.4	Planear, implementar e rever a inovação e a mudança	20	22,5	22,5	28,75
	Critério 3. Pessoas	30,0	29,2	22,1	36,3
3.1	Planear, gerir e melhorar os RH de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia	27,5	35	17,5	31,25
3.2	Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos	30	28,75	26,25	47,5
3.3	Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades e apoiar o seu bem-estar	32,5	23,75	22,5	30,25
	Critério 4. Critério Parcerias e recursos	26,0	25,2	29,6	33,1
4.1	Desenvolver e gerir parcerias com organizações relevantes	28,75	23,75	30	42,5
4.2	Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes	22,5	12,5	18,75	35
4.3	Gerir os recursos financeiros	50	46,25	50	50
4.4	Gerir o conhecimento e a informação	16,25	15	22,5	20
4.5	Gerir os recursos tecnológicos	17,5	25	25	17,5
4.6	Gerir os recursos materiais	21,25	28,75	31,25	33,75
	Critério 5. Processos	36,7	34,2	43,8	46,3
5.1	Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática, envolvendo as partes interessadas	26,25	23,75	41,25	43,75
5.2	Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes	38,75	42,5	43,75	48,75
5.3	Coordenar os processos em toda a organização e com outras organizações relevantes	45	36,25	46,25	46,25
	TOTAL MEIOS	134,3	129,2	140,9	169,5

Quadro 2 - Classificação das corporações por critérios e subcritérios “resultados” CAF

##	CRITÉRIOS DE RESULTADOS	Corporações			
		A	B	C	D
	Critério 6. Resultados orientados para os cidadãos/clientes	15	10	12,5	25
6.1	Medições da Percepção	10	5	7,5	30
6.2	Medições do desempenho	20	15	17,5	20
	Critério 7. Resultados das pessoas	20	21,88	11,25	23,75
7.1	Medições da Percepção	10	20	5	20
7.2	Medições do desempenho	30	23,75	17,5	27,5
	Critério 8. Resultados da responsabilidade social	12,5	9,25	6,25	12,5
8.1	Medições da Percepção	10	3,5	5	10
8.2	Medições do desempenho	15	15	7,5	15
	Critério 9. Resultados do desempenho-chave	32,5	23,75	20	40
9.1	Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	30	20	20	40
9.2	Resultados internos: nível de eficiência	35	27,5	20	40
	TOTAL RESULTADOS	80,0	64,9	50,0	101,3
	TOTALGERAL	214	194	191	271

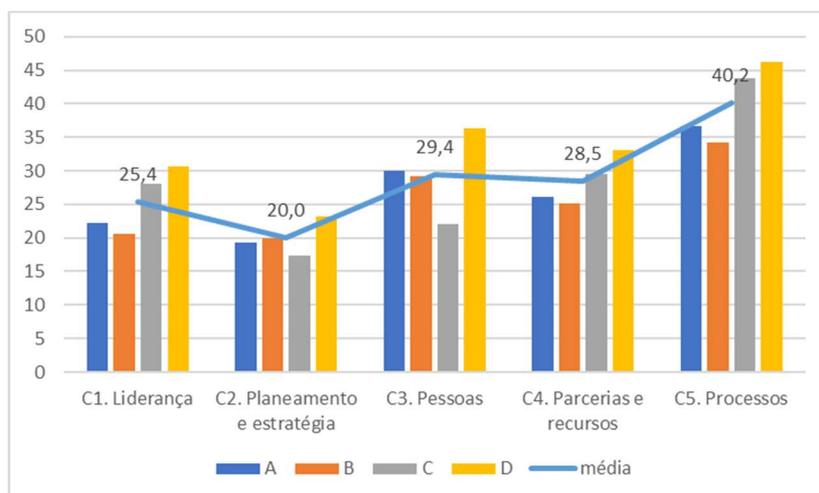
Da leitura do quadro geral de pontuação pode concluir-se que a organização “D” se destaca no quadro de pontuação, sendo a organização que de forma consistente apresenta os melhores resultados nos 9 critérios do modelo CAF.

De referir que, a título de exemplo, do total de 271 pontos obtidos pela organização “D”, 169 pontos, ou seja 62,3%, estão relacionados com os critérios de “meios”. Acresce que sendo esta a organização que melhor resultado apresenta, no domínio da maturidade organizacional tendente à excelência, mesmo assim, a pontuação atribuída representa apenas 30.1% da totalidade possível de pontuação.

Por outro lado, as organizações identificadas pelas letras “A” e “B” apresentam resultados relativamente semelhantes, sendo a organização “C” aquela que apresenta menor pontuação, ainda que, em alguns critérios não apresente os piores resultados.

3.1. Resultados dos critérios de “meios”

Para obter detalhe acerca dos critérios associados aos “meios”, apresenta-se o gráfico 1, representando os resultados das quatro corporações, bem como a média dos resultados obtidos por critérios:

Gráfico 1 - Classificação por critérios de “meios”

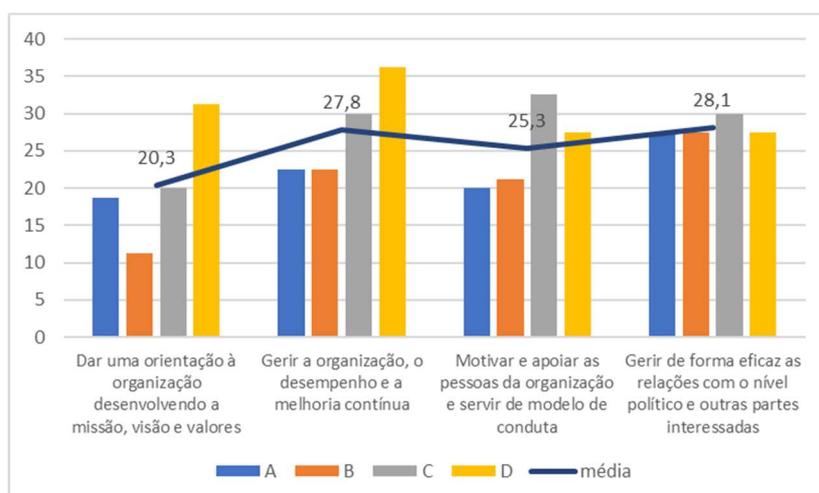
Da leitura dos dados do gráfico 1 e à luz dos fundamentos do modelo CAF conclui-se que:

- a organização “D” apresenta de forma consistente os melhores resultados nos critérios analisados;
- todas as corporações apresentam como critério com melhor avaliação, o critério relacionado com os processos;
- as quatro corporações apresentam como critério com menor maturidade, o critério relacionado com o planeamento e a estratégia;
- os restantes critérios surgem em posições diferentes consoante a organização em estudo.

Analisando de forma mais detalhada o critério “Liderança”, pela análise dos resultados obtidos e ilustrados no gráfico 2, alinhados com pontos fortes e as oportunidades de melhoria identificadas nos diferentes relatórios de autoavaliação, verifica-se uma relativa homogeneidade dos resultados nos diferentes subcritérios. Contudo, o subcritério que sobressai relaciona-se com a gestão das relações destas organizações com as diferentes autoridades e instituições políticas, de âmbito territorial nacional e local.

Evidencia-se, ainda, a disponibilidade das lideranças para envolvimento em processos de melhoria contínua e mobilização das suas equipas para o incremento operacional das suas organizações.

Gráfico 2 - Classificação dos subcritérios de Liderança

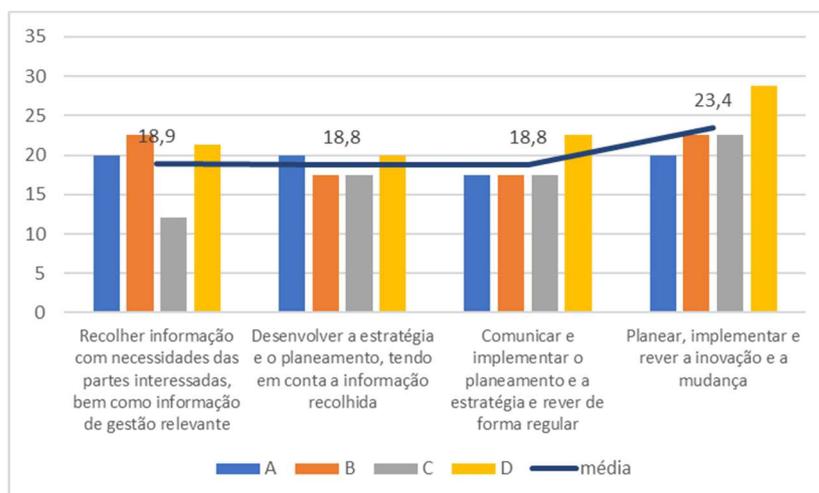


Por outro lado, verifica-se no que concerne ao subcritério “Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão valores” as corporações sustentam as suas orientações exclusivamente com base no plasmado nos diplomas legais, não utilizando os referencias legais como suporte a uma formulação estratégica específica da respetiva corporação, que enquadre na missão, visão e outros referenciais, a especificidade geográfica, social, económica e até política do território em que atuam.

No que concerne ao critério “Planeamento e Estratégia”, o gráfico 3 identifica igual homogeneidade entre as diferentes organizações, nomeadamente nos diferentes subcritérios. Realça-se os resultados obtidos no subcritério “Planear, implementar e rever a inovação e a mudança”, condizentes com a já referida disponibilidade das lideranças para o processo de modernização, mas, também, alinhados com a introdução de equipamentos modernos e ferramentas informáticas experimentais de suporte à operação que tem vindo a beneficiar as diferentes corporações, em função do incremento de investimento no setor.

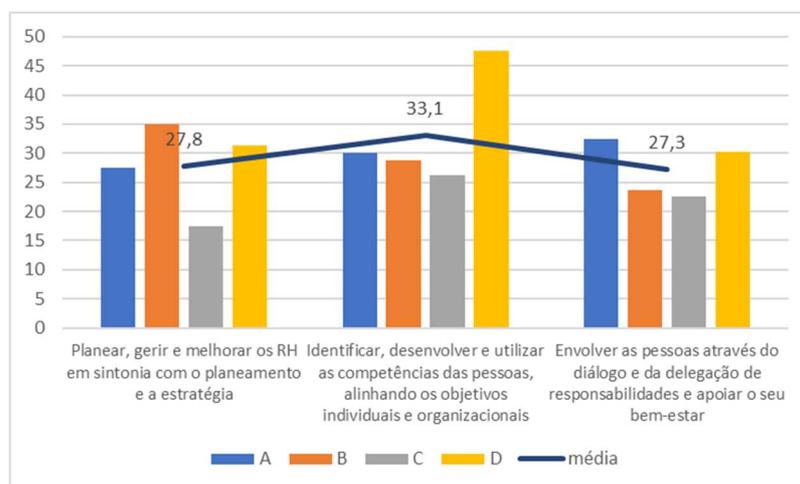
De acordo com os relatórios de autoavaliação verifica-se que o planeamento destas corporações é essencialmente operacional, de curto prazo, não existindo evidências de práticas orientadas para a gestão de médio e longo prazo, conexas com pensamento estratégico.

Gráfico 3 - Classificação dos subcritérios de Planeamento e Estratégia



De referir, por fim, que o critério “Planeamento e Estratégia”, apresenta o pior resultado médio (20 pontos) no quadro de pontuação geral, comparando com outros critérios de meios. Relativamente ao critério “Pessoas”, apresentam-se no gráfico 4, os resultados obtidos pelas quatro organizações no âmbito dos subcritérios associados.

Gráfico 4 - Classificação dos subcritérios de Pessoas



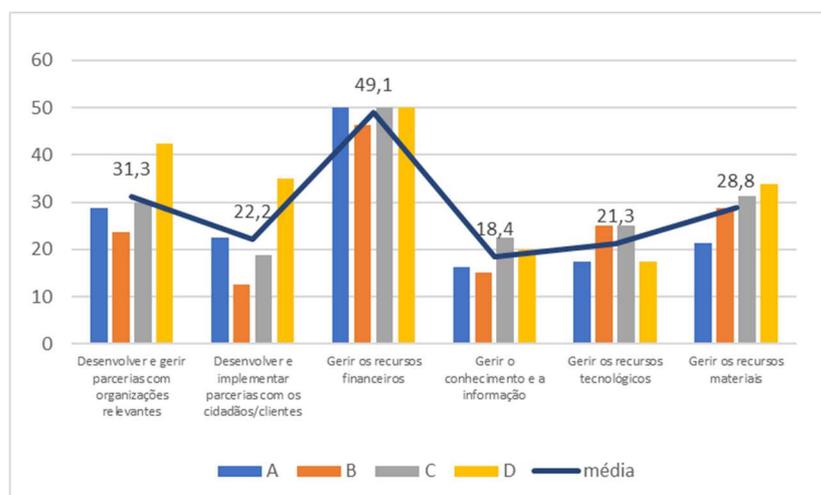
Da leitura do quadro conclui-se que o subcritério “Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais” apresenta o melhor resultado no âmbito do critério Pessoas, beneficiando pelo facto das corporações possuírem, com maturidades diferentes, mapas de perfis e funções, fichas de bombeiros que vão sendo atualizados à medida em que vão, paulatinamente, participando das ações de formação, maioritariamente relacionadas com operações de combate a incêndios.

De referir que neste subcritério foi, ainda, identificada a prática reiterada de avaliação de desempenho dos bombeiros, ainda que seja omissa o alinhamento com os objetivos estratégicos das corporações, por falta destes, bem como ausência de avaliação do processo e consequentes ações de melhoria.

No subcritério “Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia”, existem alguns exercícios previsionais em relação à necessidade de reforço do número de bombeiros, no entanto não estão alicerçados no pensamento estratégico para a corporação.

No que concerne ao critério “Parcerias e Recursos”, e de acordo com o gráfico 5, conclui-se que o subcritério “Gerir recursos financeiros” surge com o melhor resultado, evidenciando uma abordagem mais madura do ponto de vista do planeamento, implementação, avaliação periódica e práticas de melhoria contínua. O referido subcritério apresenta ainda a melhor maturidade do ponto de vista da excelência, comparativamente com os restantes 27 subcritérios, facto a que não será alheio o escrutínio a que estão sujeitas as corporações, em virtude dos financiamentos públicos de que são beneficiários.

Gráfico 5 - Classificação dos subcritérios de Parcerias e Recursos



O subcritério “Gerir o conhecimento e a informação” apresenta-se como o subcritério com piores resultados não só no âmbito do critério “Parcerias e Recursos” como também comparativamente com os restantes subcritérios associados aos critérios de “meios”.

Dos relatórios analisados é patente, e comum às quatro organizações, a inexistência de abordagens consistentes e sistematizadas que promovam a identificação, gestão e análise crítica

da informação relevante para a missão das organizações, não existindo repositórios de conhecimento de acesso generalizado.

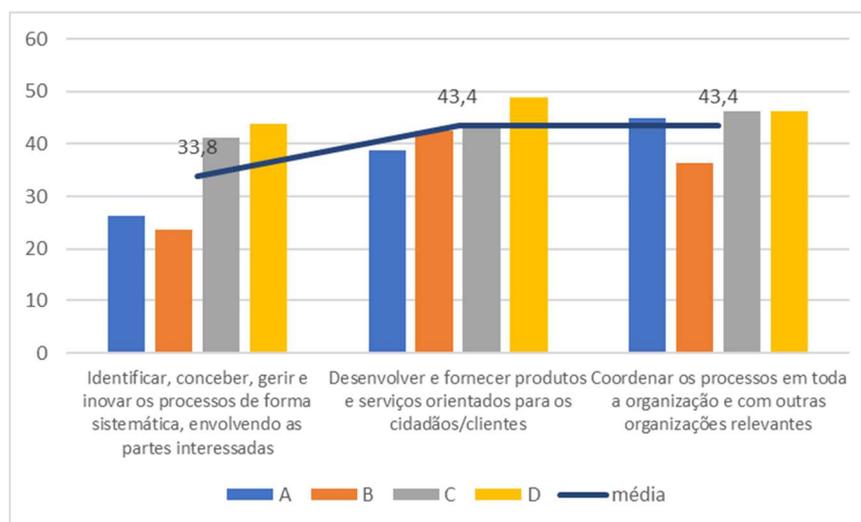
Para os fracos resultados no âmbito da gestão da informação e do conhecimento, contribui a avaliação igualmente fraca no âmbito do subcritério “Gestão de recursos tecnológicos”. Ainda que as corporações possuam ou tenham acesso a sistemas tecnológicos de suporte à operação, estes, não só não cobrem a totalidade das atividades das corporações como não existem evidências de abordagem sistematizada da gestão destes recursos.

Realça-se a proliferação de parcerias e alinhamentos com entidades públicas e locais de apoio à missão das organizações carecendo, na generalidade, de práticas de monitorização dessas parcerias e consequente abordagem sistematizada para o incremento das mesmas.

No que concerne à gestão de parcerias com cidadãos/clientes os relatórios evidenciam várias iniciativas de parceria, pouco potenciadas pela falta persistente de abordagens sistematizadas, na lógica PDCA, e pouco orientadas para aprofundar a oferta de serviços das corporações.

Ainda no domínio dos critérios de “meios” importa analisar, de acordo com gráfico 6, o critério “Processos”, sendo o critério que apresenta o melhor resultado médio no quadro de pontuação geral, em contraponto com o critério “Planeamento e Estratégia”, ainda que apresente uma pontuação média de 40.2 pontos, num total de 100 pontos.

Gráfico 6 - Classificação dos subcritérios de Processos



Os resultados dos diferentes subcritérios evidenciam abordagens mais consistentes relativamente às operações relacionadas com o combate a incêndios e outros serviços prestados, de forma articulada com outras organizações (hierárquicas e outras parceiras no âmbito da

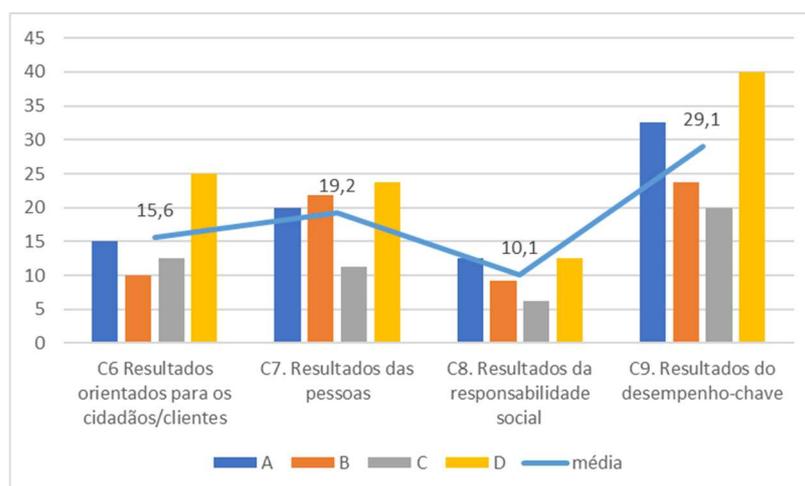
proteção civil, setor da saúde e setor social, entre outras), carecendo estas abordagens de mais enfoque nas fases de planeamento, monitorização e implementação de melhorias.

O critério beneficia ainda, em relação ao subcritério “Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática, envolvendo as partes interessadas” da existência de manuais de procedimentos essencialmente associados às operações de combate a incêndios, gestão financeira e a transporte de doentes.

3.2. Resultados dos critérios de “resultados”

Analisando agora os critérios de “resultados” apresenta-se no gráfico 7 os resultados das quatro corporações, bem como a média dos resultados obtidos por critérios:

Gráfico 7 - Classificação por critérios de resultados



Da leitura dos dados do gráfico 7 e à luz dos princípios do modelo CAF conclui-se que:

- a organização “D” apresenta de forma consistente os melhores resultados nos critérios analisados;
- as quatro corporações apresentam como critério com melhor avaliação, o critério relacionado com resultados de desempenho-chave;
- as quatro corporações apresentam como critério com menor maturidade, o critério relacionado com os resultados da responsabilidade social;
- Restantes critérios surgem em posições diferentes consoante a organização em estudo.

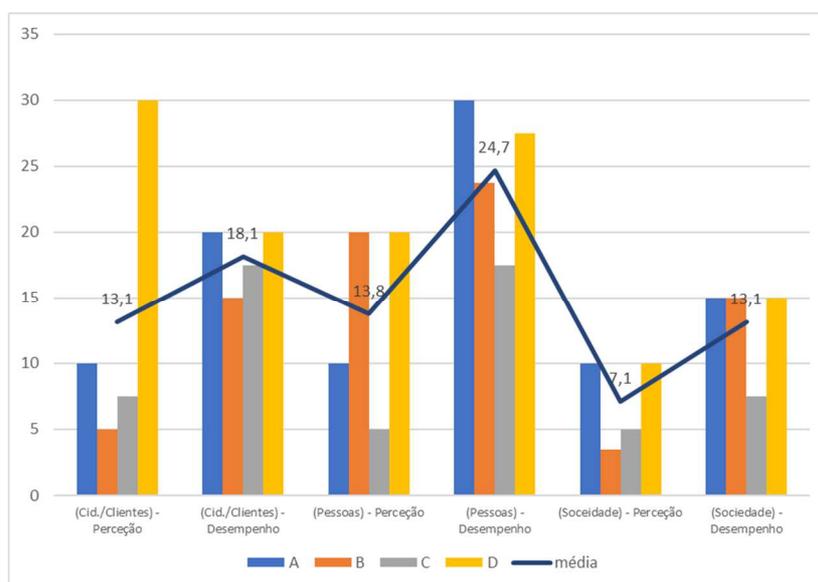
No gráfico 8 reproduzem-se os resultados dos diferentes subcritérios relacionados com os critérios orientados para resultados de “Cidadãos / Clientes”, “Pessoas” e “Responsabilidade Social”.

Nos referidos critérios e pela análise dos resultados obtidos nos subcritérios, verifica-se a tendência para a existência de melhores abordagens das corporações em relação a medições internas de desempenho em contraponto com medições resultantes da recolha de perceções. Com efeito, à exceção da organização “D”, para o caso de cidadãos/clientes em que implementou questionário para a recolha de perceções, apenas existem algumas tentativas para a recolha de perceção dos cidadãos /clientes, colaboradores e entidades parceiras.

De referir que da consulta dos diferentes relatórios de autoavaliação conclui-se, ainda, que os poucos indicadores existentes para medição de desempenho estão associados, essencialmente, à operação, não se identificando associação desses indicadores a metas bem como com desempenhos de anos anteriores.

O subcritério “Medições de desempenho” associado ao critério de “Resultados Orientados para as Pessoas” é beneficiado pela geração de resultados também decorrentes do processo sistematizado de avaliação de desempenho individual dos bombeiros.

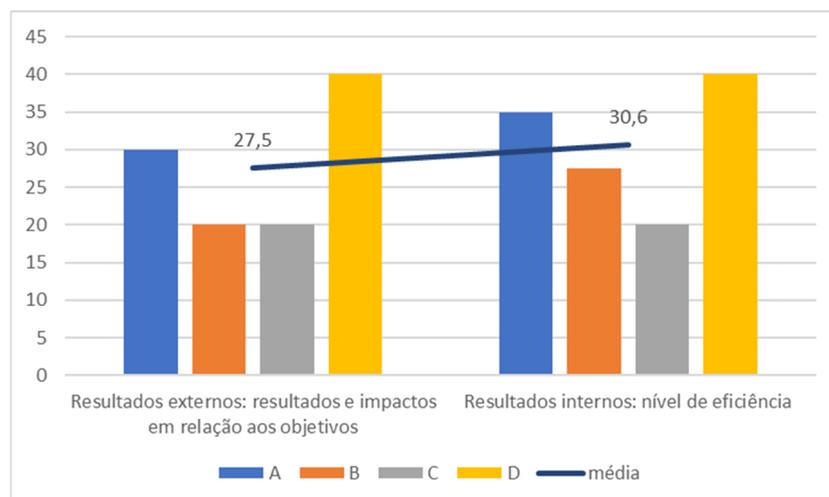
Gráfico 8 - Classificação dos subcritérios Resultados – parte I



No gráfico 9 apresenta-se a pontuação atribuída, pelas equipas de autoavaliação, aos subcritérios “resultados externos” e “resultados internos” do critério “Resultados de Desempenho-Chave”.

Analisando os relatórios de autoavaliação, complementando com os relatórios de atividades das corporações confirma-se a ideia, já exposta, da existência de indicadores relacionados com a eficácia e a eficiência organizacional sem que exista, no entanto, monitorização face a metas ou a desempenhos em anos anteriores.

Gráfico 9 - Classificação dos subcritérios Resultados – parte II

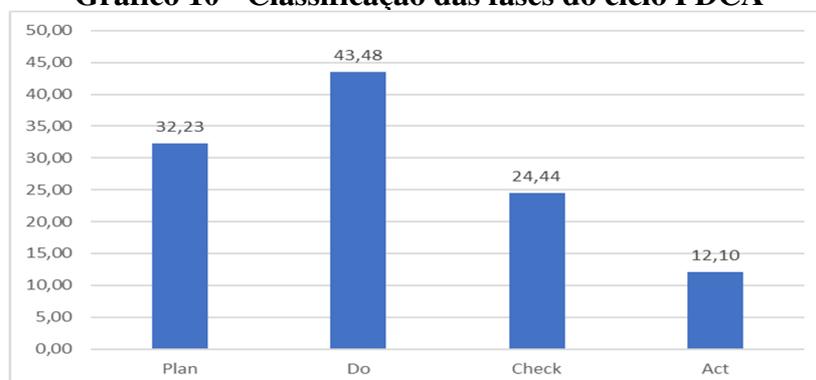


3.3. Resultados relativos às fases “PDCA”

Face aos resultados obtidos nos diferentes critérios de “meios” e tendo em linha de conta o recurso ao modelo de pontuação avançado importa, igualmente, analisar a maturidade organizacional em relação às diferentes fases do ciclo PDCA (gráfico 10).

O gráfico representa a média global dos 20 subcritérios de “meios” por cada fase do ciclo PDCA, concretamente:

Gráfico 10 - Classificação das fases do ciclo PDCA

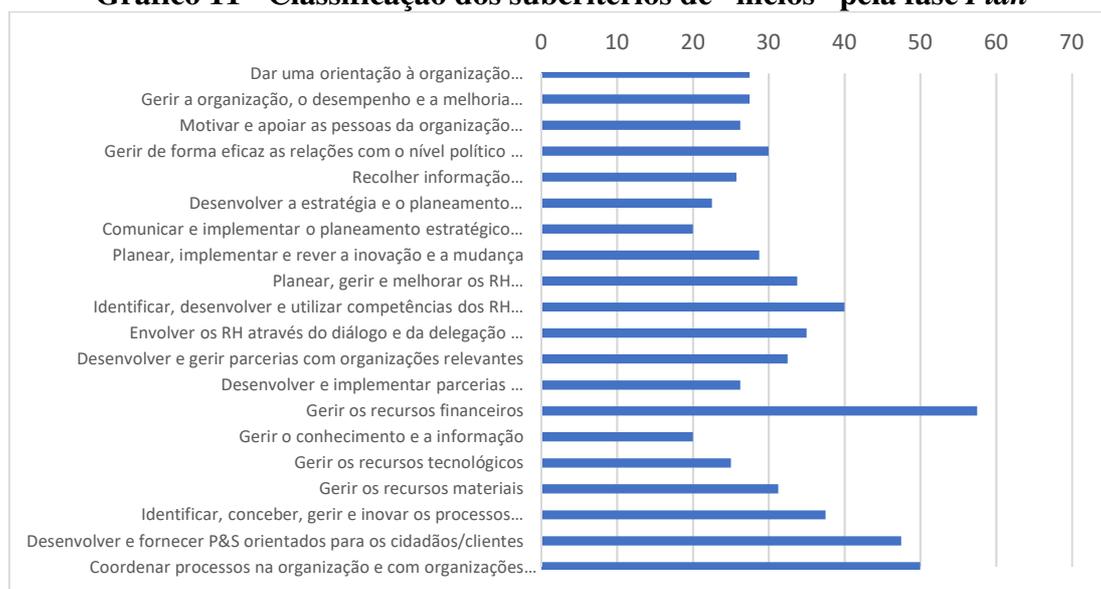


Da leitura do gráfico confirma-se a ideia, que ao longo do trabalho foi sendo formulada, da predisposição destas organizações para a realização de inúmeras iniciativas alinhadas com os

diferentes exemplos propostos pelo modelo CAF, no entanto, a pontuação obtida no âmbito das fases de planeamento, monitorização e melhoria das práticas evidenciam fragilidades.

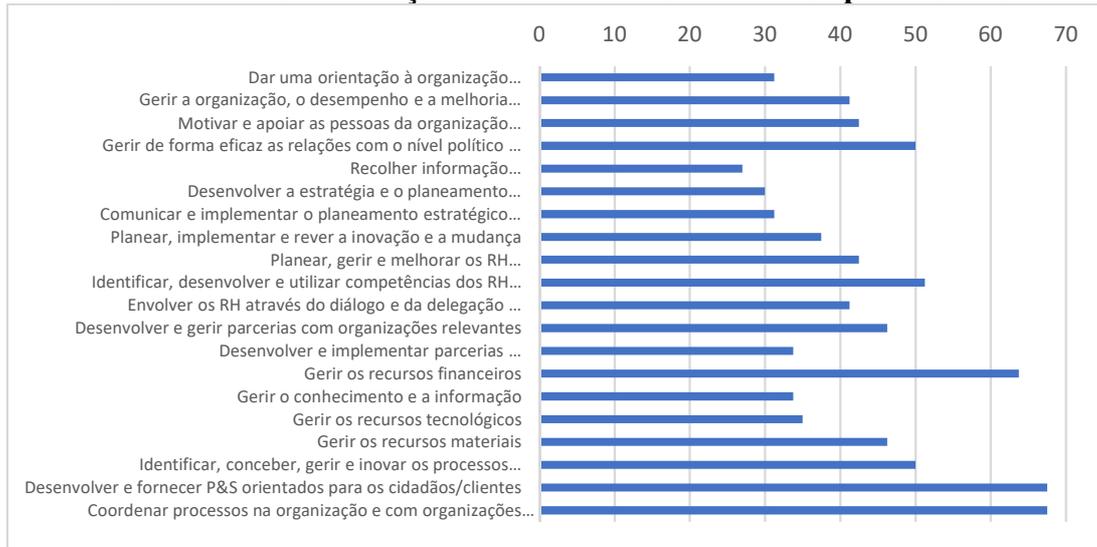
Se analisarmos os 20 subcritérios e no que concerne à fase do *Plan* (gráfico 11) conclui-se que os subcritérios que apresentam maior maturidade de planeamento estão relacionados com “Gerir recursos financeiros” (critério “Parcerias e Recursos”), “Coordenar os processos em toda a organização e com outras organizações relevantes” e “Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes” (critério “Processos”).

Gráfico 11 - Classificação dos subcritérios de “meios” pela fase *Plan*



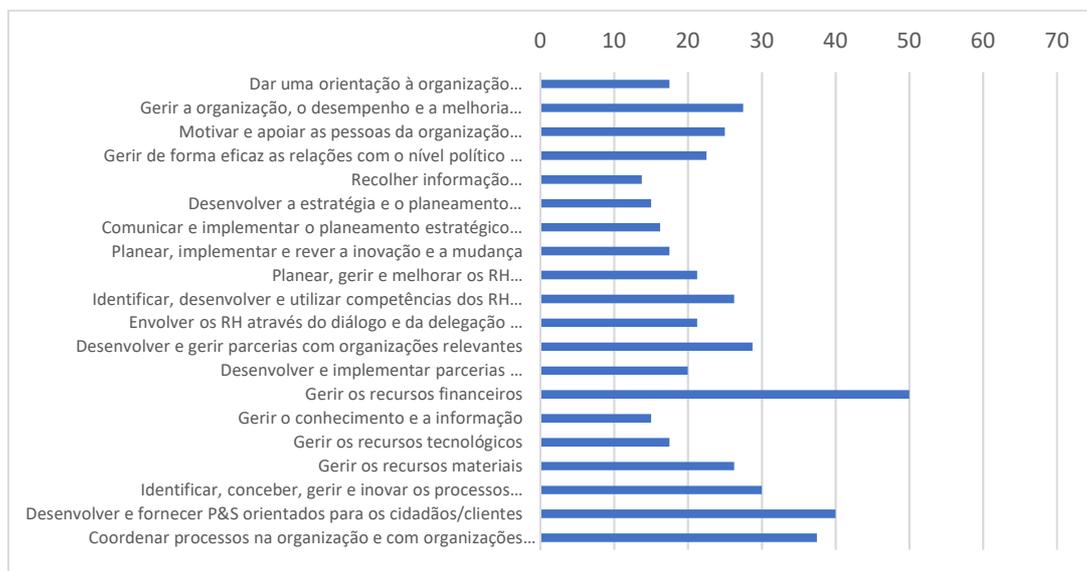
No que concerne à fase do *DO* e de acordo com o gráfico 12, verifica-se que os subcritérios que apresentam maior maturidade no planeamento, continuam a apresentar melhores abordagens durante a fase de execução, concretamente “Gerir recursos financeiros”, “Coordenar os processos em toda a organização e com outras organizações relevantes” e “Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes”.

Gráfico 12 - Classificação dos subcritérios de “meios” pela fase DO



Continuando com a mesma perspetiva de análise, mas observando os resultados obtidos no âmbito dos mesmos 20 subcritérios de “meios”, em relação à fase do *Check* (gráfico 13) do ciclo PDCA, verifica-se que os subcritérios que possuem melhores abordagens na fase de planeamento e execução, continuam a merecer melhor classificação quanto às abordagens adotadas na fase de avaliação.

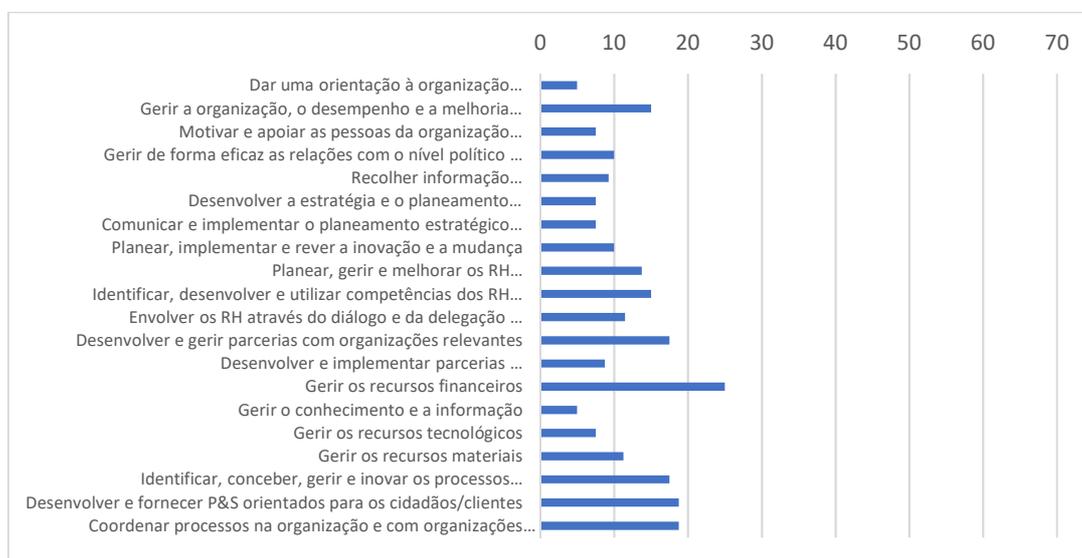
Gráfico 13 - Classificação dos subcritérios de “meios” pela fase Check



Por último, analisando os resultados da avaliação das práticas das corporações à fase do *Act*, no âmbito dos subcritérios de “meios” (gráfico 14), verifica-se a tendência para obtenção de melhores classificações dos subcritérios que até à fase do *Check* apresentaram igualmente

melhores abordagens, nomeadamente “Gerir recursos financeiros”, “Coordenar os processos em toda a organização e com outras organizações relevantes” e “Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes”.

Gráfico 14 - Classificação dos subcritérios de “meios” pela fase Act



4 Conclusões

À luz dos resultados que são produzidos ao longo do presente estudo de caso, os autores apresentam as suas conclusões em duas perspetivas distintas que englobam, por um lado o estado da arte das corporações de bombeiros e por outro a aplicação do modelo CAF.

Em relação ao estado da arte das corporações de bombeiros estudadas, a implementação do modelo CAF permite concluir, em termos genéricos:

- predisposição das lideranças para modernização de práticas e adoção de tecnologias que reforcem as respetivas competências gestionárias e capacidade operacional;
- fracas competências gestionárias essencialmente no que diz respeito ao planeamento estratégico, relegando a ação destas organizações para a gestão operacional do curto prazo, sem pensamento estratégico;
- escassez de uso de ferramentas de gestão orientadas para a análise da realidade organizacional e operacional, dificultando a proatividade na introdução de práticas inovadoras que alavanquem a melhoria do desempenho;
- abordagens mais maduras, no tocante à excelência, coincidem com os subcritérios para os quais existe maior foco conferido pelo setor em todas as fases do ciclo PDCA, nomeadamente “Gerir recursos financeiros” (critérios de Parcerias e

Recursos), “Coordenar os processos em toda a organização e com outras organizações relevantes” e “Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes” (critério Processos);

- reduzido nível de indicadores, essencialmente orientados para o curto prazo, muitas vezes sem associação a metas a cumprir ou níveis de desempenho anteriores;
- do baixo nível de maturidade organizacional suportado pela pontuação obtida pelas corporações de bombeiros em relação aos critérios de “meios”, “resultados” e por consequência no quadro geral, sendo que a corporação que apresenta melhores resultados, obtém 30.1% (271 pontos) do total da pontuação possível (900 pontos).

Em relação à aplicação do modelo CAF, com base nos resultados obtidos, destaca-se:

- o carácter inovador da implementação do modelo a corporações de bombeiros;
- a viabilidade da aplicação dos conceitos da qualidade, e em particular da excelência, no contexto das corporações dos bombeiros;
- o cumprimento dos propósitos do modelo CAF aquando da sua implementação às corporações de bombeiros, nomeadamente o de servir de base aos processos de autoavaliação e de diagnóstico organizacional;
- a existência de dificuldades de compreensão, pelos utilizadores, de algumas referências e termos ao contexto dos bombeiros.

Os resultados do presente estudo reforçam a convicção dos autores para a necessidade de aprofundamento do tema da qualidade e excelência no domínio das corporações de bombeiros. Nestes termos entendem que a comunidade científica associada às ciências da gestão e, em concreto, da qualidade, podem providenciar a realização de novos estudos alargando a amostra a outras corporações de bombeiros. Novos estudos podem, ainda, incluir outro tipo de corporações de bombeiros, como por exemplo, as geridas pelos municípios uma vez que apresentam características organizacionais diferentes. Podem, ainda, ser promovidos estudos de avaliação do impacto da implementação do modelo ao contexto das corporações, após implementação das propostas de melhoria. Por último os autores referem ser de elevada importância a preparação de um estudo que preconize a adaptação do modelo CAF à ontologia e eventuais especificidades do setor, gerando eventualmente uma variante do modelo CAF direcionado para as corporações de bombeiros.

Como implicações práticas, os autores podem referir que o estudo apresentado serviu como motor de arranque para ações futuras, nomeadamente, analisar as propostas de melhoria

identificadas, no estudo apresentado, com o objetivo de elaborar programas de boas práticas no âmbito da excelência das corporações de bombeiros.

Com base no presente estudo de caso e indo ao encontro das recomendações da Comissão Técnica Independente, nomeadamente “a necessidade em desenvolver um trabalho de rigorosa identificação do estado atual dos Corpos de Bombeiros”, os autores entendem, que as conclusões aqui produzidas devem ser tidas em conta para o processo, que se deseja amplo, de reflexão para lançamento de programa orientado para o domínio da gestão das corporações de bombeiros.

5 Referencias

- Alves, E. e Moura e Sá, Patrícia (2018). Aplicação da CAF em Portugal: Um estudo sobre o papel desempenhado pela DGAEP e a experiência do ISS na implementação do modelo. *IX Encontro de Tróia, Qualidade, Investigação e Desenvolvimento*.
- Afsari, Mahtab e Vasigh, Hesam Javadi J. (2017) Evaluation of the critical success factors in the implementation of knowledge management using fuzzy anp and fuzzy Dematel techniques. A case study of the Tehran fire department. *Zeszytynaukowe Politechnik Ipoznańskiej*. N. 75, Organizacja i Zarządzanie.
- Bryman, A. e Burgess, R.G. (1999), *Qualitative Research*. Sage. Thousand Oaks, CA.
- Cândido, J. (2014). A CAF como instrumento de mudança: a aplicação do modelo Common Assessment Framework na Direção de Apoio Social da Marinha. *Instituto Superior de Economia e Gestão*. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/8281>.
- Correia, M. (2016). Gestão da qualidade e o modelo Common Assessment Framework (CAF). Reflexão sobre a evolução recente nos Serviços Académicos da Universidade de Évora. Tese de Mestrado. Universidade de Évora.
https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/19236/1/Dissertacao_RH-leonarda_Correia.pdf
- CTI, Comissão Técnica Independente, Guerreiro J., Fonseca C., Salgueiro A., Fernandes P., Lopez Iglésias E., de Neufville R., Mateus F., Castellnou Ribau M., Sande Silva J., Moura J. M., Castro Rego F. e Caldeira D. N. - Coords. (2018). *Avaliação dos incêndios ocorridos entre 14 e 16 de outubro de 2017 em Portugal Continental. Relatório Final*. Assembleia da República. Lisboa. 274 pp.
- Deng, Tzu-Jeng; Charng-Horng Hsieh, Chyan Yang & Her-Jiun Sheu (2001) A Conceptual Framework For Improving Fire-Fighting Service Quality Of A Public Fire Department, *International Journal of Public Administration*. 24:4, 405-422, DOI: 10.1081/PAD-100000715, <https://doi.org/10.1081/PAD-100000715>
- DGAEP (2017). *Modelo Estrutura Comum de Avaliação (CAF 2013)*. Versão portuguesa da Common Assessment Framework. Direção Geral da Administração e Emprego Público. Lisboa.
- EIPA, (2012). *Improving Public Organisations through Self-Assessment. CAF Education*. - Maastricht: European CAF Resource Centre.

- Evaristo, C. (2010). A CAF (Common Assessment Framework) e a melhoria contínua nos serviços públicos. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/3442/1/2010000800.pdf>
- Ferreira, M.C. (2017). Common Assessment Framework: Análise de Estudos de Caso Nacionais. Academia Militar. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18661/1/2017_Ferreira_Common%20assessment%20framework.pdf
- Figueiredo, J., Tavares, L. e Alves, A. (2005). *Processos de mudança na administração pública: cultura de direção, novos modelos de formação e o futuro das ciências da administração*. Instituto Nacional de Administração.
- Goode, W. J. e Hatt, P. K. (1969). *Métodos em pesquisa social*. Cia Editora Nacional. SP, 3ª ed.
- Guerra, R. (2012). Projeto de aplicação da CAF ao caso da Águas de Coimbra EM. Trabalho de Projeto de Mestrado. Universidade de Aveiro. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/10923/1/7554.pdf>
- Guerreiro, S. (2012). Estudo do Sistema de Qualidade (CAF) nos Serviços Municipais: o caso dos SMAS de Oeiras e Amadora. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/10325>.
- Hoon, C. (2013). *Meta-Synthesis of Qualitative Case Studies An Approach to Theory Building. Organizational Research Methods*, v. 16, n. 4, p.522-556.
- Marques, I. & Saraiva, M. (2011). Avaliação da Qualidade Organizacional em Cuidados de Saúde Primários, através da Common Assessment Framework - O caso da Região Alentejo. II Proceedings of 3º Encontro de Tróia. <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/3641/1/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20da.pdf>
- Monteiro, J. (2009). Auto-avaliação de uma escola básica 2º e 3º ciclos: Aplicação do modelo CAF. Tese de Mestrado em Administração e Gestão Pública. Universidade de Aveiro. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/3408/1/2009001317.pdf>
- Nogueiro, T. e Saraiva, M. (2008). Quality on the Portuguese Public Institutions and the CAF model: empiric study on the University of Évora. Universidade de Évora. http://www.rdp.uevora.pt/bitstream/10174/6316/1/paper_INTED2008.pdf
- Pedreira, J. (2008). Implementação de um Modelo de Criação de Valor na Força Aérea “CAF (Common Assessment Framework)”. Instituto de Estudos Superiores Militares. <https://core.ac.uk/download/pdf/62704249.pdf>
- Pereira, C. (2008). A qualidade organizacional na perspetiva dos profissionais de saúde e a satisfação dos utentes: o caso da unidade de cuidados intensivos polivalente (UCIP) do Hospital do SAMS. Tese de Mestrado. Universidade de Évora. <http://www.rdp.uevora.pt/handle/10174/17180>
- RCPAR Regional Centre for Public Administration Reform of UNDP Bratislava Regional Centre (2011). *Common Assessment Framework Good Practice Book*. IQUAL Improving Quality of Public Administration through the Application of the CAF Model / Adv. Dmitry Maslov.
- Staes P., Thijs N., Stoffels A. e Geldof S. (2011). *Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity – What next? A study on the use, the support and the future of the Common Assessment Framework*. EIPA, Maastricht.

Staes P., Thijs N. e Claessens D. (2016). *CAF Improvement Identification, Prioritisation and Implementation*. Maastricht: CAF Resource Centre European Institute of Public Administration, EIPA.

Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Van Trijp, John (2013) First overview of the relationship between quantitative dynamic operational resilience and the Dutch Fire Services occupational safety and quality management program Cicero. *Conference: ESREL2013 conference on Safety, Reliability and Risk Analysis*. Beyond the Horizon At: Amsterdam, Netherlands October 2013 DOI: 10.1201/b15938-253

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*, 4. ed. Porto Alegre: Bookman.

Authors Profiles

Jorge Miguel Oliveira is expert in quality management from University of Aveiro. He is Invited Assistant Professor at Águeda School of Technology and Management (ESTGA), University of Aveiro. Its areas of scientific activity are: excellence, innovation, business models and digital transformation.

Adelina Baptista has a PhD in Textile Engineering from the University of Minho, she is Assistant Professor at Águeda School of Technology and Management (ESTGA), University of Aveiro and at the Engineering Department of Lusíada Norte University. Its area of scientific activity are: Complex Systems and Integrated Management Systems: Quality, Energy, Environment and Safety. In the present, she is a researcher at COMEGI Center for Research in Organizations, Markets and Industrial Management and in GOVCOPP – Research Unit in Governance, Competitiveness and Public Policies.

Elisabeth Brito has a PhD in Organizational Psychology from the University of Coimbra, and a Postgraduate Course in Total Quality Management in Services, at the Polytechnic University of Catalunya. She is an Assistant Professor at Águeda School of Technology and Management (ESTGA), University of Aveiro, and presently, she is coordinator of Quality Management Degree. In the present, she is a researcher at GOVCOPP – Research Unit in Governance, Competitiveness and Public Policies.

Contributos para a qualidade das práticas pedagógicas em contexto de creche: apontamentos sobre as identidades de um grupo de educadoras de infância

Isabel Maria Tomázio Correia

isabel.correia@ese.ips.pt

Escola Superior de Educação de Setúbal, Instituto Politécnico de Setúbal

Resumo:

A presente comunicação apresenta algumas reflexões, tendo por base a tese de doutoramento, onde tivemos oportunidade de compreender como as educadoras de infância pensam a qualidade da educação no contexto de creche e como vivem e pensam a sua profissão nessa valência. Através de uma metodologia qualitativa, desenvolvemos em três estabelecimentos educativos da rede social e rede privada, um estudo de caso múltiplo, que contou com a participação de seis educadoras de infância. Como instrumentos e técnicas de recolha de informação foram feitas observações, pesquisa documental e entrevistas individuais semiestruturadas e uma entrevista Focus Group. A análise interpretativa da informação recolhida permite compreender que estas educadoras se preocupam em atingir patamares de elevada qualidade no atendimento às crianças e respetivas famílias. Subjazem às suas práticas pedagógicas os seguintes traços identitários: reconhecem a criança como pessoa participativa, competente, como sujeito de direitos; organizam o ambiente educativo como forma de apoiar o bem-estar, a autonomia e as aprendizagens significativas das crianças; gerem o currículo através da articulação de fundamentos e princípios educativos, para a consolidação de experiências pedagógicas socialmente envolventes; afirmam uma conceção holística do desenvolvimento da criança, integrando as componentes do educare, como condição indispensável da sua intervenção; perspetivam o seu papel junto das crianças como facilitadoras de interações, atuando na Zona de Desenvolvimento Próximo, colocando andaimes para que as crianças consigam alcançar novas capacidades; entendem a creche como contexto de aprendizagem e desenvolvimento para crianças e adultos (profissionais e famílias).

Palavras-chave: Creche; Educadoras de Infância; Práticas Pedagógicas Qualidade.

Abstract:

This communication presents reflections from doctoral thesis, where we had the opportunity to understand how the childhood educators think the quality of education in the context of nursery and how they live and think your profession in this context. Through a qualitative methodology, developed in three educational establishments of the social network and private network, a multiple case study, with the participation of six educators of childhood. As tools and information-

gathering techniques were made observations, documentary research and semi-structured individual interviews and a Focus Group interview. Interpretative analysis of the information collected allows us to understand that these educators worry about reaching heights of high quality services to children and their families. Behind to their pedagogical practices the following identity traits: recognize the child as a person competent, such as participatory, subject of rights; organize the educational environment as a way of supporting the well-being, autonomy and the significant learning of children; manage the curriculum through the articulation of educational principles and basics, for the consolidation of pedagogical experiences socially immersive claim a holistic conception of the child's development, integrating the components of educare, as an indispensable condition of your intervention; the role of your children as facilitators of interactions, acting in the proximal development zone, putting scaffolding so that children can achieve new capabilities; understand how nursery context of learning and development for children and adults (professionals and families).

Keywords: Nursery; Educators of Childhood; Pedagogical Practices; Quality.

1 Introdução

Um atendimento educativo de alta qualidade para as crianças dos zero aos três anos é aquele que respeita a criança e que garante as melhores condições desde o seu nascimento. É um direito da criança. Mas, como é evidente, é preciso que o atendimento efetivamente exista para todas as crianças e famílias que precisam dele. Se o debate ficar centrado na questão da qualidade como algo isolado, corre-se o risco de se afirmarem políticas com um caráter marcado pela exclusão social (Vasconcelos, 2013). Há necessidade de assegurar uma garantia de igualdade de oportunidades, pois em vez de instituições de excelência para alguns privilegiados, precisamos de estabelecimentos (creches, amas e outras estruturas) de boa qualidade para todos.

Dados da investigação têm evidenciado os benefícios educativos associados a práticas pedagógicas de qualidade e os efeitos negativos ou neutros para o desenvolvimento e aprendizagem das crianças quando os contextos não reúnem as características enquadradas em determinados critérios de qualidade, principalmente para as crianças de meios sociais desfavorecidos (Oliveira-Formosinho, 2012; CNE, 2010; Barros, 2007; Portugal, 1998).

Sinalizaram-se alguns elementos fundamentais que contribuem para o desenvolvimento e aprendizagem das crianças com atendimento em creche, a saber: a idade da criança em que inicia a frequência; o número de horas de permanência na creche; o tipo de contexto e de profissionais e a sua qualidade (tamanho do grupo de crianças, interações entre crianças e adultos, qualificação dos profissionais) (OCDE, 2012).

As famílias necessitam de estruturas complementares promotoras de desenvolvimento, pelo que as creches devem ser pensadas como um ambiente de socialização, não que as substitua, mas que suporte e andaime (Vasconcelos, 2008), de modo a assegurar-se todas as condições educativas com qualidade e responsabilidade.

A exigência de garantir a universalidade do atendimento das crianças dos zero aos três anos de idade com uma componente educativa está bem evidente na Recomendação nº 3/2011, publicada pelo CNE, cuja relatora foi Teresa Vasconcelos.

Sublinha-se que o direito à creche é

“Um direito a ser reconhecido, não apenas porque é necessário apoiar as famílias que trabalham mas porque a creche, enquanto serviço educativo, tem em si mesma, um valor intrínseco e pode contribuir para o desenvolvimento das crianças, sobretudo as mais desfavorecidas e que são as que, num estado que afirme princípios de equidade, mais devem beneficiar de estruturas de superior qualidade” (CNE, 2011, p. 3).

Nas últimas décadas, muitas abordagens foram feitas ao estatuto da criança e à sua educação em creche; no entanto, continuamos a não ver consagrada na Lei de Bases do Sistema Educativo, a educação das crianças até aos três anos, pelo que se torna prioridade das prioridades a alteração da Lei de modo a garantir uma articulação de tutelas (nomeadamente Ministérios da Educação e Solidariedade Social, não esquecendo a Saúde) e se ultrapasse a associação que é feita muitas vezes, em que os serviços de carácter social são associados às populações mais carenciadas e os serviços educativos às mais favorecidas (Alarcão, 2008).

Acresce o facto de os resultados da investigação demonstrarem que os sistemas integrados estão geralmente associados a uma maior qualidade no que respeita ao profissionalismo das equipas, currículo, coerência das políticas de acesso e financiamento (Folque et al, 2016).

Constata-se a existência de um fosso entre os discursos políticos e profissionais e as práticas educativas, pelo que se considera que “muitas das mudanças defendidas e legisladas têm-se desarticulado, recorrentemente pela pressão das culturas organizacionais e dos profissionais existentes” (Alarcão, 2008, p. 219).

Nesta perspetiva, só atuando de forma integrada e não fragmentada, se conseguirá a garantia de elevar a qualidade de respostas educativas a todas as crianças (Vasconcelos et al, 2003; Bairrão, 2005) e valorizá-las como sujeitos, bem como o reconhecimento dos profissionais enquanto facilitadores do desenvolvimento e aprendizagem. Acreditamos que esta articulação promoverá, certamente, a angariação de contributos indispensáveis para uma ressignificação das práticas pedagógicas com crianças dos zero aos três anos, pautadas pelo seu respeito e participação.

Importa reforçar a importância de envolver os principais atores do processo educativo, nomeadamente famílias, profissionais, políticos, associações profissionais e instituições de formação de educadores/professores na melhoria da qualidade da educação das nossas crianças e, por conseguinte da sua qualidade de vida (Folque et al, 2016; Alarcão, 2008; Bairrão, 1998).

Apesar de nos últimos tempos se terem feitos alguns progressos no investimento da educação e cuidados dos zero aos três anos, “ao nível da conceção, organização e expansão da rede de oferta (...) ainda não está garantido o direito à educação pública e gratuita às crianças pequenas (0-3 anos)” (Folque et al, 2016).

Reconhece-se a necessidade de dar novos passos, o que implica encontrar e enfrentar caminhos para superar as desigualdades no acesso a contextos que respeitem os direitos básicos das crianças e das suas famílias, seja qual for a sua origem ou condição social. Só dessa forma estaremos preparados para assumir o verdadeiro desafio da educação de infância – o desafio da qualidade (Zabalza, 1998).

Consideramos que é absolutamente necessário analisar o conceito de qualidade, para que se consiga o seu reconhecimento, implementação, desenvolvimento e acessibilidade a todos os atores educativos.

O conceito de Qualidade

A qualidade da educação, nos últimos tempos, tem sido uma prioridade na agenda de políticas educativas dos países ocidentais, pelo que muito se tem investido no desenvolvimento de estudos com a finalidade de apoiar e garantir práticas pedagógicas de qualidade (NAEYC, 1998, 2009).

Neste sentido, a discussão sobre a qualidade da educação de infância a nível nacional e internacional, por diferentes investigadores, tem adquirido maior destaque nas duas últimas décadas (Folque, 2012; Barros e Aguiar, 2010; Bertram e Pascal, 2009; Oliveira-Formosinho e Araújo, 2004; Dahlberg, Moss e Pence, 2003; Aguiar, Bairrão e Barros, 2002; Katz, 1998; Zabalza, 1998, entre outros investigadores).

O conceito de qualidade pode ser abordado

“enquanto conceito analítico e descritivo, ou por outro lado como conceito avaliativo. O primeiro utiliza a qualidade para descrever e compreender a essência ou a natureza de algo. O segundo procura avaliar o nível de desempenho de um determinado serviço, ou seja, até que ponto ele atinge os objetivos a que se propõe” (Folque et al, 2016, p. 32).

Definir os elementos que o caracterizam torna-se uma tarefa complexa, uma vez que está em causa a subjetividade e a partilha de diferentes perceções que são considerados aspetos cruciais

e diferenciadores na discussão da qualidade em educação de infância (Bertram e Pascal, 2009). Remete para inúmeras interpretações ao nível filosófico, económico e cultural. É baseado em valores, é dinâmico, polissémico e está claramente relacionado com as perceções individuais, variando em função do tempo e do espaço, ou seja, permeado por influências sociais, culturais, políticas e morais (Dahlberg, Moss e Pence, 2003).

Estamos, assim, em presença de um conceito cuja operacionalização está dependente de múltiplas perspetivas, dependendo de quem o concebe e a quem se destina, englobando fatores relacionados com a criança, a família e o meio onde a estrutura educativa está inserida.

Nesta perspetiva, Bairrão (1998) refere que apesar do conceito de qualidade ser relativo e dinâmico, verifica-se uma tendência na Europa, Estados Unidos e outros países industrializados, em relacionar a qualidade com as características físicas e sociais dos contextos, características dos profissionais, currículo, políticas educativas, entre outros. Distinguiu, assim, dois grupos de variáveis, que interagem de forma dinâmica – as de estrutura (características físicas e ambientais dos estabelecimentos educativos; características, atitudes e crenças dos profissionais) e as de processo (interações criança-criança e criança-adulto). Os níveis de qualidade com impacto no desenvolvimento das crianças são determinados pelas variáveis de processo.

Dahlberg, Moss e Pence (2003), por seu turno, consideram que a compreensão da qualidade em contextos para a primeira infância, é incompatível com uma definição de qualidade de forma objetiva, normativa e universal. Concebem a qualidade como uma construção de significados em torno da instituição e do serviço, uma reflexão partilhada com todos os participantes. Esta conceção revela que os padrões de qualidade são definidos de forma coletiva, envolvendo os diversos atores e, acima de tudo, a própria intervenção educativa.

Entendemos que um atendimento educativo de elevada qualidade para as crianças dos zero aos três anos é aquele que respeita a criança e que garante as melhores condições desde o seu nascimento. É um direito da criança, não apenas uma necessidade social (Vasconcelos, 2011).

Dados da investigação têm evidenciado que os sistemas integrados estão geralmente associados a uma maior qualidade no que respeita ao profissionalismo das equipas, currículo, coerência das políticas de acesso e financiamento (Folque et al, 2016). Também têm demonstrado os benefícios educativos associados a práticas pedagógicas de qualidade e os efeitos negativos ou neutros para o desenvolvimento e aprendizagem das crianças quando os contextos não reúnem as características enquadradas em determinados critérios de qualidade, principalmente para as crianças de meios sociais desfavorecidos (Oliveira-Formosinho, 2012; Vasconcelos, 2011; CNE, 2010; Barros, 2007; Portugal, 1998).

A exigência de garantir a universalidade do atendimento das crianças dos zero aos três anos de idade com uma componente educativa está bem evidente na Recomendação nº 3/2011, publicada pelo Conselho Nacional de Educação, cuja relatora foi Teresa Vasconcelos. Sublinha-se que o direito à creche é

“Um direito a ser reconhecido, não apenas porque é necessário apoiar as famílias que trabalham mas porque a creche, enquanto serviço educativo, tem em si mesma, um valor intrínseco e pode contribuir para o desenvolvimento das crianças, sobretudo as mais desfavorecidas e que são as que, num estado que afirme princípios de equidade, mais devem beneficiar de estruturas de superior qualidade” (Vasconcelos, 2011, p. 3).

Nesta perspetiva, só atuando de forma integrada e não fragmentada, se conseguirá a garantia de elevar a qualidade de respostas educativas a todas as crianças e valorizá-las como sujeitos, bem como o reconhecimento e valorização do atendimento prestados pelos profissionais enquanto facilitadores do desenvolvimento e aprendizagem.

Porém, as conceções de uma larga camada da população sobre o desempenho dos educadores de infância a intervir em creche, remetem para uma perspetiva assistencialista, acentuada por uma visão restritiva que se limita ao cuidado e saúde da criança e ao apoio social à família. Atribuem um status de não profissionalização, e, em consequência, uma desvalorização da identidade profissional.

Assim, com o objetivo de introduzir mudanças na forma como o contexto de creche é entendido, e como é considerado o profissionalismo dos educadores de infância, desenvolvemos uma investigação no âmbito do Doutoramento em Educação¹, com o objetivo de dar a conhecer os sentidos e significados que estes profissionais atribuem às suas práticas pedagógicas e, por conseguinte, como pensam a qualidade da educação no contexto de creche e como vivem e pensam a sua profissão nessa valência. Entendemos que ao problematizar a profissionalidade docente e a identidade profissional, estaremos a contribuir para a melhoria da qualidade das respostas às crianças, no sentido de nos encaminharmos para além da dicotomia entre cuidar e educar e legitimar um atendimento de forma a “ultrapassar conceções centradas na organização de «serviços» para uma conceção centrada na organização de «espaços» ou «fóruns» destinados à infância (Tomás, 2017, p. 17).

2 Percurso Metodológico e Ético

A investigação assume uma abordagem qualitativa, de cariz descritivo e interpretativo dos fenómenos sociais e educativos produzidos em relação com os atores concretos nos contextos

onde desenvolvem a sua ação. Recorremos a um estudo de caso múltiplo, uma vez que pretendíamos compreender um fenómeno muito específico (como as educadoras de infância pensam a qualidade da educação no contexto de creche e como vivem e pensam a sua profissão nessa valência), através da análise das conceções e dos comportamentos e interações das educadoras em situação natural (intervenção quotidiana no contexto de creche). Procuramos ilustrar a variedade e diversidade de ambientes e pessoas (Bogdan e Biklen, 1994) e “penetrar na realidade social e descrever a complexidade de um caso concreto, desvelando a multiplicidade de dimensões presentes em uma determinada situação ou problema, focalizando-o como um todo” (Martins Filho et al, 2011, p. 91).

A investigação partiu de um estudo exploratório (EE), com o objetivo de nos ambientarmos com a problemática que nos propusemos investigar e contribuir para o percurso investigativo do estudo principal (EP). Esta primeira fase foi crucial para uma definição mais precisa da problemática, pois possibilitou modificar “o desenho do estudo e [...] [escolher] processos adequados à medida que [...] [fomos] aprendendo mais sobre o tema em estudo” (Bogdan e Biklen, 1994, p. 62). O EP realizou-se em três estabelecimentos educativos da rede social e privada do distrito de Setúbal e participaram seis educadoras de infância, duas de cada estabelecimento.

Nas abordagens qualitativas o investigador está na presença de um trabalho complexo, pelo que são vários os autores (Afonso, 2005; Yin, 2005; Bodgan e Biklen, 1994, entre outros), que defendem que este deve recorrer a diversas fontes, pois “nenhuma fonte única possui uma vantagem indiscutível sobre as outras” (Yin, 2005, pp. 112-113) e a várias técnicas de recolha de informação, de modo a englobar uma multiplicidade de perspetivas e auxiliar na descrição sistemática (Graue e Walsh, 2003). Neste sentido, adotamos um conjunto multifacetado de estratégias de recolha de informação, nomeadamente pesquisa documental, observações e entrevistas semiestruturadas individuais - E1 (incluindo conversas informais e de explicitação) e coletiva - E2 (Focus Group), de modo a caracterizar, em profundidade, os discursos e práticas das educadoras.

Devido à imprevisibilidade das consequências de uma investigação, é imperativo que os princípios éticos estejam sempre presentes em qualquer estudo, principalmente quando envolve seres humanos, o que é o caso, pelo que as questões éticas foram transversais a todos os aspetos e dimensões do design da investigação. Assim, tentámos criar um clima empático, de abertura e confiança, tendo presente dois princípios fundamentais para assegurar a privacidade dos participantes - o consentimento informado e o anonimato (Lima, 2006; Vasconcelos, 1997,

2006; Bogdan e Biklen, 1994; Ludke e André, 1986). No que respeita ao primeiro princípio, o processo de investigação foi inteiramente negociado com as direções e coordenações pedagógicas dos estabelecimentos educativos e com as educadoras de infância. Relativamente ao segundo princípio, a privacidade das educadoras de infância foi salvaguardada com a utilização de nomes fictícios e procuramos não expor demasiado as suas vidas pessoais. Também utilizamos nomes fictícios para caracterizarmos os contextos onde desempenham funções. A preocupação em abstermo-nos na emissão de juízos de valor, prescrição ou imposição de valores e princípios às educadoras de infância foi uma prática ao longo do desenvolvimento do estudo, pelo que adotámos uma atitude reflexiva e sensível face às suas perspetivas.

Para procedermos à análise da informação recorreremos à técnica de análise de conteúdo (Guerra, 2008) de tipo categorial, e confrontámos o quadro de referência e o material empírico recolhido. A triangulação de toda a informação levou-nos à construção de um texto analítico, descritivo, indutivo e interpretativo, onde se caracterizam os contextos e as educadoras participantes e se apresentam as especificidades da intervenção, procurando desocultar os “olhares”, os “sentires” e os “fazeres” pedagógicos das seis educadoras de infância, (entre)cruzando vozes, episódios educativos, documentos e teorias.

3 Apresentação e discussão dos resultados

Através da análise e interpretação dos modos de organização e problematização das vivências e experiências diárias com as crianças, com as equipas e com as famílias das seis educadoras de infância, emergiram alguns traços identitários reveladores do desenvolvimento de práticas pedagógicas de elevada qualidade.

Antes de passarmos a apresentar os traços identitários, consideramos fundamental enfatizar que estas profissionais, apesar de confrontadas com vários constrangimentos que podem comprometer a qualidade do atendimento às crianças e respetivas famílias, não desistem, pelo contrário, têm vindo a efetuar um esforço acrescido, no sentido de não comprometerem a qualidade da resposta educativa. Os constrangimentos prendem-se com a desvalorização da identidade profissional, que advém da intervenção em contexto de creche ainda continuar a ser identificada com práticas maternas e com características fortemente de âmbito doméstico; a intensificação do trabalho com que se deparam quotidianamente; os horários alargados; os salários baixos; a ausência de publicação de orientações pedagógicas para o contexto de creche; a escassa oferta de formação específica inicial, contínua e graduada para desempenhar funções

nesta valência; a falta de reconhecimento e equiparação do trabalho docente; o condicionamento do *fazer* pedagógico, pelos modos de gestão e organização dos estabelecimentos educativos, onde, por vezes, impõem, em determinadas situações, uma lógica de funcionamento adultocêntrica.

Estamos, assim, na presença de profissionais com uma estrutura e organização da intervenção educativa que se reveste de grande complexidade e abrangência, contemplando um amplo campo de atuação e de responsabilidades com as crianças e com os adultos (equipas pedagógicas e famílias). Para além das competências pedagógicas e relacionais de qualidade refletidas na forma como interagem com as crianças, destacamos igualmente o seu papel de agente ético, traduzido na postura que assumem face aos adultos que se movem no contexto da interação educativa.

Neste sentido, afirmamos que um dos primeiros traços identitários revelador de práticas de qualidade é o desempenho ético, que não se cinge apenas à relação com as crianças, mas é transversal a todos os intervenientes no processo educativo, pelo que confere a estas profissionais uma maior abrangência de funções e responsabilidades. Não obstante, outros traços identitários foram desocultados, pelo que passamos a mapeá-los.

3.1. Modos e estratégias de intervenção com as crianças: “atender à individualidade da criança e dar sentido e intencionalidade a tudo o que se faz”

A grande preocupação das educadoras no quotidiano da sua ação, centra-se em proporcionarem às crianças uma interação que garanta o bem-estar de todas, pelo que investem na organização de um ambiente que reúna condições de qualidade adequadas à aprendizagem e desenvolvimento, onde os aspetos emocionais, cognitivos, motores, sociais e culturais estejam permanentemente interligados. Procuram “educar a criança por inteiro, levando em consideração a mente, o corpo e os sentimentos” (Gonzalez-Mena, 2015, p. 8). Afirmam uma conceção holística do desenvolvimento da criança, integrando as componentes do *educare* (Caldwell, 2005), como condição indispensável da sua intervenção - “tudo tem que ser feito com intencionalidade educativa, temos que atender à individualidade da criança e dar sentido e intencionalidade a tudo o que se faz, temos que cuidar e educar, tudo ao mesmo tempo, diria em paralelo, porque não se faz uma coisa sem a outra” (EP, E1, Alice).

Organizam o dia-a-dia tendo como base a proposta pedagógica dos estabelecimentos educativos, consubstanciada no projeto educativo e projeto pedagógico, com a participação de

todos: educadoras, auxiliares, crianças e famílias, com o propósito de construir um ambiente de aprendizagens organizado em torno do brincar, como expressão máxima da infância e das relações entre as crianças e os seus pares. As suas preocupações centram-se na criança, como refere a educadora Carla:

“[...] aqui a preocupação é mesmo a criança, as suas necessidades, respeitar cada criança, as suas preferências, os seus interesses [...] [Priorizar] o bem-estar e satisfação das crianças, o desenvolvimento global, afetivo, social, intelectual [...]. No fundo [procurar] tornar válido o tempo que elas passam aqui connosco e tudo passa pelas autonomias, pela independência” (EP, E1, Carla).

A educadora Alice reforça esta ideia quando nos transmite que entende o desenvolvimento da criança de forma integrada, isto é, os “aspectos cognitivos, afetivos, emotivos, sociais, motores estão todos interligados, não é possível separá-los, temos mesmo que entender a criança dessa forma” (EP, E1, Alice). Esta forma holística de entender o desenvolvimento da criança é determinante para o estabelecimento de valores e objetivos, que conduzam a práticas adequadas. Segundo Gabriela Portugal (2000, p. 89)

“aquilo que os bebés necessitam é atenção às suas necessidades físicas e psicológicas; uma relação com alguém em quem confiem; um ambiente seguro, saudável e adequado ao desenvolvimento; oportunidades para interagirem com outras crianças; liberdade para explorarem utilizando todos os sentidos”.

A educadora Sara, para atender às especificidades dos *seus* bebés, refere que “temos que estar muito atentas [...] temos que conseguir ver e ler para além do que não é visível” (EP, E1, Sara). Ao observar os comportamentos dos bebés, sempre com um olhar interrogativo, tenta compreender as diferentes linguagens, como o choro, o sorriso, os gestos, os olhares, os balbucios, entre outras.

Conforme explicita Moyles (2010, p. 164), “um dos aspetos chaves do trabalho eficiente com crianças pequenas é ser capaz de observar de modo a não subestimar ou superestimar o que uma criança é capaz de fazer nem interpretar mal o que está tentando expressar”.

Dá a educadora Sara afirmar que

“[...] um grupo de creche exige-nos tanto, tanto... não é só do ponto de vista físico é também psicológico. Aquela questão de tentarmos perceber o que se passa, o que têm, o que os incomoda. Temos que estar constantemente a pensar, porque eles não falam não é? Temos que perceber através do olhar, do choro... exige muito do adulto, muita atenção, muita presença, muita disponibilidade...” (EP, E1, Sara).

Agir com bebés e crianças pequenas exige “estar com o corpo todo, sempre com os olhos, os ouvidos... tudo bem aberto, temos que captar tudo porque elas nem sempre conseguem fazer-se entender e nós temos que saber o que se passa” (EP, E1, Tina). Exige “escutar de verdade”

(EP, E1, Patrícia), mas não é somente com os ouvidos, implica praticar o que Gonzalez-Mena (2015) designa por “escuta holística [que consiste em] escutar com todos os seus sentidos e com uma pitada de intuição” (p. 57). Exige “escutar com o terceiro ouvido” (Forman e Fyfe, 2016, p. 260).

A prática pedagógica de qualidade com bebês e crianças pequenas reveste-se de características muito particulares, uma vez que não está associada à produção, mas à experimentação, o que implica que “muito do que é feito não se vê” (EP, E1, Tina). De acordo com Tristão (2004), o trabalho com os bebês não é visível, aparentemente não produzem concretamente nada, mas se estivermos atentos apercebemo-nos que fazem e dizem muito, basta para isso disponibilizarmo-nos a escutá-los e observá-los.

É neste sentido que a observação do detalhe assume uma dimensão central na ação destas educadoras, “trata-se de perceber as minúcias da educação corporal das crianças” (Mauss, 1974, cit. por Guimarães, 2011, p. 154); trata-se de dar maior visibilidade a esta vertente da ação do educador, que corresponde a todo o agir profissional que não é visível.

Importa salientar que estas educadoras consideram que “tudo o que realizam com as crianças é importante para o seu desenvolvimento” (EP, E1, Maria) e, nesta faixa etária, todo o tempo de permanência na creche deve ser considerado, em absoluto, como uma experiência educativa e de aprendizagem. O ato “pedagógico também envolve o que se passa nas trocas afetivas em todos os momentos do quotidiano com as crianças; perpassa todas as ações: limpar, lavar, trocar, alimentar, dormir [...]. O pedagógico envolve cuidado e educação” (Ostetto, 2000, p. 192). Perspetivam o seu papel junto das crianças como facilitadoras de interações, atuando na Zona de Desenvolvimento Próximo (Vigotsky, 1978), colocando andaimes para que consigam alcançar novas capacidades.

3.2. Modos e estratégias de intervenção com as equipas pedagógicas: “criar consensos e reforçar competências”

Para o grupo das seis educadoras de infância participantes no estudo, uma das condições básicas para desenvolverem uma ação com qualidade “é terem que estar todas em sintonia, sempre em conjunto, nunca de costas voltadas” (EP, conversa informal, Patrícia), trabalhando coletivamente e apoiando-se mutuamente, para conseguirem alcançar os objetivos que são comuns, definidos e negociados pelas equipas pedagógicas.

A referência ao trabalho em equipa é feita em diferentes vertentes: trabalho em equipa entre todas as educadoras da instituição, trabalho em equipa entre as educadoras a intervir no contexto

de creche, trabalho em equipa de sala (educadora e auxiliares de educação). Embora as dinâmicas de trabalho das equipas dos três estabelecimentos educativos sejam diferentes, basicamente desenvolvem-se em processos informais.

O facto de não haver regularidade pré-estabelecida ao nível das reuniões, não inviabiliza, no entanto, a partilha de informação, de saberes, principalmente nas equipas de sala. Ao longo do dia, nos diferentes momentos da rotina, a partir de dificuldades, questionamentos, desafios e projetos, a partilha é permanente, é focada nos “problemas do quotidiano praxiológico” (Oliveira-Formosinho, 2012, p. 76), em tempo real, representando para a educadora Sara “oportunidades de crescimento para todas. Crescemos em conjunto, procuramos criar consensos e reforçar competências na equipa” (EE, E, Sara).

Afirmam que o trabalho em equipa contribui, simultaneamente, para “o desenvolvimento e bem-estar das crianças, bem como, para o desenvolvimento profissional dos adultos” (EE, E, Sara). Enfatizam esta perspetiva construtivista da aprendizagem profissional, afirmando que “é muito importante partilharmos a nossa prática, ajuda-nos a crescer, a melhorar o nosso trabalho” (EP, conversa informal, Tina). As educadoras Carla e Maria testemunham: “é muito enriquecedor aprender com as colegas, acaba por ser de acordo com as necessidades do momento” (EP, E1, Carla); “o trabalho em creche é muito exigente, apoio-me muito nas minhas colegas, partilhamos muito, se não fossem elas nunca tinha conseguido ultrapassar as dificuldades, não tive formação para trabalhar em creche” (EP, conversa informal, Maria).

A educadora Maria está convicta que só através de um trabalho regular de partilha, reflexão, planeamento e avaliação entre profissionais, poderá surgir uma ação articulada e concertada, de forma a responder às necessidades de todos os que participam nos contextos educativos. Considera que “práticas partilhadas contribuem para estimular compromissos e responsabilidades coletivas” (EP, E2, Maria). A educadora Alice a este respeito tem presente que para a intervenção, necessita de observar, registar e documentar para planear e avaliar, mas numa ação conjunta, “educadoras e auxiliares a partilhar tudo quanto observam para depois se poder planear de acordo com o que as crianças precisam e também de acordo com o que nós precisamos, nós adultos” (EP, conversa informal, Alice).

Acreditam que partilhando os receios, as dúvidas, as dificuldades, numa relação de entreajuda e cooperação, a equipa fica fortalecida e contribui para o desenvolvimento profissional.

3.3. Modos e estratégias de intervenção com as famílias: “estar intencionalmente disponível para a relação”

Um dos aspetos mais valorizado na intervenção no contexto de creche é a relação com as famílias, sendo esta considerada “algo muito específico do trabalho em creche, é a base de tudo, é quase como a construção de uma casa, a relação é a base, são os alicerces para que confiem em nós... que sintam que os seus filhos estão em segurança, que somos boas profissionais” (EP, E1, Carla).

Procuram prestar um serviço de igual qualidade a todas as crianças e para o conseguirem têm necessidade de responder com sensibilidade às suas expressões (corporais, faciais e vocais), aos seus interesses e às suas necessidades. Para tal, necessitam de estabelecer com as famílias “relações próximas, para partilhar informações e conhecimentos” (EP, E1, Sara), dispondo-se a escutá-las, respeitando as suas diferenças (culturais, linguísticas, religiosas), “conhecer as suas opiniões, os seus pontos de vista” (EP, conversa de explicitação, Maria). Em suma, procuram reconhecê-las como parceiros competentes e desenvolver uma “pedagogia articulada” (Whalley, 2003, cit. por Vasconcelos, 2009, p. 65).

Esta relação inicia-se no primeiro contacto antes da entrada da criança na creche, procurando-se promover o conhecimento e respeito mútuo,

“criar empatia [...] é aqui que começamos a conhecer-nos, a procurar entendermo-nos para conseguir proporcionar uma resposta de qualidade para as crianças e também para as famílias e também para nós, para a equipa [Neste primeiro encontro que] não é bem uma entrevista, procuro que sejam encontros informais [...] mostro o espaço, como tudo funciona e tento que não saiam daqui com dúvidas” (EP, E1, Alice).

Diariamente, tentam dialogar e estabelecer intercâmbio entre os dois contextos da vida das crianças, para que a informação passe de forma fluída, principalmente porque atuam com crianças pequenas e que não se expressam na forma convencional adulta, “não contam o que aconteceu. Os meus bebés ainda não verbalizam como passaram o dia, o que comeram, o que fizeram. Temos mesmo que conversar, para passar a informação toda” (EP, conversa de explicitação, Sara).

Através do relato de vivências e da troca de ideias, tendo por base, principalmente, as conversas informais no início e no final do dia, procuram estabelecer momentos de reciprocidade, que favoreçam a escuta, o reconhecimento da diversidade, a confiança e “uma partilha muito grande de emoções e experiências com os papás e com as mães, eles parece que querem absorver tudo [...] o estabelecimento de vínculos entre todos, educadoras, auxiliares, crianças e famílias é mais fácil” (EP, conversa de explicitação, Tina).

Investem na construção de uma relação aberta, onde o envolvimento é permanente, exigindo, como refere a educadora Sara, “estar intencionalmente disponível para a relação” (EP, conversa informal, Sara). Procuram compreender crianças e pais desde os primeiros momentos, é “reconhecida desde o primeiro dia uma circularidade ao nível do bem-estar: o bem-estar de crianças e pais é altamente interdependente” (Oliveira-Formosinho & Araújo, 2015, p. 20).

A educadora Patrícia refere que a relação que procura encetar com as famílias é uma relação de cuidado. Afirma: “procuro centrar-me no cuidado, é aquilo que mais gosto de fazer que é tratar dos outros, tento ajudar as famílias a observar os seus filhos, procuro estar disponível para eles” (EP, E1, Patrícia). Tenta não ser intrusiva, diríamos, utilizando a expressão de (Meirieu, 2004), que procura “dar espaço a quem quer que venha”. É precisamente esta atitude que torna possível o encontro de si com os outros, manifestado através de um olhar atento que procura que seja competente. Patrícia, ao estar, como refere, “em cima deles e que toca um bocadinho no calcanhar deles”, parece-nos que não será para sinalizar as suas fraquezas, mas para valorizar aquilo que conseguem fazer e, dessa forma, se sintam cada vez mais competentes pela educação dos seus filhos.

Conscientes de que os graus e níveis de participação de cada família são variados e não há uma medida única e normalizada, estas educadoras, promovem diferentes modelos de relação, de forma a acolher a multiplicidade de variáveis culturais, económicas e sociais presentes nos sistemas familiares das crianças. Promovem espaços formais e informais, nomeadamente os momentos diários de acolhimento e despedida, festas de dias comemorativos, encontros individuais sempre que famílias e educadora pretendam partilhar informação e reuniões coletivas, que decorrem ao longo do ano.

4 Para concluir

A interpretação dos resultados obtidos permite alegar que o quotidiano da intervenção das educadoras de infância participantes no estudo, alicerça-se em práticas contextualmente adequadas, ou seja, em consonância com a complexidade de relações e influências que ocorrem no meio envolvente das crianças e dos adultos.

Através dos seus discursos e atitudes demonstradas, afirmamos que, de modo geral, a ação das seis educadoras pauta-se, indubitavelmente, por uma grande preocupação em responder, em tempo oportuno, às necessidades de todas as crianças. Responsabilizam-se e comprometem-se na promoção de experiências significativas para as crianças e famílias em ambientes seguros, confortáveis e estimulantes. Pensam o contexto de creche como um lugar de encontros, afetos,

criatividade, interações, numa perspetiva de aprender juntos - crianças, famílias e profissionais, num processo de co construção, que integra os direitos de ensinar e os direitos de aprender (Oliveira-Formosinho, 2007).

O currículo efetiva-se através da articulação de fundamentos e princípios educativos, de forma a consolidar experiências pedagógicas socialmente envolventes para as crianças por meio do encontro e da relação entre elas e entre elas e os adultos (Dahlberg, Moss & Pence, 2003). É um processo constituído a partir das interações humanas (Tardif, 2002).

Diariamente, procuram revestir as práticas pedagógicas de afetos, descobertas, desafios, onde a relação assume um papel crucial, consiste na pedra basilar do seu trabalho. Para estas educadoras, “construir relações, colocar-se em relação, é abrir-se para o novo, para o crescimento, para o aprendizado coletivo” (Ostetto, 2000, p. 10). Essas relações sociais estabelecem-se num processo horizontal e constituem-se através de ações educativas, onde estão presentes as relações de cuidado e as relações corporais, consolidando a especificidade da ação em contexto de creche.

Apesar das dificuldades e constrangimentos anteriormente sinalizados, estas profissionais já encetaram caminho no sentido de romperem com a tradição assistencialista do contexto de creche e associarem, de forma integrada e abrangente, as três dimensões fundamentais promotoras da qualidade em creche - humana, pedagógica e física.

5 Referências

- Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação. Um guia prático e crítico*. Porto: Edições ASA.
- Aguiar, C. Bairrão, J. e Barros, S. (2002). Contributos para o estudo da qualidade em contexto de creche na área metropolitana do Porto. *Revista do GEDEI, Infância e Educação – Investigação e práticas*. 5: 7-28.
- Alarcão, I. (2008). Considerações Finais e Recomendações do Estudo. In: I. Alarcão (coord.), *A Educação das Crianças dos 0 aos 12 anos* (pp. 198-220). Lisboa: CNE.
- Bairrão, J. (1998). O que é a qualidade em Portugal. In Ministério da Educação (Ed.), *Qualidade e projeto na educação pré-escolar*. Lisboa: Departamento de Educação Básica/Gabinete para a Expansão e Desenvolvimento da Educação Pré-escolar do Ministério da Educação. Bairrão, J., Abreu-Lima, I., Leal, T., Gamelas.
- Bairrão, J. (coord.) (2005). *Desenvolvimento: contextos familiares e educativos*. Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação da Universidade do Porto: Livpsic.
- Barros, S. (2007). *Qualidade em contexto de creche: Ideias e práticas*. (Tese de Doutoramento não publicada). Porto: Universidade do Porto. Acedido a 18 de maio de 2010, em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/19498/2/29580.pdf>.
- Barros, S. e Aguiar, C. (2010). *Assessing the quality of portuguese child care programs for toddlers* (pp. 527-535). *Early Childhood Research Quarterly*.

- Bertram, P., Pascal, C. e Oliveira-Formosinho, J. (Coord. Adaptação Portuguesa) (2009). *Manual DQP - Desenvolvendo a Qualidade em Parcerias*. Lisboa: Ministério da Educação - Direção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular.
- Bogdan, R., e Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Caldwell, B. (2005). O Educare das Crianças no Século XXI. In: J. Gomes-Pedro, Nugent, J. Yougn, T. e Brazelton, *A Criança e a Família no Século XXI*. Lisboa: Dinalivro.
- Conselho Nacional de Educação (2010). (Coord. Manuel Miguéns), *A educação das crianças dos zero aos três anos. Estudos e seminários*. Lisboa: CNE.
- Dahlberg, Moss e Pence (2003). *Qualidade na Educação da Primeira Infância – perspectivas pós-modernas*. Porto Alegre: Artmed.
- Folque, A. (2012). Desenvolver a qualidade em parcerias (DQP) - um referencial com potencialidades múltiplas. *Revista Cadernos de Educação de Infância*. **95**: 14-19.
- Folque, A. (coord.). Tomás, C., Vilarinho, E., Santos, L., Homem, L., Sarmiento, M. (2016), Pensar a Educação da Infância e os seus Contextos. In: M. Silva, B. Cabrito, G. Fernandes, M. Lopes, M. Ribeiro, e M. Carneiro (coord.), *Pensar a Educação - temas sectoriais*. Lisboa: Educa - Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.
- Forman, G. e Fyfe (2016). Aprendizagem negociada pelo *design* pela documentação e pelo discurso. In: Edwards, Gandini, & Forman (org.), *As cem Linguagens da Criança. A experiência de Reggio Emilia em transformação* (Vol. 2, pp. 249-271). Porto Alegre: penso.
- Gonzalez-Mena, J. (2015). *Fundamentos da Educação Infantil. Ensinando Crianças de uma Sociedade Diversificada* (6ª ed.). Porto Alegre: AMGH Editora Ltda.
- Graue, M. e Walsh, D. J. (2003). *Investigação Etnográfica com Crianças: Teorias, Métodos e Ética*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Guerra, I. (2008). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Cascais: Príncipia Editora, Lda.
- Guimarães, D. (2011). *Relações entre bebês e adultos na creche: o cuidado como ética*. São Paulo: Cortez Editora.
- Katz, L. (1998). Cinco perspectivas sobre a qualidade. In: Ministério da. Educação (Ed.), *Qualidade e projeto na educação pré-escolar* (pp. 15-40). Lisboa: ME/DGIDC.
- Lima, J. (2006). Ética na Investigação. In: Jorge Lima & José Pacheco (orgs.), *Fazer Investigação. Contributos para a elaboração de dissertações e teses* (pp. 127-159). Coleção Panorama. Porto: Porto Editora.
- Ludke, M. e André, M. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária.
- Martins Filho, A. e Prado, P. (2011). *Das pesquisas com crianças: à complexidade da infância*. São Paulo: Autores Associados.
- Meirieu, P. (2004). Ninguém Ensina Sozinho. Verdadeiro ou Falso? In: F. Platone e M. Hardy, *Ninguém ensina sozinho – responsabilidade coletiva na creche, no ensino fundamental e no ensino médio* (pp. 15-18). Porto Alegre: Artmed.
- Moyles, J. (2010). *Fundamentos da Educação Infantil: enfrentando o desafio*. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- National Association for the Education of Young Children. (1998). *Learning to read and write: developmentally appropriate practices for young children*. Washington: National Association for the Education of Young Children.

- National Association for the Education of Young Children. (2009). Developmentally appropriate practice in early childhood programs serving children from birth through age 8: *A position statement of the National Association for the Education of the Young Children*. Washington DC: NAEYC.
- OCDE (2012), *Starting strong III: A quality toolbox for early childhood education and care*. OCDE Publishing.
- Oliveira-Formosinho, J. (2007). Pedagogia(s) da infância: reconstruindo uma praxis se participação. In: Oliveira-Formosinho, Kishimoto e Pinazza, *Pedagogia(s) da Infância – Dialogando com o passado, construindo o futuro* (pp. 13-36). Porto Alegre: Artmed.
- Oliveira-Formosinho, J. (2012). *Pedagogia em creche: espaços, tempos, projetos*. Coleção Infância. **18**. Porto: Porto Editora.
- Oliveira-Formosinho, J. e Araújo, S. (2004). O envolvimento da criança na aprendizagem: Construindo o direito de participação. *Análise Psicológica*. **1 (XXII)**: 81-93.
- Oliveira-Formosinho, J. e Araújo, S. (2015). *Educação em Creche: Participação e Diversidade*. Porto: Porto Editora.
- Ostetto, L. (org.) (2000). *Encontros e encantamentos da educação infantil: Partilhando experiências de estágios*. Campinas, SP: Papirus.
- Portugal, G. (1998). *Crianças, famílias e creches: uma abordagem ecológica da adaptação do bebé à creche*. Portugal: Porto Editora.
- Portugal, G. (2000). Educação de bebés em creche – Perspetivas de Formação Teóricas e Práticas. *Infância e Educação – Revista do GEDEI, Investigação e práticas*. **1**: 85-106.
- Tardif, Maurice (2002). *Saberes docentes e formação profissional* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Vozes.
- Tomás, C. (2017). Para além de uma visão dominante sobre as crianças pequenas: gramáticas críticas na educação de infância. *Revista Humanidades & Inovação*. 4º volume. **1**: 13-20.
- Tristão, F. (2004). *Ser professora de bebés: um estudo de caso em uma creche conveniada*. (Dissertação de Mestrado em Educação, não publicada). Universidade Federal de Santa Catarina. Acedido a 15 de janeiro de 2010, em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87179/201562.pdf?sequence=1>
- Vasconcelos, T. (1997). *Ao redor da mesa grande. A prática educativa de Ana*. Coleção Infância. Porto: Porto Editora.
- Vasconcelos, T. (2006). Etnografia: Investigar a Experiência Vivida. In: Jorge Lima e José Pacheco (orgs.), *Fazer Investigação. Contributos para a elaboração de dissertações e teses* (pp. 86-104). Coleção Panorama. Porto: Porto Editora.
- Vasconcelos, T. (2008). Educação de Infância e Promoção da Coesão Social. In: I. Alarcão (coord.), *A Educação das Crianças dos 0 aos 12 anos* (pp. 141-175). Lisboa: CNE.
- Vasconcelos, T. (2009). *A Educação de Infância no Cruzamento de Fronteiras*. Coleção Educação Hoje. Lisboa: Texto Editores, Lda
- Vasconcelos, T. (2011). *Recomendação A Educação dos 0 aos 3 Anos*. Lisboa: CNE.
- Vasconcelos, T. (2013). O direito à educação das crianças dos zero aos três anos. Bem-vindos ao nosso mundo: Educação e cuidados para crianças até aos três anos. *Revista Infância na Europa*. Edição Especial, 8-9.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society – The Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planeamento e métodos* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Zabalza, M. (1998). *Qualidade em educação infantil*. Porto Alegre: Artmed.

Nota de rodapé

1 Correia, I. (2018). *Para Além da Dicotomia Cuidar / Educar. Sentidos e significados da intervenção no contexto de creche*. Tese de Doutoramento em Educação. Instituto de Educação - Universidade de Lisboa, Lisboa. 410.

Author Profile

Isabel Maria Tomázio Correia - Ph.D. in Education from the University of Lisbon, teacher, in mobility, in the School of Education of the Instituto Politécnico de Setúbal. The research interests focus on initial and continuing training of educators and teachers, pedagogical practices of childhood education in early intervention in early childhood and pedagogical supervision.

Cursos Técnicos Superiores Profissionais: Indicadores de desempenho no caso do Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Ana Rodrigues

sofia@ipvc.pt

Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Carla Quintas

carlaquintas@ipvc.pt

Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Carlos Rodrigues

crod@ipvc.pt

Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Márcia Amorim

marciam@ipvc.pt

Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Mara Rocha

mararocha@ess.ipvc.pt

Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (ESS-IPVC)

Linda Saraiva

lindasaraiva@ese.ipvc.pt

Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (ESE-IPVC)

Resumo:

Os CTeSP-Curso Técnico Superior Profissional, enquadrados na prioridade de investimento “Melhoria da qualidade, da eficiência e do acesso ao ensino superior e equivalente, com vista a aumentar os níveis de participação e de habilitações” com financiamento do Fundo Social Europeu (FSE), são uma oferta educativa de natureza profissional nível 5 ISCED-International Standard Classification of Education, não conferente de grau académico, introduzida no Ensino Superior Politécnico no ano letivo 2014/2015, cuja conclusão com aproveitamento conduz à atribuição de um diploma de Técnico Superior Profissional. O objetivo principal destes cursos é alargar e diversificar a oferta de Ensino Superior em Portugal e, por essa via, aumentar o número de cidadãos com qualificações superiores, contribuindo para um aumento da competitividade nacional.

Com este trabalho pretende-se aferir se os objetivos definidos estão a ser atingidos no caso do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC). Sendo alvo de financiamento, os Politécnicos ficam vinculados ao cumprimento de indicadores mínimos ao nível de Estudantes Certificados e Empregabilidade ou prosseguimento de estudos nos seis meses após conclusão dos cursos. Os resultados obtidos no IPVC, para os dois primeiros ciclos desta formação, apontam para 85% de empregabilidade/prosseguimento de estudos mas onde a empregabilidade representa 21% e o prosseguimento representa 64%. Uma vez que os diplomados CTeSP podem ingressar nas licenciaturas através de concurso especial próprio, no IPVC verifica-se uma elevada taxa de prosseguimento de estudos “In house” (57%

dos diplomados CTeSP prosseguem para licenciaturas do IPVC, o que é um bom indicador de fidelização). O abandono nos CTeSP é atualmente de 19% por ano e 33% no global (no total dos 2 anos de duração do curso) e ocorre principalmente no 1º ano e no género masculino.

Palavras chave: CTeSP, Sucesso académico, Empregabilidade, Prosseguimento de estudos

Abstract:

CTeSPs, part of an investment priority entitled "Improving quality, efficiency and access to higher education and the equivalent in order to increase participation and qualifications" with funding from the European Social Fund (ESF), are an educational offer of a professional nature, level 5 of the International Standard Classification of Education (ISCED), which does not confer an academic degree and was introduced in Polytechnic Higher Education in the academic year of 2014/2015. The successful completion of this degree grants a diploma of a High-level Technician. The main aim of these courses is to broaden and diversify the offer of HE in Portugal and, in this way, increase the number of citizens with higher qualifications, contributing to an increase of national competitiveness.

This study proposes to verify if the previously defined aims are being complied in the case of the IPVC (Polytechnic Institute of Viana do Castelo). As receiving entities of funds, Polytechnics have to comply with minimum indicators in reference to Certified Students and Employability as well as Pursuance of Studies within e period of six months after the completion of these courses. The results for the first two cycles of this training at the IPVC show an 85% employability rate/pursuance of studies, yet employability represents only about 21% and e pursuance of studies represents 64%.

As CTeSP graduates can apply to the degree programs through their own special contest/ tender, the IPVC has a high rate of continued in-house studies (57% of CTeSP graduates continue onto IPVC degrees, which is a good indicator of loyalty). Dropout in CTeSP is currently at about 19% by year and 33% in total (in 2 years of course duration) and occurs mainly in the first year and within the male gender.

Keywords: CTeSP, Academic achievement, Employability, Pursuance of studies.

1 Introdução

1.1 O que é CTeSP

O Curso Técnico Superior Profissional (CTeSP) é um ciclo de estudos que confere um diploma de técnico superior profissional, correspondente a uma qualificação de Nível 5 do Quadro Nacional de Qualificações.

Estes cursos são uma oferta educativa de natureza profissional não conferente de grau académico, introduzidos no Ensino Superior Politécnico em Portugal no ano letivo 2014/2015,

cuja conclusão com aproveitamento conduz à atribuição de um diploma de Técnico Superior Profissional. O objetivo principal destes cursos é alargar e diversificar a oferta de ES e, por essa via, aumentar o número de cidadãos com qualificações superiores, contribuindo para um aumento da competitividade nacional. De acordo com o Decreto-Lei n.º 43/2014, o Diploma de TeSP é caracterizado por: “a) Assegurar ao diplomado conhecimentos abrangentes, especializados, factuais e teóricos, numa determinada área de estudo ou de trabalho, e consciência dos limites desses conhecimentos; b) Dotar o diplomado de uma gama abrangente de aptidões cognitivas e práticas necessárias para conceber soluções criativas para problemas abstratos; c) Desenvolver no diplomado a capacidade de gestão e supervisão, em contextos de estudo ou de trabalho sujeitos a alterações imprevisíveis, e de revisão e desenvolvimento do seu desempenho e do de terceiros.”

Estes cursos destinam-se a titulares de um curso de ensino secundário ou habilitação equivalente; titulares de provas especiais com o objetivo de avaliar a capacidade para a frequência do ensino superior dos maiores de 23 anos; titulares de diploma de especialização tecnológica, técnico superior profissional ou de grau de ensino superior (artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 43/2014, de 18 de março). No que diz respeito ao ingresso e às suas condições estas divergem de acordo com o estabelecimento e de acordo com a área de estudos em causa.

O CTeSP tem 120 ECTS e uma duração de quatro semestres letivos (dois anos), é constituído por um conjunto de unidades curriculares organizadas nas componentes de: formação geral e científica, formação técnica e formação em contexto de trabalho. Para um CTeSP entrar em funcionamento carece de registo prévio na Direção Geral do Ensino Superior (artigos 12.º e 13.º do Decreto-Lei n.º 43/2014, de 18 de março).

1.2 Génese dos Ciclos Curtos de Ensino Superior (CCES)

A criação de um novo tipo de formação superior curta não conferente de grau visa introduzir, no âmbito do ensino superior, uma oferta educativa de natureza profissional aprovada pela recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de abril de 2008, em que se prevê a existência de ciclos de estudos curtos ligados ao primeiro ciclo de estudos (licenciatura).

De facto, a estratégia para a Europa 2020 identificou o ensino superior como uma das áreas que mais diretamente pode contribuir para a criação de empregos e para o crescimento económico. Neste contexto, uma das metas acordadas pelos Estados Membros define que pelo menos 40% dos jovens com idades compreendidas entre os 30 e os 34 anos concluam o ensino superior, ou equivalente.

A fim de maximizar o contributo dos sistemas de ensino superior da Europa para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, são necessários progressos em alguns domínios-chave: aumentar a quantidade de graduados do ensino superior em todos os níveis; melhorar a qualidade e importância do desenvolvimento do capital humano no ensino superior; criar mecanismos de governação e financiamento eficazes que promovam a excelência; e reforçar o triângulo do conhecimento entre a educação, a investigação e as empresas (COM 2011).

Fazendo uma retrospectiva, já em 1973 a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE 1973) definia os Ciclos Curtos do Ensino Superior (CCES) como educação pós-secundária de curta duração, com uma forte componente vocacional promovida, em regra, por instituições não universitárias do ensino superior.

Boudon et al. (1976) referiam que se nas sociedades industrializadas os salários e o reconhecimento social tendem a aumentar, em média, com o nível de escolaridade dos indivíduos é natural, portanto, que cada estudante aspire a alcançar o maior nível educativo possível. Contudo, se todos seguissem a mesma estratégia, o resultado seria o aumento da procura de altos níveis de qualificação, com o risco de não atender às necessidades de competências específicas do mercado de trabalho. Isto poderia conduzir à desvalorização dos níveis de escolarização mais elevados, com consequências graves na empregabilidade dos diplomados. Ainda segundo os mesmos autores, foi para evitar tais consequências que muitos países decidiram implementar novas tipologias CCES, pois esta medida permitiria diminuir a pressão da procura sobre os cursos de licenciatura e mestrado do ensino superior.

Estas ofertas formativas já existem em muitos países, nomeadamente europeus, sendo que, em 2010 existiam 1.694.080 estudantes a frequentar CCES na União Europeia, em países da European Free Trade Association (EFTA) e na Turquia (Kirsch & Beernaert, 2011).

Tendo o processo de Bolonha promovido a introdução dos Quadros de Qualificações, com a possibilidade de definição de níveis intermédios na área do Ensino Superior, o estatuto dos CCES sofreu uma melhoria considerável (Canelas, 2014).

1.3. Os CTeSP em Portugal

A expectativa da implementação destes cursos em Portugal é que estes possam desempenhar um papel relevante no sistema educativo português, aumentando a qualificação terciária da população e ajudando o país a aproximar-se das metas estabelecidas na Estratégia Europa 2020 - Recomendação n.º 2/2014 do Conselho Nacional de Educação.

Verifica-se que Portugal tem uma baixa taxa de acesso ao ensino superior por parte de detentores de cursos profissionais, com equivalência ao 12º ano. Embora esses estudantes representem cerca de 45% dos estudantes que concluem o 12º ano, menos de 1 em 20 transitam para o ensino superior através do regime geral de acesso (OCDE, 2018). A principal razão para isto acontecer é que ensino profissional não prepara os estudantes para exames nacionais. Outra razão poderá ser a ausência de saídas que permitam aos estudantes mover-se entre o ensino profissional e o ensino geral, ainda segundo o estudo da OCDE.

Apesar do crescimento substancial na última década, a frequência do ensino superior em Portugal ainda está abaixo da média da UE. Por outro lado, o número de estudantes que prosseguem para o ensino superior através da via tradicional (proveniência do ensino secundário) está a diminuir (OCDE, 2018). Isso deve-se a uma combinação de tendências demográficas, com um menor número de estudantes esperado no futuro e a proporção crescente de estudantes que procuram a via profissional do ensino secundário em 2017, 45% dos estudantes do ensino secundário em Portugal são provindos da via profissional (OCDE, 2017).

Ainda de acordo com a Recomendação n.º 2/2014 do Conselho Nacional de Educação, as vantagens destes cursos passam pelo envolvimento das empresas e por serem estruturados numa lógica regional, ou seja, pelo facto da criação de cursos e da abertura de vagas deverem ter em conta as especificidades locais.

1.4. Financiamento CTeSP

Nas últimas décadas, o sistema de ensino superior em Portugal, sofreu alterações profundas, de carácter estrutural, entre as quais o aumento substancial do número de instituições de ensino superior (Rego & Caleiro, 2010). O financiamento público das IES tem sofrido reduções, sendo parcialmente baseado no número de estudantes.

Sendo a implementação destes cursos o seguimento de uma recomendação do Parlamento Europeu e cujos objetivos integram a Estratégia 2020, os CTeSP surgem, em avisos datados de 2016, enquadrados na prioridade de investimento “Melhoria da qualidade, da eficiência e do acesso ao ensino superior e equivalente, com vista a aumentar os níveis de participação e de habilitações” com financiamento do Fundo Social Europeu (FSE), através dos Programas Operacionais Capital Humano (POCH) e Regionais, consoante o alinhamento dos cursos com a Estratégia Nacional ou Regional de Especialização Inteligente (ENEI, EREI), respetivamente.

Os avisos preveem um financiamento a 85% depois de deduzidas as receitas, nomeadamente as propinas pagas pelos estudantes. Com a aprovação destas candidaturas, os Estabelecimentos que lecionam CTeSP ficam vinculados ao cumprimento de indicadores mínimos ao nível de

Estudantes Certificados e Empregabilidade ou prosseguimento de estudos nos seis meses após conclusão dos cursos. Em última instância, o financiamento poderá sofrer cortes conforme o desvio verificado face a meta proposta pela instituição, sendo os mínimos impostos pelo programa financiador.

Ainda relativamente ao financiamento existem particularidades como, por exemplo, a não elegibilidade para o POCH, de inscritos detentores de licenciatura e maiores de 30 anos: “Os estudantes com mais de 30 anos são considerados para efeitos de cumprimento do referido número mínimo de estudantes, embora não sejam considerados elegíveis, de acordo com o definido no texto programático do POCH, designadamente para efeitos do cálculo do financiamento a atribuir” (POCH, 2016).

1.5. Metodologia

O presente estudo focou-se na análise dos Inscritos em CTeSP entre os anos letivos 2014/2015 e 2017/2018 ao nível do panorama nacional e, entre os anos letivos de 2015/16 e 2017/18 no IPVC. Estes cursos funcionam nas 6 unidades orgânicas (UO) do IPVC (ESA-Escola Superior Agrária, ESCE-Escola Superior de Ciências Empresariais, ESDL-Escola Superior de Desporto e Lazer, ESE-Escola Superior de Educação, ESTG-Escola Superior de Tecnologia e Gestão, ESS-Escola Superior de Saúde).

A recolha de dados relativos a Portugal foi efetuada com base em e bases de dados estatísticas públicas da Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC).

Os dados relativos ao IPVC foram obtidos através dos Serviços Académicos do IPVC e inquéritos realizados aos estudantes. Os estudantes, contactados telefonicamente (6 meses após conclusão do CTeSP para obter informação sobre situação profissional/empregabilidade ou prosseguimento de estudos para outras IES), são devidamente esclarecidos relativamente aos objetivos do estudo e questões relativas à confidencialidade dos dados. Todos os estudantes participaram voluntariamente, e a aplicação do questionário só foi efetuada após se ter obtido o consentimento informado.

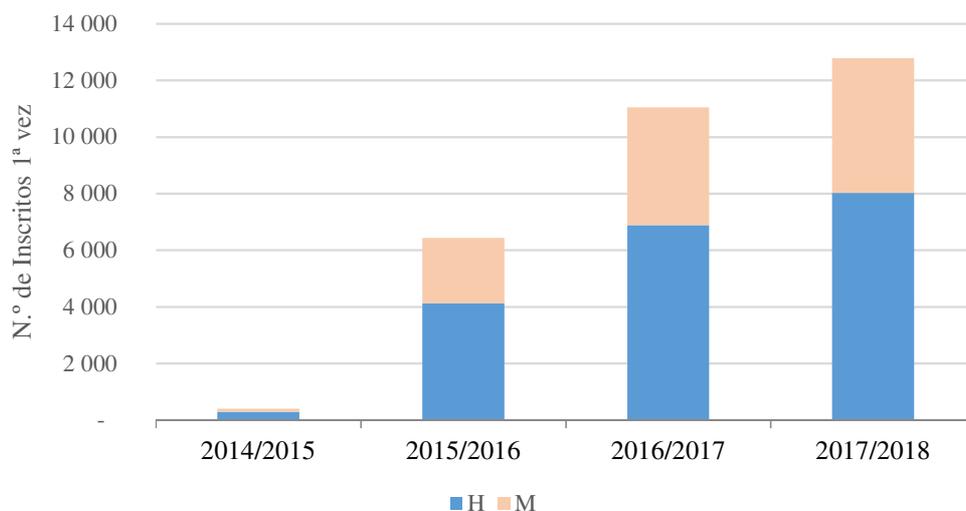
A análise dos dados foi realizada utilizando o software Microsoft Excel, versão 2010. A análise dos dados inclui o cruzamento entre as variáveis que serviram de suporte à identificação e análise dos objetivos pretendidos.

No presente estudo, definiu-se que o Abandono se refere à inativação de matrícula, a qual pode dever-se à anulação de matrícula no ano letivo a decorrer ou não renovação no ano letivo seguinte.

2 Funcionamento dos CTeSP em Portugal

Os CTeSP em Portugal iniciaram o seu funcionamento no letivo de 2014/2015, com apenas 18 cursos distribuídos por 11 estabelecimentos públicos e 3 privados e um total de 395 inscritos. No último ano letivo em estudo, 2017/2018 frequentaram pela primeira vez, 12.777 estudantes, num total de 427 cursos, 103 destes em estabelecimentos privados e 324 em instituições públicas (figura 1) (DGEEC, 2019).

Figura 2. Evolução dos Inscritos 1ª vez em CTeSP em Portugal.



Ao longo dos anos letivos em causa verifica-se que esta tipologia de curso é frequentada maioritariamente por indivíduos do sexo masculino (63%). A evolução do gráfico demonstra um claro aumento do n.º de inscritos, sendo que no ano letivo 2017/2018 os CTeSP já representam 3,6% do número de inscritos pela 1ª vez no ensino superior. As Área de Educação e Formação, segundo a Classificação Nacional de Áreas de Educação e Formação (CNAEF), com maior número de inscritos é a área de “Engenharia, indústrias transformadoras e construção” seguida da área “Ciências empresariais, administração e direito” que, em conjunto, representam 43% dos inscritos pela 1ª vez nos estudantes letivos em causa. Em termos de Instituições de Ensino Superior (IES), o Instituto Politécnico de Leiria aparece em 1º lugar com 13% dos estudantes inscritos pela 1ª vez nos anos letivos em causa, seguido do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave com 8%. O IPVC surge em 5º lugar num total de 54 de IES (DGEEC, 2019).

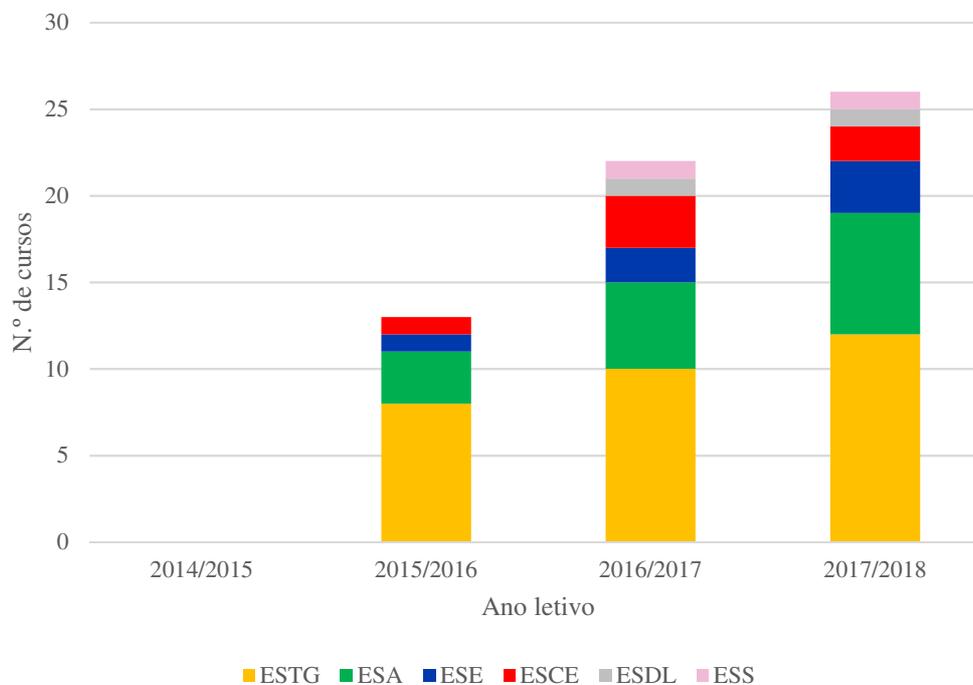
3 CTeSP: o caso do IPVC

O IPVC é, de acordo com a sua Missão, uma instituição pública de ensino superior, ao serviço do desenvolvimento da pessoa e da sociedade, que cria e partilha conhecimento, ciência, tecnologia e cultura. Promove a formação integral dos estudantes ao longo da vida, combinando ensino com investigação, numa atitude pró-ativa de permanente inovação, cooperação e compromisso, centrado no desenvolvimento da região e do país, e na internacionalização.

Os estudos confirmam que o ensino superior é caracterizado por elevadas taxas de reprovação e de abandono académico. De acordo com estudo da Direcção-Geral de Estatística da Educação e Ciência (DGEEC, 2018), a taxa de abandono em licenciaturas é de 29%. Os dados oficiais mostram também que menos de metade dos estudantes consegue acabar os estudos nos três anos de duração de um curso.

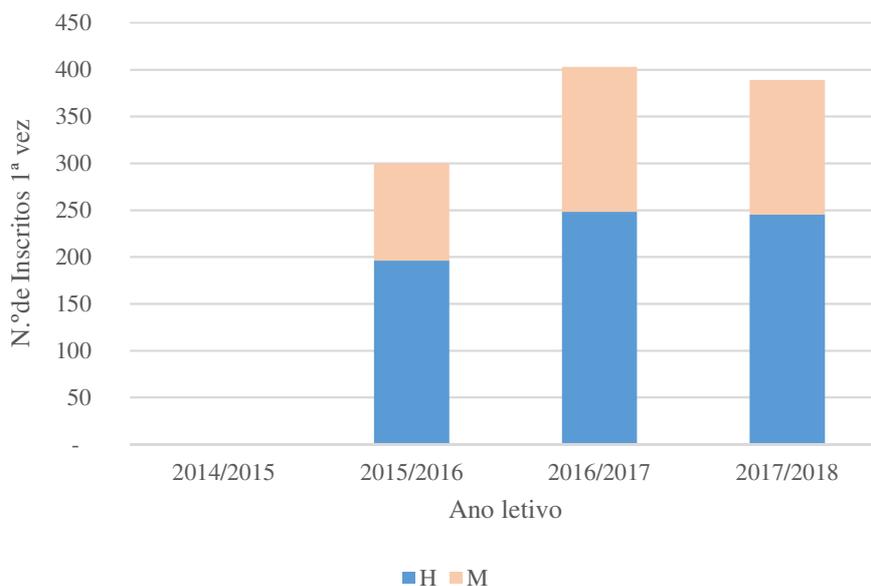
Este estudo propõe-se a verificar se os CTeSP no IPVC seguem a mesma tendência. Assim, no caso dos CTeSP ministrados no IPVC, o início de funcionamento ocorreu no ano letivo de 2015/2016, com a oferta de 13 CTeSP. Atualmente há 37 CTeSP na bolsa de formação do IPVC aprovados pela DGES, sendo anualmente definida a oferta formativa, de forma a gerir recursos e procura por áreas científicas. A evolução relativamente ao número de CTeSP em funcionamento no IPVC apresenta-se na figura 2, com distribuição pelas 6 Escolas.

Figura 3. Evolução do N.º de CTeSP do IPVC por Escola.



No ano letivo 2015/2016 inscreveram-se pela 1ª vez num CTeSP no IPVC 300 estudantes, distribuídos por 4 Escolas (ESTG, ESE, ESCE e ESA). Sendo a ESTG com o maior número de Cursos e, conseqüentemente, maior número de inscritos. Nos dois anos letivos seguintes juntaram-se a ESDL e a ESS, com um curso cada. Assim, os CTeSP passaram a funcionar em todas as Escolas do IPVC. A área CNAEF com maior n.º de estudantes inscritos pela 1ª vez em CTeSP é a área de “Engenharia, indústrias transformadoras e construção”, tal como acontece a nível nacional.

Figura 4. Evolução dos Inscritos 1ª vez em CTeSP no IPVC.



Através da análise da figura 3, verifica-se um aumento do n.º de inscritos no segundo ano letivo de funcionamento dos CTeSP no IPVC mas uma ligeira diminuição no terceiro ano letivo de funcionamento, embora o número de cursos em funcionamento tenha aumentado (figura 1). Nos anos letivos em causa, 54% dos estudantes CTeSP são do sexo masculino, têm entre 18 e 22 anos (84%), 33% tem Bolsa DGES e 68% provêm do ensino regular.

Considerando os inscritos nos CTeSP, decorridos os 2 anos letivos de duração do curso, analisou-se a situação desses estudantes no presente ano letivo, 2018/2019.

Atualmente, os estudantes podem estar diplomados, poderão ter abandonado o CTeSP ou poderão ainda manter uma matrícula ativa nesse mesmo curso (apesar não terem terminado o Curso no tempo próprio, continuam a renovar a sua inscrição no curso até ao presente ano letivo, 2018/2019.)

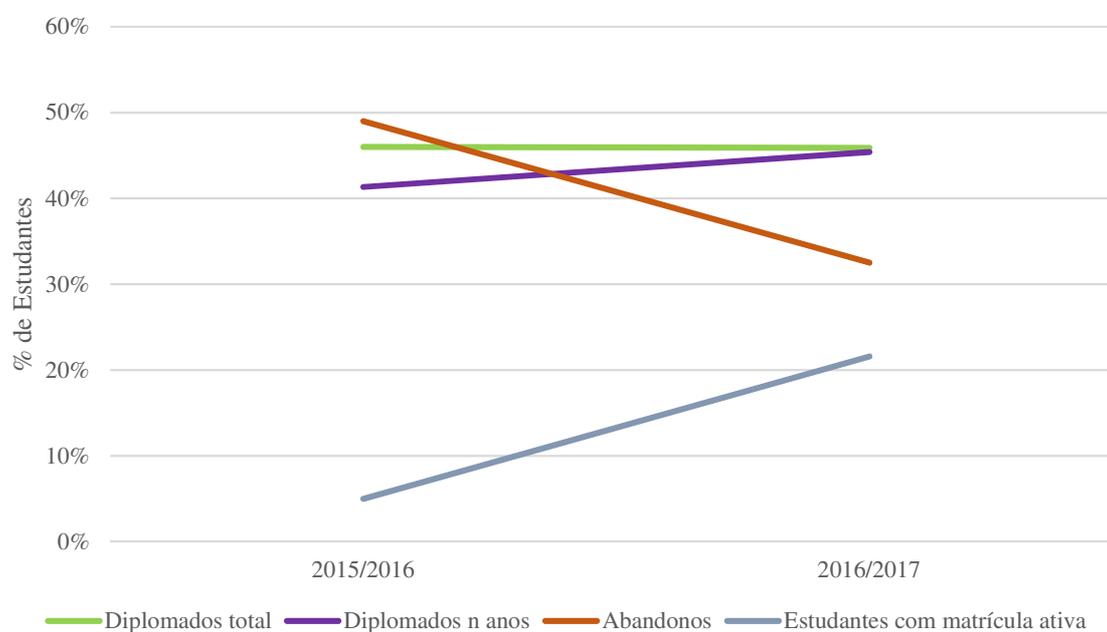
Relativamente ao número de diplomados, ainda só é possível ter resultados para os CTeSP iniciados em 2015/2016 e em 2016/2017, uma vez que o CTeSP iniciado em 2017/2018 ainda decorre.

As tabelas 1 e 2 e a figura 4 espelham a distribuição referida anteriormente.

Tabela 1. Distribuição, por género, do estado atual dos estudantes CTeSP, inscritos pela 1ª vez em 2015/2016 e 2016/2017.

Situação Estudantes	Iniciado em 2015/16			Iniciado em 2016/17			Total		
	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M
Diplomados	138 (46%)	81 (41%)	57 (55%)	185 (46%)	92 (37%)	93 (60%)	323 (46%)	173 (39%)	150 (58%)
Abandonos	147 (49%)	102 (52%)	45 (43%)	131 (33%)	94 (38%)	37 (24%)	278 (40%)	196 (44%)	82 (31%)
Estudantes com matrícula ativa	15	13	2	87	62	25	102	75	27
Total Inscritos 1ª vez	300	196	104	403	248	155	703	444	259

Figura 5. Evolução de % diplomados e % abandono nos CTESP iniciados em 2015/2016 e em 2016/2017.

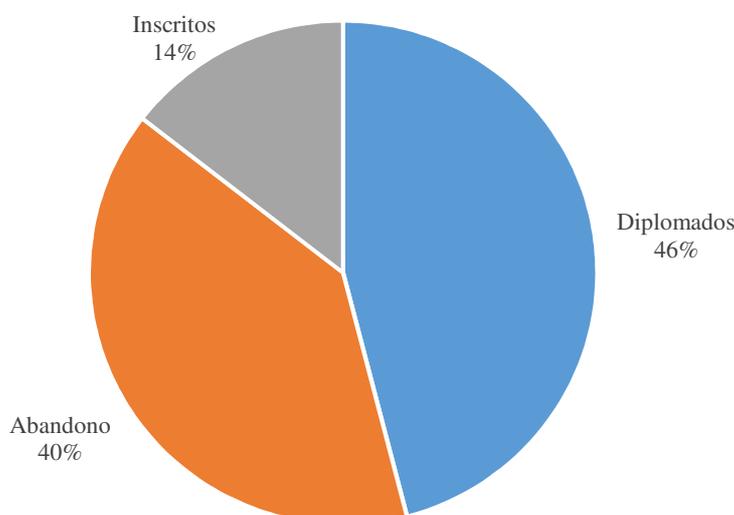


Dos dois ciclos de formação em análise (2015/16-2016/17 e 2016/17-2017/18) verifica-se uma tendência constante ao nível da percentagem de diplomados, mas uma tendência decrescente em abandonos.

Tabela 2. Distribuição, por género e curso, do estado atual dos estudantes CTeSP, inscritos pela 1ª vez em 2015/2016 e em 2016/2017.

Denominação do curso	CTeSP iniciado em 2015/16 e 2016/17											
	Inscritos pela 1.ª vez			Matriculados em 2018/2019			Abandonos			Diplomados		
	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M
Artes e Tecnologia	21	16	5	3	3	0	9	7	2	9	6	3
Construção e Reabilitação	7	6	1	1	1	0	1	1	0	5	4	1
Contabilidade e Gestão para PME	16	7	9	2	0	2	4	4	0	10	3	7
Cuidados Veterinários	58	19	39	12	5	7	17	9	8	29	5	24
Desenvolvimento Web e Multimédia	58	43	15	14	9	5	25	20	5	19	14	5
Eficiência Energética nos Edifícios	24	21	3	1	1	0	6	6	0	17	14	3
Gestão da Qualidade	19	10	9	0	0	0	7	5	2	12	5	7
Gestão de Empresas Agrícolas	30	24	6	9	9	0	11	7	4	10	8	2
Gestão do Turismo em Espaço Rural	35	19	16	4	1	3	15	9	6	16	9	7
Gestão e Qualidade Ambiental	12	5	7	4	3	1	3	1	2	5	1	4
Gestão Hoteleira	30	10	20	5	3	2	11	3	8	14	4	10
Intervenção Educativa em Creche	56	4	52	3	0	3	20	3	17	33	1	32
Manutenção Mecânica	47	47	0	9	9	0	18	18	0	20	20	0
Mecanização e Automação Agrícola	13	13	0	0	0	0	8	8	0	5	5	0
Mecatrónica	24	23	1	2	2	0	15	14	1	7	7	0
Qualidade e Segurança Alimentar	40	14	26	5	3	2	21	8	13	14	3	11
Redes e Sistemas Informáticos	25	24	1	10	9	1	11	11	0	4	4	0
Sistemas Eletrónicos e Computadores	55	53	2	7	7	0	32	31	1	16	15	1
Tecnologias e Programação de Sistemas de Informação	59	54	5	6	6	0	22	18	4	31	30	1
Termalismo e Bem-Estar	29	2	27	0	0	0	5	1	4	24	1	23
Transportes e Logística	21	9	12	1	1	0	10	6	4	10	2	8
Treino Desportivo	24	21	3	4	3	1	7	6	1	13	12	1
Total	703	444	259	102	75	27	278	196	82	323	173	150

Figura 6. Estado atual dos estudantes inscritos 1ª vez em CTeSP (iniciados em 2015/2016 e 2016/2017)



A conclusão imediata relacionada com o financiamento é que, no que diz respeito ao indicador “Estudantes certificados nos Cursos Técnicos Superiores Profissionais de nível ISCED 5, a percentagem de diplomados (46%) se encontra abaixo das metas propostas em termos de financiamento, 75% para os CTeSP iniciados em 2015/2016 e 70% para o CTeSP iniciado em 2016/2017,”. Relativamente à taxa de compromisso de diplomados "no tempo próprio", os programas consideram um nível baixo uma taxa igual a 63%, um nível médio entre 63% e 68% e um nível bom uma taxa igual ou superior a 68%.

Portanto, entre todos os estudantes que ingressaram nos dois ciclos CTeSP em análise, menos de metade terminaram o seu curso. Contudo, a percentagem em causa é semelhante à percentagem de estudantes que, ao fim de 4 anos, se encontravam diplomados numa Licenciatura (DGEEC, 2018), 44% para o ensino politécnico público.

Os cursos com maior percentagem de diplomados são Construção e Reabilitação (ESTG), Eficiência Energética nos Edifícios (ESTG) e Termalismo e Bem-Estar (ESS), todos acima de 70%. Com menor percentagem de diplomados temos os cursos de Mecatrónica, Redes e Sistemas Informáticos e Sistemas Eletrónicos e Computadores, 3 cursos da ESTG, com taxas de diplomados que não atingem os 30%.

Com mais abandono estão os cursos de Mecanização e Automação Agrícola (ESA), Mecatrónica (ESTG), Qualidade e Segurança Alimentar (ESTG) e Sistemas Eletrónicos e Computadores (ESTG), com uma taxa de abandono média de 59%. Já com níveis inferiores a 20% de abandono estão os cursos de “Construção e Reabilitação” e “Termalismo e Bem-Estar”.

Salienta-se que dos estudantes diplomados, 95% termina em n anos (tabela 3). A este propósito, deverá ser consultada a figura 4 que apresenta a tendência da percentagem de diplomados e da percentagem de diplomados em n anos.

Tabela 3. Distribuição de diplomados CTeSP IPVC, pelo número de anos que demoram a concluir o curso.

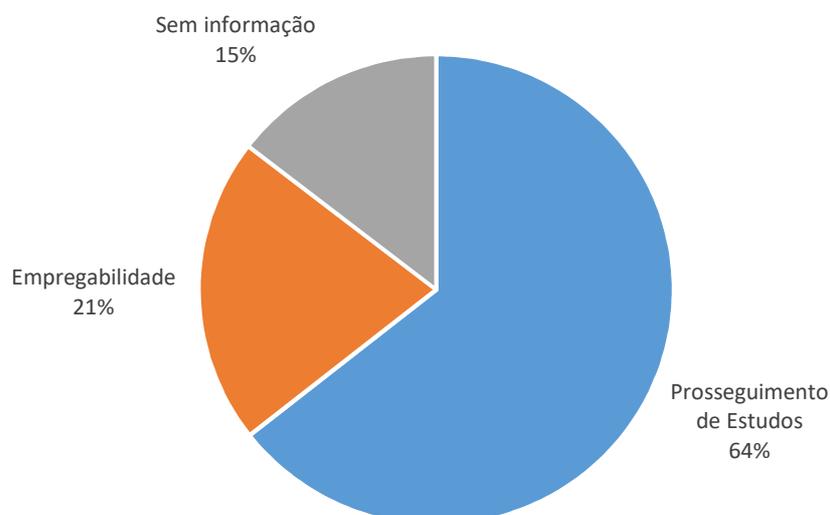
	CTeSP iniciado em 2015/16			CTeSP iniciado em 2016/17			Total		
	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M
Diplomado n anos	124	74	50	183	90	93	307	164	143
Diplomados em n +1	14	7	7	2	2	0	16	9	7
Total	138	81	57	185	92	93	323	173	150

Procurou-se analisar o percurso e situação profissional dos diplomados CTeSP IPVC, em termos de Empregabilidade ou Prosseguimento de Estudos. De destacar que em termos de financiamento Europeu, para o indicador “Empregabilidade ou prosseguimento de estudos nos 6 meses seguintes à conclusão dos cursos”, a meta proposta pelo IPVC foi de 65%. Os programas financiadores consideraram como um nível baixo uma taxa igual a 50%, nível médio entre maior que 50% e menor do 65% e um nível de cumprimento bom se igual ou superior a 65%. Destaca-se com mais diplomados a seguir via emprego os CTeSP de “Termalismo e bem-estar” e “Gestão Hoteleira”.

Tabela 4. Distribuição, por género e curso, dos Diplomados dos CTeSP IPVC (total de dois ciclos: 2015/2016 e 2016/2017).

Denominação do curso	CTeSP iniciado em 2015/16 e 2016/17											
	Diplomados			Prosseguimento de Estudos			Empregabilidade			Sem informação		
	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M
Artes e Tecnologia	9	6	3	3	2	1	3	3	0	3	1	2
Construção e Reabilitação	10	3	7	5	1	4	1	1	0	4	1	3
Contabilidade e Gestão para PME	14	2	12	9	2	7	3	0	3	2	0	2
Cuidados Veterinários	23	9	14	17	7	10	6	2	4	0	0	0
Desenvolvimento Web e Multimédia	11	11	0	9	9	0	0	0	0	2	2	0
Eficiência Energética nos Edifícios	17	13	4	12	9	3	4	3	1	1	1	0
Gestão da Qualidade	14	1	13	11	0	11	2	1	1	1	0	1
Gestão de Empresas Agrícolas	9	4	5	2	1	1	4	2	2	3	1	2
Gestão do Turismo em Espaço Rural	25	21	4	21	17	4	2	2	0	2	2	0
Gestão e Qualidade Ambiental	14	4	10	11	3	8	1	1	0	2	0	2
Gestão Hoteleira	19	0	19	8	0	8	8	0	8	3	0	3
Intervenção Educativa em Creche	23	20	3	15	13	2	4	4	0	4	3	1
Manutenção Mecânica	7	7	0	4	4	0	2	2	0	1	1	0
Mecanização e Automação Agrícola	7	6	1	3	3	0	2	2	0	2	1	1
Mecatrónica	14	3	11	9	2	7	3	1	2	2	0	2
Qualidade e Segurança Alimentar	13	12	1	12	11	1	0	0	0	1	1	0
Redes e Sistemas Informáticos	4	4	0	3	3	0	1	1	0	0	0	0
Sistemas Eletrónicos e Computadores	20	17	3	16	15	1	4	2	2	0	0	0
Tecnologias e Programação de Sistemas de Informação	23	15	8	11	9	2	5	2	3	7	4	3
Termalismo e Bem-Estar	24	1	23	9	1	8	10	0	10	5	0	5
Transportes e Logística	10	2	8	5	1	4	3	1	2	2	0	2
Treino Desportivo	13	12	1	13	12	1	0	0	0	0	0	0
Total	323	173	150	208	125	83	68	30	38	47	18	29

Figura 7. Situação atual dos estudantes diplomados em CTeSP (iniciados em 2015/2016 e 2016/2017)



Através da análise da tabela 4 e o gráfico 6 conclui-se que a meta prevista em termos de financiamento foi atingida e ultrapassada. A percentagem correspondente à soma de Empregabilidade e Prosseguimento de Estudos atinge os 85%.

Uma vez que os diplomados CTeSP podem ingressar nas licenciaturas através de concurso especial próprio, no IPVC verifica-se uma elevada taxa de prosseguimento de estudos “In house”. Dos 323 diplomados, 184 ingressaram numa licenciatura do IPVC, ou seja, 57%, o que é um bom indicador de fidelização.

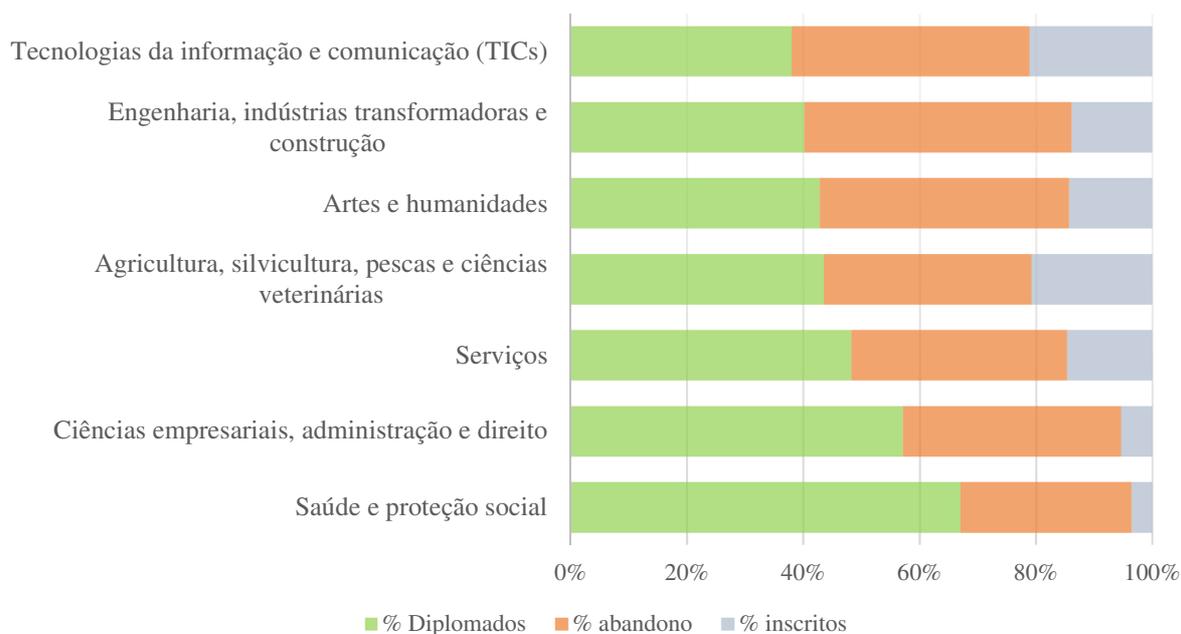
Analisando a tabela 5 verifica-se que com a exceção da ESTG que recebeu 6 estudantes de outras Escolas do IPVC, todas as outras escolas absorveram em Licenciatura os seus estudantes CTeSP.

Tabela 5. Transição entre Escolas do IPVC de Cursos TeSP para Licenciatura

		Licenciatura					
		ESA	ESE	ESS	ESCE	ESDL	ESTG
CTeSP	ESA	100%	0%	0%	0%	0%	3%
	ESE	0%	100%	0%	0%	0%	2%
	ESS	0%	0%	100%	0%	0%	0%
	ESCE	0%	0%	0%	100%	0%	1%
	ESDL	0%	0%	0%	0%	100%	0%
	ESTG	0%	0%	0%	0%	0%	94%

Da análise da figura 7 verifica-se que a área com uma maior percentagem de diplomados é a área da saúde (incluiu os cursos de “Termalismo e Bem-Estar” e “Intervenção Educativa em Creche”). Com menor percentagem de diplomados encontram os cursos na área das TIC’s ou seja, “Desenvolvimento Web e Multimédia”, “Redes e Sistemas Informáticos” e “Tecnologias e Programação de Sistemas de Informação”.

Figura 8. Situação atual dos estudantes inscritos 1ª vez em CTeSP IPVC (iniciados em 2015/2016 e 2016/2017) por área de formação CNAEF



4 Conclusões

Centrando-se este trabalho num caso concreto – o IPVC, os resultados obtidos referem-se a uma realidade particular, mas cuja análise poderá contribuir para a compreensão de outras realidades noutras IES.

Julga-se que um dos aspetos diferenciadores deste Estudo de Caso, comparativamente com outros que versam sobre temáticas sobre percursos no ensino superior, abandono, fidelização, é relacionar-se com o financiamento Europeu atribuído a estes cursos e o grau de cumprimento das metas. Na submissão do saldo final de cada projeto, os programas financiadores avaliam o compromisso assumido pelas entidades com as metas a que se propuseram.

O grau de cumprimento dos indicadores contratualizados (realização e resultado) é tido em consideração para efeitos, quer de redução ou revogação do financiamento das candidaturas, quer da constituição de uma reserva de eficiência e desempenho. Por cada ponto percentual de desvio negativo face aos indicadores de realização e de resultado contratualizados, procede-se a uma redução de meio ponto percentual sobre a despesa total elegível, até ao limite máximo de redução de 10% face a essa despesa. A penalização prevista não será aplicável quando as realizações e os resultados alcançados atinjam 85% do que for contratualizado ou 75% quando se trate de operações em territórios de baixa densidade.

De salientar que, como referido anteriormente, os cursos são financiados por Programas Financiadores diferentes consoante o alinhamento dos cursos com a ENEI/EREI (Estratégia Nacional de Especialização Inteligente ou Estratégia Regional de Especialização Inteligente). O que acontece é que separando os estudantes em grupos, as taxas podem variar ligeiramente. No caso concreto do IPVC prevê-se que existam cortes entre 1% e 5% no financiamento por não atingimento das metas propostas. Em futuras candidaturas a financiamento, tratando-se destes mesmos indicadores, aconselha-se a que as metas propostas sejam inferiores. Tal não significa que o IPVC não deva continuar a apostar em medidas que evitem o abandono e aumentem a taxa de diplomados, como tem vindo a fazer. De entre essas medidas podem ser referidas algumas já implementadas por parte do IPVC: Plano institucional de pagamento fracionado de propinas; Bolsas de apoio social complementares; BUS-Académico e U-Bike; Serviços Sociais inovadores como pack económicos de alimentação com alojamento, take-away; Reforço de tutorias; Reforço de espaço de estudo e lazer e de laboratórios; Mentorias interpares, Apoio Psicopedagógico e Rendimento Académico, Orientação Vocacional e Consultadoria Psicológica em Contexto Educativo.

Com este estudo espera-se ter contribuído para potenciar processos de reflexão que promovam medidas para aumentar a taxa de diplomados, bem como, prevenir o abandono nesta tipologia de cursos, com particular foco nos cursos e no perfil de estudantes que se identificaram com de maior potencial de abandono e de maior insucesso.

Este trabalho foi suportado por Programa Financiador no âmbito do projeto BEQA@HE - POCI-05-5762-FSE-000081 (COMPETE 2020)

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

5 Referências

- Boudon, R., Cibois, P., Lagneau, J. (1976). Short-Cycle Higher Education and the Pitfalls of Collective Action. *Minerva. A Review of Science, Learning and Policy*, Volume 14, nº 1, pp 33-60.
- Rego C., & Caleiro A. O. (2010). ‘Mercado’ do Ensino Superior em Portugal: um diagnóstico da situação atual. Universidade de Évora, Departamento de Economia e CEFGE-EU.
- COM (2013) 897 final. Avaliação do Quadro Europeu de Qualificações (QEQ). Avaliação da Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho relativa á criação do Quadro Europeu de Qualificações para a Aprendizagem ao Longo da Vida. Comissão Europeia. Bruxelas.
- COM (2011) 567 final. Apoiar o crescimento e o emprego – Uma agenda para a modernização dos sistemas de ensino superior na Europa. Comissão Europeia. Bruxelas.
- Canelas, Ana Maria (2014). Relatório Técnico Ciclos Curtos de Ensino Superior. Conselho Nacional de Educação. Lisboa.
- Decreto-Lei 43/2014 de 18 de março. Diário da República n.º 54/2014, I Série. Ministério da Educação e Ciência. Lisboa.
- DGEEC (2019) Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. Acedido em maio de 2019, em <http://www.dgeec.mec.pt/>
- DGEEC (2018). Ensino Superior: Percursos no ensino superior: situação após 4 anos dos estudantes inscritos em licenciaturas de 3 anos. Consultado em: 19/10/2018, [http://www.dgeec.mec.pt/np4/414/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=902&fileName=DGEEC_SituacaoApos4AnosLicenciaturas.pdf](http://www.dgeec.mec.pt/np4/414/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=902&fileName=DGEEC_SituacaoApos4AnosLicenciaturas.pdf)
- Kirsch M & Beernaert Y (2011). Short Cycle Higher Education in Europe – Level 5: The Missing Link. European Association of Institution of Higher Education, Brussels.
- OCDE (2018), Skills Strategy Implementation Guidance for Portugal: Strengthening the Adult-Learning System, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264298705-en>.

OCDE (2017), *Benchmarking Higher Education System Performance: Conceptual Framework and Data, Enhancing Higher Education System Performance*, OECD Publishing, Paris.

OCDE (1973), *Short-Cycle Higher Education. A Search for Identity*. OCDE publication Center

POCH - Programa Operacional Capital Humano (2016), Aviso n. POCH-68-2016-01, Concurso para apresentação de candidaturas, Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP), https://www.poch.portugal2020.pt/pt-pt/Noticias/Documents/20160530_POCH-68-2016-01_Aviso%20TeSP.pdf (acesso a 24 de maio de 2019).

Recomendação n.º 2/2014 de 9 de outubro. Diário da República n.º 195/2014, II Série. Conselho Nacional de Educação. Lisboa.

Authors Profiles:

Ana Sofia Rodrigues, doutorada em qualidade, segurança e tecnologia alimentar pela Universidade de Vigo, mestre em Agricultura e Horticultura Sustentáveis. Pró-Presidente do IPVC desde 2012 e gestora institucional da qualidade desde 2007 no IPVC. Auditora ISO 9001 e auditora da A3ES em de sistemas internos de garantia da qualidade. Vogal do Conselho Assessor da ACSUG-Galicia-Spain. Áreas de interesse: Viticultura e enologia; Qualidade, responsabilidade social e sustentabilidade, Auditorias, empregabilidade no Ensino Superior.

Carla Quintas: licenciada em Economia e em Relações Internacionais e mestre em Gestão de Organizações. Desde de 2003 que é gestora administrativa e financeira de projetos, financiados por Fundos Europeus, em todas as suas fases: pesquisa de financiamento, elaboração de candidaturas, análise de contratos de financiamento, gestão física e financeira, divulgação e relatórios finais. Desde setembro de 2014 que detém um contrato de trabalho em Funções Públicas, exercendo as mesmas funções.

Carlos Rodrigues: doutorado em Ciência e Engenharia de Materiais pela Universidade de Aveiro, Vice-Presidente do Instituto Politécnico de Viana do Castelo desde 2005. Coordenador do projeto ATIVAR o Interface de Partilha e Valorização Regional do Conhecimento; NORTE2020. Áreas de interesse: transferência de conhecimento e tecnologia, gestão da atividade letiva no Ensino Superior.

Márcia Amorim: licenciada em Informática de Gestão (2007) e mestre em Marketing (2017) pela Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Técnica Superior no Gabinete de Avaliação e Qualidade e no Observatório do IPVC. Experiência em Gestão do Ensino Profissional; Áreas de Interesse: abandono, empregabilidade, mecanismos de avaliação de auscultação às partes interessadas.

Mara Rocha: Master Degree (M.Sc.) in Health Promotion and Health Education by University of Trás-os-Montes e Alto Douro (Portugal). Specialist in Nursing Sciences. PhD in Nursing in Universidade Católica Portuguesa. Associate Professor and Director of the Health School of Polytechnic Institute of Viana do Castelo (ESS-IPVC) since 2001. Quality Manager of the ESS-IPVC. Integrated member of The Health Sciences Research Unit: Nursing (UICISA: E). Research interests: Quality Management; Nursing and Health Management.

Linda Saraiva is a PhD in Human Kinetics in the specialty of motor behaviour by Lisbon University. Since 1999, she works in Higher School of Education at the Polytechnic Institute of Viana do Castelo and her intervention focuses on the area of education and teacher training. She is integrated member of the Research Center on Child Studies of Minho University." Currently, she is Assistant director, quality manager of the School of Education and institutional manager of Teaching & Learning Process. Member of the Project Rural 3.0: Service Learning for the Rural Development.

O papel da CS11 num estudo de levantamento de Boas Práticas de Responsabilidade Social nas IES

Rui Valente

rpval@ippportalegre.pt

Comissão Setorial de Educação e Formação

Sandra Gomes

sgomes@universidadeeuropéia.pt

Universidade Europeia

Alexandra Sevinate Pontes

alexandra.pontes@tecnico.ulisboa.pt

Instituto Superior Técnico da Universidade de Lisboa, Comissão Setorial de Educação e Formação

Marta Pile

marta.pile@tecnico.ulisboa.pt

Instituto Superior Técnico da Universidade de Lisboa, Comissão Setorial de Educação e Formação

Valentina Oliveira

valentina@letras.ulisboa.pt

Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, Comissão Setorial de Educação e Formação

Resumo:

A Comissão Setorial para a Educação e Formação (CS11) é uma das comissões a funcionar no Instituto Português da Qualidade no âmbito do SPQ e existe desde 1998 sendo composta por meia centena de entidades e três peritas, representativas do Ensino e da Formação, Trata-se de instituições diversas, desde organismos do estado central, a associações privadas, passando por Universidades e Politécnicos e ensino particular, de todo o país, incluindo Madeira.

Neste artigo é transmitido o resultado de um trabalho realizado com o apoio da CS11 e de número apreciável dos seus membros, recolhendo as boas práticas junto dessas instituições como elemento de partida para o estudo global. O trabalho decorreu no ano de 2016 e foi editado em Ebook em 2018.

Decorrente do desenvolvimento deste trabalho pelo sub-grupo da Gestão da Qualidade no Ensino Superior, no ano 2016, a CS11 promoveu a realização de um Encontro Nacional subordinado ao tema “Responsabilidade Social no Ensino Superior, Educação e Formação”. O Encontro tinha como objetivos refletir e aprofundar a centralidade de sistemas de avaliação institucional, sustentados numa cultura de autorregulação, de autonomia, de prestação de contas e de responsabilidade. A aproximação e a cooperação entre instituições de ensino superior, e não superior, possibilitará um reforço das redes colaborativas que permitirá a partilha de conhecimentos e a troca de experiências (nacionais e internacionais) para o aperfeiçoamento dos respetivos sistemas de avaliação da qualidade.

Palavras-chave: Educação, Formação, Qualidade, Responsabilidade Social.

Abstract:

The Sectorial Commission for Education and Training (CS11) is one of the committees that work at the Portuguese Quality Institute within the scope of the SPQ and has existed since 1998, consisting of half a hundred entities and three experts representing Education and Training, institutions from private and public sector, through universities and polytechnics and private education, from all over the country, including Madeira.

This article conveys the result of a work carried out with the support of CS11 and an appreciable number of its members, collecting good practices from these institutions as a starting point for the global study. The work took place in the year 2016 and was published in Ebook in 2018

Due to the development of this work by the sub-group of Quality Management in Higher Education, in 2016, CS11 promoted the holding of a National Meeting under the theme "Social Responsibility in Higher Education, Education and Training". The purpose of the meeting was to reflect and deepen the centrality of systems of institutional evaluation, based on a culture of self-regulation, autonomy, accountability and responsibility. Approximation and cooperation between higher education institutions and other levels of education will enable the reinforcement of collaborative networks, which will allow the sharing of knowledge and the exchange of experiences (national and international) for the improvement of their quality assessment systems.

Keywords: Quality, Education, Training, Social Responsibility.

1 Introdução

O trabalho que serviu de base ao presente artigo foi desenvolvido partindo de uma colaboração estreita entre um grupo de investigação da academia, liderado pela Professora Sandra Gomes e o Grupo de Trabalho para a Qualidade no Ensino Superior (GT2), integrado na Comissão setorial CS11. A vertente de desenvolvimento teórico e criação dos instrumentos metodológicos estiveram a cargo da equipa de investigação que colocou à disposição dos responsáveis pelo levantamento no terreno (coordenação do GT2) a matriz de autoavaliação para as instituições participantes e o questionário de recolha da informação, que passaram por uma fase de validação e teste.

A possibilidade de recolha de boas práticas na área da Responsabilidade Social, junto das Instituições de Ensino Superior (IES) esteve dependente de dois fatores: uma bateria de ferramentas bem estruturadas e de fácil preenchimento; um universo de aplicação alargado. Podemos afirmar que foi um casamento feliz uma vez que a qualidade das ferramentas criadas

pela investigadora foi correspondida por um trabalho de recolha junto dos membros do GT2 que permitiu identificar 66 projetos/iniciativas em desenvolvimento ou em velocidade de cruzeiro, por todo o continente e ilhas, com forte impacto na sociedade local.

Conforme refere Paula Guimarães (presidente do GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, em representação da Fundação Montepio) no prefácio ao Ebook, em fase de publicação:

“Abordar a responsabilidade social no contexto do Ensino Superior, permite às futuras gerações de líderes e de executivos uma familiarização precoce com uma agenda assente nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, na ética e na transparência. Foi esta preocupação que fundamentou a criação do projeto Uni.Network, que o GRACE concebeu como forma de aproximar as empresas socialmente responsáveis às Universidades, estimulando um mútuo conhecimento e procurando fomentar nos jovens estudantes uma consciência e uma vontade de participar ativamente na mudança que urge. Os trabalhos desenvolvidos durante o ano de 2016 e agora coligidos demonstram à sociedade a sua importância e oportunidade e darão azo, seguramente, a outras iniciativas semelhantes em anos vindouros. A Responsabilidade Social no Ensino Superior é uma condição da sua qualidade, da sua atualidade e um garante do desenvolvimento das competências fundamentais para os recursos humanos no futuro. Do que ensinarmos hoje depende a sustentabilidade do mundo de amanhã!”.

2 Responsabilidade Social nas Instituições de Ensino Superior

“O Ensino superior já não se encontra na posição privilegiada de mero observador, crítico, analítico e avaliador do que se passa para além da sala de aula e campus” (Cullingford & Blewitt, 2013: 1)

O conceito de responsabilidade social (RS) quando aplicado a um setor específico deverá incorporar uma necessidade de adaptação ao mesmo. Apesar de existirem diretrizes gerais de responsabilidade social aplicadas e comuns a todos os setores de atividade, cada vez mais surgem especificações próprias. Estas especificidades provêm dos diferentes impactos que cada setor tem na sociedade em que opera. As mudanças sociais que assistimos nas últimas décadas têm vindo a causar impactos diretos e indiretos nas instituições de ensino superior (IES) e a produzir novas reflexões estratégicas.

A globalização e internacionalização crescentes, a diversificação de públicos, a comercialização e “corporatização” do ensino superior, a diversificação da oferta, introduziram novos desafios que só serão respondidos a partir de novos paradigmas de gestão das instituições de ensino. Assistimos também a uma mudança de perceções e expectativas de vários stakeholders face às IES.

Estas, atuando como líderes na criação de mudança social, formam hoje não somente os futuros trabalhadores, quadros e empresários, mas também, e fundamentalmente, desenvolvem os cidadãos do futuro. Espera-se que as IES, como organizações que fazem parte do sistema social, respondam a estas mudanças e se adaptem para enfrentar os novos desafios, com vista a um futuro que pede outros papéis destas organizações. Segundo Valleys (2014), existem dois paradigmas referentes ao entendimento da RS das IES vigentes na atualidade:

- Enfoque dado em algumas instituições da América do Norte e da Europa, limitadas à dimensão ambiental (campus sustentável). Muito centradas no conceito de sustentabilidade.
- Paradigma latino-americano da extensão universitária, que tende a reduzir a responsabilidade social da universidade à dimensão social externa, baseada unicamente no mero compromisso solidário com populações necessitadas. “À semelhança dos empresários que tinham/têm muita dificuldade em entender que a responsabilidade social da empresa não era filantropia, as universidades têm muita dificuldade em entender que a RSU não é só extensão solidária.” (Vallaey, 2014). À semelhança do que foi referido sobre o conceito de RS, existe uma falta de consenso académico relativamente a este conceito aplicado às IES.

3 Responsabilidade Social Corporativa nas Instituições de Ensino Superior e ainda Responsabilidade Social Universitária (RSU)

Importa referir que existe uma lacuna de investigação sobre as especificidades da responsabilidade social aplicadas ao ensino superior em Portugal. Noutros países tem sido produzido algum conhecimento sobre este tema, se bem que ainda de forma bastante insipiente. Por exemplo, no Brasil tem havido alguma produção académica muito devido à incorporação deste tema nos processos de avaliação das IES pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Em outros países da América Latina, existem vários estudos e investigações centrados no conceito de RSU. Para além de contribuir para o ensino, as IES devem desenvolver, no seu interior, as ações e estratégias que doutrinam (Wright, 2005). O conceito de RS nas IES deverá estar relacionado com o modo como as instituições gerem os seus recursos, maximizando o seu impacto positivo, minorando o impacto negativo relativamente aos seus stakeholders.

Segundo Vallaeys (2014), as universidades socialmente responsáveis devem fazer a gestão de 4 impactos:

- Impactos que provêm da própria organização, do seu campus e pessoas;
- Impactos que advêm da formação;
- Impactos que advêm dos conhecimentos produzidos;
- Impactos que advêm da sua relação com o meio ambiente circundante.

A RS é sem dúvida uma oportunidade e um desafio para as IES de maneira a se prepararem da melhor forma para as mudanças vividas na sociedade atualmente, na medida em que lhe permitirá antecipar futuros critérios de acreditação; diferenciar o seu projeto de ensino e investigação, criar valor para os diferentes stakeholders e com eles manter uma relação de envolvimento profícuo para ambas as partes, realizar poupanças (ex: ecoeficiência); antecipar a procura de empresas, estudantes e colaboradores, entre outros.

Relativamente às dimensões de aplicação da RS às IES verifica-se que os diferentes autores são unânimes a afirmarem que, tal como uma outra qualquer organização, as IES devem ter presentes as mesmas dimensões da responsabilidade social, como a dimensão económica, ambiental, social interna e social externa, ética. Em geral a RS aplicada ao contexto de ensino tem estado bastante circunscrita ao Ensino/Formação e Investigação.

Uma das dimensões que surge, de forma unânime, associada à especificidade deste subsector é o do conhecimento (ensino e investigação). Esta é sem dúvida uma dimensão essencial, contudo existe a necessidade de dentro de cada uma das dimensões comuns a outros setores se encontrarem os indicadores que melhor espelhem a realidade específica destas instituições.

Vallaeys (2014), destaca dois eixos de aplicação da RS nas IES: organizacional (interno e externo); académicos (educativos e cognitivos – investigação). Sanchez et al (2013) referem igualmente que a aplicação da RS no setor ensino superior deverá abarcar 4 processos: gestão, ensino, investigação e atividades de extensão universitária.

Para Schwartzman (2006), uma IES deve ter em conta que a sua missão não passa só pela tradicional atividade de produção, reprodução, divulgação e conservação de conhecimentos, mas também pela atividade de proporcionar uma educação que prepare os indivíduos para o exercício de cidadania, procurando interagir com a comunidade em geral enquanto integra os princípios da sustentabilidade.

Para as universidades serem socialmente responsáveis, devem ter em conta a capacidade que as mesmas têm de colocar em prática um conjunto de ideias e valores, por meio de quatro sistemas, sendo estes: gestão, ensino, pesquisa e serviços à comunidade/ extensão universitária.

4 Metodologia utilizada

“Social responsibility is not easy altruistic action aimed at helping the needy outside an organization; it is the uncomfortable process of reorganizing internal routines to support their continuous improvement (elimination of “impactions”)” François Vallaey.

O principal objetivo do trabalho aqui apresentado foi proceder à identificação e levantamento de Boas Práticas de Responsabilidade Social nas IES representadas no Grupo de Trabalho para a Qualidade no Ensino Superior (GT2). Este trabalho iniciou-se em janeiro e terminou em dezembro de 2016. Considerou-se importante que esta recolha de boas práticas partisse de uma autoavaliação realizada pelas IES representadas no GT2.

Este exercício serviria de primeiro trabalho de reflexão e levantamento de boas práticas. Para tal procedeu-se à elaboração de uma matriz que incluísse as dimensões da Responsabilidade Social (RS) consideradas importantes a serem equacionadas para este subsector de atividade. Este primeiro exercício foi bastante interessante e recebeu inúmeros inputs das várias IES representadas no GT2. Dois objetivos estavam presentes na construção desta Matriz. Em primeiro lugar deveria estar adaptada quer à realidade das IES nacionais, quer ao tempo útil de recolha da informação internamente.

A principal preocupação do grupo de trabalho foi a construção de uma matriz que fosse cientificamente competente mas suficientemente operacionalizável no tempo que foi definido para a realização deste processo. Após a definição da Matriz de autoavaliação, as IES tiveram, aproximadamente, dois meses para proceder à autoavaliação o que, não se verificando o tempo ideal para este exercício, foi o possível. Do esforço das equipas nesse período atingiu-se uma taxa de resposta de 67%, o que foi considerado bastante positivo e que denota a importância atribuída pelas IES representadas no GT2 a este exercício.

Tratando-se de uma matriz de autoavaliação, salienta-se a subjetividade de entendimento da avaliação feita pelas mesmas. O importante foi a forma como as mesmas se autoavaliavam e a reflexão feita dentro de cada IES (conferir secção de Testemunhos, nas páginas seguintes). Não obstante, nas reuniões de trabalho mensais do Grupo houve oportunidade de reflexão conjunta sobre esta questão, permitindo que tenha havido alguns ajustes efetuados pelas IES facto que, pensamos, consolidou a matriz.

Após a compilação de todas as respostas à Matriz no tempo considerado, foram recolhidas 20 respostas, das 31 IES representadas neste Grupo. Destas, procedeu-se à seleção das Boas práticas, procurando encontrar exemplos que pudessem ser replicáveis, e que estivessem inseridas nas diversas dimensões da responsabilidade nas IES. A matriz de autoavaliação,

resume o trabalho desenvolvido por esta equipa. Saliente-se o carácter de adaptabilidade da mesma aos objetivos do presente exercício e a necessidade de a encarar como um exercício permanentemente inacabado.

As dimensões em análise foram:

- a. Dimensão Estratégica;
- b. Dimensão Ensino;
- c. Dimensão Ambiental;
- d. Dimensão Económica;
- e. Dimensão Ética;
- f. Dimensão Social Interna;
- g. Dimensão Social Externa.

Salienta-se a escala de avaliação utilizada e respetivos critérios:

1. Insuficiente | Objetivos, funções, atores e responsabilidades não estão definidos e/ou documentados.
2. Parcial | Objetivos, funções, atores e responsabilidades estão definidos e documentados, mas de forma não suficientemente clara e objetiva. Substancial | Objetivos, funções, atores e responsabilidades estão definidos e documentados de forma clara e objetiva.
3. Muito avançado | Para além do critério anterior, a documentação e a definição de responsabilidades estão muito bem organizadas, contribuindo para a promoção da prática.

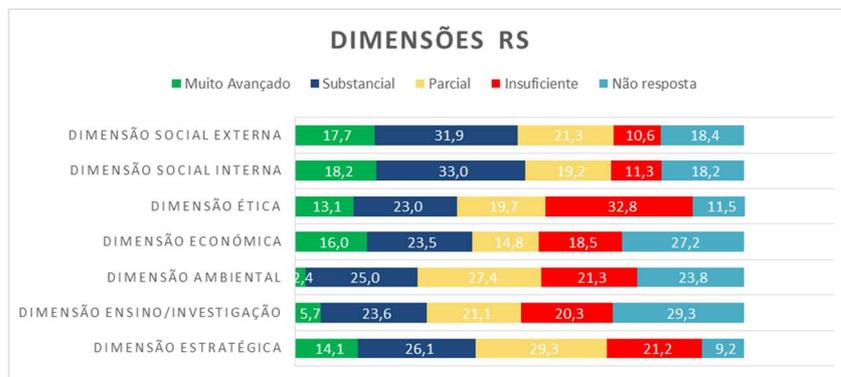
5 Resultados

Este capítulo resume as respostas de vinte IES representadas no GT2 à matriz de autoavaliação de Responsabilidade Social nas IES elaborada no âmbito deste trabalho. Numa análise global das respostas obtidas por dimensões de responsabilidade social, verifica-se que a dimensão social (quer a interna quer a externa) é a dimensão mais desenvolvida pelas IES inquiridas. A dimensão ambiental é aquela em que existe uma menor percentagem de respostas “Muito Avançado”.

As não respostas equivalem a IES que não conseguiram obter informação, em tempo útil, sobre o grau de desenvolvimento dessa dimensão. Tal dificuldade prefigura-se importante de salientar pois demonstra a complexidade de sistematização de informação e o grau de informalidade que assume esta temática numa grande maioria de IES. Convirá referir que as IES com várias unidades orgânicas tiveram, naturalmente, mais dificuldade em compilação de

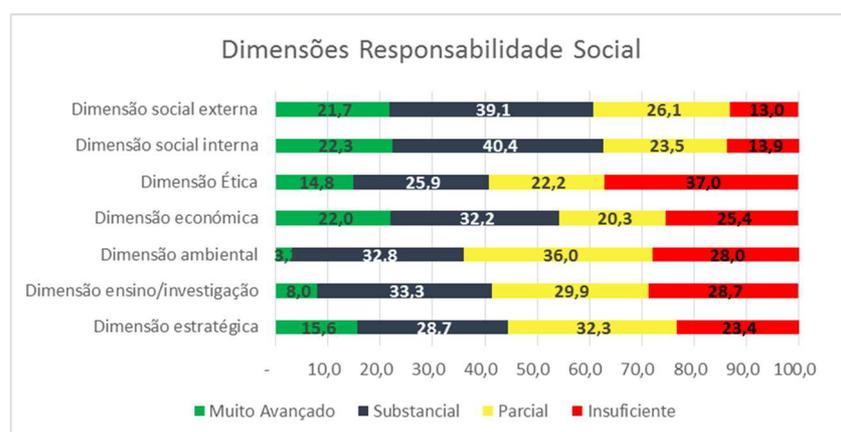
toda a informação necessária para este exercício de autoavaliação, nomeadamente em algumas das dimensões (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Dimensões Gerais de RS (com não respostas)



Se excluirmos as não respostas verificamos que se mantêm as dimensões sociais (interna e externa) como as mais desenvolvidas, acrescentando a dimensão económica com cerca de 22% das IES a afirmar que se encontra muito avançado o seu grau de desenvolvimento. A dimensão que carece de maior desenvolvimento é a dimensão ética, com 37% das IES a afirmarem ser insuficiente. A dimensão ambiental é igualmente uma das dimensões com menor grau de desenvolvimento. (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Dimensões Gerais de RS (sem as não respostas)



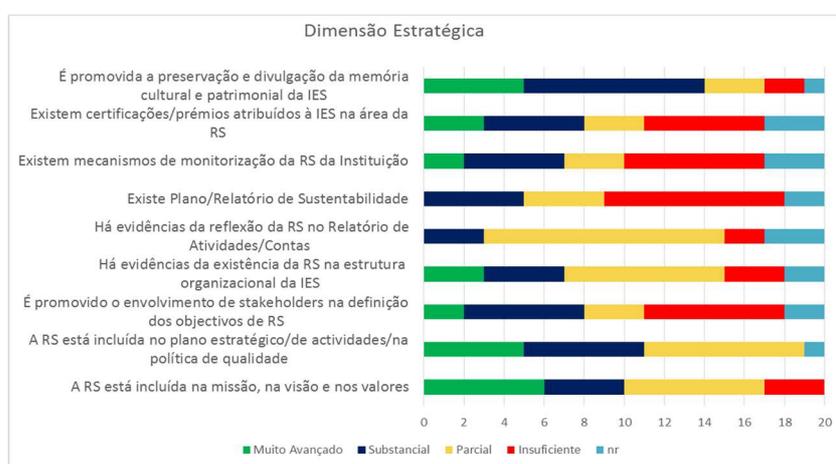
Dimensão Estratégica

Passando para uma análise individual de cada uma das dimensões, optou-se por considerar o número de instituições que responderam a cada um dos fatores identificados, e não a percentagem de respostas. Na dimensão estratégica, os fatores mais desenvolvidos foram a Promoção da preservação e divulgação da memória cultural e patrimonial da IES; A inclusão

da RS na missão, visão e valores da instituição e ainda a Inclusão da RS no plano Estratégico/atividade/política de qualidade da instituição. Verificamos que, de facto, existem algumas IES que integram a RS do ponto de vista estratégico e que esta surge nos seus planos do ponto de vista formal.

Como se poderá verificar no gráfico em baixo apresentado, alguns fatores ainda não estão muito desenvolvidos pelas IES, destacando-se, nomeadamente, a Existência de relatório de sustentabilidade e existência de mecanismos de monitorização. Este é um ponto importante na medida em que constatamos que a responsabilidade social já começa a ser lentamente integrada na gestão estratégica das IES (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Dimensão Estratégica da RS

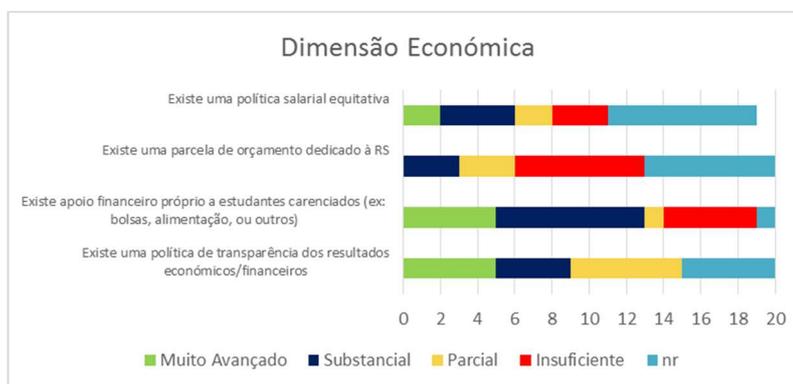


Dimensão Económica

Esta dimensão, como poderemos visualizar pelo gráfico em baixo, apresenta uma elevada taxa de não respostas. Alguns destes pontos revelaram-se difíceis de avaliar pelas IES do setor público por considerarem que em alguns tópicos não conseguem ter autonomia para as alterarem. O fator considerado mais avançado foi o apoio financeiro a estudantes carenciados, seguido da existência de uma política de transparência dos resultados económicos e financeiros.

A Orçamentação específica para a RS é o item menos bem avaliado. (Gráfico 4).

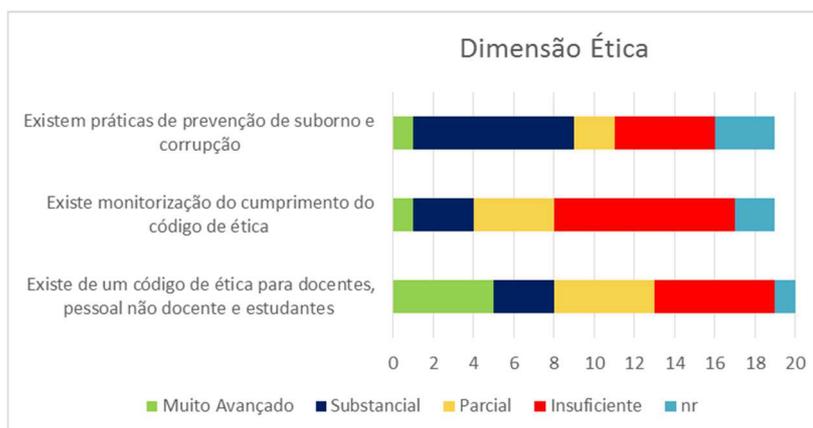
Gráfico 4 – Dimensão Económica da RS



Dimensão Ética

Relativamente à dimensão Ética, algumas das IES referem já ter, de alguma forma, um Código de ética. O fator que apresenta um menor desenvolvimento centra-se na monitorização do cumprimento do mesmo. (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Dimensão Ética da RS



Dimensão Social Externa

Esta é uma das dimensões em que mais IES se autoavaliam mais positivamente. Salienta-se o maior desenvolvimento de fatores como: a Existência de eventos de cariz cultural/desportivo abertos ao público; as Ações de apoio à comunidade e ainda as ações de promoção de aprendizagem formal e informal para grupos vulneráveis ou discriminados. A aplicação de critérios de RS para seleção de fornecedores foi a que demonstrou menor grau de desenvolvimento, bem como maior dificuldade na obtenção de respostas (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Dimensão Social Externa da RS

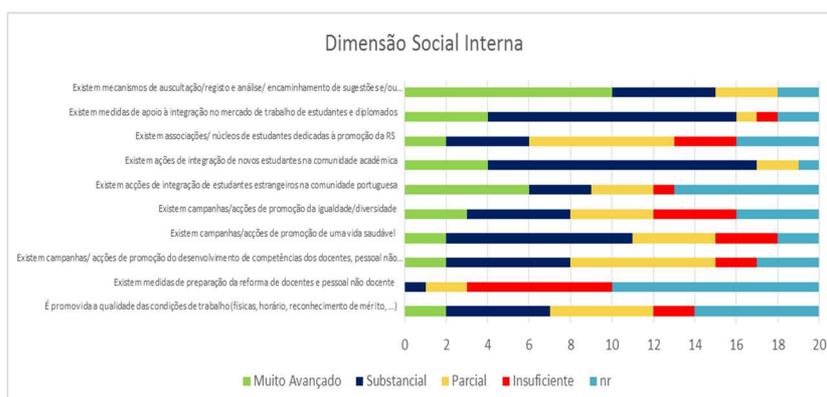


Dimensão Social Interna

A Dimensão interna da vertente social da Responsabilidade Social é igualmente uma das dimensões com mais ações desenvolvidas pelas IES. Como fatores mais desenvolvidos sublinhamos: os Mecanismos de auscultação/registo/encaminhamento de sugestões/reclamações; Ações de integração de estudantes estrangeiros na comunidade portuguesa e integração de novos estudantes.

Menos desenvolvido destacamos: Medidas de preparação da reforma de docentes e pessoal não docente, bem como, Ações de promoção de desenvolvimento de competências docentes e não docentes (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Dimensão Social Interna da RS

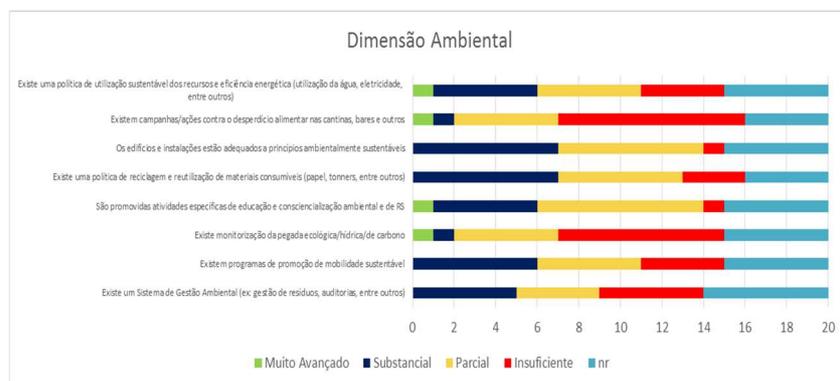


Dimensão Ambiental

Como já referido no início deste capítulo a dimensão ambiental é das pior autoavaliadas pelas IES. Os fatores considerados mais desenvolvidos foram: a existência de uma Política sustentável de recursos; Atividades de educação e/ou consciencialização ambiental. Como se pode verificar no gráfico apresentado em baixo, somente uma IES referiu como estando muito

avanzado o nível de desenvolvimento: Existência de uma política sustentável de recursos. Como fatores menos desenvolvidos salientamos: Sistema de gestão ambiental; Campanhas contra desperdício alimentar nas cantinas; Monitorização da pegada ecológica (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Dimensão Ambiental da RS



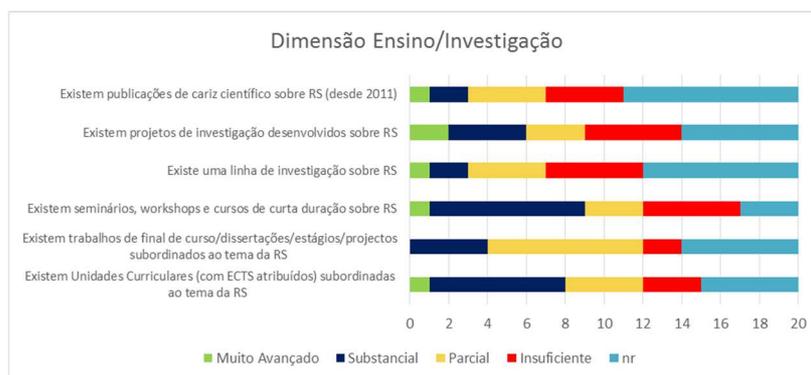
Dimensão Ensino/ Investigação

Esta dimensão revelou-se difícil de avaliar. A primeira discussão centrou-se no que cada instituição poderia considerar enquanto tema relacionado com a RS. Para ultrapassar esta dificuldade, foi desenvolvido um documento que sistematizava as áreas científicas do motor de indexação científico *Web of Science* relacionadas com desenvolvimento sustentável e responsabilidade social das instituições.

Como resultado final, obteve-se um conjunto final de 62 categorias (disponível aqui), cujos estudos e publicações poderão contribuir, genericamente, para o desenvolvimento sustentável e para a responsabilidade social das instituições. Esta metodologia revelou-se importante para a sistematização da informação referente à existência de publicações, projetos de investigação, trabalhos finais de estudantes e unidades curriculares relacionados com responsabilidade social.

Apesar deste trabalho de sistematização, a taxa de não resposta nestes indicadores foi elevada devido essencialmente ao tempo necessário para sistematização de toda a informação. Os fatores mais desenvolvidos nesta dimensão prendem-se com a Existência de unidades curriculares subordinadas a esta temática e a Existência de seminários dedicados à RS (Gráfico 9).

Gráfico 9 – Dimensão Ensino/Investigação da RS



6 Testemunhos

Testemunhos sobre o processo de autoavaliação e preenchimento da grelha

“O preenchimento da matriz de autoavaliação de boas práticas de responsabilidade social aconteceu num momento particularmente oportuno, face à recente aprovação do Plano Estratégico e de Ação, que engloba, pela primeira vez, uma área especialmente dedicada à sustentabilidade.

Deste modo, a Universidade de Coimbra reforçou a importância estratégica das várias dimensões da responsabilidade social, promovendo o alinhamento de todas as unidades e serviços com vista ao cumprimento das metas definidas para as áreas de cidadania e inclusão, ambiente, internacionalização, comunicação, entre outras. A identificação, recolha e sistematização das boas práticas para cada uma das dimensões da matriz de autoavaliação representou um desafio, face à dimensão e estrutura orgânica da Universidade de Coimbra e das 10 unidades de ensino e investigação com autonomia pedagógica e científica, apenas para enumerar algumas das dezenas de unidades e serviços que a compõem.

Assim, este exercício só foi possível num contexto em que existe já uma matriz identitária comum sustentada, por um lado, pela existência de um plano estratégico que unifica a organização em torno de objetivos partilhados e, por outro, pela cultura de autoavaliação institucional que tem sido amplamente desenvolvida nos anos recentes e que possibilitou que a globalidade das iniciativas de responsabilidade social já estivessem previamente identificadas, contribuindo o preenchimento da matriz para a sua sistematização.

Esta experiência contribuiu ainda para consolidar definitivamente algumas iniciativas internas que passaram assim da esfera das intenções para projetos concretos, estando em curso, por exemplo, a elaboração do primeiro relatório de sustentabilidade da UC. O balanço desta

experiência é, por isso, claramente positivo.” Madalena Alarcão Vice-Reitora da Universidade de Coimbra.

“O IPVC considerou que a utilização da grelha de Boas Práticas na Responsabilidade Social poderia tornar-se um momento de reflexão e um processo de introspeção/ autoavaliação para efetuar um diagnóstico interno. Decidiu-se solicitar a cada uma das Unidades Orgânicas (UO) uma análise parcial e independente, considerando que cada uma delas tem particularidades que lhe dão uma visão distinta e complementar do que é a RS e como a vivem. As seis UO’s têm enquadramentos territoriais, sociais e científicos muito distintos, permitindo implementar as várias dimensões de RS alinhadas com o contexto organizacional (interno e externo) que as caracteriza e com os seus stakeholders.

Ao um nível mais operacional, a partir dos serviços que constituem as estruturas de suporte do IPVC, também se considerou fundamental auscultar os responsáveis desses mesmos serviços e processos associados, de forma a perceber a integração da RS nas suas atividades e como veem o IPVC enquanto organização socialmente responsável. Solicitou-se a participação das Associações de Estudantes mas não foi possível em tempo útil obter respostas.

Esta metodologia permitiu obter feedbacks de UO/serviços/processos/colaboradores que posteriormente foram analisados e agregados num documento único IPVC, numa perspetiva de construção participada. Será necessário, numa segunda fase de auscultação, comunicar e aprofundar a grelha inicialmente construída e dar mais tempo de reflexão interna.

Identificaram-se boas práticas que têm múltiplas dimensões tornando complexa a sua classificação na grelha desenvolvida. Concluiu-se que existem muitas iniciativas pontuais em algumas UO’s/Serviços que podem ser facilmente replicadas e integradas como processos sistemáticos de gestão da RS para todo o IPVC, permitindo um planeamento e avaliação mais eficiente.” Ana Sofia Rodrigues Pró-Presidente do Instituto Politécnico Viana do Castelo e Márcia Amorim Gabinete de Avaliação e Qualidade do Instituto Politécnico Viana do Castelo

“O processo de autoavaliação institucional sobre Boas Práticas de Responsabilidade Social efetuado, tendo por referência a grelha de autoavaliação do GT2, permitiu-nos, por uma lado, identificar e compilar um conjunto de boas práticas e iniciativas que o Instituto tem vindo a desenvolver nesta área ao longo dos últimos anos, e assim sendo, contribuiu para termos uma visão global sobre o trabalho realizado neste domínio e, por outro lado, ao sistematizarmos a informação recolhida, fizemos um exercício refletivo que consciencializou e sensibilizou os principais atores envolvidos no planeamento e execução do muito que ainda temos para fazer – haja consciência da importância que a responsabilidade social representa nas Instituições de

Ensino Superior.” Pedro Clemente Diretor do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

“O preenchimento da matriz de Boas Práticas na área da Responsabilidade Social permitiu efetuar um levantamento dos resultados da boa prática “Bolsa de colaboração Institucional” implementada no ISCTE-IUL desde 2012, a qual veio complementar o levantamento já realizado em 2013 pelo grupo de trabalho em Responsabilidade Social Universitária (RSU). O grupo RSU do ISCTE-IUL trabalhou esta temática e realizou diversas atividades, entre as quais se destaca a criação de uma base de dados onde foram agregadas as boas práticas em RSU existentes no ISCTE-IUL ou por ele apoiadas.

A participação no Pré-congresso “Responsabilidade Social em Instituições de Ensino” fez com que esta temática fosse novamente colocada como uma área estratégica a desenvolver no ISCTE-IUL tendo sido consubstanciada como um dos objetivos do plano de atividades para 2017 “otimizar a responsabilidade social do ISCTE-IUL e a sua visibilidade”, nomeadamente através do diagnóstico das práticas de responsabilidade social no ISCTE-IUL relativamente aos standards da ISO 26000 “ Rosário Candeias Diretora dos Serviços de Ação Social do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

“Foi muito gratificante verificar que o Técnico desenvolve um conjunto bastante alargado de atividades no âmbito da Responsabilidade Social. O preenchimento desta matriz constituiu uma excelente oportunidade não só de conhecer melhor esta realidade, através da sistematização de informação que se encontrava dispersa, mas também de dar mais visibilidade e relevância a esta área na Escola. Para além disso, proporcionou o envolvimento de outros colegas docentes e discentes e perspetivou futuros desenvolvimentos no sentido de potenciar práticas de Responsabilidade Social no Técnico.” Marta Pile Coordenadora da Área de Estudos e Planeamento do Instituto Superior Técnico da Universidade de Lisboa Alexandra Sevinate Pontes Área de Estudos e Planeamento do Instituto Superior Técnico da Universidade de Lisboa

“O Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (ISEL) tinha conhecimento da insuficiência das ações realizadas na instituição no âmbito da Responsabilidade Social. Contudo, o processo de autoavaliação subsequente ao preenchimento da grelha preparada pelo GT2 permitiu-nos obter uma visão bem precisa da situação. Nomeadamente, esta autoavaliação confirmou que as ações realizadas são esporádicas, fruto usualmente de iniciativas pessoais não integradas numa estratégia institucional.

Os objetivos a médio prazo revelam-se agora mais claros: institucionalizar as ações que se realizam com o intuito de assegurar a sua continuidade futura, promover novas ações colaborando com os parceiros naturais (associação de estudantes, associações de RS na zona

geográfica...) e, em geral, lograr uma maior integração institucional da Responsabilidade Social.” Lucía Suárez Vice Presidente Planeamento e Relações Externas do Instituto Superior de Engenharia de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa.

7 Conclusões e recomendações

Da análise dos dados apresentados podem extrair-se as seguintes conclusões genéricas:

Verificou-se uma heterogeneidade de situações/pontos de partida devida à dimensão das instituições e à experiência prévia no que concerne à RS.

À semelhança do que acontece em outros setores de atividade existe, em geral, um carácter de informalidade das práticas existentes. Este facto acarretou algumas dificuldades de sistematização da informação, nomeadamente nas instituições com várias unidades orgânicas.

Constatou-se um maior enfoque da RS direcionada para um dos principais stakeholders das instituições de ensino superior: os estudantes.

Recomendações finais:

Antes de agir deve-se diagnosticar. Este exercício exploratório ajudou algumas entidades a fazerem o seu diagnóstico. A definição de um plano estratégico de RS nas IES pode beneficiar da prévia autoavaliação baseada na matriz que apresentamos.

O exercício de diagnóstico é essencial, mas se for feito de forma demasiado exigente poderá ser desmotivador. Assim, sugerimos um diagnóstico simples, mas concretizado, a um complexo e inacabado.

Torna-se fundamental a existência de uma visão estratégica para as IES que contemple a RS.

É crucial o envolvimento dos stakeholders na definição dos principais desafios de RS.

Para além de desenvolver ações de RS é fundamental monitorizar e avaliar. Para tal é necessário encontrar as métricas adequadas a este processo.

O trabalho em parceria e cooperação ajuda ao progresso.

A RS exige transparência.

Comunicar as práticas de RS e próximos desafios aos stakeholders de forma específica, permitindo uma maior consciencialização.

Lista das Boas Práticas

Estratégica (7)

Alumni - Memórias Vivas
Caixas de reclamações / Caixas de sugestões de melhorias
Estratégia de Responsabilidade Social
Estratégia para o Campus Sustentável
Preservação da Memória Institucional
Programa Eco Campus
Sustentabilidade no Plano Estratégico

Ensino (4)

Competências Informáticas e Pensamento Computacional
E-Learning em Estabelecimentos Prisionais
Energia para a Sustentabilidade
ENOVE+, Feira de Emprego e Empreendedorismo

Ambiental (7)

Campanha de Sensibilização para a Poupança de Energia
Dia da Responsabilidade Social
Gestão Interna de Resíduos – Reciclagem de embalagens
Horta Pedagógica do Projeto Alimentação Saudável nas Escolas do Concelho de Portalegre
Instalação de painéis fotovoltaicos
Menos é igual a mais - campanha de combate ao desperdício alimentar
Responsabilidade Social: Gestão de Resíduos

Económica (3)

Campanha de Sensibilização para a Poupança de Energia
FASE® – Fundo de Apoio Social ao Estudante
Redução do consumo energético devido à iluminação

Ética (1)

Código de Ética e Conduta

Social Interna (23)

Aluno Tutor
Bolsa de Alimentação
Bolsa de Colaboração Institucional

Bolsas Bud

Bolsas Sociais

Bus Académico

Centro de Desenvolvimento Académico

EMBAIXADORES @ SAÚDE MENTAL 2020

Espaço de Partilha

FICA- Ferramentas de Identificação e Combate ao Abandono

Gabinete Pedagógico - Apoio pessoal e pedagógico com vertente específica para estudantes com necessidades especiais

Integração na universidade de alunos Erasmus + incoming

Linha Universidade de Aveiro LUA

NETWORKINGDAY PARA A EMPREGABILIDADE

Observatório Permanente do Abandono e Promoção do Sucesso Escolar

ON.IPVC

Programa BRAC – Rendimento Académico

Programa de Tutoria – PT-UTAD

Programa Fundo Social

Programa IPP Amigo

Programa PAX - Programa de Acompanhamento dos novos Docentes

SIM@UC – Sistema Integrado de Melhorias

Social Externa (21)

Aprender Direitos Humanos: passado e presente

Campanhas de Verão

CASO – CAtólica SOLidária

Construção de projetos de vida (auxiliando na construção de “futuros”)

Formação Mediação para a Justiça

Formação Par(A)colher Melhor - Acolhimento e Integração dos Refugiados em Portugal

Gabinete Extrajudicial de Apoio ao Consumidor Endividado – GEACE

Incubadora de Empresas

Interface da Biblioteca com a Comunidade. Promoção de Novos Talentos Artísticos

O IPLeiria e a cidade juntos pela inclusão

Orientação ao Endividamento do Consumidor

PROGRAMA DE VOLUNTARIADO

Programa de Voluntariado

Programa Escolhas, 6ª Geração – Projeto Catapulta

Projeto de desenvolvimento comunitário em contextos recreativos: #vibes4u no drugs

Projeto-Escola Solidariedade e Responsabilidade Social

Química: Uma Ciência Experimental para os Alunos do Ensino Secundário

Sabes Tanto

Serviço Comunitário

Todos Temos Amor para Dar

Treino de Competências Pessoais e Sociais para utentes de uma instituição de Solidariedade Social, em situação de desemprego e situação precária – Centro Porta Amiga do Funchal (AMI)

Publicação de Ebook

Na sequência do trabalho descrito, com o patrocínio da Universidade Nova de Lisboa, foi editado um ebook a publicar brevemente.

FICHA TÉCNICA

Título | Responsabilidade Social no Ensino Superior

Autor(es) | Grupo de Trabalho para a Qualidade no Ensino Superior (GT2) da Comissão Setorial para a Educação e Formação (CS/11) do Instituto Português da Qualidade (IPQ) e Sandra Gomes (IPAM Porto)

ANO | 2017

Design e Interatividade | Um Ovo a Cavallo, Lda.

Edição: Nova FCT Editorial

ISBN 978-989-99528-1-2

Encontro Responsabilidade Social no Ensino Superior, Educação e Formação

Decorrente do desenvolvimento deste trabalho pelo GT2, no ano 2016, a CS11 promoveu a realização de um Encontro Nacional subordinado ao tema “Responsabilidade Social no Ensino Superior, Educação e Formação”. O Encontro tinha como objetivos refletir e aprofundar a centralidade de sistemas de avaliação institucional, sustentados numa cultura de autorregulação, de autonomia, de prestação de contas e de responsabilidade. A aproximação e a cooperação entre instituições de ensino superior, e não superior, possibilitará um reforço das redes colaborativas que permitirá a partilha de conhecimentos e a troca de experiências (nacionais e internacionais) para o aperfeiçoamento dos respetivos sistemas de avaliação da qualidade.

O Encontro decorreu em Coimbra, em parceria com a Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC).

8 References

Fontes de cariz académico:

Brown, E. e Cloke, J. (2009). Corporate Social responsibility in higher education. ACME: An International E-Journal for Critical Geographies. 8 (3).

- Cairo, S., Leal Filho, W., Jabbour, C., e Azeiteiro, U. (2013). Sustainability assessment tools in higher education institutions: mapping trends and good practices around the world. Springer International Publishing.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, v. 8, n.3, p. 268-295, 1999.
- Calderón, A. I., Pedro, R. F., e Vargas, M. C. (2011). Social Responsibility of Higher Education: the metamorphosis of Unesco discourse in focus. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, 15(39), 1185-1198.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). Livro verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas. Em http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf
- Cullingford, C. e Blewitt, J. (2013). The sustainability curriculum: the challenge for higher education. Eartscan. Routledge.
- Davenport, K. (2000). Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing It. *Business & Society* 20(2).
- Maon, F., Swaen, V., e Lindgreen, A. (2015). One vision, different paths: An investigation of corporate social responsibility initiatives in Europe. *Journal of Business Ethics*, 1-18.
- Matten, D., e Moon, J. (2004). Corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 54(4), 323-337.
- Nejati, M., Shafaei, A., Salamzadeh, Y., e Daraei, M. (2011). Corporate social responsibility and universities: A study of top 10 world universities' websites. *African Journal of Business Management*, 5(2), 440-447.
- Schneller, C., Thoni, E. (ED.) (2011). Universities and their social responsibilities, Second Asia-Europe Education Workshop, Innsbruck, Austria.
- Schwartz, M. S., e Carroll, A. B. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business & Society*, 47(2), 148-186.
- Shephard, K. (2008). Higher education for sustainability: seeking affective learning outcomes. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(1), 87-98.
- Vallaey, F. (2014a). University social responsibility: a mature and responsible definition. *Higher education in the world*, 5, 88-96.
- Vallaey, François (2014b). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, Volume 5, Issue 12.
- Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M. e Baicu, C. (2010). Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4177-4182

Fontes baseadas em boas práticas do setor ensino superior:

University of Michigan in <https://umich.edu/>

University of Edinburgh in <https://www.ed.ac.uk/>

Universities that Count (Higher Education Funding Council for England) in https://www.eauc.org.uk/universities_that_count_-_he_benchmarking_report

Higher Education Associations Sustainability Consortium in <https://www.aashe.org/partners/heasc/>

Universities leaders for a sustainable future in <https://ulsf.org/>

Higher Education Sustainability Initiative (UNESCO, UNEP, Global Compact, UNU, UNEP) in <https://sustainabledevelopment.un.org/sdinaction/hesi>

Outras:

ISO26000 in <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

Instituto Ethos in <https://www.ethos.org.br/>

Authors Profiles:

Rui Pulido Valente – Engenheiro Mecânico (IST 1983), Pós-Graduação em Gestão Industrial (INETI 1991), Mestre em Instrumentação, Manutenção Indústria e Qualidade (FCT-UNL 2005). Trabalhou entre 1981 e 1996 na indústria, nos setores da metalomecânica, consultoria e cortiças, tendo ainda desenvolvido atividade de apoio a PME's nos domínios da organização industrial e da qualidade, assim como formação. Desde 1996 e até agosto de 2018 foi professor e investigador do Instituto Politécnico de Portalegre, mais concretamente na Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Atualmente é Presidente da Fundação Francisco Pulido Valente e coordena a Comissão Setorial para a Educação e Formação (CS11).

Sandra Gomes – Formação Académica: Doutoramento em Ciências Empresariais, com especialidade em Marketing. Licenciatura e Mestrado em Sociologia. Professora no ensino superior há mais de 20 anos (IPAM - Porto). Formadora e Consultora na área de responsabilidade social. (sgomes@ipam.pt). Autora e co-autora de várias publicações sobre responsabilidade social no ensino superior.

Alexandra Sevinate Pontes - Engenheira Agrónoma (1990) e Mestre em Gestão da Qualidade (2000). Na qualidade de especialista em Qualidade, desenvolve a sua atividade na Área de Estudos, Planeamento e Qualidade do Instituto Superior Técnico onde tem participado em diversos projetos. Entre 2007 e 2014 foi responsável pela coordenação do Grupo de Trabalho para a Gestão da Qualidade no Ensino Superior (GT2) da Comissão setorial de Educação e Formação (CS11), legalmente enquadrada no Sistema Português da Qualidade. Desde abril de 2013 é vice-presidente desta Comissão.

Marta Pile - Formada em Sociologia (ISCTE) e pós graduada em "Institutional Management and Change in Higher Education Institutions" (programa conjunto entre a Open University/Quality Support Center e a University of Twente/Center for Higher Education Policies Studies). Assumiu durante 25 anos cargos no âmbito da gestão da qualidade no Instituto Superior Técnico (IST), entre os quais a Coordenação da Área de Estudos, Planeamento e Qualidade (AEPQ), onde liderou uma equipa multidisciplinar de assessoria aos órgãos de gestão da escola. Com experiência comprovada em áreas específicas de apoio ao processo de decisão, de promoção da qualidade na escola e de otimização da sua gestão e desenvolvimento estratégico, desenvolve atualmente estudos e projetos nas mais variadas áreas de atuação do IST com ênfase na gestão, organização e avaliação do ensino superior

Valentina Oliveira - Licenciada em Psicologia Social e das Organizações e tem uma Pós-Graduação em Análise de Dados em Ciências Sociais, ambos pelo ISCTE-IUL (2004 e 2011). Tem trabalhado na área da qualidade e planeamento na Universidade de Lisboa, tendo desempenhado funções na Reitoria e estando presentemente na Faculdade de Letras onde, desde 2018, coordena o Núcleo de Estudos e Planeamento. Nos anos 2016 e 2017 foi Coordenadora do Grupo de Trabalho para a Qualidade no Ensino Superior da Comissão Sectorial para a Educação e Formação do Instituto Português da Qualidade (GT2, CS11, IPQ).

Lógicas e Práticas de Acesso ao Ensino Superior em Angola

Maria da Conceição Barbosa Mendes

saobarbosa67@yahoo.com.br

Instituto Superior de Ciências da Educação, Universidade Katyavala Bwila

Tuca Manuel

tucamanuel12@yahoo.com.br

Instituto Superior de Ciências da Educação, Universidade Katyavala Bwila

Isabel Maria Romero de Carvalho

romeroisabel4@gmail.com

Instituto Superior de Ciências da Educação, Universidade Katyavala Bwila

Resumo:

Este artigo sintetiza reflexões sobre o acesso ao Ensino Superior em Angola, escrutinando as lógicas e práticas a ele inerentes. Os exames de acesso são trazidos ao palco, discutindo as suas configurações enquanto problemática de gestão, e a tendencial desarticulação entre estes e o perfil dos candidatos. A interpretação da Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino e do Regulamento Geral de Acesso ao Ensino Superior constituiu-se como procedimento metodológico fundamental, permitindo aferir a relação entre o referente e o referido, em termos do perfil de saída e de entrada. A identificação de desarticulações entre o Ensino Geral e o Ensino Superior, no que diz respeito aos perfis de saída e ao cumprimento dos objetivos pedagógicos, constitui o principal resultado do estudo, com base no qual foram apresentadas algumas alternativas como é o caso da efetivação dos exames nacionais que passarão a ser o referencial legítimo para harmonizar os conteúdos.

Palavras-chave: avaliação; acesso ao Ensino Superior; exames de acesso; perfil de entrada e de saída.

Abstract:

This paper synthesizes reflections on access to Higher Education in Angola, scrutinizing the inherent logic and practices. The entrance exams are brought to the stage, discussing their configurations as a management problem, and the tendency of disarticulation between them and the candidates' profile. The interpretation of the Basic Law of the Education and Teaching System and the General Regulation of Access to Higher Education was constituted as a fundamental methodological procedure, allowing assessing the relation between the referent and the referred, in terms of the exit profile and input. The identification of disarticulation between the General and Higher Education, regarding the exit profiles and the fulfilment of the pedagogical objectives, constitutes the main result of the study, based on which some alternatives were presented as in the case of national examinations that will become the legitimate reference to harmonize the contents.

Keywords: evaluation; access to higher education; access exams; input profile; output profile.

1 Introdução

Após a proclamação da independência nacional, a massificação do ensino implementado pelo Partido-Estado levou a adopção do acesso por via do sistema público de encaminhamentos a partir das escolas do ensino secundário em que a idade e a média por natureza das ciências eram os critérios essenciais de orientação. A viragem ao regime do Estado democrático em 1992, deu lugar ao mecanismo difuso, em que os candidatos passaram a sujeitar-se à lógica do *chacun a ses metieres*, em decorrência da abertura à pluralidade política e à economia de mercado. Verifica-se a consolidação da uniformidade do acesso por via de exames de aferição, independentemente das idades e das médias de conclusão do ensino secundário. No entanto, o elevado número de candidatos que termina o ensino secundário com idade regulamentada pelo sistema e que ficam de fora do subsistema do ensino superior (ES), bem como, o hiato factual entre o mérito e a excelência documentados na conclusão do ensino secundário e o mérito no exame de acesso, levantam questionamentos em relação às idades face a estrutura do sistema nacional de educação e ensino, e à relevância curricular nos subsistemas precedentes tendo em conta os conteúdos que se sugerem para os exames de acesso.

O presente artigo resulta do aprofundamento das nossas reflexões sintetizadas no texto intitulado *A gestão do ensino superior em Angola: práticas e lógicas de acesso*. A recensão, procura desocultar as racionalidades subjacentes ao condicionamento dos méritos evocados pela Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (LBSEE) e sua confrontação com a essência e os objetivos do ES, num ambiente em que o público e o privado concorrem para os mesmos públicos e do Estado é requerida uma regulação emancipatória que assegure a integralidade dos princípios sugeridos para o sistema de educação e ensino.

A interpretação da LBSEE e do Regulamento Geral de Acesso ao Ensino Superior constituiu-se como procedimento metodológico fundamental, o que permitiu aferir a relação entre o referente e o referido, em termos do perfil de saída e de entrada dos candidatos ao ES. A identificação de desarticulações entre o Ensino Geral e o Ensino Superior, no que diz respeito aos perfis de saída e ao cumprimento dos objetivos pedagógicos, constitui o principal resultado do estudo, com base no qual se consideram os exames nacionais como uma alternativa. Estes poderão conferir créditos à harmonização do processo de acesso no ES e, de alguma forma, constituir-se como indicador válido para aferir e reforçar a qualidade do processo de formação e do próprio sistema de educação e ensino que tem sido um dos hot tópic na arena política e académica nacionais.

2 Os méritos evocáveis para o acesso

Encaramos, a priori, como um exercício desafiador abordar o acesso ao ES, de modo particular em Angola, devido à complexidade ontológica de contextos educacionais e da sua dinâmica configurada, especialmente, pela multiplicidade de Instituições do Ensino Superior (IES) sujeitas à administração estatal e privada, bem como pela diversificação da oferta formativa. Tem sido reconhecido o alcance de resultados significativos em termos quantitativos (número de IES, quantidade de cursos e efetivos docente e discente). Tal é o caso do enunciado aumento de 21% de estudantes em 2019, comparativamente ao ano de 2017 em que foram matriculados 254.816, passando para 308.309 em 2019, ultrapassando deste modo, a meta de 300 mil estudantes definida pelo Executivo para 2020 (Discurso Presidente da República sobre o Estado da Nação, 2019).

Porém, os progressos do subsistema são pouco perceptíveis, em termos qualitativos, do que emergem questionamentos quanto à qualidade do desempenho do sistema nacional de educação e ensino, sendo assinaláveis insuficiências nos domínios da adequação infraestrutural, do corpo docente, de recursos técnico-pedagógicos para o ensino e para a investigação científica. É neste quadro que a formação de professores em quantidade e qualidade, a adequação da rede de oferta formativa, a qualificação específica de professores, a reorganização do processo de acesso, bem como a adequação curricular têm sido apontados como medidas estratégias para a melhoria da prestação do sistema de educação e ensino e das próprias instituições educativas (Decreto Presidencial N.º 205/18, de 3 de Setembro). São tomados como referenciais para fundamentar a formulação de políticas na pretensa busca permanente dos níveis de qualidade do desempenho das instituições escolares, constituindo-se em indicadores credíveis para as opções de avaliação, apesar de a gestão e a administração do sistema serem com frequência, responsabilizadas adaptativamente a professores.

A avaliação ao ganhar espaço e centralidade na agenda das políticas educativas em Angola, num quadro em que o mérito da trajetória académica no subsistema precedente é, muitas vezes, contrastado com o resultado do exame de acesso, a aferição da qualidade passa a basear-se em pressupostos posteriores, apesar do desequilíbrio da precedência. Tal não eximiu que a LBSEE estabelecesse, como um dos princípios gerais do sistema de educação, a “qualidade de serviços” (artigo 14.º, Lei n.º 17/16, de 7 de Outubro). Na sequência, a avaliação é reportada como ferramenta de gestão do Sistema Educativo, particularizando a apreciação da execução e da implementação dos objetivos e metas das instituições e do próprio sistema (n.º 1, artigo 100.º), sem contudo, escrutinar os usos múltiplos conferidos aos resultados das avaliações que, com

frequência, transpõem as questões pedagógicas, enleando-se à determinação do valor das propinas e emolumentos cobrados.

Essa injunção factual a respeito do acesso ao ES tem-se constituído em base plausível para a estabilidade das IES, introduzindo deste modo, um terceiro mérito, o económico. Assim, a par do mérito da trajetória académica no nível precedente e do mérito do exame de acesso, os ingressados no ES podem ser observados por essa tridimensionalidade. Porém, ao definir para o ES, as dimensões, estruturas, níveis e estratégias da avaliação, mesmo evocando como sendo objeto de regulamentação específica, perspetivando “... assegurar, de modo específico, a qualidade dos serviços prestados pelas Instituições de Ensino Superior” (3.º §, preâmbulo, Decreto Presidencial n.º 203/18, 30 de Agosto), durante a formulação de indicadores de avaliação, a norma trespassa esta tridimensionalidade. Tal situação decorre de alguma impreparação dos gestores e administradores escolares, visualizada pelas decisões que tomam circunscritas, representativamente, pelo intelectualismo aberrante, por não serem sujeitas à perspetivação estratégica que permite executar tais decisões para validar os seus efeitos.

Será a complexidade de pilotar avaliações com indicadores compósitos devido à transdisciplinaridade e a interdisciplinaridade que recobrem o processo que levam a confirmar-se a ténue transição da fase da expansão quantitativa para a qualitativa? Será suficiente a mobilização dos atores e de dispositivos técnicos, pedagógicos, financeiros e outros, para compaginar as opções de avaliação às mudanças e exigências contextuais?

Havendo, em contexto geral do sistema educativo nacional, uma precedência de avaliações focadas para indicadores de centralidade quantificadora, a melhoria da qualidade das instituições, bem como a sua acreditação e a dos cursos ministrados remete nesta fase, à associação da avaliação a indicadores qualificadores. Sendo esta uma componente que integra o processo formativo, que pode ser acionada como suporte para a aferição do grau de alcance dos objetivos estabelecidos com o centro na qualidade da formação que pode ser lida pela variação de habilidades, atitudes, capacidades, visões e perspetivas autonómicas dos formandos, tornando-se indispensável a sua abordagem com o devido rigor metodológico e técnico aquém das avaliações quantificadoras.

Percorrendo as múltiplas nuances da avaliação, consideramos os méritos estabelecidos pela LBSEE (percurso académico do secundário e o exame de acesso) e o derivado da necessidade de sobrevivência das instituições (económico), como fundamentos para uma reflexão construtivista assente nos seguintes pontos:

- i. Os perfis dos candidatos e as exigências dos exames de acesso;

- ii. O atual modelo de acesso - incidências para a sustentabilidade das IES (vulnerabilizar e mitigar o mérito e sentido pedagógico dos exames);
- iii. A administração das IES e os vários públicos para o ES.

É também outra âncora de análise, o papel e o lugar da regulação do Estado num quadro de confrontação das capacidades das ES e suas necessidades de servir os públicos com as estratégias pragmáticas que os atores dessas instituições adotam para acomodar-se no sistema, independentemente, de assegurar o direito à educação.

3 Os perfis dos candidatos versus as exigências dos exames de acesso

Os exames de acesso ao ES têm sido acionados como mecanismos que visam aferir a compatibilidade do perfil dos candidatos face a determinados padrões mínimos, em termos de conhecimentos gerais e específicos, bem como competências para a frequência de determinada opção formativa no ES.

Significa que o processo de seleção leva implícita a avaliação do rendimento académico obtido no nível de ensino precedente. Para isso, há que considerar determinados pressupostos didáticos e técnicos para a conceção das provas de exame. A comparabilidade implícita à avaliação requer, deste modo, o âmbito do referente e o do referido. Como diz Hadgi (1994, p. 29), “para me poder pronunciar sobre uma dada realidade, devo dispor de uma norma, de uma grelha, à luz da qual a vou apreciar” uma determinada realidade observável, isto é, o referente. Assim sendo, o processo de análise ou de leitura do desempenho dos candidatos, isto é, a realidade observável, será o referido. Portanto, o exercício será estabelecer uma relação entre o conjunto de saberes que conformam o perfil dos candidatos e o que se espera dos mesmos.

Neste processo estabelecido de confrontação do referente com o referido, poderão ocorrer as principais desarticulações e debilidades decorrentes da observância de indicadores (qualitativos e quantitativos), dos juízos morais e de injunções de natureza ideológica. Queremos significar que as prováveis desarticulações entre o requerido nos exames de acesso e o perfil real dos candidatos pode ser mais profundo do que aparenta ser. Há uma tríade de aspetos a considerar:

- (i) Os **perfis mínimos requeridos**, face às exigências implícitas à frequência do ES. Trata-se de um *corpus* de saberes (conceituais, procedimentais e atitudinais), materializados numa aprendizagem integradora, enquanto condição didática para dar conta das exigências curriculares iniciais do ES;

(ii) **Grau de exigência e de complexidade das provas de exame de acesso** ao ES.

Teoricamente, as provas de acesso procuram compatibilidade com os perfis mínimos requeridos, o que, na prática, pode destoar com a realidade observável, isto é, o nível real dos candidatos;

(iii) **Nível real dos alunos do Ensino Secundário**, isto é, dos candidatos ao ES, seja em termos de conhecimentos e de competências, seja em termos de compatibilidade entre a formação realizada no ensino secundário e a formação pretendida no ES (n.º 2 do artigo 62.º, Lei n.º 17/16, de 7 de Outubro - LBSEE).

Apesar de a lei anunciar que *“A articulação entre os conhecimentos e competências garantidos pelos diferentes subsistemas de ensino e o Sistema Nacional de Qualificações são objecto de regulamentação em diploma próprio”* (artigo 19.º da Lei n.º 17/16, de 7 de Outubro) vivencia-se, na prática, um quadro que denuncia alguma desarticulação entre os conhecimentos e competências tendencialmente garantidos pelos diferentes subsistemas de ensino, particularizando o Subsistema de Ensino Geral e o do ES. Por este facto, não há espaço para alguma estranheza do constante reconhecimento e apelos sobre a necessidade de, por exemplo, *“Garantir que, nos cursos de formação inicial de professores, sejam proporcionadas as adequadas oportunidades de aquisição da qualificação profissional exigida pelo futuro desempenho docente e só obtenham certificação profissional para a docência os que a tiverem adquirido”* (Decreto n.º 205/18, de 3 de Setembro, grifo nosso).

Podemos estar perante um panorama que, por um lado, denuncia a existência de desarticulação sistémica, e por outro, emite algum receio ou mesmo desconfiança relativamente à credibilidade do processo de formação e de profissionalização. Será a certificação e a credibilização profissionais um elemento que carece da força legal para serem concretizadas? Não seria expectável que as instituições educativas, por iniciativa própria desencadeassem processos e consubstanciassem práticas que permitissem a concretização das suas missões com a requerida credibilidade?

Com a pretensão de identificar os possíveis parâmetros de aferição das exigências das provas de acesso no plano das intenções educativas, folheamos a LBSEE e identificamos as intenções que apontam a articulação, por via da avaliação, entre o Subsistema de ES e o de Ensino Geral, assumindo assim a avaliação como uma estrutura esporádica devido à ausência dos designados exames nacionais anuais.

Ao existirem desarticulações entre os elementos elencados criam-se condições favoráveis ao insucesso académico, ao que se juntam questões pedagógicas mais específicas, que vão desde os aspetos inerentes à elaboração, à realização e à correção das provas de exame de acesso, em

função de critérios e exigências específicas. O perfil dos atores que asseguram esses papéis e seus compromissos com as instituições, expetavelmente, independentes para pilotar tais processos constituem outro fundamento institucional a articular, como via para aferir lisura nos resultados, sob pena de a procedência dos atores constituir-se na imagem e semelhança das novas opções.

A legislação estabelece, entre os determinantes para a seleção dos candidatos, o mérito e a excelência comprovados pela aplicação dos critérios do sistema de avaliação das aprendizagens na conclusão do ensino secundário (n.º 2 do artigo 62.º, Lei n.º 17/16, de 7 de Outubro), sem que os resultados da avaliação da conclusão do secundário fossem tomados no processo de seleção para o acesso, exceto, eventualmente, a especialidade. Era crível que as provas de acesso refletissem elementos e critérios de avaliação das aprendizagens do nível precedente. No entanto, obviamente, não poderá ser uma mera inclusão de critérios, mas uma articulação prática entre os conteúdos últimos do secundário e os introdutórios do terciário, entre uma perspetiva de tipologia das questões prescritivas e descritivas, para uma dimensão interpretativa e construtivista.

A necessidade de considerar os elementos mais profundos do sistema de avaliação das aprendizagens vem suscitando algumas questões como:

- a) Até que ponto o sistema e as práticas de avaliação das aprendizagens refletem critérios relacionados com a preparação do aluno para ingressar no Subsistema de ES? (*ver objetivos gerais do II Ciclo do Ensino Secundário Geral, alínea b, artigo 33.º, Lei n.º 17/16, de 7 de Outubro*).
- b) Partindo do pressuposto de que se avalia o que se ensina, de que modo o processo de ensino-aprendizagem é organizado, implementado e avaliado para atender aos objetivos gerais estabelecidos para o II Ciclo do Ensino Secundário Geral?
- c) Sob que condições pedagógicas e psicológicas se realizam o processo de ensino-aprendizagem e os exames de acesso?

A aplicação do aludido regulamento de acesso, no ano académico 2019, fez emergir ampla preocupação, entre académicos e políticos, relativamente à qualidade da formação prestada no ensino geral, por conta do elevado número de reprovações, registos que podem ter passado despercebidos em anos anteriores dada a opção de ingresso com notas inferiores a dez valores, numa escala de 0 a 20 valores. Em nossa opinião, estamos perante um contexto que sinaliza, de modo isolado, algumas debilidades ao nível do sistema de avaliação das aprendizagens e de gestão do acesso ao ES. No entanto, ao analisar os vários fatores que podem concorrer para este estado de coisas, podemos extrapolar o nível micro da avaliação das aprendizagens e nos

situarmos ao nível macro. Trata-se da avaliação do próprio Sistema de Educação e Ensino, incluindo a avaliação de cada um dos distintos dispositivos que o conformam, desde os do âmbito do currículo, do corpo docente, dos gestores e administradores, dos alunos, dos recursos, entre outros, antevendo a possibilidade de a vítima estar a ser transformada em ré e o réu subsumido na autoridade formal ou sócio-organizacional de julgar.

A serem identificadas algumas insuficiências do sistema educativo nacional pelo Ministro de Estado e da Casa Civil no seu discurso de abertura do ano académico 2019, na cidade de Moçâmedes, percebe-se que as causas essenciais relacionam-se com a qualidade do corpo docente, com as pedagogias incluindo a consistência dos programas curriculares. A projeção do processo de adequação curricular ao nível do ensino geral e o processo de harmonização curricular no ES em Angola podem ser percebidos como indicadores dos atuais desajustamentos, desatualizações e desarticulações curriculares, tanto no âmbito de cada unidade (subsistema) como do sistema em geral. Ora, para descortinar esta realidade e trazer ao palco as causas-raiz, implica acionar processos e mecanismos de introspeção institucional, a todos os níveis, devido ao centralismo decisional que sustenta as estruturas dos distintos subsistemas que enformam o sistema nacional de educação.

É a partir da lógica da administração educacional centralizada que emerge o enredo de possíveis constrangimentos que viciam a qualidade do ensino nacional. Uma lógica escassamente questionada, quer pelas investigações académicas, como pelas revisões políticas da regulação do sistema de educação, mesmo cônscios de que a “linearidade”, a “racionalidade” e a “liberdade” que sustentam a construção das decisões para determinar simultaneamente, o estado comportamental, emocional e o poder dos decisores (SFEZ, 1984, p. 24) condicionam sobremaneira, os efeitos práticos das deliberações.

Alguns segmentos de académicos defende a imprescindibilidade da avaliação devido à multidimensionalidade que encerra quer seja, em termos do seu objeto, das finalidades ou da diversidade de olhares, interioridade e exterioridade, porém, a geração de indicadores compósitos que incorporam os níveis macrossociológicos da administração educacional, vem sendo enviesada pelo percurso socioprofissional e académico de muitos decisores de topo. Da veleidade (ausência da satisfação de projetos ou desejos organizacionais) ao intelectualismo aberrante (deliberação como um fim em si mesmo), conforme Sfez (1984), observa-se um conjunto de tarefas deliberativas que esbarram no nível da execução, em decorrência da acentuada lógica de culpabilização e de mandatos por conta da inversão de critérios de gradação social e organizacional. Com frequência, experimentam-se avaliações funcionalistas e instrumentais de pendor formalista, contrariamente às interpretativas e sócio-construtivistas de

pendor emancipatório devido, representativamente, à constituição das equipas de pilotagem dessas mesmas avaliações, com base nas funções detidas nas estruturas institucionais do sistema educativo, em vez daqueles com perícia desenvolvida e experienciada autonomamente. Isto é, atores exercendo nas instituições, unicamente funções técnicas devido à sua liberdade prévia e autonomia individual.

Como consequência dessa caracterização (formalismo avaliativo), o país confronta-se ainda, com, a ausência de referenciais nacionais sobre a situação real do desempenho do sistema de educação e ensino e do próprio desempenho de cada instituição de ensino. A situação real poderá ser aferida por via da realização avaliação, interna e externa, podendo tal, complexificar muito mais as tentativas de solução dos problemas inerentes aos perfis e às exigências dos exames. Via de solução, uniformização com todos os seus deméritos.

É tendencialmente um paradoxo pretender um regime de acesso geral ao ES sem a incorporação dos elementos de suporte. Queremos conferir relevo ao conjunto de informações sobre os reais resultados de aprendizagem, que permitam aferir os possíveis hiatos entre a situação atual e a situação desejada. A avaliação de cursos, de programas curriculares, das próprias instituições educativas pode ser acionada para a produção de um quadro real sobre os processos e resultados educacionais e académicos, sem excluir a própria avaliação do sistema como um todo. Estes, por um lado, constituiriam os referenciais para a construção dos exames de acesso. E por outro, para a estruturação de políticas específicas para a correção dos possíveis hiatos.

A mera compatibilização dos exames de acesso numquadro em que os candidatos se encontram em situações reais diferenciadas, em termos de saberes, poderá ser um risco perante os desafios atuais inerentes à melhoria da qualidade formativa. Pois essa compatibilização poderia significar baixar ou elevar os níveis de exigência dos padrões mínimos de acesso, dependentemente do nível de rigor do ordenador.

Reiteramos que a inexistência de referenciais nacionais especificadores do que realmente conforma o estado atual relativo aos objetivos pedagógicos do Ensino Secundário, e não só, constitui *a priori* elemento dificultador de qualquer exercício de compatibilização, ou de ajustamento do tipo e das exigências das provas de exame de acesso ao ES.

Num âmbito mais específico, a avaliação implícita aos procedimentos de acesso assume carácter seletivo, o que é reforçado pela existência de *numerus clausus*, instaurando a competitividade. A configuração da avaliação nesta matriz não deixa de requerer a necessária elaboração metodológica e técnica dos instrumentos, procurando com isso, algum rigor e certo sentido de justiça para o próprio processo, sendo expectável que os melhores sejam

selecionados. Para que tal aconteça, impõem-se o adequado controlo das principais variáveis que intervêm na avaliação e nos resultados dos exames de acesso, desde as de ordem didático-metodológica às mais subjetivas.

São analisáveis, igualmente, as condições pedagógicas sob as quais se realizam as provas de exame, sem descorar as configurações inerentes ao ambiente, sinalizam-se as tensões de ordem emocional. Entre estas as iminentes situações de *stress*, com influência direta no desempenho dos candidatos, em decorrência da elevação dos níveis de ansiedade devido à competitividade implícita ao processo. No caso do *stress* este pode resultar em desequilíbrios entre as exigências e os recursos para lidar com as exigências específicas (Lazarus & Folkman, 1984). Assim, no decorrer do exame de acesso os resultados podem ser influenciados negativamente por estas variáveis, independentemente do nível de cognição do candidato face às temáticas requeridas na prova de acesso.

A resposta produzida pelo candidato pode ser correta, mas tal não significa que o mesmo tenha incorporado a lógica a partir do enunciado. Ou seja, não porque tenha “compreendido e resolvido o problema”, não porque tenha aprendido previamente, mas simplesmente porque estabeleceu uma semelhança com outro exercício e reproduziu na sequência, uma solução já feita por outros para ele (D’Amore, 2007: 191). Bittar (2017) defende por este facto que a Teoria Antropológica do Didático podia constituir-se ferramenta metodológica necessária para a análise de livros didáticos. Isto é, a necessidade de aferir a transição didática como a necessária em contraposição à certeza da resposta.

Em síntese, percebe-se que a aferição dos resultados das aprendizagens é um processo complexo devido aos níveis diferenciados de conhecimentos precedentes dos candidatos face à compatibilização requerida para os exames. Assim, para além das medidas de natureza mais pedagógica e técnica, o estabelecimento de normas fundadas numa realidade objetivamente conhecida em sede de intencionais avaliações sócio-construtivistas precedentes, pode ser visto também como um elemento regulador do processo. Procuramos assim, incluir nas nossas abordagens, as análises sobre as actuais lógicas e práticas do acesso que sustentam o atual Regulamento Geral.

4 O atual formato de acesso: incidências para a sustentabilidade das IES

Estando regulamentado no país, que o acesso ao ES sujeita-se a exames de aferição de conhecimentos de base, independentemente da natureza da administração pública educacional a que as instituições se sujeitem (estatal ou privada), a geração da compreensão integral do processo passa por desocultar os procedimentos e as racionalidades partilhadas. Há uma constatação preliminar de um contexto educacional desprovido de modo geral, de processos e práticas sistemáticas de avaliação dos dispositivos que conformam o Sistema de Educação e Ensino, como sejam os programas curriculares, os ciclos formativos e as próprias escolas. Tal propicia, de certa forma, a emergência de desconexões entre os elementos que fundam a articulação sistémica que enformam os dispositivos precedentes e os subsequentes, na perspetiva de manter a integralidade e a sustentabilidade dos processos de administração educativa.

O atual Regulamento Geral de Acesso ao ES (Decreto Presidencial n.º 5/19, de 8 de Janeiro) é visto como um instrumento de regulação específica e com o potencial de responder, marcadamente, uma determinação legal nos termos do artigo 62.º da LBSEE. Apesar de encerrar-se como detendo carácter inédito, por ser o primeiro instrutivo legal sobre essa matéria específica no contexto do ES em Angola, a nota mínima de acesso não constitui elemento novo. A LBSEE já previa como condição, regra geral, para o ingresso no ES a conclusão do II ciclo do ensino secundário ou equivalente e a aprovação no exame de acesso organizado para o efeito (artigo 62.º, Lei n.º 17/16 de 7 de Outubro. Portanto, a aprovação ocorre desde que o candidato obtenha classificação igual ou superior a dez valores, significando que a nota mínima são dez valores, o que coincide com o previsto no Regulamento Geral de acesso ao ES (número 1, artigo 17.º Decreto Presidencial n.º 5/19, de 8 de Janeiro). Ao aplicar-se simultaneamente às instituições públicas e privadas, o regulamento não desprovê incidências de os ingressados no ES constituírem uma significativa fonte de sustentabilidade das IES, essencialmente às privadas.

Assim, a prescrição eivada pelo isomorfismo em todas as suas tipologias, levará à (re) construção de uma realidade, pragmaticamente, distante das aspirações da sociedade, salvo ao arrepio da lei, devido à ausência de avaliações sócio-construtivistas sistemáticas. Se, o isomorfismo normativo procurou valorizar imperativos de previsibilidade, independentemente da relevância e da legitimidade social da norma em nome do mimetismo legislativo, à imagem e semelhança de outros contextos, os atores das IES na perspetiva de verem as suas instituições

sustentáveis adotarão um conjunto de padrões visando responder às incertezas contextuais por via da imitação. Ou seja, às pressões expressas e tácitas, formais e informais exercidas, eivadas pela racionalidade burocrática, as IES responderão mediante a socialização consubstanciada no isomorfismo coercitivo, mecanismo irrepreensível de adequação à regulamentação sem comprometer a sustentabilidade das instituições.

Não bastará o mérito do exame de acesso conforme o regulamentado, mas o sentido de oportunidade, a coerência interna e a cobertura valendo-se dos elementos e de procedimentos gerais legislados tendentes a gestão, a estruturação e a operacionalização do processo de acesso ao ES. Será pouco crível que a epistemologia escolar monumentalista que recobre na maior parte dos exames, remeta as instituições a taxas de não cobertura estudantil que comprometam a existência e o funcionamento das instituições. Arquiteturas de gestão para inserir o maior número possível de estudantes serão tomadas, salvo por ingenuidade instrumental. É uma forma óbvia de compensar os investimentos requeridos ao funcionamento das IES, que a dimensão estratégica da regulação procuraria atender, eximindo-se da regulação proibitiva ou das ausências que suscitará surpresas da sociedade, devido à veleidade e ao intelectualismo aberrante que vêm caracterizando a regulação nacional nessa matéria.

A existência de instâncias com vários níveis de intervenção, como a comissão nacional de acesso e a comissão institucional (ao nível das IES) sinaliza uma lógica de conformação do processo baseada em princípios de harmonização e de participação que podem contribuir para reduzir disparidades e construir parâmetros gerais de comparabilidade, num quadro em que o Sistema Nacional de Educação e de Ensino é caracterizado pela administração pública estatal, público-privada e pública comparticipada. Apesar de o ES não praticar esta última modalidade, os candidatos a ingressar provêm de subsistemas assim corporizados.

Há evidências da implantação de mecanismos de articulação entre a tutela e as unidades organizativas das IES e destas com estruturas das respectivas Unidades Orgânicas, cuja consistência é pouco refletida em relação às instituições privadas que mesmo advogando, representativamente, as infraestruturas, “a matéria-prima” candidatos constituiriam uma fonte incontornável de aferição da qualidade dessa natureza de IES. Isto configuraria dinâmicas de participação e de socialização entre os diversos intervenientes diretos do processo (público e privado) mediante processos sistemáticos de avaliação e de desencadeamento de processos de pensamento estratégico que se consubstanciariam em programas de desenvolvimento institucional.

Teria sido esta, a via em que os conteúdos são visitados durante a formação e sua real finalidade e a aplicação passaria a ser compreendida aquém do discurso ideológico. Por este

motivo, a articulação também se reporta aos subsistemas, sendo determinada a compatibilidade entre o curso pretendido e a área correspondente do Ensino Secundário, visto no n.º 2 do artigo 6.º (Decreto Presidencial n.º 5/19, de 8 de Janeiro).

Entendemos que a harmonização não devia ser vista num sentido de standardização, mas sim como uma via de regulação do processo e de aproximação de critérios interpretativos para a comparabilidade. Tal implicaria o respeito a margens de diferenciação, dando espaço à contextualização, evitando a reprodução de conteúdos sem a compreensão de sua aplicação, o que podia proporcionar uma fraude epistemológica (Chevallard, 1998). É neste sentido que Lima (2011, p. 76), ao referir-se à avaliação defende a observância de um mínimo de convergência sistémica para a transição da convergência normativa para a divergência competitiva e diferenciadora.

As fontes económicas das IES têm estado a determinar, grandemente, a legitimidade do atual modelo de acesso. Porque se as IES públicas dependentes do orçamento geral do Estado podem fazer jus ao determinismo normativo para os cursos regulares, já as privadas e os cursos do pós-regular das instituições públicas, tenderão a configurar algum ecletismo em termos de critérios, como meio para a sua própria sobrevivência. Se num passado recente, as IES privadas submetiam os candidatos a exames de acesso depois que as públicas tivessem terminado, tal significava que os não absorvidos pelas IES públicas encontravam nas privadas, uma alternativa.

O regulamento estabelece, pelo menos no plano das intenções, a salvaguarda de requisitos mínimos para a funcionalidade dos cursos, bem como as condições técnico-pedagógicas para o estabelecimento de vagas (n.ºs 2, 3 e 4 do artigo 5º do DP n.º 5/19, de 8 de Janeiro). Porém, a simultaneidade dos exames de acesso a nível nacional e a autorização de segundas chamadas para os cursos cujos domínios científicos figuram como prioritários no Plano Nacional de Formação de Quadros (n.º 3 do artigo 18.º do DP n.º 5/19, de 8 de Janeiro), gera brechas que podem reduzir o mérito da norma, por via do abrandamento intencional do rigor pedagógico para acomodar as lógicas económicas.

5 A administração das IES e os vários públicos

Considerando as descrições sustentadas por alguns referenciais pragmáticos e legislativos, é possível deslindar algumas pistas sob a forma de reflexões e alternativas relativamente à administração e os vários públicos para o ES, nomeadamente, o perfil de entrada, a competitividade do acesso e as pressões decorrentes do estabelecimento de *numerus clausus*.

Ingressar no ES parece constituir-se num objetivo superior de muitos angolanos para o alcance de um determinado status socioeconómico, político e eventualmente o cultural. A realidade aponta para o facto de a supremacia do setor público no mercado do emprego e a proeminência dos diplomas para aferir tratamento social e remuneração, constituírem-se em fatores condicionadores da eficácia e da eficiência da administração das IES. Porém, escassamente os seus atores prestam-se a reforçar o status cultural dos ingressados em decorrência da própria estrutura organizacional e de gradação enredada pela regra do funcionalismo público.

Não importa a especialidade e a trajetória académica precedentes, aceder a um curso do ES mesmo sem referenciar a vocação é a premissa maior. Policiais, militares, operários qualificados e na maior parte dos casos, tecnicamente irrepreensíveis em diversas especialidades ingressam em cursos pouco ou nada significativos para si e para o país, mas importa as consequências com a obtenção do diploma. É objectivamente a resposta da sociedade à estrutura económica do país, em que o Estado é o maior empregador e remunera consoante os graus académicos, independentemente das competências que são a exteriorização do que o grau expressa.

Submeter os candidatos a exames de acesso pode formalmente justificar a aferição do perfil prévio, mas a atenção à sustentabilidade das próprias instituições não pode ser ignorada.

Chevallard (1998) ao definir como tema central da teoria antropológica do didático, os saberes e as instituições, procura incorporar a ideia de interdependência em que os saberes não são suficientes para aferir a dignidade das instituições e por sua vez, estas não serão, igualmente tão legítimos para aferir os saberes. O estabelecimento dos designados “o mercado das explicações” enquanto modelos sociais recorridos pelas famílias e alunos como apoios extraescolares refletem, de certa forma, os hiatos entre os saberes e as instituições frequentadas precedentemente pelos candidatos, podendo sinalizar algumas desarticulações entre os subsistemas do ensino nacional.

Assim, se considerarmos e assumirmos a existência de algumas debilidades e desarticulações dos subsistemas de ensino, será lógico defendermos a intervenção combinada das instituições educativas (escolas, famílias e sociedade em geral), no sentido de se reduzirem as pressões sobre as famílias e alunos, propondo a estruturação de mecanismos e de iniciativas de apoio pedagógico à preparação dos alunos para o acesso ao ES. As conceções para o avanço subsumem-se nas generalizações e na lógica de confiança institucional, como interroga Lima (2008, p. 83): “Não somos todos, afinal, pesquisadores em educação, para além de longamente escolarizados e, por essas razões, conhecedores profundos da escola”?

Para o lato senso instrumental, o saber ler e escrever induz a existência de um professor. A existência de um professor induz a existência de um gestor ou administrador. No entanto, o processo educacional enredado pelas entradas e saídas e pelas diversas perspetivações da escola real implicam atenção aos fenómenos, os efeitos da instrumentalização e aos alcances da sócio-crítica.

Que gestor/administrador de IES privada ou estatal na modalidade do pós-laboral se comprazeria com a não efetivação do *numerus clausus* em termos de entradas, como consequência do demérito em exames de acesso? O choque entre a ética e a norma pode ser pouco observado, mas justificará as opções estratégicas para rentabilizar o quadro docente, o pessoal administrativo e os equipamentos escolares. Uma realidade que o normativismo procura abster-se de clarificar, ou deixa margens claras de oportunismo e de desconfiança institucional.

Os apoios pedagógicos vão além da promoção do sucesso no exame de acesso. Pensamos em medidas que venham a permitir a superação das debilidades ao nível do próprio processo formativo, visando garantir que os perfis de saída estabelecidos para cada classe, curso e de cada subsistema sejam, de facto alcançados. Senão estaremos a perpetuar a mediocridade em detrimento de qualquer esforço para a garantia e a promoção permanente da qualidade, sem descurar obviamente, que estas estratégias extraescolares podem constituir-se em importantes albergues de modalidades em que se coligem as explicações aos tópicos dos exames de acesso a ministrar.

Num plano amplo, as opções fundamentais da política educativa requerem dinâmicas que não se resumem na sua elaboração. A incorporação nessas dinâmicas, de ações concretas que permitem transitar do plano normativo para o plano pragmático implica igualmente, locomover-se da conceção instrumental à sócio-construtivista das IES. Só assim, estas ações permitiriam examinar, tanto a coerência de cada um dos elementos estruturantes da política, como a sua implementação. Ao estabelecer a imperiosidade de se “avaliar a execução e a implementação dos objetivos e metas das instituições e do Sistema de educação e Ensino, nos termos a regulamentar em diploma próprio para cada subsistema de ensino” (n.º 1, artigo 100.º, Lei n.º 17/16, de 7 de Outubro), a LBSEE procura cobrir eventuais zonas de ambiguidade que emerjam no plano de ação.

6 Considerações finais

Do mérito da trajetória académica ao mérito do exame de acesso, impõe-se desocultar a organização e o funcionamento das instituições que conformam o sistema nacional do ensino, com vista a assegurar que o seu mérito retrate e seja retratado na regulamentação afim.

A pretensão é de destacar a adoção de dispositivos de avaliação que forneçam informações relevantes sobre o plano das intenções e o plano da realização prática das políticas educativas, sem eximir-se das infidelidades normativas enquanto fórmulas de adequação à realidade face às desconexões normativas.

Num plano mais restrito, há que desencadear estudos que permitam um melhor conhecimento e compreensão das causas dos baixos índices de aproveitamento académico, a partir dos quais será possível identificar medidas estratégicas para a sua superação. Seguros de que o exame nacional é a partida um instrumento aproximado para aferir parte das racionalidades.

Os exames nacionais adotados em outros Estados, como mecanismo de regulação do sistema que salvaguarda a necessária articulação e harmonização sistémica, implícita ao princípio da comparabilidade pode ser uma alternativa válida para o caso de Angola, na perspetiva de reforçar o sentido da integralidade do sistema de educação e ensino. Os exames nacionais poderão configurar uma estratégia tendente à manutenção da articulação horizontal e vertical dos subsistemas, níveis e modalidades de ensino, conforme o prenunciado na LBSEE e passa a ser um indicador mais objetivo para avaliar, construtivamente, a integridade prática dos princípios gerais do sistema de educação e ensino.

7 References

- ALVES, M. P. & DE KETELE, J-M. (Orgs.). (2011). *Do Currículo à Avaliação, da Avaliação ao Currículo*. Porto: Porto Editora.
- ANGOLA. Decreto Presidencial N.º 203/18, 30 de Agosto (Presidência da República) - publicado no Diário da República, I Série – N.º 133. Estabelece o Regime Jurídico de Avaliação e Acreditação da Qualidade das Instituições de ES. Luanda.
- ANGOLA. Decreto Presidencial N.º 205/18, de 3 de Setembro (Presidência da República) - publicado no Diário da República, I Série – N.º 135. Aprova o Programa Nacional de Formação e Gestão do pessoal Docente. Luanda.
- ANGOLA. Decreto Presidencial N.º 5/19, de 8 de Janeiro (Presidência da República) - publicado no Diário da República, I Série – N.º 3. Aprova o Regulamento Geral de Acesso ao Ensino Superior. Luanda.

- ANGOLA. Lei N.º 17/16, de 7 de Outubro (Assembleia Nacional) - publicada no Diário da República, I Série – N.º 170. Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino, que estabelece os princípios e as bases gerais do Sistema de Educação e Ensino. Revoga a Lei n.º 13/01, de 31 de Dezembro. Luanda.
- ANGOLA. Presidente da República. Discurso sobre o Estado da Nação, 15 de out. de 2019. Acedido a 27 de outubro de 2019 em: <<http://www.cidadao.gov.ao/VerPublicacao.aspx?id=3841>>.
- BITTAR, M. (2017). “A Teoria Antropológica do Didático como ferramenta metodológica para análise de livros didáticos”. In *Zetetiké*, Campinas, SP, v.25, n. 3, set./dez. p.364-387. Em file:///C:/Users/hp/Documents/CIENCINVESTIG/Teoria%20antropológica%20do%20didático%202.pdf acesso a 29 de Março de 2019.
- CHEVALLARD Y. (1998). Organisations didactiques : Les cadres généraux. Notice du Dictionnaire de Didactique des Mathématiques 1997-1998 pour la formation des élèves professeurs de mathématiques.
- D’AMORE, B. Epistemologia, Didática da Matemática e Práticas de Ensino. *Bolema*, Rio Claro – SP, ano 20, nº 28. 2007.
- HADGI, C. (1994). *A Avaliação, Regras do Jogo: das intenções aos instrumentos*. Porto: Porto Editora.
- LAZARUS, R.S., & FOLKMAN, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- LIMA, L. C. (2011). Avaliação, Competitividade e Hiperburocracia. In M. P. Alves & J.-M. De Ketele (Orgs.). *Do Currículo à Avaliação, da Avaliação ao Currículo*. Porto: Porto Editora, pp. 71-82.
- SFEZ, L. (1984). *Critique de la décision*. Paris: Seuil.

Authors Profiles:

Maria da Conceição Barbosa Mendes, Ph.D. since 2013 in School Organization and Administration by Education Institute of Minho University - Portugal. Professora Catedrática at the Higher Institute of Education Science in Katyavala Bwila University - Angola. Mean Areas of research: Quality Analysis, Organization and Administration and Evaluation.

Tuca Manuel, Ph.D. since 2013, in Sociology of Educational Administration by Minho University – Portugal, Braga. Professor Auxiliar in Higher Institute of Educational Sciences of Katyavala Bwila University - Angola. Areas of interest in research: Organization, Administration, Management and Quality of Higher Education and Socio-history, ethno-history of Angola and Africa.

Isabel Maria Romero Fernandez de Carvalho, Ph.D. since 2013 in Psychology Evolutionary and Educational from Universit of València – Espanha. Teacher in Higher Institute of Educational Sciences of Katyavala Bwila University - Angola. Education Psychology is the most important area of research.

