



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Motivação na implementação de um sistema de garantia de qualidade alinhado com o Quadro EQAVET. Estudos de caso em Operadores de Educação e Formação Profissional.

Marisa Rute Magro Pisco

Orientador | Prof^a Doutora Margarida Saraiva

Mestrado em Gestão

Recursos Humanos

Dissertação

Évora, 2019



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Motivação na implementação de um sistema de garantia de qualidade alinhado com o Quadro EQAVET. Estudos de caso em Operadores de Educação e Formação Profissional.

Marisa Rute Magro Pisco

Orientador | Prof^a Doutora Margarida Saraiva

Mestrado em Gestão

Recursos Humanos

Dissertação

Évora, 2019

Constituição do Júri

Presidente do Júri

Prof.^a Doutora Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério

Vogais

Prof.^a Doutora Maria Margarida Serra Marques Martins de Moura Saraiva

(Orientadora)

Prof.^a Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira

(Arguente)

“Tenho uma espécie de dever de sonhar sempre, pois, não sendo mais, nem querendo ser mais, que um espectador de mim mesmo, tenho de ser o melhor espetáculo que posso. Assim me construo a ouro e sedas, em salas supostas, palco falso, cenário antigo, sonho criado entre jogos de luzes brandas e música invisíveis.”

Fernando de Pessoa, 1998 (ed)

Resumo

O Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e a Formação Profissionais (Quadro EQAVET) tem como propósito assegurar a melhoria da qualidade na educação e formação profissional (EFP) dentro do espaço europeu. Considera-se que devem ser instituídos métodos de garantia de qualidade, designadamente uma avaliação válida e fiável dos resultados de aprendizagem, junto dos operadores de educação e formação profissional.

O presente trabalho pretende analisar o Quadro EQAVET, identificar as principais motivações na sua implementação e identificar a relação entre as motivações e possível criação de valor. Analisando casos reais da sua implementação, através de entrevista, junto de operadores de EFP.

Os resultados obtidos permitiram identificar as motivações internas e externas na implementação de um sistema de garantia da qualidade, alinhado com o Quadro EQAVET e relação existente entre as motivações e a criação de valor juntos dos operadores de EFP.

Palavras-chave:

EQAVET; Garantia da qualidade; Motivação; Educação e Formação Profissional

Abstract

Motivation in the implementation of a quality assurance system aligned with the EQAVET Framework. Case studies in vocational education and training providers.

The European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training (EQAVET Framework) aims to ensure quality improvement in vocational education and training (VET) within the European area. It is considered that quality assurance methods, such as valid and reliable evaluation of learning outcomes, should be established in vocational education and training providers.

The present work intends to analyze the EQAVET Framework, to identify the main motivations in its implementation and to identify the relation between the motivations and possible creation of value. Analyzing real cases of their implementation, through interview, with VET operators.

The results obtained allowed to identify the internal and external motivations in the implementation of a quality assurance system, aligned with the EQAVET Framework and the relationship between the motivations and the value creation in VET operators.

Keyword:

EQAVET; Quality assurance; Motivations; Vocational Education and Training

Agradecimentos

A realização deste trabalho só foi possível graças ao contributo direto e indireto de várias pessoas. A todas expresso a minha maior gratidão, em especial:

À minha Orientadora, Prof^a Doutora Margarida Saraiva, pela disponibilidade, pela partilha de conhecimento, pela infinita paciência e sobretudo por todos os desafios que me lançou.

À INSIGNARE, na pessoa do Coordenador do Gabinete de Gestão da Qualidade, José Luís Pegada, pela disponibilidade e partilha de informação.

Por fim, mas não menos importante gostaria de agradecer à minha família, amigos e colegas de trabalho, pelo apoio e incentivo que sempre me deram.

ÍNDICE

ÍNDICE DE ANEXOS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE QUADROS	10
LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS	11
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	12
I.1 Enquadramento do Tema	12
I.3 Problemática de Estudo e Objetivos	14
I.4 Metodologia	15
I.5 Estrutura do Trabalho.....	15
CAPÍTULO II- ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	17
II.1 Definição de Qualidade	17
II.2 Qualidade na Educação e Formação Profissional - Contexto Nacional e Europeu	18
II.2.1 O Quadro EQAVET	19
II.2.2 A qualidade nas fases do ciclo EQAVET.....	22
II.3 Referências de Qualidade – Paralelo Teórico.....	24
II.3.1 Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM) ..	24
II.3.2 Estrutura Comum de Avaliação (CAF) - CAF Educação 2013	27
II.3.3 A norma ISO 9001:2015.....	29
II.3.4 A norma ISO 21001:2018.....	31
II.3.5 Certificação de entidades formadoras – nível nacional	33
II.4 Motivações na Implementação de Sistemas de Gestão e de Garantia da Qualidade ..	43
CAPÍTULO III – OPÇÕES METODOLÓGICAS.....	46
III. 1 Problemática em Estudo e Questões de Partida	46
III. 2 Objetivos do Estudo.....	47
III. 3 Classificação e Métodos da Investigação	47
III. 4 Instrumento de Recolha e Tratamento de Dados	50
III. 5 Fiabilidade e Validade.....	54
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	56
IV.1 Apresentação dos Operadores de Educação e Formação Profissional	56
IV.1.1 Escola Profissional de Ourém – EPO - Escola Oficina	57
IV.1.2 Escola de Hotelaria de Fátima (EHF)	58

IV.2 Análise dos Dados – Entrevista	60
V. CONCLUSÕES.....	74
V.1 Conclusões Gerais	74
V.2 Limitações ao Estudo.....	76
V.3 Propostas de Investigação Futura	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXOS.....	83

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Estrutura do Guião de Entrevista.....LXXXIV

Anexo 2- Guião de Entrevista.....LXXXVII

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Uma perspectiva do desenvolvimento da qualidade.....	17
Figura 2 - Ciclo de qualidade EQAVET com base no ciclo PDCA	21
Figura 3- Ciclo MERI.....	21
Figura 4 - Conceitos fundamentais de Excelência.....	26
Figura 5 - Modelo de Excelência da EFQM.....	26
Figura 6 - Lógica RADAR.....	27
Figura 7- Modelo CAF.....	29
Figura 8 - Estrutura da Norma ISO 9001:2015 de acordo com o ciclo PDCA.....	31
Figura 9 - Estrutura da Norma ISO 21001:2018 de acordo com o ciclo PDCA.....	33
Figura 10 - Fases do Ciclo Formativo.....	34

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores EQAVET.....	23
Quadro 2- Comparação de Referências de Qualidade.....	36
Quadro 3 - Motivos para a implementação de um SGQ.....	44
Quadro 4 - Grelha resumo da informação.....	61
Quadro 5 - Motivações Internas.....	71
Quadro 6 - Motivações Externas.....	72
Quadro 7 - Possível criação de valor.....	72

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ANQEP- Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional

APCER - Associação Portuguesa de Certificação

DGERT - Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

DSQA - Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação

ECVET - Sistema Europeu de Créditos do Ensino e Formação Profissionais

EFP - Educação e Formação Profissional

EHF - Escola de Hotelaria de Fátima

EPO - Escola Profissional de Ourém

EQAVET- Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais

FEEI - Fundos Europeus Estruturais e de Investimento

QNQ - Quadro Nacional de Qualificações

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

I.1 Enquadramento do Tema

Com a Estratégia de Lisboa e posteriormente com a Declaração de Copenhaga, fica marcado o início de um processo de cooperação reforçado em matéria de formação profissional (Wollschläger & Guggenheim, 2004). De acordo com Almeida (2016), começa a registar-se a necessidade dos sistemas de educação e formação profissional responderem ao desafio de um mercado de trabalho europeu, promovendo a empregabilidade, a cidadania ativa, a inclusão social e o desenvolvimento pessoal. Procura-se dar à educação e formação profissional um carácter europeu, reforçando, para tal, os sistemas de transparência, informação e orientação, reconhecendo competências e qualificações e assegurando a qualidade (Comissão Europeia, 2002).

Com o Comunicado de Bordeaux, volta a afirmar-se que a educação e formação profissional, enquanto estratégia chave de políticas económicas, sociais e de emprego, é essencial na implementação da aprendizagem ao longo da vida. Reforça-se a necessidade de consolidar as modalidades de cooperação europeia nesta matéria. Considera-se prioritário pôr em prática dispositivos e instrumentos de cooperação em termos de ensino e formação profissional. Por outro lado, promove-se a atratividade e qualidade dos sistemas de ensino e de formação profissional, reforçando os laços entre o ensino e a formação profissional e o mercado de trabalho (Comissão Europeia, 2008). Destes instrumentos e princípios comuns, que se complementam entre si, e que, hoje, contribuem decisivamente para a construção de competências e qualificações europeias, podemos destacar:

- *Europass*- instituiu um quadro comunitário único para facilitar o registo e a legibilidade das qualificações e competências detidas pelos cidadãos;
- Quadro Europeu de Qualificações (QEQ) para a aprendizagem ao longo da vida, que permite que os diferentes quadros nacionais de qualificações a ele sejam referenciados;
- Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais – EQAVET e é criado o Sistema Europeu de Créditos do Ensino e Formação Profissionais – ECVET que, assente em resultados de aprendizagem

esperados à saída dos percursos educativos e formativos, favorece o reconhecimento das qualificações (Silva, 2018).

Passados oito anos da Declaração de Copenhaga, em 2010, no Comunicado de Bruges, realiza-se a sua revisão e nova contextualização para os anos 2011-2020, é estabelecida uma visão global EPF até 2020. E, esta deverá ser mais atrativa, relevante, orientação para a carreira, inovadora, acessível e flexível, devendo contribuir para a excelência (Comissão, 2010).

“É neste contexto que no âmbito dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI) foram introduzidas as condicionalidades *ex-ante*, para assegurar que estariam reunidas as condições indispensáveis para a utilização eficaz e eficiente dos FEEI, constituindo um dos principais elementos da reforma da Política de Coesão da União Europeia para o período de 2014 a 2020.” (Silva, 2018:266).

Foram indicadas sete condicionalidades *ex-ante*, de carácter geral associadas aos aspetos horizontais da execução dos programas, e 29 condicionalidades *ex-ante*, nos programas operacionais temáticos, que estabeleçam condições específicas, para os domínios de investimento relevantes elegíveis para apoio no âmbito da Política de Coesão (prioridades de investimento). No caso do “Portugal 2020”, foi assinado em julho de 2014 o Acordo de Parceria (AP), no qual a Comissão Europeia expôs como um dos critérios não cumpridos por Portugal a existência de medidas claras e específicas para aumentar a qualidade e a atratividade do ensino e formação profissionais, designadamente:

1. A criação de uma abordagem nacional de garantia da qualidade do EFP (alinhada com o Quadro de Referência Europeu para a Garantia da Qualidade do Ensino e Formação Profissionais – EQAVET);

2. A implementação da transparência e dos instrumentos de reconhecimento, por exemplo, o Sistema Europeu de Créditos do Ensino e Formação Profissionais (ECVET).

Para o ponto 1, ficou expresso o seguinte: “Implementação de modelos de garantia de qualidade articulados com o EQAVET, cuja certificação deve ser efetuada pela ANQEP através do Decreto-lei n.º 92/2014, de 20/06 que define o regime das escolas profissionais públicas, privadas e de referência empresarial” (Silva, 2018:267).

O interesse por esta temática teve origem no contexto profissional e o interesse na área da gestão da qualidade e de recursos humanos, assim como permite aprofundar conhecimentos na área.

Começa, assim, a investigação, escolhendo e definindo um tema. Este surge, normalmente, a partir das seguintes situações (Barros & Lehfeld, 1999, citado em Vilelas, 2008):

- (a) Observação do quotidiano
- (b) A vida profissional
- (c) Programas de investigação
- (d) Contacto (conversas) com especialistas
- (e) Sugestões de estudos já realizados
- (f) Estudo da literatura especializada

I.3 Problemática de Estudo e Objetivos

O Quadro EQAVET é um instrumento, de adoção voluntária por parte dos Estados membro, construído no âmbito da União Europeia e baseado em padrões europeus comuns para a garantia e melhoria da qualidade da EFP inicial e contínua. Tem uma dupla finalidade: a) apoiar os Estados-membro a promover e a supervisionar a melhoria contínua dos seus sistemas de EFP com vista a uma maior transparência e coerência entre as medidas adotadas no setor e b) concretizar a convergência europeia na EFP através da promoção da confiança mútua, da mobilidade dos trabalhadores e alunos/formandos e da aprendizagem ao longo da vida (Galvão, 2016).

Neste projeto, o problema que se pretende analisar prende-se com as seguintes questões de partida: Quais são as principais motivações dos operadores de EFP na implementação de um sistema de garantia da qualidade alinhado com o quadro EQAVET? Qual a relação existente entre as motivações e a possível criação de valor na qualidade da EFP?

Para responder a estas questões definiram-se como objetivos identificar as motivações internas e externas aquando o processo de implementação do sistema de garantia da

qualidade, alinhado com o quadro EQAVET e identificar a relação existente entre as motivações e a possível criação de valor, no âmbito da garantia da qualidade nos operadores nacionais da Educação e Formação Profissional (EFP).

I.4 Metodologia

A metodologia adotada para o projeto baseou-se nos procedimentos fundamentais para pesquisas científicas. Inicialmente com um levantamento bibliográfico de forma a construir um referencial teórico adequado e centrou-se numa pesquisa que tem como objetivos identificar as motivações internas e externas, aquando o processo de implementação do sistema de garantia da qualidade, alinhado com o quadro EQAVET, e identificar a relação existente entre as motivações e a possível criação de valor, no âmbito da garantia da qualidade nos operadores nacionais da Educação e Formação Profissional (EFP).

Para tornar o estudo exequível e conseguir responder e atingir os objetivos serão realizados estudos de caso em operadores de EFP.

Esta investigação, tem por base os estudos de Alič (2013, 2014 e 2015), Sampaio, Saraiva e Guimarães Rodrigues (2011), Sampaio e Saraiva (2011), far-se-á através de pesquisa bibliográfica tendo como incidência o recurso a livros, revistas científicas, artigos científicos e utilização da internet. A parte empírica consiste num estudo de casos, onde se utilizarão, os depoimentos resultantes de entrevista aos operadores de educação e formação e recolha de informação/documentação das organizações em estudo.

I.5 Estrutura do Trabalho

Para alcançar os objetivos propostos, a dissertação está estruturada da seguinte forma:

➤ Capítulo I - Introdução: Este capítulo é dedicado ao desenvolvimento do enquadramento do tema, a definição da problemática de estudo e dos objetivos gerais e específicos, assim como, a metodologia e descrição sumária da estrutura da dissertação.

➤ Capítulo II – Enquadramento Teórico: Este capítulo é dedicado ao enquadramento teórico, através da revisão da principal bibliografia consultada e relevante para o tema, nomeadamente a explanação de alguns conceitos sobre o conceito de qualidade, qualidade na educação e formação profissional, no contexto nacional e europeu, assim como é efetuada a explanação de alguns conceitos sobre motivações na implementação de um sistema de garantia da qualidade.

➤ Capítulo III - Opções Metodológicas: Este capítulo é aplicado à metodologia de investigação, compreendendo aspetos como as etapas, a classificação e os métodos da investigação, o modelo de investigação e o instrumento de recolha de dados.

➤ Capítulo IV - Análise e Discussão dos Resultados: Este capítulo é aplicado à análise e subsequente tratamento e discussão dos resultados, após análise de conteúdo das entrevistas.

➤ Capítulo V – Conclusões: Este capítulo é aplicado às conclusões gerais, às limitações existentes no decorrer da investigação e à apresentação de perspetivas de desenvolvimento futuras.

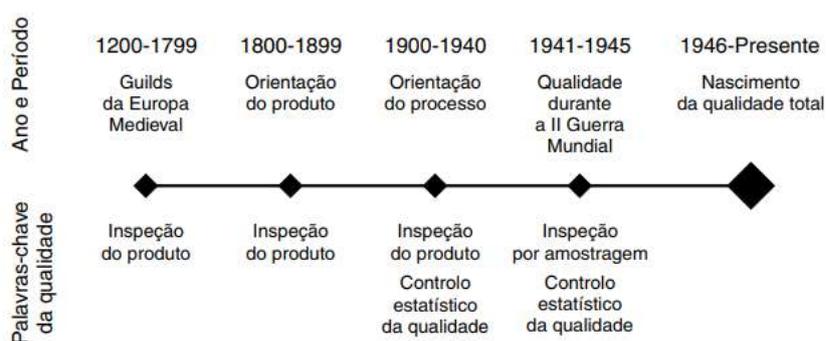
CAPÍTULO II- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo encontra-se dividido em duas partes. Na primeira parte, procura-se, através da revisão da principal bibliografia, consultada e relevante para o tema, a explanação e análise de alguns conceitos sobre qualidade, sistemas de gestão e de garantia da qualidade, num contexto nacional e europeu. Na segunda parte do enquadramento teórico, procura-se, igualmente, através da revisão da principal bibliografia consultada, a exposição de alguns conceitos sobre motivações na implementação de sistemas de gestão e de garantia da qualidade.

II.1 Definição de Qualidade

O termo qualidade é muito vasto e pode ser utilizado em diversos contextos ou realidades. Na Figura 1 observa-se, desde cedo, uma preocupação com a produção/produto e com o consumo.

Figura 1- Uma perspetiva do desenvolvimento da qualidade



Fonte: António, Teixeira e Rosa, 2016:21

De acordo com Galvão (2016:6), “qualidade pode ser definida como uma melhoria contínua de processos por Deming (1950), como uma adequação à finalidade por Juran (1954), como controlo da qualidade total por Feigenbaum (1951) ou como conformidade com os requisitos por Crosby (1979)”.

O termo qualidade não possui uma demarcação semântica precisa e concreta. Nas áreas de gestão e economia, por exemplo, qualidade tanto pode significar a relação entre as características e os procedimentos aplicados na fabricação ou desenvolvimento de um bem ou um serviço, como também, o grau de satisfação do cliente para com o produto ou serviço obtido em relação à sua expectativa inicial (Davok, 2007).

Nas ciências sociais e humanas, o conceito mais usual é que qualidade significa a perfeição de algo diante da expectativa das pessoas. Nestas áreas, qualidade não existe somente como elemento de perfeição, ela exige a relação de dois elementos (perfeição e expectativa). Davok (2007:507) refere que Demo “entende que qualidade converge com a ideia de bem feito e completo, sobretudo quando o termo se aplica à ação humana: nessa condição, qualidade é o toque humano na quantidade”.

Segundo Pires (2012:43), “a qualidade inicia-se pela identificação das necessidades dos clientes (interface da empresa com o mercado), seguindo-se-lhe, o que podemos chamar de expressão funcional da necessidade (o que o produto/serviço deve fazer); (...) A qualidade não está apenas, nem fundamentalmente na produção/prestação de serviço, mas cada vez mais na interface da organização com os seus clientes. Esta é a filosofia essencial da Gestão da Qualidade”.

No contexto específico deste trabalho, importa referir que de acordo com o Cedefop (2015), a noção de qualidade corresponde à definição de gestão da qualidade à qual se acrescentou o fator humano. A cultura de qualidade depende, fundamentalmente, do compromisso e empenho dos profissionais de uma instituição na procura da qualidade. Por conseguinte, na educação e formação profissional podem considerar-se três abordagens possíveis: a) uma centrada no mundo do trabalho; b) outra centrada nas necessidades dos estudantes; e c) uma centrada na eficácia e na eficiência dos processos organizacionais, embora na maior parte das instituições estas funcionem em interação e de forma equilibrada.

II.2 Qualidade na Educação e Formação Profissional - Contexto Nacional e Europeu

O sistema de garantia de qualidade é entendido como fundamental para resolver várias dificuldades, que os sistemas de ensino e formação atravessam, corroborando a ideia da necessidade de um mecanismo de apoio ao ensino e formação (Almeida, 2016).

À luz da experiência adquirida no ensino superior e no ensino e formação profissionais (EFP), a criação de sistemas flexíveis de garantia da qualidade pode ajudar a aumentar a qualidade da aprendizagem formal e não formal em todos os setores de educação e de formação bem como fazer face a fenómenos de crescente expansão, como os recursos educativos abertos e o ensino transfronteiras, nomeadamente a educação «franchisada» (Conselho da União Europeia, 2014: 2).

De acordo com as indicações do Conselho da União Europeia (2014), os mecanismos de garantia de qualidade podem desempenhar um papel importante, ajudando tanto os estabelecimentos de ensino e formação como os decisores políticos a vencer os desafios e assegurando que a qualidade dos sistemas de ensino e de formação e de cada uma das instituições é adequada ao fim a que se destina. A garantia de qualidade – que faz parte de uma série de medidas a adotar pelos Governos e pelas instituições, por forma a potenciar a transparência e a confiança no próprio sistema a nível macro e nos operadores de EFP a nível micro. Pois, a cultura de qualidade depende, essencialmente, do compromisso e empenho dos de todos os envolvidos, numa instituição na procura da qualidade.

A qualidade da oferta de EFP é um pré-requisito para a sua atratividade. A fim de garantir a melhoria da qualidade, o aumento da transparência, a confiança mútua, a mobilidade dos trabalhadores e dos aprendentes e a aprendizagem ao longo da vida, os países participantes devem estabelecer quadros de garantia de qualidade em conformidade com a Recomendação do Quadro EQAVET (Conselho, 2009).

II.2.1 O Quadro EQAVET

O Quadro EQAVET, criado pela Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho Europeu de 18 de junho de 2009, tem como propósito melhorar a educação e formação profissional (EFP) no espaço europeu, disponibilizando aos operadores, ferramentas comuns para a gestão da qualidade, a empregar no âmbito da legislação e das práticas de cada Estado-Membro.

A garantia da qualidade é para a Comissão Europeia, fundamental para encontrar respostas para os desafios a que a Europa assiste no momento, em especial no que respeita às baixas qualificações e/ou mão-de-obra pouco qualificada. Assim, esta garantia pode contribuir para ultrapassar a não correspondência entre as competências existentes e as necessárias e melhorar a empregabilidade dos jovens, para que, finalmente, se possa alcançar um entendimento comum do EFP, que facilite o reconhecimento mútuo das aprendizagens obtidas em vários países e, deste modo, permita uma maior mobilidade e respostas mais eficazes aos desafios económicos e sociais (Comissão Europeia, 2004).

De salientar, que o quadro visa consolidar o trabalho anteriormente realizado em torno do quadro europeu de qualificações (QEQ) e o Sistema Europeu de Créditos do Ensino e Formação Profissionais (ECVET).

O Quadro EQAVET compreende um ciclo de garantia e de melhoria da qualidade, que prevê as fases de planeamento, de implementação, de avaliação/apreciação e de revisão de EFP, apoiado em critérios de qualidade, indicativos e indicadores comuns. Os processos de supervisão, que incluem mecanismos de avaliação interna e externa, têm de ser definidos de modo adequado pelos Estados-Membros, com o propósito de identificar as capacidades dos sistemas, dos processos e procedimentos e as áreas que deviam ser melhoradas. O quadro de referência deverá prever a utilização de ferramentas de aferição no intuito de obter dados fiáveis sobre a sua eficácia (Conselho Europeu, 2009).

Com efeito, o ciclo da Qualidade do EQAVET tem por base o ciclo PDCA¹ (ver Figura 2) e o ciclo MERI (ver Figura 3), acompanhado por um conjunto de 10 indicadores de referência, que podem ser utilizados como um *Toolkit* (caixa de ferramentas) pelos operadores de EFP.

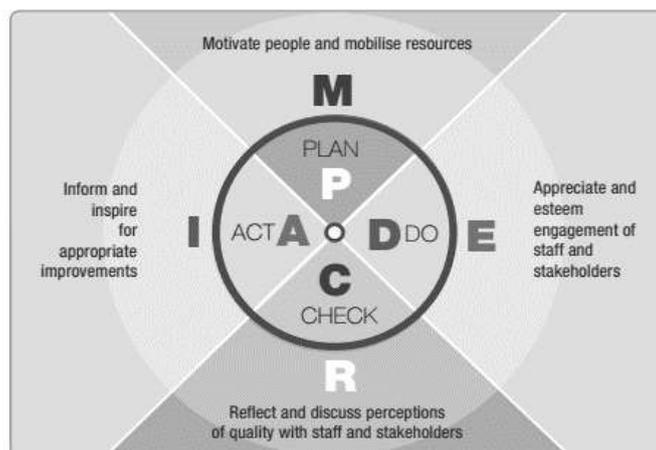
¹ *Plan, Do, Check, Act* (PDCA).

Figura 2- Ciclo de qualidade EQAVET com base no ciclo PDCA



Fonte: <http://www.egavet.eu/gns/library/promotional-materials/quality-cycle-poster.aspx>

Figura 3 - Ciclo MERI²



Fonte: Cedefop (2015)

² "In detail, the MERI cycle foresees the following activities for strengthening interpersonal relationships within the organisation: (a) motivate people and mobilise resources for improvement; (b) appreciate and esteem engagement of staff and stakeholders; (c) reflect and discuss assessments, evaluations and opinions of staff and stakeholders; (d) inform and inspire appropriate improvement" (Cedefop,2015:98).

O ciclo MERI é um entendido como um complemento e compensação às *hard skills* abordadas no ciclo PDCA. Enquanto as atividades técnicas do ciclo PDCA são pré-requisito para estabelecer um SGQ interno, o ciclo MERI articula as *soft skills* necessárias para a criação de uma cultura interna de qualidade. Uma cultura de qualidade requer mais do que o previsto pelas atividades do ciclo PDCA, pois este, é produzido principalmente por relações humanas caracterizadas por respeito comum e motivação constante (Cedefop, 2015).

II.2.2 A qualidade nas fases do ciclo EQAVET

Segundo Galvão (2016), os critérios de qualidade revestem-se de carácter geral e aplicam-se especificamente a cada uma das fases do ciclo de qualidade EQAVET:

- Fase de planeamento - o planeamento reflete uma visão estratégica partilhada pelos *stakeholders* e inclui as metas/objetivos, as ações a desenvolver e os indicadores adequados.
- Fase de implementação - os planos de aplicação são concebidos em consulta com os *stakeholders*.
- Fase de avaliação (interna/externa) - avaliações de resultados e de processos são regularmente efetuadas.
- Fase de revisão - os resultados da avaliação são utilizados para se elaborarem planos de ação adequados.

Por sua vez, os descritores indicativos são especificações que pretendem clarificar os critérios de qualidade em função do utilizador-alvo que, neste caso, são os operadores de EFP. Estes descritores devem ser encarados como meras linhas de orientação e ser aplicados pelos utilizadores em função dos seus contextos e necessidades conforme se explicita na Recomendação do Conselho Europeu.

Esta questão analisada por Galvão (2016), aponta para o facto de os descritores serem meramente indicativos, indica que a) a sua utilização é voluntária e que b) poderão existir/ser criados outros descritores que sejam necessários e mais adequados ao contexto nacional. Neste caso, caberá aos operadores, em colaboração com as demais partes interessadas,

selecionar outros descritores que entendam ser úteis e relevantes. Uma vez alcançado o consenso, convirá que os novos descritores sejam claramente explicitados para, assim, ser assegurada a transparência da decisão para todos os *stakeholders*, isto é, *stakeholders* internos (direção da instituição, professores/formadores, alunos/formandos, outros profissionais) e externos (reguladores institucionais, parceiros sociais, empregadores, pais/encarregados de educação, público em geral).

Na mesma linha, os dez indicadores EQAVET, constantes no Quadro 1, constituem-se como um “sistema de indicadores”, que se destina a apoiar decisores políticos e operadores de EFP (a nível europeu, nacional e regional), não só a avaliarem os respetivos sistemas e ofertas de EFP, mas também a desenvolverem estratégias de melhoria da sua qualidade (Galvão, 2016).

Quadro 1 - Indicadores EQAVET

Indicador 1: Importância dos sistemas de garantia da qualidade para os prestadores de EFP
Indicador 2: Investimento na formação de professores e formadores
Indicador 3: Taxa de participação em programas de EFP
Indicador 4: Taxa de conclusão nos programas de EFP
Indicador 5: Taxa de colocação em programas de EFP
Indicador 6: Utilização das competências adquiridas no local de trabalho
Indicador 7: Taxa de desemprego em função de diferentes critérios
Indicador 8: Prevalência de grupos vulneráveis
Indicador 9: Mecanismos para identificar necessidades de formação no mercado de trabalho
Indicador 10: Dispositivos utilizados para promover um melhor acesso à EFP

Fonte: Cedefop (2015)

A nível nacional, por via da publicação do Decreto-Lei n.º 92/2014, de 20 de junho, é proficiência da Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional (ANQEP), promover, acompanhar e apoiar a implementação dos sistemas de garantia da qualidade e certificar os operadores de EFP. Tendo em consideração a relevância estratégica da garantia da qualidade

na EFP, “a ANQEP definiu um modelo de alinhamento dos sistemas de garantia da qualidade com o Quadro EQAVET que permite abranger, não apenas as escolas profissionais, como também as restantes tipologias de operadores de EFP com oferta de formação inicial para jovens de nível de 4 do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ)” (Silva, 2018:5).

Neste contexto Galvão (2016), esclarece que apesar do Quadro EQAVET, incluir um conjunto vasto e complexo de indicadores, foi entendido pela ANQEP, que a nível nacional, num primeiro ciclo de implementação, os operadores de EFP apenas iriam trabalhar um conjunto reduzido de indicadores que, numa abordagem de processo-produto/resultado: a) Taxa de conclusão em cursos de EFP (indicador n.º 4 do EQAVET); b) Taxa de colocação após conclusão de cursos de EFP (indicador n.º 5 do EQAVET); Utilização das competências adquiridas no local de trabalho (indicador n.º 6 do EQAVET).

II.3 Referências de Qualidade – Paralelo Teórico

A adoção de um quadro/modelo/standard de referência pode colocar um dilema aos operadores de Educação e Formação Profissional (EFP), no que diz respeito ao quadro/modelo/standard a adotar e, uma vez adotado, à forma de garantir que as referências são adequadas às características da organização.

O operador de EFP pode optar por utilizar e adaptar um conjunto de modelos de referência. Esta situação pode ser feita de várias formas, uma das quais é alinhar modelos de referência. O alinhamento com o Quadro EQAVET pode ser alcançado através da identificação dos: a) “encaixes” ou elementos comuns (seu grau de complementaridade) e b) as “lacunas” entre os modelos (Galvão, 2016).

II.3.1 Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM)

O Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM) foi desenvolvido com o desígnio de auxiliar as empresas europeias a estabelecer um sistema de

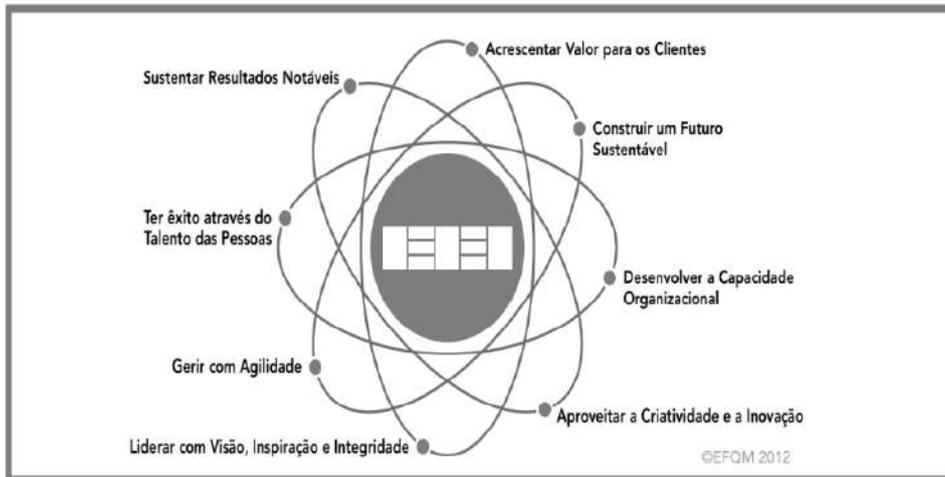
gestão apropriado, apto a avaliar as organizações tendo em conta o Prémio Europeu de Qualidade (European Quality Award- EQA) (António, Teixeira & Rosa, 2016).

Este modelo é muitas das vezes, utilizado como uma ferramenta de diagnóstico, adotando uma visão holística, de modo a permitir que as organizações, independentemente do tamanho ou sector, possam (APQ/EFQM, 2013):

- Avaliar onde se encontram, ajudando a compreender as suas principais forças e potenciais lacunas no desempenho dos 9 critérios;
- Fornecer um vocabulário comum e forma de pensar sobre a organização que facilite a comunicação eficaz de ideias, dentro e fora da organização;
- Integrar as iniciativas existentes e planeadas, eliminando a duplicação e identificação de lacunas.

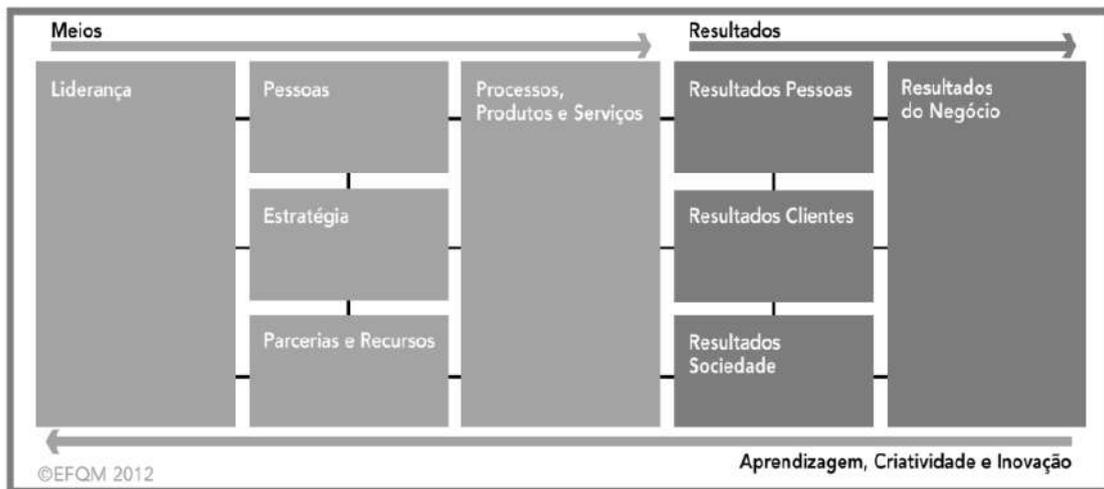
No sentido de promover e reconhecer o sucesso sustentado e proporcionar orientações aos que procuram alcançá-lo, a EFQM é materializada através de um conjunto de três componentes integrados: a) Conceitos Fundamentais de Excelência (ver Figura 4) enquanto os oito princípios subjacentes, que se constituem como alicerce essencial para qualquer organização alcançar a excelência sustentada; b) Modelo de Excelência da EFQM (ver Figura 5), patenteado num diagrama, uma ferramenta não prescritiva baseada em nove critérios. Cinco são “Meios” e quatro são “Resultados”; c) a lógica do RADAR (ver Figura 6), que envolve uma avaliação dinâmica, enquanto ferramenta de gestão, que fornece os elementos que dão apoio a uma organização, uma vez que aponta os desafios que esta terá de ultrapassar se pretender concretizar a sua ambição de alcançar a excelência sustentada (APQ/EFQM, 2013).

Figura 4- Conceitos fundamentais de Excelência



Fonte: APQ/ EFQM, 2013

Figura 5 – Modelo de Excelência da EFQM



Fonte: APQ/ EFQM, 2013

Os critérios “Meios” abrangem aquilo que uma organização faz, e como o faz. Os critérios “Resultados” abrangem o que uma organização alcança. Os “Resultados” são causados pelos “Meios”, e os “Meios” são melhorados utilizando o feedback dos “Resultados”. A salientar as setas, que comprovam a natureza dinâmica do Modelo, mostram a aprendizagem e a inovação a apoiarem a melhoria dos Meios, os quais, por sua vez, conduzem a melhores Resultados.

Figura 6 - Lógica RADAR



Fonte: APQ/ EFQM, 2013

A lógica RADAR é baseada em quatro elementos (APQ, EFQM, 2013): Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão. De uma forma geral, estabelece que uma organização tem a necessidade de:

- Determinar Resultados que espera alcançar como parte da sua estratégia.
- Planejar e desenvolver um conjunto integrado de Abordagens sólidas para alcançar os resultados requeridos, tanto no presente como no futuro.
- Desdobrar as abordagens de uma forma planeada garantindo a sua implementação.
- Avaliar e refinar as abordagens implementadas, através da monitorização e análise dos resultados alcançados e das atividades de aprendizagem realizadas.

II.3.2 Estrutura Comum de Avaliação (CAF) - CAF Educação 2013

A CAF é um modelo de Gestão da Qualidade Total, para o setor público, enquanto instrumento europeu de gestão da qualidade comum a todo o setor. Inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Estão da Qualidade (EFQM). Baseia-se na premissa de que os resultados de excelência no desempenho organizacional, cidadãos/clientes, pessoas e sociedade são atingidos através da liderança que conduz a estratégia e planeamento, as

pessoas, as parcerias, os recursos e os processos. Este modelo analisa a organização simultaneamente por diferentes ângulos promovendo uma análise holística do desempenho da organização (DGAEP, 2013).

A CAF foi inicialmente concebida para ser utilizada em todos os domínios do setor público na União Europeia, analogamente, foi considerada uma ferramenta útil para ser aplicada no setor da Educação em geral. A CAF - Educação destina-se a todas as instituições de ensino e formação, independentemente do seu nível, uma vez que é aplicável desde o ensino pré-escolar ao ensino superior, incluindo a aprendizagem ao longo da vida (DGAEP, 2013).

Encontra-se organizada através de uma estrutura com as nove caixas que identificam os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional (ver Figura 7). Os critérios 1 a 5 dizem respeito às práticas gestionárias de uma organização: os designados Meios. Estes determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para alcançar os resultados desejados. Nos critérios 6 a 9, os Resultados alcançados ao nível dos cidadãos /clientes, pessoas, responsabilidade social e desempenho-chave são avaliados através de medidas de perceção e medições do desempenho. Cada critério está decomposto num conjunto de subcritérios. Os 28 subcritérios identificam as principais questões a considerar quando se avalia uma organização (DGAEP, 2013).

Enquanto ferramenta da Gestão da Qualidade Total, a CAF subscreve os conceitos fundamentais da excelência, inicialmente definidos pela EFQM, transpondo-os para o setor público/contexto CAF e procurando melhorar o desempenho das organizações públicas com base nestes conceitos. Estes princípios fazem a diferença entre as organizações públicas burocráticas tradicionais e a organização orientada no sentido da Qualidade Total (DGAEP, 2013).

Figura 7. Modelo CAF



Fonte: DGAEP, 2013

II.3.3 A norma ISO 9001:2015

Pertencente à série de normas ISO 9000, a norma ISO 9001 é um referencial para a implementação de sistemas de gestão da qualidade, orientando organizações de modo a estas alcançarem níveis satisfatórios de qualidade. A sua adoção deverá ser uma decisão estratégica por parte das organizações que procurem melhorar o seu desempenho e demonstrar a conformidade com requisitos especificados do sistema de gestão da qualidade.

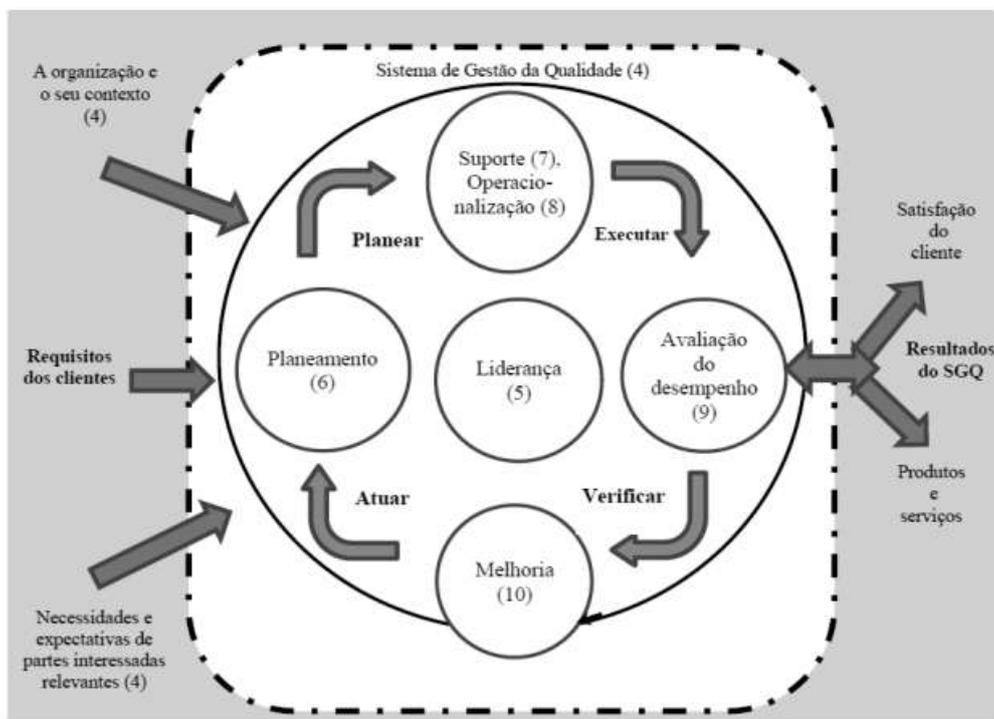
Através de uma abordagem por processos, que envolve a definição e a gestão sistemáticas dos processos e das suas interações, de forma a obter os resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade e a orientação estratégica da organização. Os processos e o sistema podem ser geridos como um todo utilizando o ciclo PDCA (ver Figura 8) com um foco global no pensamento baseado em risco que vise tirar vantagem das oportunidades e prevenir resultados indesejados (Fonseca, 2015).

Atualmente com sete princípios, a versão de 2015 é constituída por menos um princípio do que a versão de 2008, onde a “abordagem por processos” e a “abordagem da gestão como um sistema” eram considerados dois princípios distintos (ISO, 2015). A junção destes dois princípios no princípio “Abordagem por processos” e alteração do princípio “Relações mutuamente benéficas com fornecedores” para “Gestão de relacionamentos” surge

com o objetivo da ISO, em simplificar o referencial normativo e o manter abrangente, ao direcionar a gestão de relacionamentos a todas as partes interessadas. Sendo estes:

- “Foco no cliente” - o foco principal da gestão da qualidade é a satisfação dos requisitos do cliente e todo o esforço para superar as suas expectativas;
- “Liderança” - os líderes estabelecem, a todos os níveis, unidade no propósito e direção e criam as condições para que as pessoas se responsabilizem em atingir os objetivos da organização;
- “Comprometimento das pessoas” - pessoas competentes, habilitadas e empenhadas a todos os níveis, em toda a organização, são essenciais para melhorar a capacidade de criar valor;
- “Abordagem por processos” - os resultados consistentes e previsíveis são atingidos de modo mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e geridas como processos relacionados entre si, que funcionam como um sistema coeso;
- “Melhoria” - as organizações que têm sucesso estão permanentemente focadas na melhoria;
- “Tomada de decisões baseada em evidências” - decisões tomadas com base na análise e avaliação de dados e informação permitem produzir os resultados desejados;
- “Gestão de relacionamentos” - para alcançar um sucesso sustentado, as organizações necessitam gerir as suas relações com as partes interessadas relevantes, tais como os *stakeholders* (APCER, 2015).

Figura 8 - Estrutura da Norma ISO 9001:2015 de acordo com o ciclo PDCA ³



Fonte: ISO 91001:2015

II.3.4 A norma ISO 21001:2018

A norma ISO 21001:2018 apresenta-se como um complemento de práticas direcionadas ao setor educativo/formativo podendo ou não ser articulada com outros referenciais. A ISO 21001:2018 especifica os requisitos para sistemas de gestão de organizações educacionais, quando: a) precisam demonstrar a sua capacidade no desenvolvimento de competências por meio de ensino, aprendizagem ou pesquisa; b) visam aumentar a satisfação dos alunos, beneficiários e pessoal através da aplicação eficaz do seu sistema de gestão e melhoria do sistema e garantia de conformidade com os requisitos dos alunos e outros beneficiários.

A norma tem uma abordagem genérica com o objetivo de ser aplicada a qualquer organização que utilize um currículo para o apoio ao desenvolvimento de competências, independentemente do tamanho, tipo ou métodos utilizados. Com a vantagem de poder ser

³ Estrutura da norma ISO 9001:2015: 0-3 – Introdução e campo de aplicação; 4. Contexto da organização; 5. Liderança; 6. Planeamento; 7. Suporte; 8. Operacionalização; 9. Avaliação do desempenho; 10. Melhoria.

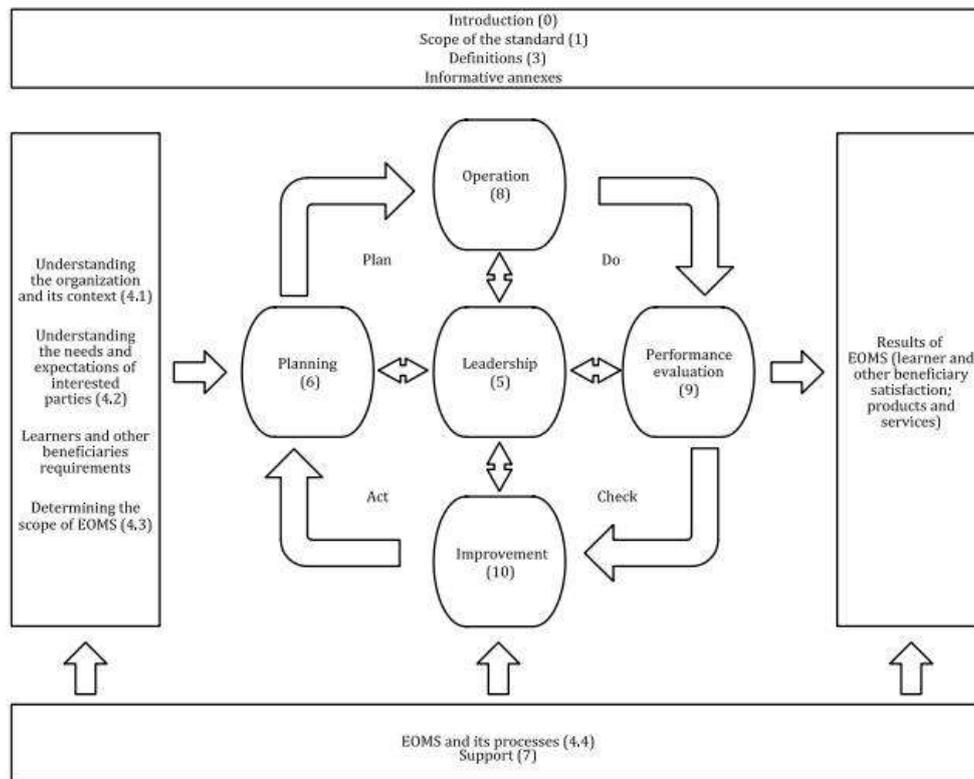
aplicada a departamentos de formação dentro de empresas industriais e conjugada com outros referenciais normativos ou de certificação.

A ISO 21001:2018 adota uma estrutura comum, consistindo em:

1. Objetivo e campo de aplicação;
2. Referências normativas;
3. Termos e definições;
4. Contexto da organização;
5. Liderança;
6. Planeamento;
7. Suporte;
8. Operacionalização;
9. Avaliação do desempenho;
10. Melhoria.

Segue uma metodologia PDCA, conforme se apresenta na Figura 9. Com a apresentação da estrutura comum o processo de integração é facilitado e potenciado apesar das especificidades de alguns dos requisitos. No caso da ISO 21001:2018, a abordagem é suplementada com um conjunto de anexos técnicos que poderão ser de natureza informativa ou normativa, e que complementam os aspetos gerais.

Figura 9 - Estrutura da Norma ISO 21001:2018 de acordo com o ciclo PDCA



Fonte: ISO 21001:2018

II.3.5 Certificação de entidades formadoras – nível nacional

A certificação de entidades formadoras está consagrada na Resolução do Conselho de Ministros nº 173/2007, de 7 de novembro que aprova a Reforma da Formação Profissional e no Decreto-Lei nº 396/2007, de 31 de dezembro que estabelece o Sistema Nacional de Qualificações.

A Portaria nº 851/2010, de 6 de setembro, alterada e republicada pela Portaria nº 208/2013, 26 de junho, regula o sistema de certificação inserida na política de qualidade dos serviços das entidades formadoras, gerido pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT).

Neste sentido, esta certificação é inserida na política da qualidade dos serviços, “a certificação que, de acordo com o artigo 26.º da Diretiva n.º 2006/123/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de dezembro de 2006, incentiva a entidade formadora a

assegurar voluntariamente a qualidade da prestação dos serviços de formação” (Portaria nº 208/2013, 26 de junho).

Os objetivos do sistema de certificação de entidades formadoras são: a) promover a qualidade e a credibilização da atividade das entidades formadoras que operam no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações; b) contribuir para que o financiamento das atividades formativas tenha em conta a qualidade da formação ministrada e os seus resultados (DGERT, 2017).

A melhoria da capacidade, qualidade e fiabilidade do serviço de formação prestado pelas entidades formadoras constitui o objetivo central da certificação. Esta, deve significar um fator distintivo no mercado e a garantia de um claro compromisso com uma oferta de maior qualidade para os clientes finais da formação (DGERT, 2017).

A certificação de uma entidade formadora significa o reconhecimento total da sua competência para o desenvolvimento das diferentes fases do ciclo formativo (ver Figura 10). Isso acontece em determinadas áreas de educação e formação, nas quais a entidade formadora atua e para as quais lhe é concedida a certificação, o que significa que demonstrou através dos requisitos exigidos, capacidade para o desenvolvimento de formação especializada em certas áreas temáticas. Os requisitos a serem validados estão relacionados com:

- Recursos humanos (competência técnica dos formadores);
- Recursos físicos;
- Adequação dos objetivos pedagógicos aos programas de formação.

Figura 10- Fases do Ciclo Formativo



Fonte: DGERT, 2017

A existência de um referencial de qualidade da certificação visa, acima de tudo, contribuir para o aumento da qualidade da formação: a) prevendo um conjunto de recursos essenciais a uma atuação com qualidade em cada fase do ciclo formativo e para as áreas de formação em causa; b) garantindo a planificação da atividade formativa numa base sólida de necessidades identificadas; d) estimulando a orientação para resultados e para práticas de melhoria contínua das entidades formadoras; e) incentivando práticas e condutas mais profissionais por parte das entidades formadoras. O referencial de qualidade assenta em pressupostos comuns a outros modelos de gestão de qualidade e respetivas normas. É composto por um conjunto de requisitos ou condições que determinam a qualidade das práticas adotadas pela organização na oferta dos seus produtos e na prestação dos seus serviços que foram definidos numa lógica do ciclo de melhoria contínua (DGERT, 2017).

Apresentados os principais referenciais de qualidade, que estão diretamente ligados ao estudo em causa, apresenta-se seguidamente o Quadro 2, que evidencia essas principais referências de qualidade e onde se efetua uma análise comparativa.

Quadro 2 – Comparação de Referências de Qualidade

	EQAVET	EFQM	CAF – Educação	ISO 9001:2015	ISO 21001:2018	Certificação DGERT
Tipo	Framework/ Quadro de referências	Modelo	Modelo/Ferramenta/ Mecanismo	Standart	Standart	Sistema/ Mecanismo
Natureza	Abordagem sistémica e especifica Holística; integradora;	Abordagem sistémica e genérica Holística; integradora;	Abordagem sistémica e especifica Holística; integradora;	Abordagem sistémica e genérica Holística; integradora;	Abordagem sistémica e genérica Holística; integradora;	Abordagem sistémica e genérica Holística; integradora;
Princípios e abordagens	Gestão da qualidade Total (TQM) baseada em nove princípios comuns europeus.	Gestão da qualidade Total (TQM) sustentada em oito conceitos de excelência.	Gestão da Qualidade Total (TQM) fundamentada na premissa de que os resultados de excelência, oito conceitos de excelência do EFQM, com nove critérios de análise organizacional.	Sistema de Gestão da Qualidade apoiado em sete princípios fundamentais.	Sistema de Gestão da Qualidade em Organizações Educacionais, alicerçado em onze princípios específicos.	Sistema de Certificação de Entidades Formadoras sustentado em três grupos de requisitos, incluídos num referencial de qualidade.

Quadro 2 – Comparação de Referências de Qualidade (cont.)

	EQAVET	EFQM	CAF – Educação	ISO 9001:2015	ISO 21001:2018	Certificação DGERT
Características Específicas	<p>A recomendação estabelece que o quadro deve apoiar a implementação de: a) Quadro Europeu de Qualificações, em particular a qualidade da certificação dos resultados da aprendizagem, b) o Sistema Europeu de Créditos do Ensino e Formação Profissionais c) os princípios europeus comuns para a identificação, certificação e validação da aprendizagem não formal e informal.</p>	<p>O modelo afirma que ele pode ser usado em conjunto com qualquer número de ferramentas e técnicas de gestão. EFQM <i>Excellence Award</i> e premiações nacionais feitas para organizações de melhor desempenho.</p>	<p>A CAF aposta no princípio de que os resultados de excelência no desempenho organizacional, cidadãos/clientes, pessoas e sociedade são atingidos através da liderança que conduz a estratégia e planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos.</p>	<p>A norma declara que é possível que uma organização adapte seu (s) sistema (s) de gestão da qualidade existente (s) para estabelecer um SGQ que esteja em conformidade com os requisitos desta Norma. Avaliação de terceiros (muitas vezes referida como certificação ou registo). A ISO possui vários prêmios que ajudam a promover diferentes aspetos da padronização internacional.</p>	<p>A norma tem subjacente princípios comuns aos restantes sistemas de gestão, adaptados ao contexto das organizações educacionais, uma vez que existe a necessidade crítica e contínua das organizações educacionais avaliarem até que ponto atendem os requisitos de alunos bem como de outras partes interessadas relevantes, e melhorar sua capacidade de continuar a fazê-lo.</p>	<p>A certificação implica a existência de características ou condições mínimas de estruturação da atividade formativa de uma entidade formadora relativas à capacidade instalada em termos de recursos, às práticas inerentes aos processos de desenvolvimento da formação e aos resultados alcançados. Uma análise de resultados e orientação para melhoria contínua.</p>

Quadro 2 – Comparação de Referências de Qualidade (cont.)

	EQAVET	EFQM	CAF – Educação	ISO 9001:2015	ISO 21001:2018	Certificação DGERT
Destinatários	Todos os operadores de Educação e Formação Profissional (EFP).	Todas as organizações, independentemente do setor de intervenção, tamanho, estrutura ou maturidade.	Todas as instituições de ensino e formação, independentemente do seu nível, sendo aplicável desde o ensino pré-escolar ao ensino superior, incluindo a aprendizagem ao longo da vida.	Todas as organizações, independentemente do tipo, tamanho e produto fornecidos.	Organizações educacionais (OE) que visem o desenvolvimento de competências por meio de ensino, aprendizagem ou pesquisa, independentemente do tipo, tamanho ou método de ensino/ investigação.	Qualquer entidade pública ou privada que esteja regularmente constituída e registada em Portugal continental e que seja detentora da estrutura formativa exigida nos requisitos de certificação.
Âmbito de aplicação	O quadro EQAVET entendido como uma referência para ajudar os Estados-Membros a promover e monitorizar a melhoria contínua dos sistemas de EFP, com base em referências comuns europeias.	O Modelo pode ser usado como uma estrutura abrangente para determinar como diferentes ferramentas e técnicas de gestão comumente usadas se encaixam e se complementam.	A CAF pretende introduzir uma cultura de excelência e os Princípios de Gestão da Qualidade, adaptada ao setor da educação aplica-se a todas as instituições de ensino e formação.	A norma determina os requisitos para um SGQ em que uma organização: a) precisa demonstrar sua capacidade de fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente; b) visa aumentar a satisfação do cliente com melhoria contínua e garantia de conformidade.	A norma designa como requisitos para um SGQ em que: a) precisa demonstrar sua capacidade no desenvolvimento de competências por meio de ensino, aprendizagem ou pesquisa; b) visa aumentar a satisfação dos alunos, beneficiários e pessoal através da aplicação eficaz do seu sistema de gestão e melhoria do sistema e garantia de conformidade com os requisitos dos alunos e outros beneficiários.	A certificação das entidades pode assumir duas vertentes: a) a certificação inserida na política da qualidade dos serviços de entidades formadoras, de acesso facultativo; b) a certificação obrigatória para acesso e exercício da atividade de formação profissional, regulada por legislação setorial.

Quadro 2 – Comparação de Referências de Qualidade (cont.)

	EQAVET	EFQM	CAF – Educação	ISO 9001:2015	ISO 21001:2018	Certificação DGERT
Principais objetivos	<p>Contribuir para:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) o uso de boas práticas; b) modernização dos sistemas de Educação e formação; c) melhoria da qualidade do EFP e aumento da transparência e consistência na evolução da política de EFP; d) construção de confiança mútua, mobilidade de trabalhadores e alunos; c) promoção de um espaço europeu de aprendizagem ao longo da vida sem fronteiras. 	<p>Capacitar as organizações para:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) avaliar se estão no caminho para a excelência; b) ajudá-los a entender seus pontos fortes e potenciais em relação à sua Visão e Missão; c) agregar iniciativas existentes e planificadas e remover a duplicação; d) fornecer uma estrutura básica para o sistema de gestão da organização; e) melhoria contínua e inovação; f) benchmarking - “O EFQM partilha o que funciona”. 	<p>Tem como objetivos principais:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) introduzir uma cultura de excelência e os Princípios de Gestão da Qualidade; b) melhorar os processos existentes; c) orientar o processo de gestão da instituição de ensino e formação para o aluno/formando d) melhorar o desempenho/resultados e) promover o reconhecimento da instituição de ensino e formação. 	<p>Permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) a compreensão e a satisfação consistente dos requisitos; b) a consideração dos processos em termos de valor acrescentado; c) a obtenção de um desempenho eficaz dos processos; d) a melhoria dos processos baseada na avaliação de dados e de informação. 	<p>Contribuir para:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) o alinhamento dos objetivos e atividades com a estratégia, missão e visão; b) educação de qualidade inclusiva e equitativa para todos; c) uma aprendizagem mais personalizada a todos os alunos; d) Processos consistentes e ferramentas de avaliação para aumentar a eficácia e eficiência; d) aumentar a credibilidade da organização; e) promover uma cultura para melhoria organizacional; f) harmonização de padrões nacionais dentro de uma estrutura internacional; g) ampla participação das partes interessadas; h) estimular da excelência e da inovação. 	<p>Visa contribuir para o aumento da qualidade da formação:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) prevendo um conjunto de recursos essenciais a uma atuação com qualidade em cada fase do ciclo formativo e para as áreas de formação em causa; b) garantindo a planificação da atividade formativa numa base sólida de necessidades identificadas; c) estimulando a orientação para resultados e para práticas de melhoria contínua das entidades formadoras; d) incentivando práticas e condutas mais profissionais por parte das entidades formadoras.

Quadro 2 – Comparação de Referências de Qualidade (cont.)

	EQAVET	EFQM	CAF – Educação	ISO 9001:2015	ISO 21001:2018	Certificação DGERT
Finalidade	Concentra-se na modernização e melhoria dos sistemas e operadores de EFP, para que possam ajudar a aumentar a empregabilidade e a inclusão social e melhorar o acesso à aprendizagem ao longo da vida para todos, incluindo as pessoas desfavorecidas.	Concentra-se nos níveis de excelência e desempenho sustentáveis de uma organização que atenda ou supere as expectativas dos <i>stakeholders</i> .	Apresenta-se como uma ferramenta fácil de utilizar para ajudar as organizações do setor público em toda a Europa a melhorar o desempenho através da utilização de técnicas de gestão da qualidade.	Concentra-se na eficácia do sistema de gestão da qualidade para atender aos requisitos do cliente.	Centra-se na eficácia dos sistemas de gestão da qualidade das organizações educacionais, bem como o impacto destes sobre os alunos e outras partes interessadas (<i>stakeholders</i>).	Centraliza-se na promoção da credibilização das entidades formadoras que operam no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações e na confirmação que o financiamento das atividades formativas tenha em conta a qualidade da formação ministrada e os seus resultados.
Metodologia	Garantia de qualidade e melhoria contínua. (Metodologia PDCA) apoiada por critérios de qualidade, descritores indicativos, no sistema níveis de provisão e um conjunto de referência de indicadores de qualidade selecionados (Ciclo de Qualidade EQAVET e Ciclo MERI).	Utilização da ferramenta RADAR (Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão) baseada metodologia PDCA. O método de avaliação usado para pontuar organizações que se candidatam ao Prémio de Excelência EFQM- EQA.	Uma metodologia de autoavaliação para a qualidade através do qual uma organização procede ao diagnóstico do seu desempenho numa perspectiva de Melhoria Contínua (metodologia PDCA), através da identificação de pontos fortes e áreas de melhoria.	Um SGQ baseado em processos: a) entender e atender aos requisitos; b) considerar processos em termos de valor agregado; c) obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processos; d) melhoria contínua de processos baseados em objetivos medição. Os processos têm ligação com a metodologia PDCA.	Metodologia baseada em processos: a) planeamento: ações para prevenir riscos, objetivos organizacionais, mudança, conceção e desenvolvimento dos produtos e serviços; b) processos educativos: bem-estar e ambiente; c) conhecimento organizacional; d) avaliação de desempenho individual e desenvolvimento contínuo;	O referencial de qualidade composto por um conjunto de requisitos que determinam a qualidade das práticas adotadas pela organização na oferta dos seus produtos e na prestação dos seus serviços. Os requisitos foram definidos numa lógica do ciclo de melhoria contínua. Pretende imprimir uma dinâmica de qualidade à atividade, mas não uniformizar

Quadro 2 – Comparação de Referências de Qualidade (cont.)

	EQAVET	EFQM	CAF – Educação	ISO 9001:2015	ISO 21001:2018	Certificação DGERT
<p>Metodologia (continuação)</p>					<p>e) política de comunicação; f) conceção e desenvolvimento dos produtos e serviços; g) controlo de serviços externos; h) rastreabilidade e preservação; i) monitorização: critérios, desempenho organizacional, eficácia do sistema de gestão e do planeamento, revisão crítica do desempenho. Os processos têm vinculação com a metodologia PDCA.</p>	<p>atuações ou limitar a criatividade e a originalidade. A existência de um ciclo da formação que traduz uma interligação clara entre a identificação de necessidades de competências, o processo formativo em si e os resultados atingidos no final do mesmo, apoiado na metodologia PDCA</p>

Quadro 2 – Comparação de Referências de Qualidade (cont.)

	EQAVET	EFQM	CAF – Educação	ISO 9001:2015	ISO 21001:2018	Certificação DGERT
Indicadores de Medida	Referência a um conjunto de dez indicadores de qualidade enquanto proposta para servir de “caixa de ferramentas” e não ser considerado somente como um conjunto de <i>benchmarks</i> .	Não existem indicadores incluídos, mas o modelo afirma explicitamente que organizações excelentes usam um conjunto de medidas de percepção e relacionados indicadores de desempenho. É usado um esquema de pontuação para organizações que solicitam a excelência EFQM .	Existência de critérios de análise, utilizados numa autoavaliação utilizando a metodologia PDCA, registada em painéis de pontuação.	Não existe a inclusão de indicadores, mas a medição é explicitamente exigida pelo Padrão, bem como a recolha e análise de dados.	Nenhum indicador está incluído, mas a medição e análise de dados está presente. São apresentados exemplos de processos, medidas e ferramentas de avaliação.	Referência a requisitos, a indicadores, fontes de verificação e critérios de apreciação dos mesmos como fundamentais para o sistema de certificação e manutenção da certificação. A conformidade das práticas através da apresentação de evidências objetivas das mesmas.

Adaptado de *Comparative overview of the EQAVET Framework, the EFQM Excellence Model and the ISO 9001 Standard*, EQAVET

II.4 Motivações na Implementação de Sistemas de Gestão e de Garantia da Qualidade

De uma maneira geral, a comunidade científica tem uma opinião, mais ou menos, consensual sobre as motivações, que levam as organizações a optar pela implementação e certificação de um sistema de gestão e garantia da qualidade. As organizações decidem certificar-se com base tanto em motivações internas, como externas. Ros (2007), refere que, se podem identificar dois grupos de motivações aquando a implementação de um sistema de garantia de qualidade: motivações internas e motivações externas ou de mercado.

Nas motivações externas pode-se fazer menção a motivos como: exigência de clientes ou fornecedores; a introdução de um sistema de qualidade pelos concorrentes diretos; o aumento da quota de mercado; melhorar a reputação; a promoção e o apoio oferecido por algumas instituições para o desenvolvimento de sistemas de qualidade e a permanência no mercado ou a possibilidade de acesso a determinados mercados. As motivações internas estão relacionadas com a iniciativa e prioridades estabelecidas pela direção da organização; a uniformização de procedimentos, processos e produtos; a redução de custos; a certificação de um sistema; a melhoria na gestão, incluindo a melhoria contínua. Por conseguinte, as motivações internas estão relacionadas com o objetivo de melhorar a organização internamente, enquanto as motivações externas estão relacionadas principalmente com os aspetos promocionais, como o marketing e a melhoria de imagem (Fonseca, Lourenço e Mendes, 2012).

No mesmo sentido, Zaramdini (2007) refere que as motivações podem ter origem interna ou externa. Os motivos internos são forças internas que levam a organização a procurar a uma certificação. Estas forças podem ser associadas ao desempenho operacional (e.g., melhoria do sistema de qualidade da organização) ou ao desempenho de gestão (e.g., melhorar a comunicação entre os colaboradores da organização). Os motivos externos são motivos relacionados com o ambiente externo da organização, ou seja, com todos os elementos fora da organização com potencial para afetar a totalidade ou parte dela (e.g., clientes, concorrentes, governo e fornecedores).

De acordo com Alič (2013, 2014 e 2015), Sampaio (2008), Sampaio, Saraiva e Guimarães Rodrigues (2011), Sampaio e Saraiva (2011), as motivações que levam uma

organização a implementar e certificar o seu sistema de gestão da qualidade (SGQ), são baseadas em motivações internas e externas, conforme se apresentam no Quadro 3.

Quadro 3 - Motivos para a implementação de um SGQ

Internos	Externos
<ul style="list-style-type: none"> • Decisão da Direção de Topo; • Aumento da satisfação dos colaboradores; • Melhorar a qualidade do produto ou serviço prestado; • Clarificação de responsabilidades e obrigações; • Obter melhorias de produtividade; • Diminuição das não-conformidades; • Diminuição das reclamações; • Maior consciencialização para o conceito de qualidade; • Reduzir custos a medio e longo prazo; • Melhoria da comunicação interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificação de Sistema de Gestão da Qualidade; • Requisito para competir no setor; • Melhoria da imagem da organização; • Ferramenta promocional; • Requisito por parte dos clientes; • Melhorar a satisfação dos clientes; • Consolidar e aumentar a quota de mercado; • Existência de concorrentes certificados; • Antecipar-se aos concorrentes; • Acesso a sistemas de incentivos; • Desenvolver novos mercados; • Vantagens competitivas.

Fonte: Elaboração própria

Importa referir, que na maioria das organizações não está presente apenas um único tipo de motivação (Sampaio, 2008). A implementação e posterior certificação de sistemas de gestão deve ser vista como uma ferramenta utilizada com vista à melhoria organizacional, mas pode igualmente servir enquanto argumento de marketing e de reforço da competitividade das empresas (Sampaio, 2008).

Contudo, Poksinska et al. (2002), referem que a certificação é recorrentemente usada como uma ferramenta de marketing e não como um programa de melhoria interna da organização, embora a motivação interna de uma certificação em torno da cultura da organização, seja entendida como das condições mais importantes, para alcançar efeitos positivos no sistema de gestão da qualidade.

Em suma, os autores reconhecem em geral a existência de motivações internas e externas para a certificação. Todavia, podem existir diferentes leituras, no que diz respeito à relevância atribuída aos diferentes tipos de motivação. Neste contexto, o presente estudo tem como primeiro objetivo identificar as motivações que levaram os operadores de educação e formação profissional a implementar um sistema de garantia da qualidade alinhado com o Quadro EQAVET.

CAPÍTULO III – OPÇÕES METODOLÓGICAS

Neste capítulo aborda-se a metodologia desenvolvida nesta dissertação, designadamente um estudo de casos aplicado a operadores de Educação e Formação Profissional (EFP), sobre as motivações na implementação de um sistema de garantia da qualidade alinhado com o Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissionais (Quadro EQAVET).

Bell (2010:115) considera que a questão inicial não é "que metodologia?", mas "o que preciso saber e porquê?". Posteriormente, o investigador deve questionar-se sobre "qual é a melhor maneira de recolher informações" e "quando eu tiver essa informação, o que devo fazer com ela".

A ciência surge no contexto humano como uma necessidade de saber o porquê dos acontecimentos (Lakatos e Marconi, 2003), com o objetivo de compreender e analisar o mundo através de um conjunto de técnicas e métodos.

A metodologia encerra em si a análise e a descrição dos métodos e técnicas, distanciando-se da experiência para "poder tecer considerações em torno do seu potencial na produção do conhecimento científico" (Coutinho, 2014:25).

III. 1 Problemática em Estudo e Questões de Partida

A definição da problemática em estudo "tem por ponto de partida uma situação considerada problemática, isto é, que causa um mal-estar, uma irritação, uma inquietação, e que, por consequência, exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado" (Fortin, 2009:48).

Nesta dissertação, o problema que se pretende analisar prende-se com as seguintes questões de partida: Quais são as principais motivações dos operadores de EFP na implementação de um sistema de garantia da qualidade, alinhado com o quadro EQAVET? Qual a relação existente entre as motivações e a possível criação de valor na qualidade da EFP?

III. 2 Objetivos do Estudo

De acordo com Fortin (2009), o objetivo de um estudo explica o porquê da própria investigação, faz a relação entre o problema e o desenho, métodos de recolha e análise de dados. É neste ponto que se revela a intensidade do cerne da investigação.

O objetivo geral da presente dissertação é investigar as principais motivações aquando o processo de implementação do sistema de garantia da qualidade, alinhado com o quadro EQAVET, nos operadores EFP.

Os objetivos específicos centram-se em: 1) identificar as principais motivações internas e externas aquando o processo de implementação do sistema de garantia da qualidade alinhado com o quadro EQAVET; 2) identificar a relação existente entre as motivações e a possível criação de valor, no âmbito da garantia da qualidade nos operadores nacionais da EFP.

III. 3 Classificação e Métodos da Investigação

No decorrer de uma investigação, o investigador segue os métodos que de melhor forma se ajustam ao estudo, que se pretende efetuar. Perante o objeto de estudo desta dissertação: as motivações dos operadores EFP, aquando o processo de implementação do sistema de garantia da qualidade alinhado com o quadro EQAVET, os métodos mais apropriados serão os métodos qualitativos, dado que permitem um maior alcance analítico dos dados discursivos, que se propõe tratar.

A investigação qualitativa salienta, essencialmente, a compreensão dos problemas, a partir da perspetiva dos sujeitos da investigação. Bogdan e Biklen (1994) consideram que esta abordagem permite descrever um fenómeno em profundidade, através da apreensão de significados e dos estados subjetivos dos sujeitos, pois nestes estudos, há sempre uma tentativa de capturar e compreender, com pormenor, as perspetivas e os pontos de vista dos indivíduos, sobre determinado assunto. O principal interesse, destes estudos, não é efetuar generalizações, mas primeiramente particularizar e compreender os sujeitos e os fenómenos na sua complexidade e singularidade.

“O investigador que utiliza o método de investigação qualitativa está preocupado com uma compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo. (...) o objetivo desta abordagem de investigação utilizada para o desenvolvimento do conhecimento é descrever ou interpretar, mais do que avaliar. (...) Esta abordagem é uma extensão da capacidade do investigador para dar sentido ao fenómeno” (Fortin, 2009:25).

O objetivo principal da abordagem qualitativa é o de compreender de uma forma global as situações, as experiências e os significados das ações e das percepções dos sujeitos, através da sua elucidação e descrição (Bogdan e Biklen, 1994).

Ao considerar que os dados, numa investigação qualitativa, são produzidos e interpretados pelo investigador supõem-se, que é possível, que eles reflitam a sua subjetividade, envolvimento e impressão pessoal. Por essa razão, Bogdan e Biklen (1994:67) referem que “os dados carregam o peso de qualquer interpretação”. Apesar disso, procura-se, em investigação qualitativa, não deixar ir demasiado longe a subjetividade desse envolvimento, para não enviesar o conhecimento e a interpretação da realidade. Assim, através do rigor e da abrangência da recolha e análise dos dados, de uma leitura articulada dos dados com uma contextualização teórica e de uma postura de omissão de opiniões pessoais (Bogdan e Biklen, 1994), procurou-se levar a cabo o processo de produção de conhecimentos, nesta dissertação.

A presente investigação pode ser classificada como uma pesquisa exploratória e descritiva/interpretativa, uma vez que o seu objetivo passa por compreender melhor o fenómeno, delinear com exatidão a problemática, explicar as causas e identificar as motivações para a implementação de um sistema de garantia alinhado com o EQAVET.

Desta forma, esta investigação obedecerá a um procedimento de carácter indutivo.

“Na sua base encontra-se uma pesquisa exploratória, fase aberta na qual o investigador se situa como um verdadeiro explorador, se familiariza com a situação ou fenómeno e tenta descrevê-los e analisá-los. Nesta fase aberta, o investigador, graças ao seu raciocínio indutivo e muitas vezes também graças a numerosos fatores inconscientes ou ocasionais, faz emergir uma hipótese

entre várias alternativas, coerente como corpo de conhecimentos anteriores bem estabelecidos” (Albarello et al, 1997:97).

Por outro lado, esta investigação é construída a partir de um quadro analítico pré-existente, o que lhe poderá conferir de certa forma um carácter dedutivo, uma vez que também se procura responder às questões formuladas na problemática em estudo, podendo também afirmar-se de carácter semi-indutivo (Albarello et al, 1997).

Essencialmente, os investigadores qualitativos estão interessados em entender o significado que as pessoas construíram, isto é, como as pessoas compreendem o seu mundo e as experiências que têm no mundo. Para compreender a natureza da investigação qualitativa é fundamental ter presente: o foco está no processo, na compreensão e no significado; o investigador é o principal instrumento de recolha e análise de dados; o processo é indutivo e o produto é altamente descritivo (Merriam, 2009).

Quanto ao estudo de caso em operadores EFP, considera-se que constitui um método privilegiado para estudar fenómenos ou acontecimentos sociais, que revelam uma singularidade e, ao mesmo tempo, uma complexidade, em termos de apreensão global. O seu carácter único e a ausência de estudos empíricos similares, faz com que este método possa introduzir-nos numa primeira aproximação (exploratória) empírica ao objeto de estudo (Merriam, 2009).

O estudo de caso consiste no exame detalhado e completo de um fenómeno ligado a uma entidade social. A entidade pode ser um indivíduo, um grupo, uma família, uma organização ou uma comunidade (Fortin, 2009). O estudo pode ser um exame em profundidade de uma situação num dado momento ou evoluindo num longo período (Gauthier cit in Fortin, 2009). No contexto deste trabalho, o estudo de caso será realizado a operadores de educação e formação profissional, por forma a interpretar as motivações, no momento, da implementação de um sistema de garantia da qualidade.

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

ou dificilmente comparáveis entre si (Fortin, 2009). Neste contexto, este trabalho pretende analisar um fenómeno relativamente recente, pois o Quadro EQAVET, surgiu com a Recomendação do Conselho Europeu de 2009 e, em Portugal, somente oito operadores EPF alinharam os sistemas de garantia da qualidade com o Quadro EQAVET.

Como referido, o objeto de estudo deste trabalho, será descortinado à luz de uma metodologia qualitativa, através de um estudo de caso sobre as motivações dos operadores de EFP, em que, não se ambiciona generalizar resultados mas sim perceber as motivações que os levaram a implementar um sistema de garantia da qualidade e a possível relação entre criação de valor na qualidade da Educação e Formação Profissional.

III. 4 Instrumento de Recolha e Tratamento de Dados

Neste estudo utilizaram-se como técnicas de recolha de dados a análise documental e a entrevista semiestruturada, através de uma análise de conteúdo exaustiva.

A análise documental realizada implicou aquilo que Bardin (1979) identifica como as três etapas básicas da análise documental por meio da análise de conteúdo:

- Etapa 1- Pré-análise: Organização do material: escolha e seleção dos documentos, a formulação de hipóteses e/ou objetivos e elaborar indicadores que fundamentem a interpretação final. Esta seleção deverá ser adequada à finalidade da mesma e justificável. Para a criação de um *corpus* de análise, alguns aspetos devem ser levados em consideração quando se deseja trabalhar com amostragem: exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade.
- Etapa 2 - Exploração do material: estudo aprofundado orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos e elaboração de indicadores, que orientarão a interpretação dos resultados: escolha das unidades de contagem (codificação), seleção das regras de contagem (classificação) e a escolha de categorias (categorização).
- Etapa 3- Tratamento dos resultados: interpretação dos referenciais teóricos e reflexão e intuição com base nos documentos que estabelecem relações.

A análise documental, como qualquer outra abordagem, apresenta vantagens e desvantagens em relação a outras técnicas. Entre as vantagens destaca-se o que Guba e Lincoln (1981) mencionam, considerando que os documentos constituem-se como uma fonte estável e rica de onde o investigador poderá retirar evidências, que fundamentam suas afirmações; podem ser consultados várias vezes; são de baixo custo financeiro (apenas tempo) permitindo ao investigador maior acessibilidade e, servem para ratificar, validar ou complementar informações obtidas por outras técnicas de recolha de dados.

“Em investigação qualitativa, as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas. Podem constituir a estratégia dominante para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas. Em todas estas situações a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Bogdan e Biklen,1994:134).

Como referem Quivy e Campenhoudt (1995) as entrevistas exploratórias têm, portanto, como função principal revelar determinados aspetos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas leituras.

A entrevista como recolha de dados é uma das técnicas mais utilizadas nas investigações qualitativas. Através dela, os investigadores procuram obter informações, e assim, recolher dados objetivos e subjetivos. Se os dados objetivos podem ser obtidos também através de fontes secundárias, tais como questionários, testes, etc., os dados subjetivos só podem ser obtidos através da entrevista, pois que, estes se relacionam com os valores, às atitudes e às opiniões dos sujeitos entrevistados. A preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes da investigação, que requer tempo e exige alguns cuidados: o planeamento da entrevista, que deve ter em vista o objetivo a ser alcançado; a escolha do entrevistado, que deve ser alguém que tenha familiaridade com o tema pesquisado; a oportunidade da entrevista, ou seja, a disponibilidade do entrevistado em fornecer a entrevista, que deverá ser marcada com antecedência, para que o investigador se assegure de que será recebido; as condições favoráveis que possam garantir ao entrevistado o segredo das suas confidências e da sua identidade e, por fim, a preparação específica que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes (Lakatos & Marconi, 2003).

Neste sentido, a construção de um guião de entrevista (em anexo) é fundamental para a investigação, na sua recolha de informação, posto que ao estipular-se o seu objeto de análise, “elimina do campo de interesse diversas considerações para as quais o entrevistado se deixa naturalmente arrastar, e exige o aprofundamento de pontos que ele próprio não teria explicitado” (Albarello et al, 1997:87). De acordo com o referido, o guião de entrevista (em anexo), foi construído com base em estudos anteriormente realizados Alič (2013, 2014 e 2015), Sampaio, Saraiva e Guimarães Rodrigues (2011), Sampaio e Saraiva (2011) e que foi ao encontro aos objetivos e problemática em análise, tendo em conta todo o enquadramento teórico, por forma a evidenciar, diferentes aspetos como: os motivos na implementação de um sistema de garantia da qualidade alinhado com sistema EQAVET e a sua distinção em motivos internos e externos e, por fim, a relação entre a motivação e a possível criação de valor.

Seguindo estes aspetos, elaborou-se um conjunto de dezassete questões para que o entrevistado, de acordo com o que lhe era questionado, fornecesse a informação necessária. Assim, o guião de entrevista (em anexo) compreendia três partes: seis questões relacionadas com motivações internas; seis questões relacionadas com motivações externas e por fim, quatro questões orientadas para a auscultação da relação entre as motivações e a possível criação de mais-valia, na implementação de um sistema de garantia da qualidade. Para que os dados fossem verdadeiramente úteis e com um carácter verídico, procurou-se que a entrevista ocorresse dentro de um ambiente informal, dando liberdade ao entrevistado de expor abertamente as suas ideias. Com efeito, a entrevista permite fazer uma análise do sentido que os sujeitos dão às suas atividades e aos acontecimentos com que se encontram confrontados no seu quotidiano, podendo ser esse o seu sistema de valores, as suas interpretações sobre algum acontecimento ou ainda uma leitura sobre as suas experiências (Quivy e Campenhoudt, 1992).

Após a definição dos instrumentos de trabalho, iniciaram-se os primeiros contactos, por e-mail e por telefone, com alguns dos operadores de Educação e Formação Profissional, que haviam sido certificadas com o Selo EQAVET, no âmbito de um projeto piloto implementado pela Agência Nacional para a Qualificação e Educação Profissional (ANQEP), tendo apenas conseguido a colaboração dois operadores de EFP, num universo de oito. Esta etapa de contactos e obtenção de respostas foi um processo moroso e por vezes difícil de ultrapassar. Para ter acesso a esta informação, estabeleceu-se contacto com a ANQEP

organismo responsável pela atribuição do selo em conformidade com o Quadro EQAVET a nível nacional.

No que concerne a fontes documentais, foram consultados diferentes documentos institucionais, de referir os Documentos Base e Planos de Melhoria da Escola Profissional de Ourém e da Escola de Hotelaria de Fátima, disponíveis no site da INSIGNARE.

O tratamento dos dados teve por base a análise de conteúdo. Esta pode ser de dois tipos: análise dos significados (análise temática) e análise dos significantes (análise dos procedimentos). No que diz respeito a estes resultados, a técnica de análise elegida foi a análise categorial temática. Esta técnica permitiu condensar os dados, categorizando e uniformizando-os de forma a tornar mais acessível a análise das respostas e suas interpretações (Bardin, L.1977).

A análise de conteúdo é um processo que procura analisar qualquer tipo de comunicação. Henry e Moscovici (cit in Bardin, 1977) generalizam o termo e afirmam que “tudo o que é dito ou escrito é suscetível de ser submetido a uma análise de conteúdo”. Procura-se assim, conhecer o lado “oculto” das palavras, utilizando procedimentos sistemáticos, evidenciando os indicadores, que permitam inferir sobre uma outra realidade, com o objetivo de fornecer mais informações ao leitor crítico da mensagem.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é descrita como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

No que diz respeito a este trabalho, a técnica de análise eleita foi a análise categorial temática. Esta técnica permitiu compilar os dados, categorizá-los e uniformizá-los, de modo a analisar as respostas e as suas interpretações. Bardin (1977) refere que a análise mencionada “funciona por operações de desagregação do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos”, refere ainda que “é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples”.

A categorização é bastante comum nas ações humanas. Desde cedo que se aprende a classificar e ordenar através de exercícios e ações. “A maioria dos procedimentos de análise organiza-se em redor de um processo de categorização” (Bardin, 1977). A categorização é a “operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia, com os critérios previamente definidos)”. As mensagens provenientes das entrevistas podem ser agrupadas tendo em conta diferentes categorias, assim, “em análise de conteúdo, a mensagem pode ser submetida a uma ou várias dimensões de análise” (Bardin, 1977).

A categorização é um processo de tipo estruturalista e comporta duas etapas: - o inventário (isolar os membros); - a classificação: (repartir os elementos e organizar as mensagens). No momento em que se realiza uma análise de conteúdo e se decide codificar as respostas, deve-se elaborar um sistema de categorias. A categorização desta investigação utilizou o seguinte processo: o sistema de categorias elaborado (grelhas de categorias de análise, em anexo), resultou da “classificação analógica e progressiva dos elementos”, em que as categorias finais foram provenientes do reagrupamento progressivo de categorias com uma globalidade mais fraca, sendo a definição do título de cada categoria somente definida apenas no final da operação (Bardin, 1977). Desta forma, após a recolha das entrevistas foram realizadas duas grelhas de análise de forma a obter-se um acesso mais imediato à informação. A primeira grelha teve como intuito reduzir toda a informação, enquanto a segunda foi o de sintetizar a informação de acordo com o que se pretendia analisar.

Em suma, o processo de recolha de dados baseou-se na observação indireta, utilizando como meios: as entrevistas, as fontes documentais e análise de conteúdo.

III. 5 Fiabilidade e Validade

De acordo com Serrano (1994), a fiabilidade dos dados recolhido através da análise de conteúdo, tenta confirmar que os resultados representam algo verdadeiro e evidente. Segundo Fox, citado por Serrano, a fiabilidade “indica se um instrumento mede sempre de igual maneira a mesma coisa, seja quem for o que o utiliza” (Serrano, 1994:153). A fiabilidade

poderá ser confirmada se existir uma permanência constante dos dados, independentemente de variações exteriores.

Neste sentido, pretende-se que os dados recolhidos possuam alguma repetição no seu conteúdo, tanto na análise documental, como na análise das entrevistas, considerar-se-á a possível existência de fiabilidade na repetição constante de certos dados.

No que diz respeito à validade dos dados recolhidos, não se torna fácil afirmar perante uma análise qualitativa, que serão considerados como “válidos” na medida em que representam fenómenos reais, podendo ser assim aceites como factos indiscutíveis. Serrano (1994) considera que uma análise se apoia em: validade interna- baseada na presença de uma relação lógica entre as categorias e as respostas da análise; validade externa- baseada numa relação empírica, podendo ser determinada empiricamente e, validade de conteúdo- baseada na determinação por parte do investigador, da razão e motivos que o levaram a aceitar uma determinada categoria.

Portanto, à validade dos dados tende a corresponder um fenómeno considerado real e acreditado pelo investigador, enfatizado com a afirmação de Rowan, citado por Serrano, “sinto que a minha visão da realidade é importante: que é importante o que fiz, o que achei e interpretei dos dados” (Serrano, 1994:131). Desta forma, os dados desta investigação poderão ser considerados válidos se corresponderem a factos reais, o que se pretende com a sua análise e explicitando os motivos pelos quais se considera importante o estabelecimento das diferentes categorias.

Conclui-se este capítulo, com a noção de que “validar é investigar, verificar, questionar, teorizar, e, embora cada paradigma utilize para o efeito estratégias diversificadas, isso não justifica a utilização de expressões diversas” (Coutinho, 2008:13). A escolha de um método ou técnica “não é, em si mesmo, melhor nem pior que qualquer outro; tudo depende, na realidade dos objetivos da investigação, do modelo de análise e das características do campo de análise” (Quivy, 1992:188). O uso do método qualitativo recai sobre o facto de ser o que melhor se adequa ao objeto de estudo da investigação.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo é aplicado à análise e subsequente tratamento e discussão dos resultados, após análise de conteúdo das entrevistas. Num primeiro momento far-se-á a apresentação dos operadores de Educação e Formação Profissional (EPF) do estudo em causa, em seguida apresenta-se a análise dos dados recolhidos, através de entrevista semiestruturada e por fim, a articulação de toda esta informação com o enquadramento teórico, assim como com os objetivos e perguntas de partida previamente estabelecidas.

IV.1 Apresentação dos Operadores de Educação e Formação Profissional

Os operadores de EPF do estudo em causa são a Escola Profissional de Ourém e a Escola de Hotelaria de Fátima, ambas propriedade da INSIGNARE - Associação de Ensino e Formação.

A Escola Profissional de Ourém (EPO) foi criada a 24 de agosto de 1990, através da celebração de um Contrato-Programa entre a Câmara Municipal de Ourém (CMO), a Associação de Comércio, Indústria e Serviços do Concelho de Ourém (atual ACISO – Associação Empresarial Ourém-Fátima) e o Estado Português, representado, na altura, pelo Gabinete de Educação Tecnológica Artística e Profissional do Ministério de Educação (GETAP). A atuação e orientação estratégica da Escola teve como objetivo, desde o início, ir ao encontro das necessidades empresariais da região (e mesmo do país), com o intuito de colmatar áreas carenciadas e oferecer alternativas diversificadas e de cariz mais técnico.

No ano de 1993, o Centro de Estudos de Fátima (CEF) associou-se ao projeto, potenciando a abertura de um Pólo da EPO em Fátima, direcionado exclusivamente para a formação na área da Hotelaria. Com a perspetiva de alargar novos horizontes e tentando promover o crescimento do Ensino Profissional, a EPO participou, em 1991, na criação da ANESPO (Associação Nacional de Escolas Profissionais) passando a ser um dos seus associados. Em 1999, por forma a dar cumprimento ao disposto no Decreto-lei n.º 4/98 de 8 de janeiro, os três promotores (CMO, ACISO e CEF) alteraram a forma jurídica que até aí vinha sustentando a concretização do seu Projeto de Escola, tendo decidido constituir uma Associação sem fins lucrativos à qual foi dada o nome de EPO - Associação Promotora de Ensino Profissional, que

passou a ser a entidade proprietária da Escola Profissional de Ourém. Foi também neste ano que teve lugar a inauguração das novas instalações da EPO. Anos mais tarde, foram construídas as oficinas, que passaram a ser utilizadas no ano letivo 2005/2006, o que lhes permitiu uma maior diversificação da vertente técnica das áreas a apostar. Em 2007, alteraram a sua denominação para INSIGNARE – Associação de Ensino e Formação.

A INSIGNARE - Associação de Ensino e Formação é uma entidade de âmbito regional. É entidade proprietária da Escola Profissional de Ourém e da Escola de Hotelaria de Fátima, que direcionam a sua atividade para a formação inicial de nível 4 (Cursos Profissionais) tendo como público-alvo os jovens. É ainda proprietária do LIFE- Local de Inserção, Formação e Ensino que agrupa quatro áreas de trabalho que se complementam entre si: CFC – Centro de Formação Contínua; GIP – Gabinete de Inserção Profissional; GCI - Gabinete de Cooperação Internacional e CQ- Centro Qualifica.

IV.1.1 Escola Profissional de Ourém – EPO - Escola Oficina



Fonte: <https://www.insignare.pt/pt/1072/epo>

A EPO é constituída por dois edifícios. Um dos edifícios é a sede da escola e nele encontram-se: dez salas de aula teóricas; dois laboratórios de informática; duas salas de desenho; duas salas de reuniões; um auditório; duas salas de professores; cinco gabinetes de trabalho para Direção e Serviços Pedagógicos; uma sala de atendimento a Encarregados de Educação; um refeitório; um bar; e a receção. O segundo edifício, e respetivos anexos, são destinados à formação prática dos cursos, sendo compostos por: um laboratório de eletrónica; um laboratório de automação; um laboratório de construção civil; um pavilhão oficial de materiais não ferrosos; uma oficina de centro de maquinação (CNC); uma oficina de serralharia e soldadura; um gabinete técnico de apoio e balneários e vestiários (masculinos e femininos).

A Escola Profissional de Ourém tem como sua missão: “Qualificar com rigor, exigência, inovação e profissionalismo, jovens para um mercado de trabalho competitivo, rigoroso, global e em constante mutação, inculcando atitudes e competências pessoais e sociais.” E, tem como visão “Ser Escola Oficina” cujo objetivo é associar o esforço de aprendizagem da escola ao trabalho desenvolvido na empresa. Pretende ainda garantir que o ambiente vivido diariamente na escola seja semelhante ao vivido na empresa, um caminho que garante a formação de elevada qualidade e a plena empregabilidade (Documento Base e Plano de Ação– EPO).

O corpo docente é constituído por uma diretora pedagógica e por cerca de 21 professores. Com uma frequência aproximada de 325 alunos.

A oferta formativa passa por cursos na área do Design, da Informática, da Gestão, da Metalomecânica e da Eletrónica, tem como intenção direcionar a sua atividade para o desenvolvimento de cursos com forte componente técnica e tecnológica. Encontram-se a decorrer os seguintes cursos:

- 1 turma do Curso profissional de Técnico de Design – variante Design de Equipamento
- 1 turma do Curso profissional de Técnico de Design – variante Design Industrial
- 1 turmas do Curso profissional de Técnico de Gestão de Equipamentos Informáticos
- 2 turmas do Curso profissional de Técnico de Gestão
- 4 turmas do Curso profissional de Técnico de Produção em Metalomecânica
- 2 turma do Curso profissional de Técnico de Manutenção Industrial – Variante Mecatrónica Automóvel
- 1 turmas do Curso profissional de Técnico de Eletrónica, Automação e Comando
- 1 turma do Curso profissional de Técnico de Frio e Climatização
- 1 turma do Curso Técnico de Multimédia (Sistema Aprendizagem).

IV.1.2 Escola de Hotelaria de Fátima (EHF)



Fonte: <https://www.insignare.pt/pt/1073/ehf>

A Escola de Hotelaria de Fátima iniciou a sua atividade com a formação em hotelaria, as áreas dinamizadas disseminaram para outras vertentes como o Restaurante-Bar e a Cozinha-Pastelaria. Habitualmente ministra cursos nas áreas de Receção, de Turismo, de Restaurante-Bar e de Cozinha-Pastelaria. A EHF tem em funcionamento cerca de 12 turmas (aproximadamente 296 alunos) de diversos cursos:

- 5 turmas do curso Técnico de Restauração - variante Cozinha/ Pastelaria
- 3 turmas do curso Técnico de Restauração - variante Restaurante/ Bar
- 3 turmas do curso Técnico de Turismo
- 1 turma do curso Técnico de Pastelaria-Padaria

A missão da EHF é a de “formar jovens qualificados, inculcando e valorizando competências pessoais e profissionais”. E, tem como visão “Ser a melhor escola de hotelaria no território centro de Portugal” (Documento Base e Plano de Ação – EHF). As instalações da EHF ficam situadas no edifício do antigo seminário dos Monfortinos e são constituídas por: doze salas de aula; uma sala de informática; um restaurante de aplicação; uma sala de prática simulada de restaurante e bar; uma cozinha de aplicação; uma cozinha de iniciação; uma cozinha de produção; um ginásio e balneários de apoio; uma sala de professores; um gabinete de apoio pedagógico; um auditório; uma receção; um bar e um refeitório.

IV.2 Análise dos Dados – Entrevista

A entrevista foi realizada ao coordenador do Gabinete de Gestão da Qualidade da INSIGNARE - Associação de Ensino e Formação. Optou-se por englobar as duas escolas profissionais no decorrer da mesma, pois o processo de implementação do sistema de garantia da qualidade foi realizado ao mesmo tempo e supervisionado pelo próprio coordenador.

Inicialmente construiu-se uma grelha de resumo de informação, na qual se procurou comparar e organizar as informações. O Quadro 4, apresentadas as questões da entrevista; unidades de contexto, unidades de registo, subcategorias, categorias e meta categorias.

Quadro 4 – Grelha resumo da informação

Meta Categoria	Categoria	Subcategorias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Questões
Motivações na implementação de um sistema de garantia de qualidade alinhado com EQAVET	Motivações Internas	Decisão de implementação do sistema	Decisão direção da INSIGNARE para as duas escolas Aceitaram convite para EQAVET	Uma necessidade da direção da entidade (INSIGNARE), decidiu abarcar o caminho da qualidade em 2015 (...) recebemos um convite da ANQEP para fazermos parte de um painel de entidades pré-selecionadas, para promover precisamente a obrigatoriedade do EQAVET nas escolas profissionais que até à data não tinha sido feito.	Considera que a implementação do sistema de garantia da qualidade foi uma decisão tomada, unicamente, pela Direção?
		Necessidade de implementação	Necessidade interna. EQAVET nas duas escolas profissionais ISO 9001 na INSIGNARE.	No nosso caso foi uma feliz coincidência, porque em 2015, é que houve a necessidade da direção da entidade (INSIGNARE), decidiu abarcar o caminho da qualidade. Não numa primeira fase do EQAVET, mas sim em termos de sistema da qualidade ISO e da criação de gabinetes da qualidade. E foi assim, que começamos a trabalhar, com vista a obter uma certificação da qualidade ISO, esse foi o pontapé de saída. (...) repensar de forma de coabitar as duas em simultâneo e é possível havia escolas que o estavam a fazer, mas como nós estávamos a fazer tudo de novo, então qual foi a estratégia seguida? A norma ISO 9001:2015 seria destinada à entidade INSIGNARE e apenas para a entidade e as duas escolas ficariam de fora desta primeira fase, porque seria faseada. Nesta primeira fase ficariam fora as escolas do sistema de certificação e iam-se concentrar exclusivamente no sistema de certificação do EQAVET, a entidade vai separar o “trigo do joio”.	Surgiu alguma necessidade, em particular, que fizesse com que a escola tivesse de implementar um sistema de garantia da qualidade?

Quadro 4 – Grelha resumo da informação (cont.)

Meta Categoria	Categoria	Subcategorias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Questões
Motivações na implementação de um sistema de garantia de qualidade alinhado com EQAVET	Motivações Internas	Melhoria da qualidade dos serviços	Uma aprovação externa Melhoria da qualidade: procedimentos e “timings” concertados e procedimentos comuns a todo o pessoal docente e não docente	Ir-á criar mecanismos e procedimentos, que nós já tínhamos e se calhar não eram feitos de igual forma por todos, se calhar pela maior parte, mas não por todos. Mas agora vai definir regras que todos têm de cumprir e com “timings” concertados e procedimentos definidos, de maneira que as boas práticas existentes possam ser comuns a todos os professores e não apenas a alguns, ou alguns funcionários, mas sim a todos.	A melhoria da qualidade dos serviços prestados foi um dos aspetos considerados? Se sim, porquê?
		Melhoria de procedimentos	Balizar procedimentos internos Ferramentas de carácter sistémico e científico; Criação de formas de trabalho em processos não dependentes dos recursos humanos	Estávamos a trabalhar bem, só que se calhar o que nos faltava é, digamos aqui, uma cientificidade, uma aprovação externa que o sistema da qualidade podia trazer. Mas isto de trabalhar bem, não quer dizer que também fizéssemos tudo como deve ser. Não! O sistema da qualidade tem as suas mais-valias, como nomeadamente: veio um bocadinho criar balizas, criar regras, criar, criar formas de trabalho em termos de processos, que a entidade fica um bocadinho mais segura, não dependente tantos dos recursos humanos, caso um certo recurso saia e venha alguém de fora, porque como as coisas estão tudo feitas por processos, encadeadas, quem vem de fora se pegar num processo que tem à sua frente que lhe diga o que é que tem de fazer isto não para portanto, e o objetivo é esse mesmo. Veio sim criar aqui, algumas ferramentas que nós já fazíamos, mas obrigar que essas ferramentas tenham um carácter mais sistémico, mais científico, mais capaz, porque de todos os indicadores que nós tínhamos que os trabalhar, nós já fazíamos, nós... e a maioria das escolas, já faz, já tem as suas regras, as suas metodologias para obter aqueles dados.	A melhoria de processos e procedimentos internos também foi considerada para a implementação do sistema? Em que medida?

Quadro 4 – Grelha resumo da informação (cont.)

Meta Categoria	Categoria	Subcategorias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Questões
<p>Motivações na implementação de um sistema de garantia de qualidade alinhado com EQAVET</p>	<p>Motivações Internas</p>	<p>Aumento da consciência da comunidade escolar para a qualidade</p>	<p>Todos os instrumentos da qualidade da entidade, para instrumentos mais burocráticos de documentação vieram reforçar esta necessidade de haver regras, processos, e seguir procedimentos.</p>	<p>Sim, a lógica foi mesmo essa. E depois repare, todos os instrumentos da qualidade da entidade, para instrumentos mais burocráticos de documentação vieram apenas reforçar esta necessidade de haver regras, processos, seguir procedimentos, etc. Portanto agora a segunda fase da certificação é coabitar os dois. Portanto o meu trabalho deste ano agora é estender a certificação da ISO (...) às duas escolas, integrando o sistema EQAVET com o sistema da qualidade da ISO e criar um único sistema da qualidade. O trabalho próximo é esse...</p>	<p>O aumento da consciência para a qualidade na escola por parte da comunidade escolar, foi importante na implementação? Se sim, porquê?</p>

Quadro 4 – Grelha resumo da informação (cont.)

Meta Categoria	Categoria	Subcategorias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Questões
Motivações na implementação de um sistema de garantia de qualidade alinhado com EQAVET	Motivações externas	Obrigatoriedade	Obrigatoriedade do EQAVET nas escolas profissionais Pressão da tutela e da comissão europeia junto da ANQEP Convite da ANQEP	Recebemos um convite da ANQEP para fazermos parte de um painel de entidades pré-selecionadas para promover precisamente a obrigatoriedade do EQAVET nas escolas profissionais que até à data não tinha sido feito.	Esta decisão de implementar, nesta escola, um sistema de garantia da qualidade alinhado com o quadro EQAVET teve por base o artigo 60º do Decreto-lei nº.92/2014, de 20 de junho?
		Requisito de competitividade	O fator novidade Melhoria de procedimentos Melhoria continua	Ficou logo claro que era uma mais-valia para a entidade entrar no sistema EQAVET não só por ser uma medida regulamentada do ponto de vista legal a que a escolas profissionais, tinham que ... mas também acreditámos na altura e tendo em conta o carácter de Novo, novidade ... que as escolas que comesçassem primeiro com o processo estariam de certa forma na linha da frente e a destacar-se das demais. Era esta a ideia base e foi assim.	A implementação do sistema foi entendida como um requisito para competir no setor da formação profissional?

Quadro 4 – Grelha resumo da informação (cont.)

Meta Categoria	Categoria	Subcategorias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Questões
<p>Motivações na implementação de um sistema de garantia de qualidade alinhado com EQAVET</p>	<p>Motivações externas</p>	<p>Ferramenta promocional</p>	<p>Tentativa de uso, mas sem grande efeito.</p>	<p>Nós tentamos fazer uso disso. Precisamente da certificação da Qualidade, EQAVET. Mas repare, não é um conceito que esteja neste momento interiorizado... o nosso público-alvo, os alunos do 9º ano, que vão agora sair do 9º ano para a nossa escola, se perguntar numa escola secundária/básica o que é que é o EQAVET, eles não sabem. Portanto dizer a uma escola – “Sou certificado EQAVET e outra escola” –“Eu não sou..”. O aluno não consegue ainda ter a clarividência, nem os pais. Portanto, há aqui um caminho a fazer que é o caminho da desmistificação do que é que é o sistema da Qualidade, o que é que é o EQAVET, mas não é fácil também conseguirmos chegar a eles porque eles são também cada vez mais, com esta coisa dos mega agrupamentos, aquilo é quase uma fortaleza e é difícil lá entrar, é muito difícil e portanto nós sentimos as mais-valias internamente. Externamente ainda é cedo, porque são conceitos que a própria opinião pública ainda vai ter que os absorver. E quando os absorver já muitas escolas têm certificação EQAVET.</p>	<p>A certificação EQAVET foi entendida como ferramenta promocional da Escola? Se sim, porquê?</p>

Quadro 4 – Grelha resumo da informação (cont.)

Meta Categoria	Categoria	Subcategorias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Questões
Motivações na implementação de um sistema de garantia de qualidade alinhado com EQAVET	Motivações externas	Antecipação a outras escolas	Uma medida regulamentada do ponto de vista legal Estar na linha da frente	Ficou logo claro que era uma mais-valia para a entidade entrar no sistema EQAVET não só por ser uma medida regulamentada do ponto de vista legal a que a escolas profissionais, tinham que ..., mas também acreditámos na altura e tendo em conta o caracter de Novo, novidade ...	A possível existência de outras escolas concorrentes certificadas com o sistema de garantia foi considerada para a implementação do vosso sistema? Se sim, porquê?
		Concorrência	Destacarem-se das demais	Que as escolas que comessem primeiro com o processo estariam de certa forma na linha da frente e a destacar-se das demais. Era esta a ideia base e foi assim.	A possível existência de outras escolas concorrentes certificadas com o sistema de garantia foi considerada para a implementação do vosso sistema? Se sim, porquê?

Quadro 4 – Grelha resumo da informação (cont.)

Meta Categoria	Categoria	Subcategorias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Questões
Motivações na implementação de um sistema de garantia de qualidade alinhado com EQAVET	Motivações externas	Acesso a sistema de incentivos	<p>Obrigatoriedade do EQAVET nas escolas profissionais</p> <p>Pressão da tutela e da comissão europeia junto da ANQEP</p> <p>Convite da ANQEP</p> <p>Ideia de que as escolas que não tivessem o selo de conformidade iriam ter mais dificuldades em obter o financiamento</p>	<p>Foi-nos vendido sempre a ideia de que as escolas que não fossem iriam ter mais dificuldades em obter o financiamento, etc., etc., mas, depois na prática, à boa maneira portuguesa, repare... nós somos, como disse são 8 escolas são certificadas, já há muitas escolas já estavam em calha, já requereu essa certificação à ANQEP, neste momento está a querer para depois fazerem a certificação, mas, por exemplo, se me disser retiramos alguns dividendos agora nesta concertação de rede que houve há pouco tempo para financiamentos? (...) Não, antes pelo contrário, a obrigatoriedade foi facilmente transposta com...com..., portanto, eles queriam...a tutela criou, criou...como é que eu hei de dizer? Criou uns itens...obrigatórios que as escolas tinham/teriam que cumprir/ competir, que tinham que ter para poderem apresentar a oferta do curso (...) a questão do EQAVET passou da certificação para simples intenção de... num preenchimento de uma declaração “intenção de obter a certificação”. Todas as escolas preencheram e ficámos todas no mesmo patamar, quem tinha e quem não tinha..., portanto, infelizmente ainda não retirámos qualquer dividendo, externo... não retirámos qualquer dividendo externo...tiramos sim dividendos internos...isso sim...mas, externos não...</p>	<p>O facto da certificação EQAVET poder ser um veículo para o acesso a sistema de incentivos foi considerado como obrigatória?</p>

Quadro 4 – Grelha resumo da informação (cont.)

Meta Categoria	Categoria	Subcategorias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Questões
Relação existente entre as motivações e a possível criação de valor	Possível criação de valor	Aumento da qualidade dos serviços	Ir-á criar mecanismos e procedimentos, que tinham e se calhar não eram feitos de igual forma por todos, se calhar pela maior parte, mas não por todos.	Ir-á criar mecanismos e procedimentos, que nós já tínhamos e se calhar não eram feitos de igual forma por todos, se calhar pela maior parte, mas não por todos. Mas agora vai definir regras que todos têm de cumprir e com timings concertados e procedimentos definidos, de maneira que as boas práticas existentes possam ser comuns a todos os professores e não apenas a alguns, ou alguns funcionários, mas sim a todos...	Considera que a implementação deste sistema irá melhorar a qualidade dos serviços prestados?
		Aumento da consciência de qualidade	Criação de instrumentos da qualidade da entidade, Reforço desta necessidade de haver regras, processos, seguir procedimentos.	A lógica foi mesmo essa. E depois repare, todos os instrumentos da qualidade da entidade, para instrumentos mais burocráticos de documentação vieram apenas reforçar esta necessidade de haver regras, processos, seguir procedimentos, etc. Portanto agora a segunda fase da certificação é coabitar os dois. Portanto o meu trabalho deste ano agora é estender a certificação da ISO (...) às duas escolas, integrando o sistema EQAVET com o sistema da qualidade da ISO e criar um único sistema da qualidade. O trabalho próximo é esse.	O aumento da consciência para a qualidade na escola por parte da comunidade escolar, foi importante na implementação? Se sim, porquê?

Quadro 4 – Grelha resumo da informação (cont.)

Meta Categoria	Categoria	Subcategorias	Unidade de registo	Unidade de contexto	Questões
<p>Relação existente entre as motivações e a possível criação de valor</p>	<p>Possível criação de valor</p>	<p>Antecipação face a outras escolas</p>	<p>Uma medida regulamentada do ponto de vista legal Estar na linha da frente. Obrigar a que as ferramentas utilizadas anteriormente tenham um carácter mais sistémico, mais científico, mais capaz</p>	<p>Ficou logo claro que era uma mais-valia para a entidade entrar no sistema EQAVET não só por ser uma medida regulamentada do ponto de vista legal a que a escolas profissionais, tinham que ..., mas também acreditámos na altura e tendo em conta o caracter de Novo, novidade ... É assim, o EQAVET ... repare, eu conheço escolas que tiveram que criar de raiz, se calhar, novas formas e novos procedimentos para conseguirem acompanhar (...) mas nós como já tínhamos muitas ferramentas, ou seja ... nós vimos isto ao contrário, nós não foi o que é que eu tenho de fazer para chegar ao EQAVET, mas foi o contrário. Daquilo que eu tenho, de maneira a que o sistema da Qualidade, o ciclo da Qualidade EQAVET, os critérios da Qualidade, os descritores da Qualidade como é que eu os consigo encaixar naquilo que eu já faço e o que é que ainda fica de fora. Fica de fora esta parte, vamos pensar o que é que a gente pode fazer de mais... É isso que eu estou a dizer, foi mais reorganizar (...) todas as pecinhas para tornar o edifício mais sólido, porque ele estava bem arrumado - estava minimamente, mas com estas novas regras e com estas novas formas ele ficou com alicerces mais fortes, mais firmes e mais coerentes."</p>	<p>Prevê que será uma mais-valia estarem certificados EQAVET? Se sim, porquê?</p>

Fonte: Elaboração própria

Da análise exaustiva da grelha de resumo, destacam-se as unidades de registo, que foram agrupadas nas seguintes subcategorias:

- Tomada de decisão: a decisão de implementar um sistema de garantia nas duas escolas profissionais é realizada pela direção das mesmas e no âmbito de um convite realizado pela Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional:
- Necessidade de implementação: A entidade proprietária das duas escolas (INSIGNARE) encontrava-se a desenvolver um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de acordo com Norma ISO 9001 e futuramente iria realizar nas duas escolas, assim optaram por enveredar por caminhos diferenciados. A INSIGNARE optaria pela certificação do SGQ pela ISO 9001 e as escolas pela implementação de sistema de garantia da Qualidade em conformidade com o Quadro EQAVET.
- Melhoria da qualidade dos serviços: concertação de tempos e procedimentos comuns a nível interno, envolvendo as comunidades escolares das duas escolas profissionais. O reconhecimento externo do sistema de garantia da qualidade.
- Melhoria de procedimentos: Balizar procedimentos internos, criar ferramentas de carácter sistémico e científico e, criar formas de trabalho em processos não dependentes somente dos gabinetes de recursos humanos das escolas.
- Aumento da consciência da comunidade escolar para a qualidade: A criação dos instrumentos da qualidade, da entidade gestora e das escolas, para instrumentos mais burocráticos de documentação, obrigou a um reforço da necessidade de haver regras, de existirem processos e seguir procedimentos.
- Requisito externo (obrigatoriedade): Obrigatoriedade da implementação de um sistema da garantia da qualidade alinhado com o EQAVET, daí o convite da ANQEP feito às duas escolas e por fim, a pressão da tutela e da comissão europeia junto da ANQEP.
- Requisito de competitividade: o fator novidade subjacente à fase embrionária do Quadro EQAVET em Portugal, estar a avançar para algo que as outras escolas também iriam de implementar e a melhoria de procedimentos internos.
- Ferramenta promocional: foi um fator tido em linha de conta na tomada de decisão para a implementação, no entanto, o Quadro EQAVET ainda não é reconhecido pelos alunos e pela comunidade em geral.
- Antecipação a outras escolas: do mesmo modo que se identificaram vantagens para a implementação a nível de competitividade, o fazer parte de um número

reduzido de escolas com o sistema de garantia, além de se tratar de uma medida regulamentada.

- Concorrência: à semelhança da competitividade e antecipação, o facto de serem pioneiras na implementação do sistema iria fazer face à concorrência das outras escolas profissionais.
- Acesso a sistema de incentivos: a ideia de que as escolas profissionais teriam acesso dificultado ao acesso a sistemas de incentivos esteve presente na tomada de decisão, apesar de atualmente ser considerado como algo que não será implicativo.
- Aumento da qualidade dos serviços: assim como identificado na melhoria de procedimentos e da qualidade dos serviços, o aumento da qualidade irá criar mecanismos e procedimentos, que possivelmente já existiam, mas que não eram realizados de igual forma por todos os funcionários.
- Antecipação face a outras escolas: Estarem na linha da frente. As ferramentas utilizadas anteriormente tenham um carácter mais sistémico, mais científico, porque de todos os indicadores que tinham de trabalhar já o faziam.
- Aumento da consciência de qualidade: O EQAVET acabou por ajudar a que as escolas tivessem tomado um primeiro contacto com o sistema da qualidade. Com os parâmetros da qualidade, com o ciclo da qualidade. O tema da qualidade passou a estar presente nas escolas, encontra-se numa fase de maturação será mais fácil de alargar o campo de certificação para a ISO.

Apuradas as diferentes subcategorias, agruparam-se em categorias e as subcategorias (ver Quadro, 5, 6 e 7), tendo por base algumas das teorias analisadas no enquadramento teórico e os objetivos que se pretendem atingir.

Quadro 5 - Motivações Internas

Categoria	Subcategorias
Motivações Internas	Decisão de implementação do sistema
	Necessidade de implementação
	Melhoria da qualidade dos serviços
	Melhoria de procedimentos
	Aumento da consciência da comunidade escolar para a qualidade

Fonte: Elaboração própria

Quadro 6 - Motivações Externas

Categoria	Subcategorias
Motivações externas	Requisito externo/obrigatoriedade
	Requisito de competitividade
	Ferramenta promocional
	Antecipação a outras escolas
	Concorrência
	Acesso a sistema de incentivos

Fonte: Elaboração própria

Quadro 7 - Possível criação de valor

Categoria	Subcategorias
Possível criação de valor	Aumento da qualidade dos serviços
	Antecipação a outras escolas
	Aumento da consciência de qualidade

Fonte: Elaboração própria

Balizada a informação recolhida podem identificar-se as motivações que levam uma organização a implementar e certificar o seu sistema de gestão da qualidade (SGQ), que por sua vez são baseadas em motivações internas e externas, conforme o ponto de vista de Alič (2013, 2014 e 2015), Sampaio (2008), Sampaio, Saraiva e Guimarães Rodrigues (2011), Sampaio e Saraiva (2011), Ros (2007) e Zaramdini (2007).

Indubitavelmente e, consubstanciado, em diferentes autores (e.g. Poksinska, 2010, Zaramdini, 2007; Casadesús et al., 2001), os benefícios derivados estão relacionados com a motivações que levaram organizações a certificar os seus sistemas de gestão da qualidade. Quando as organizações decidem certificar-se com base na motivação externa vai atingir essencialmente benefícios externos. Por outro lado, quando têm por base razões internas geralmente vão conseguir melhorias essencialmente a nível organizacional (Poksinska, 2010).

A identificação das categorias permitiu, por conseguinte, atingir os objetivos que se propuseram neste trabalho. As meta categorias correspondem aos objetivos específicos definidos: a) identificar as motivações internas e externas aquando o processo de implementação do sistema de garantia da qualidade alinhado com o quadro EQAVET; b) identificar a relação existente entre as motivações e a possível criação de valor, no âmbito da garantia da qualidade nos operadores nacionais da Educação e Formação Profissional (EFP).

V. CONCLUSÕES

Este capítulo é destinado à explanação das conclusões, aferidas dos resultados obtidos com este estudo. Num primeiro momento far-se-á a apresentação das principais conclusões, em seguida apresentam-se as limitações encontradas no decorrer da investigação e por último, as propostas de pesquisa futuras.

V.1 Conclusões Gerais

A garantia da qualidade na Educação e Formação Profissional (EFP) é uma questão transversal, que tem grande relevância nos dias de hoje, não só para conseguir mudanças importantes (como a garantia da eficácia dos sistemas de EFP, facilitar o acesso ao EFP e reforçar a relação entre a formação profissional e do trabalho), mas também para melhorar o processo de acompanhamento dos resultados obtidos (por referência aos objetivos propostos). Neste sentido, o Quadro EQAVET surge da necessidade de melhorar a EFP no espaço europeu, instituindo que a sua aplicação permitirá avaliar e melhorar a eficiência da EFP e a qualidade das práticas de gestão, através de ferramentas comuns para a garantia da qualidade.

O Quadro EQAVET congrega um ciclo de garantia e melhoria da qualidade (tendo por base o ciclo PDCA e o ciclo MERI), critérios de qualidade, descritores indicativos e um conjunto de dez indicadores de referência, que se destinam a apoiar tanto decisores políticos, como os operadores de EPE, não só na avaliação mas também no desenvolvimento de estratégias de melhoria da sua qualidade.

Conforme apresentado anteriormente, pretendeu-se com o presente trabalho, analisar o Quadro EQAVET, identificar as principais motivações da sua implementação, analisar casos reais da sua implementação averiguando se existe uma relação entre as motivações e a criação de valor na qualidade da Educação e Formação Profissional.

É possível concluir, a partir da revisão da literatura efetuada, que as organizações tomam a decisão de implementar e certificar de um sistema de qualidade baseadas em motivações

internas e externas— enumeradas na secção dedicada a estas últimas — vão ao encontro das dos autores estudados neste domínio. Deste modo, as motivações internas, como a efetiva melhoria organizacional interna, e as motivações externas, associadas ao marketing, às questões promocionais e à melhoria de imagem da organização, são mencionadas Alič (2013, 2014 e 2015), Sampaio (2008), Sampaio, Saraiva e Guimarães Rodrigues (2011), Sampaio e Saraiva (2011).

Considera-se que se alcançou o primeiro objetivo específico, identificaram-se as motivações internas e externas, aquando do processo de implementação do sistema de garantia da qualidade, alinhado com o quadro EQAVET.

No estudo de caso, em causa neste trabalho, operadores de Educação e Formação Profissional, verificou-se que as motivações para implementar um sistema de garantia da qualidade foram tanto internas como externas, corroborando os estudos de Alič (2013, 2014 e 2015), Sampaio (2008), Sampaio, Saraiva e Guimarães Rodrigues (2011), Sampaio e Saraiva (2011). Identificaram-se a nível interno a decisão e necessidade de implementação; a melhoria da qualidade dos serviços; melhoria de procedimentos e a melhoria de consciência da comunidade escolar para a qualidade. A nível externo identificaram-se: um requisito ou mesmo uma obrigatoriedade; um requisito de competitividade; uma ferramenta promocional; antecipação perante outras escolas; concorrência e por fim, o acesso a sistemas de incentivos.

Com o segundo objetivo específico pretendia-se identificar a relação existente entre as motivações e a possível criação de valor, no âmbito da garantia da qualidade nos operadores nacionais da Educação e Formação Profissional, sendo verificado que existe uma relação concreta entre as motivações e criação de valor, nomeadamente no aumento da qualidade dos serviços; na antecipação face a outras escolas e no aumento de consciência da qualidade nas duas escolas profissionais.

No sentido de enriquecer a investigação, estabeleceu-se um paralelo teórico, no qual foram analisados diferentes referenciais de qualidade e após as pesquisas realizadas confirmou-se que existe uma indiscutível vontade para convergir e articular, nas normas ISO e modelo CAF os descritores e indicadores do Quadro EQAVET. Na norma ISO 21001:2018, o anexo F, apresenta elementos compatíveis, entre descritores e indicadores EQAVET, e os requisitos desta norma. É estabelecida uma matriz de correspondência entre ambos, sendo possível a verificar o cumprimento dos critérios de qualidade do Quadro EQAVET, através da

implementação de um sistema de gestão com base na norma ISO 21001:2018. A CAF, além da sua vertente CAF - Educação, apresenta um “Modelo Integrado CAF Educação, Referencial da Avaliação Externa e EQAVET” que permite articular a CAF com o RAE ou com o EQAVET, através da utilização de metodologia e de modelos de relatórios de monitorização de descritores indicativos e indicadores de qualidade do Quadro EQAVET.

Em suma, no presente estudo realizaram-se entrevistas a operadores de educação e formação profissional. Permiteu identificar motivações internas e externas e identificar uma relação entre as mesmas motivações e a criação de valor na implementação de um sistema de garantia da qualidade alinhado com o Quadro EQAVET.

V.2 Limitações ao Estudo

O estudo permitiu identificar as motivações e a possível criação de valor na implementação de um sistema da garantia da qualidade alinhada com o Quadro EQAVET. Importa, no entanto, salientar que o Quadro EQAVET encontrava-se numa fase embrionária em Portugal, acresce que não foi possível aplicar a entrevista a todas as escolas envolvidas no projeto piloto, por indisponibilidade de algumas e por escassez de tempo no decorrer do estudo.

V.3 Propostas de Investigação Futura

Reconhecendo a importância do Quadro EQAVET a nível nacional e europeu, considera-se pertinente a existência de mais investigações sobre a sua implementação em diferentes operadores de Educação e Formação Profissional. Sugere-se, ainda, a realização de estudos quantitativos e qualitativos, com o intuito de identificar as principais motivações e inferir dos benefícios do alinhamento dos sistemas de garantia da qualidade com o Quadro EQAVET, para os operadores EFP e para a comunidade escolar, com um impacto, óbvio, no reforço da sua imagem e consolidação no seu contexto de atuação.

Posto isto, termino parafraseando o Cedefop (2015) *“para ter valor, uma qualificação tem de inspirar confiança. (...) A confiança assenta em sistemas de garantia da qualidade”*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albarello, L., Digneffe, F. & al (1997). Práticas e métodos de investigação. Lisboa: Gradiva

Alič, M. (2013). ISO 9001 – Trends of Certification: A Case of Slovenia, in 16th QMOD Conference: Quality Management and Organizacional Development, Portoroz, Slovenia, September 4-6 2013

Alič, M. (2014). Impact of ISO 9001 certification cancellation on business performance: a case study in Slovenian organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(7-8), 790-811.

Alič, M. (2015). Quality Management in Slovenian Education Programmes. *Dynamic Relationships Management Journal (DRMJ)*, 4(1), 47-59.

Almeida, A. (2016). Avaliação do ensino profissional: O quadro europeu de garantia da qualidade para a educação e formação profissionais. *Revista Educação, Sociedade & Culturas*, 47, 137-155.

António, N., Teixeira, A. e Rosa, A. (2016). *Gestão da Qualidade – De Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo.

APCER (2015) Guia do utilizador ISO 9001-2015. Porto: APCER.

APQ/EFQM (2013) O Modelo de Excelência: APQ e BOSCH

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo* (L.Reto, L e A.Pinheiro, Trad.). Lisboa: Edições 70.

Bell, J. (2010). *Como realizar um projeto de investigação*. Lisboa: Gradiva.

Bogdan, R. e Biklen, S. (1994) *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.

Casadesús, M.; Geresa, G. e Heras, I. (2001). Benefits of ISO 9000 – Implementation in Spanish industry. *European Business Review*, Vol. 13, nº 6, 327-335

Cedefop (2015). *Handbook for VET providers: Supporting internal quality management and quality culture*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Comissão Europeia (2002). Declaração de Copenhaga sobre a cooperação europeia reforçada para a educação e formação profissional. Retirado de:

http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/copenhagen-declaration_en.pdf, em 10-04-2018.

Comissão Europeia (2006). Comunicado de Helsínquia sobre a cooperação europeia reforçada para a educação e formação profissional. Retirado em:

http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/helsinki_pt.pdf , em 10-04-2018.

Comissão Europeia (2008). The Bordeaux Communiqué on enhanced European cooperation in vocational education and training. Retirado de :

http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/bordeaux_en.pdf , em 10-04-2018.

Comissão Europeia (2010). Comunicado de Bruges sobre o Reforço da Cooperação Europeia no Ensino e Formação Profissionais para o Período de 2011-2020. Disponível em:

http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/brugescom_pt.pdf, em 10-04-2018.

Communiqué of the European Ministers for Vocational Education and Training, the European Social Partners and the European Commission, meeting in Bruges on 7 December 2010 to review the strategic approach and priorities of the Copenhagen process for 2011-2020, Retirado de

de http://www.refernet.pt/wp-content/uploads/2015/12/5-Comunicado-de-Bruges_EN.pdf, em 10-04-2018.

Coutinho, C. (2008). A qualidade da pesquisa educativa de natureza qualitativa: questões relativas à fidelidade e validade. *Revista Educação Unisinos*, 12(1), 5-15. Retirado de

https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7884/1/005a015_ART01_Coutinho%5brev_OK%5d.pdf, em 20-01-2019.

Coutinho, C. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.

Davok, D. (2007). Qualidade em Educação, *Avaliação*, (v. 12, n. 3) p. 505-513. Retirado de <http://www.scielo.br/pdf/aval/v12n3/a07v12n3>, em 20-12-2018.

Decreto-Lei n.º 92/2014 de 20 de junho. *Diário da República n.º 117/2014, Série I*. Lisboa: Ministério da Educação e Ciência.

Fonseca, L., 2015. From Quality Gurus and TQM to ISO 9001:2015: a review of several quality paths. *International Journal for Quality Research*, 9(1), pp.167–180. Retirado de <http://www.ijqr.net/journal/v9-n1/12.pdf>, em 15-02-2019.

Fonseca, L., Lourenço, L., & Mendes, L. (2012). ISO 9001 certification: Motivations, benefits and impact on organizational performance. *Proceedings of the Third annual European Decision Sciences Institute Conference*, 24: 373-385 Retirado de https://www.researchgate.net/publication/234130380_ISO_9001_Certification_Motivations_Benefits_and_Impact_on_Organizational_Performance, em 15-02-2019.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta

Galvão, M. (2016). *Garantia da qualidade nas modalidades de dupla certificação. Um guião para os operadores de educação e formação profissional*. Lisboa: ANQEP.

Guba, E., Lincoln, Y. (1981). *Effective Evaluation*. São Francisco: Jossey-Bass.

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público – DGAEP (2013), Estrutura Comum de Avaliação (CAF) Adaptada ao setor da educação. Retirado de <http://www.caf.dgaep.gov.pt/>, em 21-09-2018.

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público – DGAEP (2019), Modelo Integrado: CAF Educação, Referencial da Avaliação Externa & EQAVET. Retirado de https://www.caf.dgaep.gov.pt/media//caf_educacao/CAF_Edu_Mod_Integrado_2_edicao.pdf, em 15-02-2019.

Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação-DGERT (2017), Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadora, Lisboa: Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

Marconi, M. de A.; Lakatos, E. M. (2003). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas

Merriam, S. (2009) ***Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation***. Retirado de https://books.google.pt/books?id=tvFICrgcuSIC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false, em 20-01-2019.

NP EN ISO 9001:2015. Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.

Parlamento Europeu e Conselho (2008). Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho de, 23 de Abril de 2008, relativa à instituição do Quadro Europeu de Qualificações para a aprendizagem ao longo da vida. Disponível em: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008H0506\(01\)&from=PT](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008H0506(01)&from=PT) , em 14-04-2018.

Parlamento Europeu e Conselho (2009). Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de Junho de 2009, sobre a criação de um Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX:32009H0708%2801%29> , em 14-04-2018.

Parlamento Europeu e Conselho (2009). Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de Junho de 2009, sobre a criação do Sistema Europeu de Créditos do Ensino e Formação Profissionais (ECVET). Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708%2802%29&from=EN>, em 14-04-2018.

Pires, A. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Poksinska, B., Dahlgaard, J., Antoni, M. (2002). The state of ISO 9000 certification: A study of Swedish organizations. *The TQM Magazine*, 14, 297-306. Retirado de https://www.researchgate.net/publication/241229949_The_state_of_ISO_9000_certification_A_study_of_Swedish_organizations, em 22-01-2019.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho sobre a criação de um Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais (2009)

Ros, S. (2007). Motivos y objetivos de la implantación de la gestión de la calidad de empresas españolas de servicios: un análisis comparativo entre enfoques. *Dirección y Organización*, (33), 63.

Sampaio, P. (2008). *Estudo do Fenómeno ISO 9000: Origens, Motivações, Consequências e Perspectivas*. Tese de Doutoramento, Departamento de Produção e Sistemas. Universidade do Minho.

Sampaio, P. e Saraiva, P. (2011). *Qualidade e as Normas ISO 9000 – Mitos, Verdades e Consequências*, Lisboa: Verlag Dashofer.

Sampaio, P., Saraiva, P., & Guimarães Rodrigues, A. (2011). ISO 9001 certification forecasting models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(1), 5-26.

Serrano, Glória (1994), *Investigacion Cualitativa, Retos e Interrogantes – II Tecnicas e Analisis de Datos*, Madrid: Editorial La Muralha, S.A.

Silva, G. (Coord.) (2018). *10 anos Sistema Nacional de Qualificações*. Lisboa: ANQEP.

Vilelas, J. (2009). *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Wollschläger, N. & Guggenheim, É. (2004). Uma história da formação profissional na Europa: da divergência à convergência. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 32, 1-3

Zaramdini, W. (2007). An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: the UAE experience. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (5): 472-491.

ANEXOS

Anexo 1 - Estrutura do Guião de entrevista

Blocos	Objetivos	Questões
<p>a) Motivações Internas</p>	<p>Identificar as motivações internas e externas aquando o processo de implementação do sistema de garantia da qualidade, alinhado com o quadro EQAVET</p>	<p>Q1 - Considera que a implementação do sistema de garantia da qualidade foi uma decisão tomada, unicamente, pela Direção?</p> <p>Q2 - Surgiu alguma necessidade, em particular, que fizesse com que a escola tivesse de implementar um sistema de garantia da qualidade?</p> <p>Q8 - A melhoria da qualidade dos serviços prestados foi um dos aspetos considerados? Se sim, porquê?</p> <p>Q9 - O aumento da satisfação da comunidade escolar foi considerado? Se sim, porquê?</p> <p>Q10 - A melhoria de processos e procedimentos internos também foi considerada para a implementação do sistema? Em que medida?</p> <p>Q11 - O aumento da consciência para a qualidade na escola por parte da comunidade escolar, foi importante na implementação? Se sim, porquê?</p>

Blocos	Objetivos	Questões
<p>b) Motivações Externas</p>	<p>Identificar as motivações internas e externas aquando o processo de implementação do sistema de garantia da qualidade, alinhado com o quadro EQAVET</p>	<p>Q3 - Esta decisão de implementar, nesta escola, um sistema de garantia da qualidade alinhado com o quadro EQAVET teve por base o artigo 60º do Decreto-lei nº.92/2014, de 20 de junho?</p> <p>Q4 - A implementação do sistema foi entendida como um requisito para competir no setor da formação profissional?</p> <p>Q5 - A certificação EQAVET foi entendida como ferramenta promocional da Escola? Se sim, porquê?</p> <p>Q6 - A possível existência de outras escolas concorrentes certificadas com o sistema de garantia foi considerada para a implementação do vosso sistema? Se sim, porquê?</p> <p>Q7 - Antecipar-se a outras escolas profissionais foi importante na tomada de decisão? Se sim, porquê?</p> <p>Q16 - O facto da certificação EQAVET poder ser um veículo para o acesso a sistema de incentivos foi considerado como obrigatória?</p>

Blocos	Objetivos	Questões
<p>c) Relação existente entre as motivações e a possível criação de valor</p>	<p>Identificar a relação existente entre as motivações e a possível criação de valor</p>	<p>Q12 - Considera que a implementação deste sistema irá melhorar a qualidade dos serviços prestados?</p> <p>Q13 - Considera que a implementação deste sistema irá melhorar a satisfação dos alunos?</p> <p>Q14 - Acha que irá aumentar a consciência de todos os envolvidos para a qualidade na Escola?</p> <p>Q15 - Prevê que será uma melhoria estarem certificados EQAVET? Se sim, porquê?</p>

Anexo 2 - Guião de Entrevista

1. Considera que a implementação do sistema de garantia da qualidade foi uma decisão tomada, unicamente, pela Direção?
2. Surgiu alguma necessidade, em particular, que fizesse com que a escola tivesse de implementar um sistema de garantia da qualidade?
3. Esta decisão de implementar, nesta escola, um sistema de garantia da qualidade alinhado com o quadro EQAVET teve por base o artigo 60º do Decreto-lei nº.92/2014, de 20 de junho?
4. A implementação do sistema foi entendida como um requisito para competir no setor da formação profissional?
5. A certificação EQAVET foi entendida como ferramenta promocional da Escola? Se sim, porquê?
6. A possível existência de outras escolas concorrentes certificadas com o sistema de garantia foi considerada para a implementação do vosso sistema? Se sim, porquê?
7. Antecipar-se a outras escolas profissionais foi importante na tomada de decisão? Se sim, porquê?
8. A melhoria da qualidade dos serviços prestados foi um dos aspetos considerados? Se sim, porquê?
9. O aumento da satisfação da comunidade escolar foi considerado? Se sim, porquê?
10. A melhoria de processos e procedimentos internos também foi considerada para a implementação do sistema? Em que medida?
11. O aumento da consciência para a qualidade na escola por parte da comunidade escolar, foi importante na implementação? Se sim, porquê?
12. Considera que a implementação deste sistema irá melhorar a qualidade dos serviços prestados?
13. Considera que a implementação deste sistema irá melhorar a satisfação dos alunos?
14. Acha que irá aumentar a consciência de todos os envolvidos para a qualidade na Escola?
15. Prevê que será uma mais-valia estarem certificados EQAVET? Se sim, porquê?

16. O facto da certificação EQAVET poder ser um veículo para o acesso a sistema de incentivos foi considerado como obrigatória?

17. Deseja acrescentar alguma coisa?