

Maria de Lurdes Moreira Gomes Alves

**A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DA EMPREGABILIDADE NA GESTÃO  
DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL – estudo de caso no  
CENFIM**

Universidade Fernando Pessoa  
Faculdade de Ciência e Tecnologia – Porto  
Março de 2014



Maria de Lurdes Moreira Gomes Alves

**A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DA EMPREGABILIDADE NA GESTÃO  
DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL – estudo de caso no  
CENFIM**

Universidade Fernando Pessoa  
Faculdade de Ciência e Tecnologia – Porto  
Março de 2014



Maria de Lurdes Moreira Gomes Alves

**A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DA EMPREGABILIDADE NA GESTÃO  
DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL – estudo de caso no  
CENFIM**

Orientadora: Professora Doutora Ana Fonseca

“Trabalho apresentado à Universidade Fernando  
Pessoa como parte dos requisitos para obtenção  
do grau de mestre em Gestão da Qualidade”

## SUMÁRIO

O presente estudo de investigação procura demonstrar a importância da utilização da avaliação da empregabilidade como ferramenta do sistema de gestão da qualidade numa organização que presta serviços de formação.

No sentido de desenvolver e enquadrar o tema, discutir-se-ão aspetos relacionados com conceitos de qualidade, sistemas de gestão da qualidade, importância da qualidade nos serviços, mais concretamente num Centro de Formação Profissional, conceitos de empregabilidade, o papel dos contextos de trabalho na construção da empregabilidade, e será feita a análise da utilização da avaliação da empregabilidade como indicador da qualidade através de um estudo do caso no CENFIM – Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica.

A metodologia de trabalho no estudo de caso consistiu em questionar todos os formandos que terminaram percursos formativos de longa duração, 15 dias, 6 meses e 12 meses após o término da ação de formação, relativamente à sua situação profissional.

Os dados recolhidos foram trabalhados com recurso a técnicas estatísticas simples.

O estudo termina com a comparação da conceptualização teórica com os resultados práticos obtidos no estudo de caso, na tentativa de responder aos objetivos propostos.

Os resultados obtidos no presente trabalho demonstram a viabilidade prática e a relevância da realização de estudos da empregabilidade em organizações que prestam serviços de formação profissional. Salienta-se então como conclusão principal que a inclusão da avaliação da empregabilidade como ferramenta de diagnóstico e melhoria do serviço prestado é uma mais-valia para este tipo de organizações, e como tal deve ser incluída no seu Sistema de Gestão da Qualidade.

Palavra-chave: Qualidade, empregabilidade, formação profissional

## **ABSTRACT**

This research study seeks to demonstrate the importance of using employability assessment as a tool for the quality management system in an organization that provides training services.

To develop and frame this issue, some definitions and concepts will be introduced and discussed – quality management, quality management systems, quality in training services, employability, employability building – and the analysis of the practical relevance of using employability assessments as quality indicators will be developed through a case study at CENFIM - Vocational Training Centre for Metallurgical and Metalworking Industry.

The methodology used in the case study was to question all trainees who had completed training courses of long duration, 15 days, 6 months and 12 months after the terminus of the training, regarding their professional situation.

The data collected were analyzed using simple statistical techniques.

The study is completed through a comparison of the theoretical framework with the practical results obtained in the case study. These results demonstrate the viability and relevance of using studies regarding the assessment of the employability of trainees in organizations providing training services.

It is therefore a conclusion of this study that employability assessments can be a useful tool for diagnosing problems and identifying improvement opportunities in the quality of the training service provided, and should be used as quality performance indicators in the Quality Management System of organizations that provide training services.

**Keyword :** Quality , employability , vocational training

## **DEDICATÓRIA E AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Fonseca, pela orientação, paciência, motivação e apoio, fundamentais para a conclusão desta dissertação.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1. Tema e justificação do tema .....	1
2. Objetivos.....	2
3. Metodologia .....	2
4. Estrutura.....	2
CAPÍTULO II - QUALIDADE.....	4
1. Enquadramento.....	4
2. Definições de Qualidade.....	4
3. A evolução da Qualidade.....	7
4. Sistemas de Gestão da Qualidade.....	14
5. Importância da Qualidade nos Serviços .....	17
6. Qualidade num Centro de Formação Profissional.....	21
CAPÍTULO III - EMPREGABILIDADE .....	27
1. Enquadramento.....	27
2. Empregabilidade: um conceito polissémico e multidimensional .....	28
3. O papel dos contextos de trabalho na construção da empregabilidade .....	31
4. A empregabilidade como indicador da qualidade .....	34
CAPÍTULO IV - ESTUDO DE CASO .....	37
1. Enquadramento.....	37
2. Caracterização da Organização .....	38

a. O CENFIM .....	38
b. Estrutura organizacional .....	41
c. Certificação e Acreditação .....	42
3. O Sistema de Gestão do CENFIM.....	43
4. Enquadramento da empregabilidade com o Sistema de Gestão do CENFIM.....	46
5. A satisfação do cliente no CENFIM e a Qualidade.....	48
6. Apresentação de resultados .....	49
a. Metodologia e amostra.....	49
b. Análise dos resultados .....	54
CAPÍTULO V - CONCLUSÃO.....	60
BIBLIOGRAFIA .....	62

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolução do número de Formandos e Horas de Formação do CENFIM.....	41
Gráfico 2. Número de formandos inquiridos, número de respostas obtidas e número de ações de formação envolvidas, 2009 a 2013 .....	55
Gráfico 3. Evolução da taxa de empregabilidade de 2009 a 2013 .....	56
Gráfico 4. Situação profissional dos formandos que terminaram o percurso formativo, nos cursos de Aprendizagem, 2009 a 2013 .....	56
Gráfico 5. Situação profissional dos formandos que terminaram o percurso formativo, nos Cursos de Especialização Tecnológica, Educação e Formação de Jovens e Cursos de Educação e Formação de Adultos, 2009 a 2013.....	57
Gráfico 6. Percentagem de empregabilidade, por Centro de Formação do CENFIM, 2009 a 2013 .....	59

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Os processos do Sistema de Gestão do CENFIM .....	44
Figura 2. A metodologia de envolvimento dos processos do CENFIM.....	44
Figura 3. Diagrama do processo Avaliação.....	46
Figura 4. Indicadores de desempenho do processo Avaliação para 2014 .....	47

## ÍNDICE DOS QUADROS

Quadro 1. Definições de Qualidade.....	5
Quadro 2. Percentagem de empregabilidade, por saídas profissionais, 2009 a 2013.....	57

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

### **1. Tema e justificação do tema**

Atualmente, a qualidade é um dos conceitos mais falados pelas organizações e é motivo de sucesso e fator de distinção entre organizações. Indo mais longe, pode-se até dizer que é fator determinante em relação à continuidade e à sobrevivência de algumas organizações.

Se for realizada uma pesquisa relativamente ao termo qualidade, encontramos uma diversidade de significados para o mesmo conceito. Até porque “a qualidade é um conceito abstrato que significa coisas diferentes para pessoas diferentes. Depende dos desejos de cada pessoa, dando ênfase à satisfação das necessidades e carências do consumidor” (Lai, 2003).

No que respeita aos produtos e/ou serviços, há várias definições para qualidade. No entanto, não será desproporcionado dizer que o termo é geralmente usado para significar "excelência".

Devido aos atuais padrões de exigência e à crescente concorrência, as organizações têm procurado criar um ambiente favorável ao desenvolvimento de práticas que as permitam alcançar um padrão de competitividade adequado ao contexto em que atuam.

Num Centro de Formação Profissional, para ter valor, uma qualificação tem de inspirar confiança, e a confiança assenta em sistemas de garantia da qualidade. As instituições de ensino e formação que não dispõem de sistemas de garantia da qualidade correm o risco de se verem a braços com «qualificações» falsas.

Assim sendo, monitorizar a empregabilidade dos formandos é crucial para uma organização cuja missão é fornecer competências técnicas e promover a cidadania dos seus clientes, incentivando-os a aprender, garantindo a qualidade dos serviços através de processos eficientes e respeitadores do desenvolvimento sustentável.

Neste contexto e tendo em conta a conjuntura socioeconómica em que vivemos surge este estudo subordinado ao tema “A importância da avaliação da empregabilidade na gestão da qualidade da formação profissional – estudo de caso no CENFIM”.

## **2. Objetivos**

Como objetivos do presente estudo foram delineados os seguintes:

- Enquadrar o estudo da empregabilidade dos formandos como uma ferramenta do Sistema de Gestão da Qualidade de uma empresa de formação.
- Testar uma metodologia que proporcione esse enquadramento através de um estudo de caso no CENFIM.

## **3. Metodologia**

Após a definição das diferentes fases de desenvolvimento da investigação, deu-se início à recolha da informação relevante para o cumprimento dos objetivos definidos. Numa primeira fase, recorreu-se a fontes bibliográficas, as quais foram fundamentais para a sustentação teórica do trabalho. Numa segunda fase, e de forma a complementar o trabalho do ponto de vista empírico, procedeu-se a um estudo de caso, que pretendeu analisar a viabilidade de incluir o estudo da empregabilidade no sistema de gestão da qualidade do CENFIM. Nesse sentido foram analisados os resultados obtidos num questionário aplicado a todos os formandos que concluíram percursos formativos de longa duração. Por fim, numa terceira e última fase, foram analisados todos os dados e efetuada a sua relação com a revisão bibliográfica.

## **4. Estrutura**

Este trabalho está dividido em cinco capítulos e inicia-se com uma introdução que incide essencialmente sobre a escolha do tema e os objetivos definidos para o estudo.

No segundo capítulo procede-se à revisão bibliográfica sobre o tema da qualidade. Inicia-se com o enquadramento do tema, seguindo-se a apresentação de algumas definições de qualidade no sentido da sua clarificação. Ainda neste capítulo se descreve a evolução da qualidade ao longo dos tempos, da importância da qualidade nos serviços e, mais concretamente, num Centro de Formação Profissional. O terceiro capítulo é dedicado ao tema da empregabilidade, iniciando-se com o enquadramento do tema e a clarificação do conceito empregabilidade. Segue-se uma análise do papel dos contextos de trabalho na construção da empregabilidade e desta como indicador da qualidade. O capítulo quarto consiste na descrição do caso prático em estudo, onde é feito o enquadramento do estudo da empregabilidade dos formandos no Sistema de Gestão da Qualidade do CENFIM, e se apresentam os resultados obtidos após aplicação de um inquérito a todos os formandos que concluíram percursos formativos de longa duração nesta entidade. Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as principais conclusões e perspetivas futuras para a organização.

## **CAPÍTULO II - QUALIDADE**

### **1. Enquadramento**

As preocupações com a qualidade sempre existiram e são de certo modo intrínsecas à natureza humana. Ao longo da história o homem sempre procurou o que mais se adequasse às suas necessidades, fossem estas de ordem material, intelectual, social ou espiritual. A relação cliente – fornecedor sempre se manifestou dentro das famílias, entre amigos, nas organizações de trabalho, nas escolas e na sociedade em geral (Buzzell, 1991).

A qualidade como fator determinante da competitividade tem vindo a acentuar-se à medida que a concorrência aumenta, nomeadamente pela globalização dos mercados, a evolução técnica e tecnológica, bem como pelas exigências crescentes e diferenciadas dos clientes. A gestão da qualidade tem vindo a afirmar-se como componente central das próprias estratégias de desenvolvimento organizacional e como forma de defesa perante a incerteza e a complexidade da envolvente competitiva em que têm de atuar as organizações (Pires, 2007).

Embora reconhecendo que a qualidade tem uma componente subjetiva, por vezes difícil ou mesmo impossível de medir com precisão, do ponto de vista do controlo da qualidade, da garantia da qualidade ou da gestão da qualidade, a qualidade necessita de ser objetivada e quantificada de forma a ser mensurável, de outro modo não existirá possibilidade de controlo; mesmo as características subjetivas devem na medida do possível ter alguma forma de medição ou comparação (Pires, 2007).

### **2. Definições de Qualidade**

Qualidade é um conceito subjetivo que está relacionado diretamente com o entendimento de cada indivíduo. Fatores como cultura, mentalidades, tipo de produto ou serviço prestado, necessidades e expectativas influenciam diretamente nesta definição (Antunes, 2007).

O termo qualidade vem do latim *qualitate*, e é utilizado em situações bem distintas. Por exemplo, qualidade de vida das pessoas de um país ou região, qualidade da água que se bebe ou do ar que se respira, qualidade do serviço prestado por uma determinada organização, ou ainda qualidade de um produto no geral. Como o termo tem diversas utilizações, o seu significado nem sempre é de definição clara e objetiva (Antunes, 2007).

Em seguida apresenta-se, cronologicamente, um quadro (Quadro 1) com várias definições de qualidade de forma simples, para que possa ser compreendida por todos, precisa, para não gerar interpretações duvidosas, e abrangente, para mostrar a sua importância em todas as atividades de uma organização.

Quadro 1. Definições de Qualidade

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINIÇÃO DE QUALIDADE</b>
FEIGENBAUM, 1961	<i>"Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são o uso e o preço de venda do produto"</i>
PIRSIG, 1974	<i>"Qualidade não é uma ideia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas... Embora não se possa definir Qualidade, sabe-se o que ela é"</i>
GILMORE, 1974	<i>"Qualidade é o grau em que um produto específico está de acordo com um projeto ou especificação"</i>
JURAN, 1974	<i>"Qualidade é adequação ao uso ou propósito"</i>
CROSBY, 1979	<i>"Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações"</i>
TAGUCHI E WU, 1979	<i>Qualidade é... "perda para a sociedade, causada pelo produto, após a sua expedição"</i>
TUCHMAN, 1980	<i>"... Qualidade é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o mal feito ou fraudulento"</i>
LEFFLER, 1982	<i>"Qualidade refere-se às quantidades de atributos inestimáveis, contidos em cada unidade do atributo estimado"</i>
BROH, 1982	<i>"Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade é um custo razoável"</i>

AUTOR	DEFINIÇÃO DE QUALIDADE
CROSBY, 1986	<i>"Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações. As necessidades devem ser especificadas, e a Qualidade é possível quando essas especificações são obedecidas sem ocorrência de defeito."</i>
TRIBUS, 1990	<i>"Qualidade é o que torna possível a um consumidor ter uma paixão pelo produto, ou serviço. Dizer mentiras, diminuir o preço, ... pode criar um entusiasmo temporário, Isto permite à Qualidade sustentar a paixão ..."</i>
JURAN, 1992	<i>"Qualidade é ausência de deficiências"</i>
DEMING, 1993	<i>"Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente"</i>
ISHIKAWA, 1993	<i>Qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais útil e sempre satisfatório para o consumidor."</i>
FEIGENBAUM, 1994	<i>"Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário."</i>
CRUZ e CARVALHO, 1998	<i>"A Qualidade não é, pois uma mero exercício de sobrevivência. É, sobretudo, um estado de espírito, a única forma aceitável de viver os negócios, uma verdadeira filosofia de gestão".</i>
CABRAL, 2001	<i>"Qualidade como suporte que garante o sucesso económico, social e ambiental e permite atingir a excelência e o desenvolvimento sustentável".</i>
NP EN ISO 9000:2005	<i>"Grau de satisfação de requisitos (necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória) dados por um conjunto de características (elemento diferenciador) intrínsecas".</i>
AZEVEDO, 2007	<i>"(...), a Qualidade passa a focalizar-se no exterior, alargando o seu âmbito de atuação, fazendo parte de uma estratégia mais vasta de desenvolvimento da organização no longo prazo, .... A Qualidade, numa perspectiva sustentável, passa a integrar toda a cadeia de valor, incluindo fornecedores e clientes, e é extensiva a todas as atividades sociais e ambientais que estas empresas promovem (...), de forma a garantir com sucesso, o futuro da sua própria sustentabilidade".</i>

AUTOR	DEFINIÇÃO DE QUALIDADE
NP EN ISO 9004:2011	<i>"Para atingir o sucesso sustentado, a gestão de topo deverá adotar uma abordagem da gestão pela qualidade."</i>

Todas estas definições têm em comum o facto de a qualidade ser uma disciplina da gestão global das organizações, de apontar para que os bens produzidos e os serviços prestados satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes (Madu e Kuei, 1993) e implica realizar, bem e cada vez melhor, a missão/aptidão da organização, ao menor custo e à primeira tentativa.

Assim, a qualidade está relacionada com a satisfação completa das necessidades dos clientes (Bank, 1998). A qualidade é determinada quando o produto e ou serviço atingem a expectativa do cliente.

O conceito de qualidade é tão abrangente que se aplica tanto às organizações como aos indivíduos e ainda, às funções, equipamentos, processos, fornecedores, distribuidores, clientes, entre outros, incluindo todos os aspetos de um produto/serviço, desde o desenvolvimento do projeto, passando pelas fases da produção e entrega ao cliente, até aos serviços pré e após-venda, enfim, abrangendo tudo o que diz respeito ao verdadeiro valor para o cliente (Ishikawa, 1995).

Do ponto de vista dos clientes, a qualidade não é unidimensional. Quer dizer, os clientes não avaliam um produto/serviço tendo em conta apenas uma das suas características, mas várias. Assim, a qualidade é um conceito multidimensional. A qualidade tem muitas dimensões e é por isso mais difícil de definir. De tal forma, que pode ser difícil até para o cliente exprimir o que considera um produto/serviço de qualidade (Antunes, 2007).

### **3. A evolução da Qualidade**

As preocupações com a qualidade já existem desde as civilizações antigas como as dos egípcios, sumérios, gregos e romanos (Pinto & Soares, 2010).

O aparecimento dos primeiros aglomerados populacionais trouxe a necessidade do seu abastecimento e produtos. Inicialmente os artesãos responderam a estas necessidades.

Este identificava as necessidades dos clientes, concebia o produto, fabricava-o, vendia-o e prestava assistência após-venda (Pires, 2007).

O crescimento das necessidades de produção levou à constituição de oficinas de artesãos. Aqui existia o mestre da oficina que desempenhava as tarefas de direção, o ajudante em que o mestre delegava tarefas como verificar o trabalho do terceiro elemento, que era o aprendiz (Pires, 2007).

A revolução industrial veio incorporar na indústria, em rápido crescimento, grandes quantidades de camponeses sem instrução, e portanto incapazes de colaborar na organização do seu próprio trabalho, fazendo com que as ordens e instruções de trabalho tinham de ser forçosamente simples e fáceis de entender e executar (Pires, 2007).

Taylor veio responder a estas necessidades com a separação das tarefas de planeamento e controlo das tarefas de execução, principalmente ao nível da produtividade (Pires, 2007).

A partir da Revolução Industrial, segundo Dale B. G. e Plunkett, J. J. (1990) e Garvin, D. A. (1992), com o desenvolvimento das ferramentas de trabalho e dos sistemas de unidades de medidas, tanto na Inglaterra como nos Estados Unidos da América, a qualidade evoluiu até nossos dias essencialmente através de quatro Eras, dentro das quais a arte de obter qualidade assumiu formas distintas:

- a) Era da Inspeção – Qualidade com foco no produto
- b) Era do Controle Estatístico da Qualidade – Qualidade com foco no processo
- c) Era da Garantia da Qualidade – Qualidade com foco no sistema
- d) Era da Gestão da Qualidade Total ("*Total Quality Management* - TQM") – Qualidade com foco no negócio

Segue uma síntese de cada Era, destacando-se os aspetos que mais as caracterizam.

- a. A Era da Inspeção - Qualidade com Foco no Produto

No final do século XVIII e início do século XIX a qualidade era obtida de uma forma bem diferente da obtida hoje em dia. A atividade produtiva era artesanal e em pequena

escala. Os artesãos e artífices eram os responsáveis pela construção de qualquer produto e pela sua qualidade final.

Com o desenvolvimento da industrialização, e o advento da produção em massa, tornou-se necessário um sistema baseado em inspeções, onde um ou mais atributos de um produto eram examinados, medidos ou testados, a fim de assegurar a sua qualidade.

No início do século XX, o engenheiro e executivo Frederick W. Taylor estabeleceu os Princípios da Administração Científica, e G.S. Radford, com a publicação do seu livro *The Control of Quality in Manufacturing*, legitimaram a função do inspetor conferindo-lhe a responsabilidade pela qualidade dos produtos.

A força-motriz do “Século da Produtividade” foram os conceitos adotados por Taylor (1987) que atribuiu ao inspetor a responsabilidade pela qualidade do trabalho. A consequência imediata deste estudo sobre os métodos de gestão foi a separação do planeamento da produção, baseada na conceção de que os operários e os supervisores não estavam preparados para colaborar com o planeamento. Taylor (1987) atribuiu a responsabilidade do planeamento a gerentes e engenheiros, deixando aos supervisores e aos operários a execução das tarefas.

O sistema criado por Taylor (1987) obteve resultados surpreendentes no que diz respeito ao aumento de produtividade e passou a ser o referencial de produção para muitas empresas norte-americanas, espalhando-se pelo mundo.

O trabalho de Taylor (1987) é fruto de todo o pensamento cartesiano que dominou o mundo ocidental. A princípio Taylor aplicou o seu método aos departamentos de produção das fábricas. Posteriormente os seus seguidores estenderam o conceito para os serviços.

Aos poucos o sistema taylorista gerou alguns efeitos indesejáveis devido à ênfase dada pela gestão de topo à produtividade. Supervisores e operários priorizaram a produtividade e relegaram a qualidade a segundo plano. Nesta época, a inspeção estava centrada no produto, o primeiro nível de complexidade.

Durante a primeira grande guerra, com o aumento da atividade industrial, surge a figura do inspetor em tempo integral. Em 1922, a atividade de inspeção é formalmente

incorporada no Controle da Qualidade sendo, pela primeira vez, a qualidade vista como responsabilidade de gestão e independente (Garvin, 1988). No entanto, a função do Controle da Qualidade ainda permanece limitada à inspeção.

Esta abordagem prevaleceu por muitos anos, durante os quais a qualidade era obtida através de inspeção, controle e separação dos "bons" e dos "maus" produtos. Aos inspetores cabia a tarefa de identificação e quantificação das peças defeituosas; estas eram removidas e trocadas sem que se fizesse uma avaliação das causas reais do problema para prevenir sua repetição. O objetivo principal era obter qualidade igual e uniforme em todos os produtos.

b. Era do Controle Estatístico da Qualidade – Qualidade com Foco no Processo

Houve significativos desenvolvimentos na década de 1930, entre eles o trabalho de pesquisadores para resolver problemas referentes à qualidade dos produtos da *Bell Telephone*, nos E.U.A.. Este grupo, composto por nomes como W. A. Shewart, Harold Dodge, Harry Romig, G. D. Edwards e posteriormente Joseph Juran, dedicou boa parte dos seus esforços em pesquisas que levaram ao aparecimento do Controle Estatístico de Processos.

Com o crescimento da produção, o modelo baseado na inspeção 100% torna-se caro e ineficaz.

Em 16 de maio de 1924, Shewhart, aplicando conhecimentos estatísticos, desenvolve uma poderosa técnica com a finalidade de solucionar problemas de controle da qualidade da *Bell Telephone Laboratories*: o Gráfico de Controle de Processo, até hoje utilizado na indústria. Ao publicar um livro, em 1931, sob o título "*Economic Control of Quality of Manufactured Product*", forneceu um método preciso e mensurável para definição do controle do processo, estabelecendo princípios para monitorar e avaliar a produção.

Shewart, o mestre de W. E. Deming, foi o primeiro a reconhecer a variabilidade, segundo nível de complexidade, como inerente aos processos industriais e a utilizar técnicas estatísticas para o controle de processos.

Começa a estruturar-se o estilo de gestão corretiva: identificar as causas reais e agir sobre elas.

Matéria prima, operador e equipamento são algumas das fontes de variabilidade (causas) que podem apresentar variações no seu desempenho e característica e, portanto, afetar o produto (efeito). O conhecimento destas variações permite que a partir da sua quantificação e do estabelecimento de limites estatísticos seja possível manter o processo controlado.

Através dos gráficos de controlo de processo é possível identificar, minimizar e, algumas vezes, remover as causas especiais de variação.

O advento da Segunda Grande Guerra Mundial exigiu que outras técnicas também fossem desenvolvidas para combater a ineficiência e impraticabilidade apresentada pela inspeção 100% na produção em massa de armamentos e munições. Neste sentido, Dodge e H. Romig (Garvin, 1992) desenvolveram técnicas de amostragem, nos E.U.A., que tiveram grande aceitação. O objetivo principal era controlar a qualidade através de métodos estatísticos.

Nesta época várias associações em prol da Qualidade começaram a ser formadas e em julho de 1944 era lançado o primeiro jornal especializado na área da Qualidade, *Industrial Quality Control*, que deu origem mais tarde à revista hoje mundialmente conhecida, *Quality Progress*, editada pela *American Society for Quality Control*, fundada em 1946 a partir da formação, em outubro de 1945, da *Society of Quality Engineers*, tornando-se a "locomotiva" da disseminação dos conceitos e técnicas da Qualidade no Ocidente de então até aos dias de hoje.

#### c. Era da Garantia da Qualidade - Qualidade com Foco no Sistema

Durante a Segunda Grande Guerra os produtos destinados a uso militar tiveram prioridade no que dizia respeito a instalações, material, mão-de-obra habilitada e serviços de toda ordem. A produção de bens de consumo foi diminuída, incluindo os automóveis e eletrodomésticos. Enquanto isso, o muito trabalho realizado na produção militar fez aumentar o poder de compra de várias famílias.

Nos anos que se sucederam após a Segunda Grande Guerra, ocorre um grande desenvolvimento tecnológico e industrial. Foram lançados no mercado, novos materiais e novas fontes de energia principalmente a fornecida pelas centrais nucleares, com requisitos tecnológicos bastante exigentes. Todos estes fatores tecnológicos, associados ao aumento das pressões provocadas pela concorrência, provocaram profundas revisões dos conceitos adotados e grande reviravolta administrativa e económica nos meios empresariais, bem como em toda a sociedade.

Juran, em 1951, enfatizando a necessidade de "evidências objetivas", propõe uma abordagem que torna mensurável a qualidade de produtos e serviços, correlacionando-a aos custos de retrabalho, mão-de-obra para o reparo, perdas financeiras associadas a insatisfação do consumidor, entre outros fatores, definidos como evitáveis. Já os custos inevitáveis foram associados a prevenção, inspeção, amostragem e outras atividades ligadas ao Controlo da Qualidade. A prevenção passa a ser adotada na gestão dos processos produtivos tendo implicações positivas no nível qualidade resultante, mensurado pela redução de desperdícios.

Os custos da Qualidade foram abordados pela primeira vez por Juran na primeira edição do livro *Quality Control Handbook*, em 1951, que pretendia mostrar aos gerentes o impacto das ações de Qualidade sobre os custos das empresas, especialmente os provocados pelas falhas internas e externas nos produtos. Desde então, cresceu o interesse dos escalões superiores das empresas, na medida em que Juran demonstrou, baseado em factos e dados, que ações de Qualidade voltadas para a prevenção provocariam a redução dos custos totais, sendo, portanto, uma "mina de ouro".

Em 1956, A. Feigenbaum (1986) introduz os princípios do Controle Total da Qualidade –TQC. Segundo estes princípios, a qualidade de produtos e serviços é "um trabalho de todos". O controlo inicia-se na elaboração do projeto e termina, somente, quando o produto está nas mãos do consumidor, que fica satisfeito. Nesta nova abordagem procura-se atuar sobre todas as causas potenciais da não-conformidade. As ações são conduzidas sobre todo o sistema, o terceiro nível de complexidade. É o que se caracteriza como visão sistémica, cujo objetivo básico era o de prover um controle preventivo, desde o início do projeto dos produtos até seu fornecimento aos clientes, com base num trabalho multifuncional. O seu trabalho foi o propulsor das normas

de sistemas de Garantia da Qualidade em vários países, que mais tarde, já na década de 80, deram origem às normas internacionais ISO 9000.

Em suma, a Era da Garantia da Qualidade caracterizou-se pela valorização do planeamento para a obtenção da Qualidade, da coordenação das atividades entre os diversos departamentos, do estabelecimento de padrões da Qualidade além das já conhecidas técnicas estatísticas. Tanto Feigenbaum quanto Juran observaram a necessidade das empresas desenvolverem um novo tipo de especialista, não só com conhecimentos estatísticos, mas também com habilidades de gestão.

#### d. Era da Gestão da Qualidade Total (TQM) - Qualidade com Foco no Negócio

Esta Era iniciou-se no Ocidente a partir dos esforços de recuperação de mercado impetrados por grandes empresas americanas, tendo em conta a invasão de produtos japoneses de alta Qualidade no final da década de 70.

A Era da Gestão da Qualidade Total é uma evolução natural das três Eras que a precederam e está em curso até hoje. Ela engloba a Garantia da Qualidade, o Controle Estatístico da Qualidade e a Inspeção, porém o seu enfoque valoriza prioritariamente os clientes e a sua satisfação como fator de preservação e ampliação da participação no mercado (Pires, 2007).

A Gestão da Qualidade Total envolve a aplicação progressiva da Qualidade em todos os aspetos do negócio. Neste sentido, a gestão da Qualidade é aplicada em tudo o que se faz na empresa e em todos os seus níveis e áreas, incluindo vendas, finanças, compras e outras atividades não ligadas à produção propriamente dita (Pires, 2007).

Nesta Era, as organizações reconhecem o impacto da Qualidade no seu sucesso competitivo, passando a merecer a sua atenção rotineira e integrando-se na gestão estratégica do negócio.

A partir da constatação de que a empresa era um sistema aberto e que sofria as mais variadas pressões e influências e, num momento histórico caracterizado por rápidas mudanças – globalização da economia, Internet, grandes grupos económicos – os

empresários procuraram novas estratégias que lhes permitisse a sobrevivência e expansão dos negócios (Pires, 2007).

Modelos de administração do negócio com um enfoque estratégico vêm sendo adotados para dar respostas à necessidade de aprimoramento imposta pelo mercado.

#### **4. Sistemas de Gestão da Qualidade**

Começando pela descrição dos conceitos, a palavra sistema é hoje utilizada frequentemente, em vários campos do conhecimento: sistemas de gestão, sistemas de produção, sistemas de marketing, sistemas de informação.

Em termos genéricos, um sistema traduz a ideia de que vários componentes elementares, independentes, interatuam e formam um todo coerente com um objetivo comum (Pires, 2007).

Segundo Pires (2007, pag. 35) *“A gestão é um subsistema da organização. É composto de muitas partes interrelacionadas e que interatuam, nomeadamente personalidades e regulamentos. A saída mais típica é constituída por decisões e procedimentos. A entrada pode ser entendida como sendo os problemas de organização que exigem soluções. A ligação entre entrada e saída ou seja o processamento, pode ser visto como uma rede de processos.”*

Ainda segundo Pires (2007, pag. 35) *“O sistema da qualidade é o conjunto de medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo.”*

Recorrendo à Norma NP EN ISO 9000:2005 encontramos que um Sistema de Gestão da Qualidade é um *“Sistema de Gestão para dirigir e controlar uma Organização no que respeita à qualidade.”*

Onde Sistema de Gestão é um *“Conjunto de elementos interrelacionados e interatuantes para o estabelecimento da política e dos objetivos e para concretização desses objetivos.”*

E Organização é um "*Conjunto de pessoas e de instalações inseridas numa cadeia de responsabilidades, autoridades e relações.*"

Pelas definições transcritas facilmente se compreende que o Sistema de Gestão da Qualidade só funciona, com eficiência e eficácia, se estiver integrado no sistema de gestão da organização (Antunes, 2007).

Segundo Pires (2007), os objetivos de um sistema a qualidade são:

- a) Fornecer uma abordagem sistemática de todas as atividades que possam afetar a qualidade desde a conceção ao fabrico, desde o estudo de mercado até à assistência após-venda;
- b) Privilegiar as atividades de prevenção em vez de confiar apenas na inspeção;
- c) Fornecer uma evidência objetiva de que a qualidade foi alcançada.

Para liderar e manter em funcionamento com sucesso uma organização é necessário que a mesma seja dirigida e controlada de forma sistemática e transparente. O sucesso pode ser consequência da implementação e manutenção de um sistema de gestão, que inclui a qualidade, concebido para continuamente melhorar o seu desempenho, tomando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas (Antunes, 2007).

Numa abordagem sistemática, os objetivos da qualidade, não só orientam e motivam todas as pessoas para a sua obtenção, mas também requerem que todos os aspetos sejam levados em conta, desde os humanos e organizacionais aos técnicos. Para além disso, o sistema da qualidade é dinâmico e adapta-se às alterações do meio envolvente.

A abordagem sistemática, não só ajuda os gestores a clarificar, entender e gerir as suas responsabilidades e tarefas, mas ao mesmo tempo ajuda a ultrapassar os problemas mais complexos. Os procedimentos do sistema da qualidade não devem ser sentidos pelas pessoas como burocráticos, mas sim como ajuda e orientação para a resolução de problemas (Pires, 2007).

O conceito de sistema implica para uma organização a definição clara dos seus objetivos gerais e específicos. Estes objetivos orientam as várias atividades e processos de uma organização e exigem a afetação de vários recursos (Antunes, 2007).

Certamente que existem limitações ao conceito de sistema em termos de sistemas práticos de gestão. O entendimento das organizações requer conhecimentos, ferramentas e conceitos de diversas disciplinas, o que torna tudo muito mais complexo (Pires, 2007).

As normas de gestão da qualidade surgem como uma oportunidade de introduzir reformas para colocar as instituições no caminho da modernização conseguindo-se uma maior eficácia e eficiência. As organizações veem a implementação de um sistema de gestão da qualidade como forma de analisar melhor as exigências dos clientes, definir e controlar melhor os processos de trabalho, criar o enquadramento certo para a melhoria contínua, transmitir confiança aos trabalhadores e aos clientes em relação aos seus produtos e/ou serviços (Furtado, 2003).

As normas de gestão da qualidade são um ponto seguro de partida mas não são, certamente, um ponto de chegada. Devem ser vistas como uma ajuda e não como coisas acabadas. O conjunto de requisitos a que se deve obedecer um sistema da qualidade é determinado pelos mercados e produtos da empresa pelas exigências do cliente e não pelas normas (Pires, 2007).

Um sistema da qualidade não significa um sistema perfeito e completo, mas um sistema eficaz e que possa ser operado. A gestão da qualidade, significando um conjunto de procedimentos, atribuindo responsabilidades e delegando autoridades, permite aos gestores reduzir as suas atividades de "apagar fogos" e reforçar as atividades de planeamento (Antunes, 2007).

Progressos significativos podem ser conseguidos num período, relativamente, curto; deficiências inaceitáveis podem ser resolvidas num curto espaço de tempo, desde que exista o necessário apoio da gestão de topo.

Nesta perspetiva, as unidades funcionais das organizações começam a deixar de ser consideradas como um conjunto discreto e isolado de unidades com as fronteiras muito bem definidas. A tendência crescente para serem vistas como grupos flexíveis e interligados de fluxos de informações que atravessam horizontalmente as unidades de negócio é uma realidade que encontra as suas raízes nos movimentos de reengenharia, que procuram reconceber as organizações através da identificação e alteração dos seus processos (Pires, 2007).

A abordagem por processos, segundo a Norma NP EN ISO 9000:2005 constitui um dos oito princípios de gestão da qualidade.

Numa visão simplificada, os processos são sequências de atividades interligadas, com uma entrada e uma saída claramente definidas e com resultados quantificáveis. Neste enquadramento, atividade é um conjunto de tarefas interligadas e uma tarefa é um ato elementar realizado por uma pessoa e/ou máquina.

É, no entanto, de salientar o facto de os processos a considerar deverem visar a melhor gestão da organização; nunca e apenas o argumento de cumprir requisitos de uma norma é suficiente para criar um processo (Pires, 2007).

A gestão por processos deve portanto ser encarada como um novo paradigma de gestão que deve facilitar e estimular de forma continuada a maturidade de uma organização.

## **5. Importância da Qualidade nos Serviços**

A qualidade dos serviços tornou-se elemento central da investigação nos anos 80 (Parasuraman, 1985), sendo vários os fatores que levaram a esta tendência. Por um lado, a crescente competitividade entre as organizações, num contexto de rápidas mudanças e crescente incerteza, num mercado saturado de consumidores cada vez mais exigentes e mais conscientes das suas possibilidades de escolha. Por outro lado, a procura de níveis de rentabilidade superiores, dado que a oferta de serviços de reconhecida qualidade permite a obtenção de margens mais atrativas, não somente pelo lado da prática de um preço acrescido, mas também pela redução de custos. Deste modo, a qualidade do serviço ganhou relevância em praticamente todas as organizações, especialmente naquelas que oferecem o que Chase (1978) referiu como serviços de “*elevado contacto*”, nos quais existe uma “*interação diádica entre o cliente e o prestador do serviço*” (Surprenant e Solomon, 1987) ou “*uma forma de interação humana*” (Czepiel, 1985).

No entanto, o conceito e medição das perceções da qualidade dos serviços constituem um dos temas mais controversos na literatura do marketing dos serviços (Brady e Cronin, 2001; Pinto, 2003). Com efeito, medir a qualidade em serviços é um tema mais

complexo do que em contexto de produtos, pois “*não é função de medidas estatísticas da qualidade, incluindo defeitos físicos ou julgamentos de gestão. Inversamente, é função das percepções dos clientes sobre os serviços*” (Cunningham e Young, 2002). Por outro lado, os serviços são na sua essência comportamentos, mais que entidades físicas, sendo descritos por Berry (1980) como “*deeds, acts or performances*”, o que torna bastante complexo medir a sua qualidade. De facto, essa dificuldade acrescida decorre desde logo das próprias características dos serviços, largamente referidas na literatura do marketing dos serviços (Berkowitz, 1986): intangibilidade (o que leva à subjetividade das percepções dos consumidores), inseparabilidade entre produção e consumo (o que torna só por si a avaliação mais difícil, até pela própria interação entre os funcionários e o consumidor), precibilidade e heterogeneidade, causada pelas características acima referidas, tornando cada processo de produção (Eiglier e Langeard, 2002) único (cf. Grönroos, 1990; Kotler e Andreasen, 1995). Como explica Grönroos (2001, p. 150) “*um serviço é um processo que leva a um resultado durante os processos parcialmente simultâneos de produção e consumo*”, implicando a gestão de recursos e sistemas que produzem um resultado para o cliente. Ou seja, sendo os serviços processos, e não objetos, o desafio é medir a qualidade de processos interativos, requerendo uma grelha de análise própria.

Tradicionalmente, a qualidade do serviço não é vista como um ato isolado, mas antes como a agregação de diversas dimensões ou componentes. Mais recentemente, a investigação sugere que os fatores relevantes para a avaliação da qualidade dos serviços são entendidos como seus antecedentes e não suas componentes (Dabholkar, 2000). Isto significa que os consumidores avaliam diferentes fatores ou atributos do serviço, mas também procedem a uma avaliação global da qualidade do serviço, que não resulta do simples somatório das suas componentes.

Não existe, porém, uma definição única de qualidade do serviço na literatura. Garvin (1984) identifica duas perspetivas da qualidade dos serviços – uma do ponto de vista das operações (perspetiva do prestador do serviço) e a outra do ponto de vista do marketing (a perspetiva do cliente). Na literatura da gestão das operações a qualidade do serviço é definida em termos da capacidade do prestador ir consistentemente de encontro aos requisitos dos clientes. Nesta perspetiva, elevada qualidade do serviço ocorre quando as expectativas do prestador em relação aos padrões de desempenho são

atingidas. Trata-se de uma perspectiva, mais operacional, usada na literatura da Gestão da Qualidade Total. Ou seja, a qualidade do serviço do ponto de vista do prestador difere do conceito de satisfação do cliente e precede-o (Yi, 1990; Cronin e Taylor, 1994; Parasuraman, 1994). Em todo o caso, a atenção à qualidade na gestão marca a sua reorientação, do produto para o mercado: a qualidade é cada vez mais considerada uma variável estratégica de posicionamento e não uma mera variável técnica. A qualidade começou, então, a ser entendida como qualidade percebida, dirigida para a satisfação do cliente, sem descuidar os aspetos técnicos da qualidade: *“a qualidade é uma determinação do cliente [...] baseia-se na experiência atual do cliente com o produto ou serviço, medida relativamente aos seus requisitos – declarados ou não declarados, conscientes ou meramente sentidos, tecnicamente operacionais ou inteiramente subjetivos – representando sempre um objetivo dinâmico num mercado competitivo”* (Feigenbaum, 1991, p. 7). Então, a qualidade resulta das percepções dos clientes: as empresas têm que definir qualidade da mesma forma que os clientes o fazem, sob pena de desenvolver em programas de qualidade inadequados e demasiado limitados.

A maior parte dos modelos da qualidade dos serviços baseia-se no paradigma da desconfirmação das expectativas, de acordo com o qual a qualidade percebida resulta da comparação entre qualidade experimentada e esperada (Oliver, 1980). A qualidade percebida do serviço é, então, entendida como o grau e a direção da discrepância entre as expectativas e as percepções dos consumidores.

Muito embora seja consensual a existência de múltiplas dimensões da qualidade, não existe acordo acerca da natureza e conteúdo das dimensões - duas (Grönroos, 1982; Lethinen e Lethinen, 1982; Mels, 1997), três (Rust e Oliver, 1994), cinco (Zeithaml, 1988) e dez (Parasuraman, 1985). Buttle (1996) sugeriu mesmo que quanto mais reduzido o envolvimento do cliente no serviço menos dimensões há a considerar na avaliação da sua qualidade.

No entanto, muito embora uma parte significativa dos estudos existentes se baseie no paradigma da desconfirmação das expectativas, outra corrente de investigação argumenta que estas são irrelevantes, podendo mesmo enviesar as conclusões, pelo que propõe que se tome em consideração apenas o nível de desempenho. Assim, a inclusão ou não das expectativas como determinantes da qualidade do serviço levou a dois

paradigmas alternativos - o paradigma da desconfirmação e o da perceção – e duas escalas principais – Servqual (Parasuraman, 1985; Zeithaml, 1988) e Servperf (Cronin e Taylor, 1992). Em ambos os casos, vários estudos demonstraram que as escalas não são genéricas, não sendo igualmente aplicáveis a todos os contextos de serviços, uma vez que não conseguem captar as dimensões específicas subjacentes às perceções de qualidade (Carman, 1990; Finn e Lamb, 1991; Dabholkar, 2000; Zhao, 2002).

Pode-se, então, considerar que as determinantes e medidas da qualidade dos serviços podem ser únicas em diferentes setores, dependendo das características específicas dos serviços prestados, sugerindo-se incluir ponderações nas escalas de medição. Porém, muito embora o Servperf ponderado tenha demonstrado alguma superioridade relativamente ao Servqual ponderado, verificou-se que esta alteração não levou a significativas melhorias na avaliação da qualidade dos serviços (Bolton e Drew, 1991). Podem ser destacadas na literatura outras evoluções, nomeadamente as versões modificadas do modelo Servqual e os modelos baseados no paradigma da importância/desempenho (Martilla e James, 1977; Hermmasi, 1994).

E como são formadas as expectativas dos clientes? Para avaliar a qualidade de um serviço os clientes utilizam um padrão já existente (Lovelock et al., 1999). Essa comparação pode ser feita com experiências anteriores, com aquela organização ou com a concorrência, podendo os clientes basear as suas expectativas pré-compra em referências diversas, tais como os comentários boca-a-boca, publicidade ou apresentação de vendas. Ao longo do tempo desenvolvem-se normas sobre o que o cliente pode esperar dos serviços (por exemplo, na maior parte dos casos as expectativas relativamente aos serviços públicos são baixas), variando consoante os grupos demográficos, os países, etc.. Assim, pode-se assumir três níveis de expectativas dos clientes: serviço desejado (o tipo de serviço que os clientes desejam receber), serviço adequado (nível mínimo de serviço que os clientes estão dispostos a aceitar sem se sentirem insatisfeitos) e serviço previsto (nível de serviço que os clientes antecipam receber). Lovelock (1999) aponta ainda uma zona de tolerância entre o serviço desejado e o adequado, que está diretamente relacionada com a variabilidade própria dos serviços.

Em suma, pode-se concluir que as avaliações da qualidade do serviço são processos complexos que operam a variados níveis de abstração, não existindo uma teoria unificadora que reflita toda esta complexidade.

## **6. Qualidade num Centro de Formação Profissional**

Melhorar o desempenho até atingir a excelência é, sem sombra de dúvida, o objetivo de qualquer organização, e os Centros de Formação Profissional como organizações que são também devem procurar atingir a excelência.

Durante muitos milhares de anos a humanidade subsistiu essencialmente graças à agricultura, atividade que permitia um tipo de aprendizagem lenta e gradual. A Revolução Industrial desencadeou a alteração rápida dos processos produtivos, auxiliada por meios mecânicos; criou a necessidade de preparar pessoas num curto espaço de tempo para ocupação de postos de trabalho radicalmente diferentes de tudo quanto até aí era conhecido. Transformou o dia-a-dia das pessoas, obrigando-as a um esforço mais consciente de adaptação a uma nova vida. Esse esforço de ensino/aprendizagem, durante milénios efetuado diretamente enquanto o trabalho decorria, instituiu-se com o tempo, assumindo mais tarde formas distintas, consentâneas com a realidade económica e social da época contemporânea (Cardim, 1990).

Hoje, formar significa dar forma. No caso da Formação Profissional formar tem o sentido de dar forma a competências, através de uma aprendizagem que prepara as pessoas para o exercício de uma tarefa ou de uma profissão concreta.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho, a Formação Profissional é: "*um processo organizado de educação graças ao qual as pessoas enriquecem os seus conhecimentos, desenvolvem as suas capacidades e melhoram as suas atitudes ou comportamentos, aumentando deste modo as suas qualificações técnicas ou profissionais, com vista à felicidade e realização, bem como à participação no desenvolvimento socio-económico e cultural da sociedade*".

No entanto, para ter valor, uma qualificação tem de inspirar confiança. A possibilidade de utilizar um certificado ou um diploma para fins de emprego ou no ensino superior

depende, em larga medida, dos resultados da aprendizagem adquiridos por uma pessoa que tenha concluído um programa de estudos e obtido aproveitamento.

A confiança assenta em sistemas de garantia da qualidade. As instituições de ensino e formação que não dispõem de sistemas de garantia da qualidade correm o risco de se verem a braços com «qualificações» falsas (CEDEFOP, 2013).

A confiança também é fundamental para a implementação, por exemplo, de quadros de qualificações, que definem de forma mais clara a correspondência entre diferentes qualificações, níveis e tipos de aprendizagem, que se encontra em curso por toda a Europa. Os quadros de qualificações visam facilitar o uso das qualificações em vários contextos institucionais e além-fronteiras. Para tal, é necessário descrever as qualificações como resultados da aprendizagem (Portaria nº 782/2009, de 23 de Julho).

Uma garantia sistemática da qualidade permite determinar se o papel apresentado pelo candidato tem realmente valor.

Existe um vasto consenso quanto à necessidade de estabelecer uma ligação entre qualificações, quadros de qualificações e garantia da qualidade. Porém, qual será, concretamente, a melhor forma de o fazer? Tradicionalmente, os sistemas de garantia da qualidade centram-se na prestação dos serviços de educação – por exemplo, na qualidade do ensino e da formação. Os sistemas europeus de ensino e formação começam agora a privilegiar os resultados da aprendizagem. Esta mudança, associada a uma rápida implementação de quadros de qualificações abrangentes, implica uma mudança correspondente nos sistemas de garantia da qualidade. Esta necessidade está bem patente no modo como a recomendação relativa ao Quadro Europeu de Qualificações define uma qualificação (CEDEFOP, 2011).

O uso dos resultados da aprendizagem – o enunciado do que um formando conhece, compreende e é capaz de fazer aquando da conclusão de um processo de aprendizagem – contribui cada vez mais para moldar a política e a prática europeias no domínio do ensino e formação (CEDEFOP, 2013).

Os resultados da aprendizagem visam facilitar a compreensão das qualificações, responsabilizar mais as instituições que atribuem as qualificações e promover uma

aprendizagem ativa. Tal depende do modo como os resultados da aprendizagem são definidos e aplicados. Não existe uma solução universal. Os resultados da aprendizagem têm de ser cuidadosamente definidos e descritos para serem adequados ao fim a que se destinam.

Os sistemas de garantia da qualidade precisam de monitorizar de forma crítica e melhorar de forma sistemática o modo como os resultados da aprendizagem são utilizados. Precisam de definir um grau de pormenor adequado, assegurar o equilíbrio entre aptidões genéricas e específicas e determinar em que medida os descritores (Conhecimentos, Aptidões e Atitudes) dos quadros de qualificações podem ou não ser avaliados. É ainda necessário avaliar de forma crítica o modo como os descritores dos resultados da aprendizagem influenciam o ensino e a formação, bem como examinar o seu efeito sobre o próprio processo de aprendizagem (CEDEFOP, 2013).

Por conseguinte, importa assegurar sistematicamente a qualidade dos resultados da aprendizagem a vários níveis: elaborando descritores de quadros de qualificações, estabelecendo exigências em matéria de qualificação, definindo programas curriculares e convencionando exigências relativas à avaliação.

À medida que os sistemas de qualificação permitem, cada vez mais, a aquisição de qualificações através de diferentes percursos de aprendizagem, a avaliação dos resultados da aprendizagem assume uma importância crescente. Só será possível garantir a qualidade destes percursos alternativos, tais como a aprendizagem no trabalho, se forem estabelecidos meios fiáveis de decidir se os resultados de aprendizagem exigidos/esperados foram ou não alcançados.

Por exemplo, a credibilidade dos sistemas de validação da aprendizagem não formal depende da existência de mecanismos fiáveis de avaliação dos resultados da aprendizagem. O Conselho Europeu aborda estas questões na sua recomendação sobre a validação da aprendizagem não formal e informal, adotada em dezembro de 2012, na qual convida os Estados-Membros a estabelecerem mecanismos de validação da aprendizagem não formal e informal e a correlacioná-los com os quadros de qualificações e os sistemas de garantia da qualidade nacionais. Os sistemas de garantia da qualidade da validação implementados na Europa (nomeadamente em França, em

Portugal e na Finlândia) refletem uma maior atenção à avaliação e a ponderação de exigências baseadas nos resultados da aprendizagem (CEDEFOP, 2013).

Os sistemas de garantia da qualidade devem dedicar especial atenção à (re)definição e renovação das exigências no domínio da educação, da formação e do emprego. A definição de exigências adequadas depende, em grande parte, de uma cooperação entre o mercado de trabalho e o setor da educação (como acontece na Áustria, na Alemanha, na Finlândia e na Suécia). Este aspeto é importante para reforçar a relevância e a credibilidade destas qualificações (CEDEFOP, 2013).

A evolução da governação do ensino e da formação ao nível europeu poderia reforçar a ligação entre a garantia da qualidade e os quadros de qualificações mediante a adaptação dos princípios de qualidade comuns estabelecidos na recomendação relativa ao Quadro Europeu de Qualificações. O diálogo com todos os intervenientes poderia melhorar a garantia da qualidade, desde que fossem tomadas em consideração as quatro dimensões acima descritas: qualidade dos resultados da aprendizagem, avaliação e validação, exigências e competência da instituição que atribui as qualificações.

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

O EQAVET foi desenvolvido pelos Estados-Membros em colaboração com a Comissão Europeia e adotado pela Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho de 18 de junho de 2009 (n.º 2009/C 155/02), devendo ser entendido no contexto mais lato dos objetivos estratégicos traçados pelo Conselho em 12 de maio de 2009 (n.º 2009/C 119/02) para a cooperação europeia na Educação e Formação 2020:

- a) Tornar a Aprendizagem ao Longo da Vida e a mobilidade uma realidade;
- b) Melhorar a qualidade e a eficácia da Educação e Formação Profissional;
- c) Promover a igualdade, a coesão social e a cidadania ativa; e,

- d) Incentivar a criatividade e a inovação, incluindo o espírito empreendedor, a todos os níveis da Educação e Formação Profissional.

Ao estabelecer um entendimento comum dos Estados-Membros sobre o que é a qualidade, o EQAVET aumenta a consistência, a transparência e o reconhecimento das qualificações e competências adquiridas em diferentes países e contextos de aprendizagem e assegura a confiança mútua, favorecendo a mobilidade dos formandos e dos trabalhadores.

O EQAVET centra-se na melhoria e avaliação de resultados da Educação e Formação Profissional em termos de empregabilidade, de adequação da oferta à procura de Educação e Formação Profissional e de melhor acesso à Aprendizagem ao Longo da Vida.

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

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

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

O ciclo de qualidade do EQAVET, a implementar com a colaboração das partes interessadas, inclui quatro fases interligadas:

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

Ora, trata-se da utilização da metodologia PDCA, também conhecida como Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming, que é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas organizações do mundo todo. Este sistema foi concebido por Walter A. Shewhart e amplamente divulgado por Willian E. Deming e tem como foco principal a melhoria contínua.

## **CAPÍTULO III - EMPREGABILIDADE**

### **1. Enquadramento**

A empregabilidade baseia-se numa recente nomenclatura dada à capacidade de adequação do profissional às novas necessidades e dinâmica dos novos mercados de trabalho. Com o advento das novas tecnologias, globalização da produção, abertura das economias, internacionalização do capital e as constantes mudanças que vêm afetando o ambiente das organizações, surge a necessidade de adaptação a tais fatores por parte dos empresários e profissionais.

A adoção do conceito de empregabilidade para compreender algumas das dinâmicas do mercado de trabalho português parece apresentar um potencial heurístico limitado se tivermos em conta as lógicas diferenciadas que estão subjacentes às conceções de empregabilidade individual e de empregabilidade interativa.

Tal facto decorre das condicionantes estruturais em que o país se move, marcado pelo défice de escolarização de uma parte significativa da população e por políticas de gestão de recursos humanos pouco valorizadoras do capital humano.

Nesta perspetiva, assume particular relevância o modo como os contextos de trabalho se configuram para potenciar ou condicionar o desenvolvimento profissional de uma mão-de-obra estruturalmente desqualificada face às exigências da competitividade moderna.

Generalizar políticas de formação profissional orientadas para o desenvolvimento integrado de competências específicas e de competências transversais e adotar formas de organização do trabalho progressivamente mais enriquecedoras, parece ser uma estratégia adequada ao reforço da empregabilidade. Tal estratégia permitirá evitar a exclusão duma massa de trabalhadores que, inevitavelmente, apresentam maiores dificuldades em se adaptar ao novo contrato social que pretende substituir o primado do emprego para a vida pelo primado da empregabilidade para a vida.

## **2. Empregabilidade: um conceito polissémico e multidimensional**

Utilizada fundamentalmente como um chavão quer no plano da definição de políticas públicas orientadas pelo primado da individualização quer no plano dos discursos gestionários adeptos da desregulamentação dos mercados, em particular do mercado de trabalho, o termo empregabilidade tem vindo a ser aceite acriticamente para legitimar uma visão do mundo ideologicamente centrada nas conceções neoliberais (Almeida, 2007).

A sua disseminação no meio académico, pelo menos no caso português, parece contagiada pela carga ideológica que arrasta consigo, sendo poucos os que procuram problematizar a expressão ao ponto de a tornar um efetivo conceito científico capaz de dar conta dos novos fenómenos sociais com base numa resposta heurísticamente relevante (Almeida, 2007).

Dos trabalhos que a comunidade científica internacional tem vindo a produzir tendo em vista a discussão das origens e dimensões do conceito, assumem um carácter estruturante as contribuições de Bernard Gazier (1990, 1998) e de Ronald McQuaid e Colin Lindsay (2005). O primeiro autor propõe-se fazer uma radiografia do conceito e, os segundos, propõem-se discutir as aplicações que têm vindo a ser dadas ao termo empregabilidade, particularmente ao nível das políticas públicas de emprego.

A genealogia do conceito não parece marcada por grandes polémicas sendo a sua origem atribuída aos anglo.saxónicos que no início do século XX o utilizavam para distinguir a população empregável da não empregável. A partir deste marco histórico, o conceito de empregabilidade veio a ser objeto de uma significativa disseminação no mundo ocidental, a mais notória das quais em finais do século por via de organizações internacionais tais como a OCDE, a OIT, a ONU e a UE.

Essa disseminação fez-se ao longo do tempo de uma forma muito associada às condições sociais dos diferentes contextos nacionais em que se foi afirmando. Assim, partindo da proposta de Gazier (1990 e 1998) sobre a evolução histórica do conceito, é possível identificar oito conceções diferenciadas a que McQuaid e Lindsay (2005) também recorrem: a empregabilidade dicotómica, a empregabilidade sócio-médica, a empregabilidade da política da força de trabalho, a empregabilidade de fluxo, a

empregabilidade da performance no mercado de trabalho, a empregabilidade de iniciativa e a empregabilidade interativa.

Das várias concepções enunciadas, serão apresentadas aquelas que, no atual contexto, apresentam maior valor heurístico: a empregabilidade de iniciativa e a empregabilidade interativa.

A empregabilidade de iniciativa nasceu nos EUA nos anos 80 num quadro de individualização das relações de trabalho em que se assumia que as carreiras individuais eram um produto da capacidade dos indivíduos em mudar de papel no interior das organizações seja porque emergiu uma oportunidade seja porque a isso é obrigado por via das reestruturações internas. Transposta para o campo do mercado de trabalho externo, trata-se de uma concepção que “pressupõe [por parte dos trabalhadores] uma ação amplamente flexível num mercado de trabalho desregulado” (Gazier, s/d., p. 11).

Por sua vez, a empregabilidade interativa, tendo igualmente emergido nos EUA em finais da década de 80, acrescenta à lógica individualista da fase anterior uma dimensão interativa e coletiva na determinação da empregabilidade. Tal significa que a empregabilidade individual é condicionada pelas regras de funcionamento do mercado de trabalho, pelas dinâmicas dos ciclos económicos e depende, igualmente, da empregabilidade dos restantes membros do grupo profissional de pertença.

Estas abordagens do conceito de empregabilidade, bem como a sua centralidade na sociedade contemporânea, refletem a crescente tensão entre a gestão coletiva e individual das relações de trabalho a qual se traduz no confronto entre o primado do “pleno emprego” e a promessa de “plena empregabilidade”, como refere Finn (McQuaid & Lindsay, 2005, p. 203), do “emprego para a vida” com a “empregabilidade para a vida”, como refere Kluytmans e Ott (1999, p. 262) ou ainda do trabalho como um “direito” com o trabalho como uma “responsabilidade”, como refere White (2001, p. 7).

Posicionando-se no campo da empregabilidade interativa, as propostas destes autores privilegiam uma concepção de empregabilidade que pode ser definida como “a capacidade relativa de que um indivíduo dispõe para obter um emprego que o satisfaça tendo em conta a interação entre as suas características pessoais e o mercado de trabalho” (Gazier, s/d., p. 11).

Tendo por base este quadro analítico, que concebe a empregabilidade como o resultado da interação entre o indivíduo e o mercado de trabalho, McQuaid e Lindsay (2005, p. 208) propõem uma abordagem da empregabilidade individual que tenha em conta três dimensões que interagem entre si: fatores individuais, circunstâncias pessoais e fatores externos.

Para os autores, os fatores individuais estão associados às competências e atributos da empregabilidade que incluem as habilitações escolares e qualificações profissionais dos indivíduos assim como um conjunto de competências de natureza diversa que passam, entre outras, pelas suas competências sociais, comportamentais, de resolução de problemas e de adaptação a novas situações. Como os próprios autores chamam à atenção, esta dimensão reflete em parte os contributos da teoria do capital humano ao valorizar o papel da formação bem como os contributos da Psicologia, no que respeita ao estudo das formas de inteligência.

As circunstâncias pessoais refletem, por sua vez, três categorias de fatores: as circunstâncias familiares, como por exemplo, a necessidade de cuidar de crianças ou de idosos, a cultura de trabalho traduzida no modo como o trabalho é ou não encorajado no contexto familiar, no grupo de amigos ou na comunidade de pertença e o acesso aos recursos sejam eles os que permitem a mobilidade física (transportes), os que permitem o acesso ao consumo (capital financeiro) ou que permitem o acesso a informação e grupos de status (capital social).

Por último, os fatores externos estão associados às dinâmicas do mercado de trabalho quer em termos quantitativos quer qualitativos, às tendências macroeconómicas, às formas contratuais, às condições de trabalho e às políticas de recrutamento das empresas. Estes fatores externos refletem, em grande parte, os mecanismos de regulação do mercado de trabalho bem como as políticas de gestão de recursos humanos por parte das empresas.

Pensar a empregabilidade a partir de uma abordagem interativa, como nos propõe Gazier, e multidimensional, como nos propõem McQuaid e Lindsay, assume particular relevância não só pelo seu intrínseco potencial heurístico mas também porque permite discutir o papel dos contextos de trabalho na promoção da empregabilidade dos indivíduos.

### **3. O papel dos contextos de trabalho na construção da empregabilidade**

Contribuindo para explicar uma parte da empregabilidade individual, dado que “também as empresas contribuem para a construção da empregabilidade” (Gazier, 1990, p. 583), os contextos de trabalho têm vindo a merecer uma atenção crescente por parte dos investigadores devido à crescente diferenciação das políticas de gestão de recursos humanos com o intuito de procurar novas vantagens competitivas no quadro de um paradigma técnico.económico (Freeman & Soete, 1987) fortemente associado ao desenvolvimento tecnológico em geral, e em particular, ao papel que têm vindo a assumir as tecnologias de informação.

Este novo paradigma técnico.económico coloca no centro do debate a importância dos modelos de competitividade dinâmica baseados na capacidade de inovação ao nível dos processos produtivos, dos produtos e da base organizacional (Rodrigues, 1991).

Face a este contexto, a construção da empregabilidade deixa de ser um problema estritamente individual ou dos poderes públicos para passar a ser igualmente uma responsabilidade das organizações transformando.se numa “verdadeira política social das empresas” (Saint.Germes, 2004, p. 1889). Ao exigir a aprendizagem da mudança, a construção da empregabilidade transforma.se numa prática de gestão de recursos humanos capaz de sustentar processos de inovação técnica e organizacional indispensáveis à competitividade moderna.

Para promover os processos de aprendizagem individual e/ou coletiva as organizações dispõem de dois instrumentos privilegiados: as políticas de formação profissional e as formas de organização do trabalho.

Relativamente ao primeiro instrumento, ao adotarem políticas estruturadas de formação profissional, as organizações não só estão a reforçar a sua capacidade competitiva, dado que à luz da teoria do capital humano tal implica um aumento da produtividade do trabalho, mas também estão a promover um maior comprometimento dos trabalhadores com a organização, ao valorizar as suas competências num quadro de potencial mobilidade profissional.

Contudo, esta relação aparentemente virtuosa apresenta algumas limitações decorrentes dos diferentes níveis de investimento na formação, da existência de mecanismos de discriminação no acesso à formação e das opções quanto às modalidades de formação privilegiadas.

Vários são os autores que, recorrendo às mais diversas fontes estatísticas, chamam à atenção para os desfasamentos que se verificam no investimento em formação quer entre países quer entre empresas. Daqui decorre que, existindo uma relação entre empregabilidade e investimento em formação, a sua promoção é desde logo marcada pelos diferentes contextos nacionais bem como pelo tipo de empresa em que o trabalhador está inserido.

No que respeita à segunda variável, discriminação no acesso à formação, constata-se que certos grupos socioprofissionais são confrontados com barreiras materiais e simbólicas quando chega a hora de aceder à formação. Estão neste grupo as mulheres, os menos escolarizados, os trabalhadores em fim de vida profissional útil, os que estão na base da hierarquia profissional, entre outros.

Por último, importa referir que as opções em função das modalidades de formação assumem um papel particularmente importante na medida em que nem toda a formação permite a sustentabilidade do desenvolvimento de competências passíveis de garantir a empregabilidade, num contexto marcado pela importância da inovação e pela volatilidade dos empregos.

Nesta ótica, sendo a empregabilidade um processo sustentado por uma aprendizagem permanente orientada para o longo prazo, a aposta no desenvolvimento de capital humano específico ou de capital humano geral (Becker, 1964) ou, como refere Boyer (2000), de competências específicas por contraposição a competências transversais, assume particular importância.

A opção entre ambos os modelos parece fortemente condicionada pelos riscos que lhe estão associados criando um dilema organizacional entre o comprometimento e a desimplicação, principalmente se tivermos em conta que a “promoção da empregabilidade dos trabalhadores também aumenta a probabilidade de estes deixarem a empresa antes do investimento em capital humano gerar retorno” (Kluytmans & Ott,

1999, p. 269). Contudo, este risco é tanto mais provável quanto menos integrada for a política de gestão de recursos humanos da organização. Ele deve ser avaliado, segundo os mesmos autores, tendo em conta as consequências organizacionais da estagnação profissional da generalidade dos trabalhadores.

Relativamente ao segundo instrumento de promoção da aprendizagem, as formas de organização do trabalho, estão por demais ilustradas as limitações dos modelos tradicionais, de base taylorista, na criação de condições de aprendizagem sendo mesmo, nas sociedades contemporâneas, um instrumento de regressão cultural para trabalhadores que se apresentam cada vez mais escolarizados (cf. Kovacs & Castillo, 1988).

Por isso, a adoção de formas de organização do trabalho mais participativas e potenciadoras de condições de aprendizagem parecem fundamentais na medida em que “o trabalhador enquanto ator deve ser capaz de ir além do trabalho prescrito” (Saint.Germes, 2004, p. 1899) o que se torna tão mais importante quanto “aprender ocorre especialmente no próprio local de trabalho” (Kluytmans & Ott, 1999, p. 267).

A revalorização epistemológica da experiência, que está subjacente às novas formas de organização do trabalho e que arrasta consigo a necessidade de repensar o papel da formação profissional ao longo da vida, transformando.a num “processo de produção de si” (Canário, 2001, p. 15), remete.nos para o desenvolvimento de uma empregabilidade baseada no trabalhador enquanto “profissional reflexivo” (Schon, 1987).

É neste contexto que emergem as potencialidades do conceito de organização qualificante entendido como “um modelo global de desenvolvimento dos recursos humanos no qual todos os trabalhadores tomam parte nas experiências diárias de aprendizagem” (Stahl et al., 1993, p. 11) ou, na proposta de Peter Senge (1993), de “*learning organization*” entendida como a organização onde os trabalhadores se desenvolvem constantemente aprendendo como se aprende.

As organizações baseadas no primado da qualificação dos seus atores assentam em três características básicas (Terssac, 1994):

- São organizações em que se torna possível gerir a incerteza própria de sociedades em mutação, opondo-se por isso às organizações prescritivas como são as tayloristas que pressupõem a existência de ambientes estáveis;
- São organizações dominadas por sistemas de comunicação horizontal entre os diferentes serviços e os diferentes centros de decisão, por oposição às organizações dominadas por sistemas de comunicação vertical centrados num único pólo de decisão e de produção de valores;
- São organizações nas quais os seus membros dispõem de autonomia e de capacidade de iniciativa para tomar decisões relativas ao trabalho a realizar.

A adoção do modelo de organização qualificante torna-se, por isso, numa opção capaz de promover o desenvolvimento da empregabilidade individual, tanto interna como externa, na medida em que tende a valorizar o desenvolvimento de competências que colocam os trabalhadores no papel de atores fundamentais dos processos de mudança (Villevall, 1993) através da promoção da flexibilização do espaço organizacional (Iribarne, 1984).

Em síntese, as organizações qualificantes parecem representar uma oportunidade indiscutível para manter e aumentar a empregabilidade particularmente de trabalhadores que, de outra forma, facilmente seriam excluídos do mercado de trabalho (Lopes, 2000), em consequência de processos de reestruturação organizacional que apelam a competências de uma nova geração, próprias da sociedade do conhecimento.

#### **4. A empregabilidade como indicador da qualidade**

A adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica da organização, sendo a sua conceção, planeamento, implementação e desenvolvimento adaptado a cada caso em concreto, visto ser um processo influenciado por várias variáveis sendo exemplo a dimensão, os objetivos, a atividade da organização, os processos utilizados, entre outros. Assim, o sistema de gestão da qualidade constitui uma diferenciação importante ou mesmo um requisito para aceder a certos mercados (AEP, 2006).

Proporcionar confiança aos clientes e melhorar a eficiência interna, passa pela demonstração de que a entidade está em condições de satisfazer os requisitos da qualidade. No entanto, e para tal, terá de haver uma Garantia de Qualidade em que um conjunto de atividades planeadas e implementadas no âmbito do sistema de gestão da qualidade visa a prevenção dos problemas de qualidade através de atividades sistemáticas de planeamento e documentação, incluindo a conceção e implementação de um sistema de gestão da qualidade, bem como a sua avaliação, auditoria e supervisão regular, o que permite assegurar a melhoria contínua do processo, medir e avaliar os resultados do desempenho e eficácia do processo e monitorar continuamente a satisfação dos clientes.

Adotando uma abordagem por processos no desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade, pretende-se melhorar continuamente o desempenho para aumentar a satisfação dos requisitos do cliente.

Os requisitos dão entrada no processo de realização do produto cuja saída cria um impacto no cliente, sobre a sua satisfação, sendo este a entrada para a decisão dos processos que deverão ser analisados. Assim, o processo de produção do produto está sujeito a medição, análise e melhoria, de atividades que têm em vista a satisfação do cliente.

Os indicadores são formas de representação quantificável de características de um produto, serviço ou processo, utilizados para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho. Nestes termos, indicadores de desempenho são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade (Martins, 1998).

A determinação de indicadores permite objetivar a avaliação dos vários processos, gerar prioridades e criar um histórico de avaliação.

A análise de indicadores consiste na extração de um significado dos dados e resultados obtidos de modo a gerar informação que permita apoiar a avaliação do desenvolvimento da organização, as tomadas de decisão nos vários níveis da organização e a revisão do planeamento de curto e longo prazo.

A melhoria do sistema de gestão da qualidade passa pela monitorização, medição e análise dos processos desenvolvidos de forma a controlar a qualidade e efetuar as melhorias necessárias aos processos (NP EN ISO 9001:2008).

A análise de dados passa pelo tratamento de informação, dados e registos com o objetivo, baseado em factos, de analisar a eficácia do sistema de gestão da qualidade e implementar melhorias (NP EN ISO 9001:2008).

Face ao exposto será de considerar que a monitorização, medição e análise da satisfação do cliente e da empregabilidade numa organização que ministra formação profissional é um fator crucial para a avaliação de desempenho dessa mesma organização.

## **CAPÍTULO IV - ESTUDO DE CASO**

### **1. Enquadramento**

A empregabilidade designa a qualidade ou possibilidade de se ter um emprego, considerado aqui no seu sentido lato, desde o emprego por conta de outrem ao autoemprego. Neste sentido, a empregabilidade traz também associada a noção de empreendedorismo ou de vocação para a criação de oportunidades de emprego (próprio e/ou para outros).

Para além de proporcionar uma formação cívica e humana de carácter global, o ensino profissional destina-se a formar profissionais qualificados e bem preparados para enfrentar os desafios e adversidades do mercado de trabalho. Mas também é necessário ter presente que as competências adquiridas pelos Formandos que concluíram um determinado ciclo de estudos só estarão plenamente cumpridas quando tais Formandos concretizarem a sua aprendizagem através da prestação de um serviço de trabalho.

Neste contexto, pretende-se com este estudo de caso demonstrar a viabilidade e importância prática de incluir o estudo da empregabilidade como uma ferramenta de avaliação dentro do Sistema de Gestão da Qualidade do CENFIM.

A missão do CENFIM - Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica é fornecer competências técnicas e promover a cidadania dos seus clientes, incentivando-os a aprender, garantindo a qualidade dos serviços através de processos eficientes e respeitadores do desenvolvimento sustentável. Como tal a empregabilidade dos seus Formandos é um fator decisivo.

Assim, o CENFIM tem como objetivo incutir nos seus Formandos a capacidade de, após o termo da formação se empregarem, manterem-se empregados e, muito mais que isso, terem a sua carreira protegida dos riscos inerentes ao mercado de trabalho.

## **2. Caracterização da Organização**

### **a. O CENFIM**

O CENFIM - Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica é um organismo dotado de personalidade jurídica de direito público sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira e património próprio. Foi criado conjuntamente pelas duas Associações do Setor, hoje designadas:

- AIMMAP - Associação dos Industriais Metalúrgicos Metalomecânicos e Afins de Portugal e
- ANEME - Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas e pelo
- IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional,

em 15 de janeiro de 1985, tendo sido o seu estatuto homologado através da Portaria n.º 529/87, do Ministério do Trabalho e Segurança Social, publicada no Diário da República, I Série n.º 145, de 27 de junho de 1987.

O CENFIM promove a formação, orientação e valorização profissional dos Recursos Humanos do Setor Metalúrgico, Metalomecânico e Eletromecânico.

Através dos Departamentos, Assessorias e dos Núcleos de Formação o CENFIM:

- Apoiar e Fomentar a Valorização das Pessoas e das Empresas:
  - Formação Contínua
  - Formação de Profissionais de Formação
- Prestar Serviços Integrados às Empresas:
  - Formação
  - Estudos de Diagnóstico, de Avaliação e de Impacte

- Apoio Técnico e Organizacional
- Promove a Formação e Inserção Profissional dos Jovens no âmbito:
- Aprendizagem
  - Cursos de Especialização Tecnológica – CET
  - Educação e Formação de Jovens
- Desenvolve Projetos de Cooperação abrangentes e inovadores a nível nacional e transnacional
- Reconhece, Certifica e Valida Competências Profissionais
- Atua de um modo abrangente e inovador
- Incentiva uma Política de Igualdade de Oportunidades

O CENFIM estabeleceu Acordos e Protocolos com as seguintes Entidades:

- ESEIG - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto
- ESTA - Escola Superior de Tecnologia de Abrantes
- EST - Escola Superior de Tecnologia de Setúbal
- FCUL - Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa
- FEUP - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
- IPL - Instituto Politécnico de Leiria
- IPT - Instituto Politécnico de Tomar
- ISDOM - Instituto Superior D. Dinis - Marinha Grande
- IST - Instituto Superior Técnico - Lisboa
- ISEP - Instituto Superior de Engenharia do Porto

- UA - Universidade de Aveiro
- UM - Universidade do Minho
- UTAD - Universidade de Trás os Montes e Alto Douro

Ao nível da internacionalização do CENFIM destacam-se as iniciativas promovidas com os PALOP, que vêm sendo firmadas desde 1996:

— Angola

- Centro de Formação Técnica de Metalurgia - Luanda
- EVOKIYO Centro de Formação Técnico-Profissional - Catumbela
- Escola da Bela Vista – Lobito
- SONAMET – Centro de Formação
- INP - Instituto Nacional de Petróleos
- PETROMAR
- SONANGOL
- SONANGOL – Refinaria de Luanda
- SONANGOL Distribuidora
- SONILS
- CINFOTEC – Centro Integrado de Formação Tecnológica de Angola

— Moçambique

- Centro de Formação Profissional de Metalomecânica – Maputo

O CENFIM está ainda inserido em vários projetos de Iniciativa Comunitária decorrentes do Projeto Leonardo da Vinci, Comenius e Erasmus, que levaram os formandos e formadores a projetos de Mobilidade na Áustria, Alemanha, Bélgica, Luxemburgo,

Finlândia, Espanha, Lituânia, Hungria e Reino Unido. Para além disto o CENFIM é também uma instituição de acolhimento tendo recebido formandos da Bélgica, Lituânia, Finlândia, Espanha e Alemanha. As mobilidades durante o ano de 2013 foram subvencionadas pelo Projeto “ACCRETIO” patrocinado pelo Programa Leonardo da Vinci através da sua modalidade de Mobilidades.

### b. Estrutura organizacional

O CENFIM é uma organização de âmbito nacional, com Núcleos de Formação dispersos pelo país (Amarante, Arcos de Valdevez, Caldas da Rainha, Ermesinde, Lisboa, Marinha Grande, Oliveira de Azeméis, Peniche, Porto, Santarém, Sines, Torres Vedras e Trofa), tendo em consideração a distribuição geográfica do setor Metalúrgico, Metalomecânico e Eletromecânico.

O CENFIM, o maior Centro de Formação Profissional de Gestão Participada, é estratégico para um setor que contribui para o desenvolvimento do País, através da qualificação dos recursos humanos.

O gráfico 1 mostra a evolução, desde o ano de fundação do CENFIM, do número de formandos que frequentaram o CENFIM a cada ano, bem como as horas de formação.

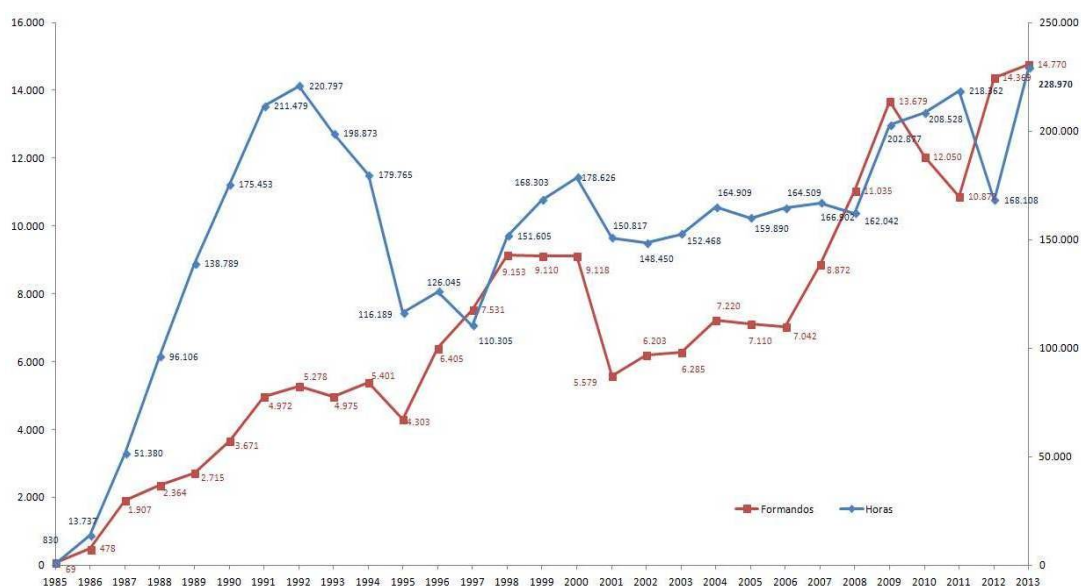


Gráfico 1. Evolução do número de Formandos e Horas de Formação do CENFIM

### **c. Certificação e Acreditação**

O CENFIM tem implementado um Sistema de Gestão, baseado no Desenvolvimento Sustentável, ao serviço dos seus clientes, colaboradores e sociedade em geral.

É certificado pela APCER - Associação Portuguesa de Certificação, de acordo com os referenciais normativos NP EN ISO 9001:2008 (Sistemas de gestão da qualidade); NP EN ISO 14001:2004 (Sistemas de gestão ambiental); NP 4397:2008/Publicação OHSAS 18001:2007 (Sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho); NP 4427:2004 (Sistemas de gestão de recursos humanos).

Neste momento encontra-se na primeira fase da Certificação pela Norma NP 4469-1:2008 (Sistema de gestão da responsabilidade social).

É acreditado pela ANQEP - Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, I.P. (Centros para a Qualificação e o Ensino Profissional); ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho (Técnico Superior de Segurança no Trabalho e Técnico de Segurança no Trabalho); EDP - Eletricidade de Portugal (Formação Básica em Segurança).

É acreditado pela DGEG - Direção Geral de Energia e Geologia como entidade certificadora e emissora de licenças profissionais, para a área do gás (Despacho n.º 16077/2004 (2.ª série, do DR)).

Ministra cursos homologados pelo IEFEP - Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P, no âmbito da Formação Inicial de Formadores e cursos reconhecidos no âmbito da Formação Contínua.

É acreditado pela Autodesk, Inc., como Centro de Formação Autorizado para a formação em *softwares* AutoCad, Inventor e 3D Studio.

Está acreditado pelo ISQ - Instituto de Soldadura e Qualidade, para a Soldadura, no âmbito do A.N.B. - Authorized National Body, da Federação Europeia de Soldadura/Instituto Internacional de Soldadura - EWF/IIW, como Centro de Formação autorizado a desenvolver atividades de formação e qualificação de soldadores EWF/IIW.

A APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, entidade promotora da iniciativa Melhores Fornecedores RH, certifica que o CENFIM integra a listagem dos Melhores Fornecedores RH 2014, nas seguintes categorias: Formação, Coaching e Desenvolvimento Profissional.

É, desde 2013, Escola Associada à UNESCO, ou seja, pertence à Rede de Escolas Associadas que é um programa da UNESCO criado em 1953 com o objetivo de "trabalhar pela ideia da cultura da paz". A associar-se a esta Rede, o CENFIM pretende contribuir para a promoção e prática de um ensino de qualidade, a conquista da paz, liberdade, justiça e desenvolvimento humano, e a satisfação das perentórias necessidades de formação dos jovens e adultos no seu setor de atividade.

### **3. O Sistema de Gestão do CENFIM**

O Sistema de Gestão do CENFIM visa cumprir as orientações definidas pelos outorgantes do Protocolo, IEF, AIMMAP e ANEME, através do Conselho de Administração e Diretor. O que se pretende é que o sistema evolua constantemente, procurando adaptar-se à realidade do CENFIM bem como às necessidades e exigências do mercado.

Consciente que as empresas de hoje necessitam de estar em incessante atualização, não só tecnológica, mas também da sua estratégia empresarial, procurando novas oportunidades face à variedade da oferta que dispõe, o CENFIM apresenta uma filosofia de gestão por Processos mais abrangente e flexível capaz de envolver todos os seus colaboradores, fornecedores, clientes e público em geral. Desta forma, a evolução surgirá naturalmente, sempre com o objetivo de construir uma organização sustentável e evolutiva, espelhada no Modelo de Gestão de Processos demonstrado na figura seguinte:



Figura 1. Os processos do Sistema de Gestão do CENFIM

Os processos demonstrados na Figura 1 definem-se em três níveis:

I – ESTRATÉGICOS onde se enquadra o processo Política e Planeamento Estratégico.

II – OPERACIONAIS, com três subdivisões, os de Análise com os Processos Diagnóstico/Marketing e Avaliação, os de Planeamento e Desenvolvimento, com os Processos de Conceção e Planeamento e Controlo da Atividade e os de Produção – com o Processo Produção.

III – SUPORTE, do qual fazem parte os Processos: Qualidade Ambiente e Segurança, Sistemas de Informação, Recursos Humanos, Logística e Administrativo e Financeiro.

Em suma, estes processos baseiam-se num ciclo de melhoria que se traduz na metodologia perceptível na figura 2.

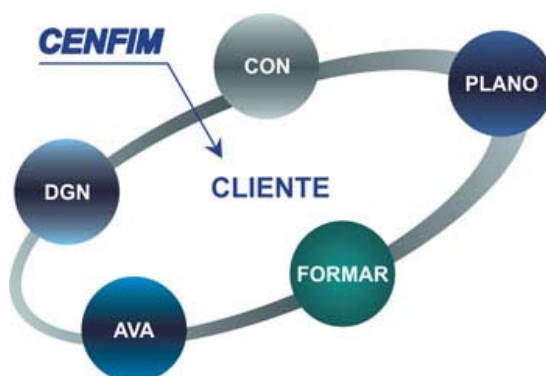


Figura 2. A metodologia de envolvimento dos processos do CENFIM

De forma a atingir os objetivos estratégicos a que o CENFIM se propõe, o seu Sistema de Gestão, procura:

- Ser o menos burocrático possível, facilitando a atividade de todos os colaboradores, optando, sempre que possível, pela utilização da rede informática interna de que o CENFIM dispõe;
- Ser gerador de soluções;
- Garantir o cumprimento das regras e a prática definida na documentação implementada, apoiando-se no princípio da corresponsabilização de todos os colaboradores;
- Ter como base uma organização que garanta uma informação adequada e facilmente disponível, sempre que necessária, através da Gestão de Processos assegurados e representados na Intranet do CENFIM.

O Sistema de Gestão assenta num claro compromisso de hierarquia e na responsabilidade básica de cada colaborador. Neste sentido é atribuída, a cada Diretor, a responsabilidade pela implementação do Sistema de Gestão, na sua Unidade Orgânica e aos Animadores dos Processos, a dinamização e a melhoria dos mesmos, no plano conceptual, ao nível do processo, subprocessos, procedimentos e atividades.

O CENFIM dispõe na intranet, aplicação – SharePoint, o seu Sistema de Gestão a todos os seus colaboradores, com possibilidade de aceder a toda a informação atualizada, a todos os processos e documentos associados com ligações para a sua utilização.

Dentro do seu sistema de gestão, é no processo Avaliação que o CENFIM mede e avalia a satisfação dos seus clientes e toma medidas de acordo com os resultados obtidos. É, consequentemente, também, dentro deste processo que o CENFIM trata as questões da empregabilidade, medindo e avaliando os resultados atingidos pelos formandos que concluíram os processos formativos relativamente à sua situação profissional.

#### 4. Enquadramento da empregabilidade com o Sistema de Gestão do CENFIM

O processo Avaliação é desenhado conforme diagrama apresentado na figura 3.

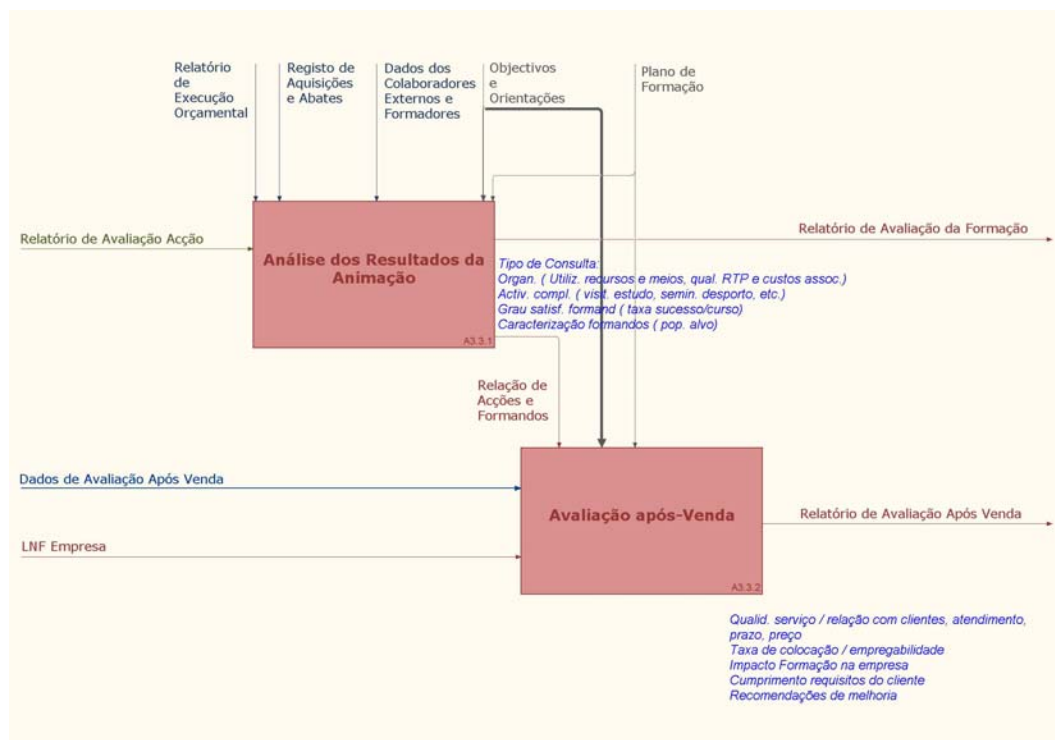


Figura 3. Diagrama do processo Avaliação

O Processo Avaliação possui dois subprocessos:

- Análise dos resultados da animação
- Avaliação Após-Venda

O subprocesso “Análise dos resultados da animação” é composto por um procedimento designado “Analisar os resultados da Animação”. Neste procedimento os Núcleos do CENFIM, que ministram a formação profissional, vão analisar os resultados obtidos com as respostas, aos inquéritos de avaliação da qualidade de formação pelo cliente (formandos e empresas), por curso, introduzindo comentários e opiniões em programa apropriado.

O Subprocesso “Avaliação Após-Venda” é composto por um procedimento designado “Avaliar Após-Venda” cuja atividade compreende a reunião e tratamento dos elementos do após-venda e a elaboração do Relatório Após-Venda e consequente identificação de oportunidades de melhoria. Neste relatório são também tratados os dados conseguidos pela monitorização após-formação relativa à empregabilidade dos formandos que concluíram os itinerários de formação.

O Processo Avaliação, tal como todos os outros processos existentes no CENFIM, possui objetivos definidos anualmente e que, ao longo dos anos, vão demonstrando as preocupações chave da gestão relativamente à importância que a satisfação do cliente tem para esta organização.

Para 2014, o CENFIM definiu como objetivo do processo Avaliação divulgar os resultados alcançados em 2013 relativos ao impacto da formação e empregabilidade de cursos.

Na concretização deste objetivo estarão envolvidas todas as Unidades Orgânicas do CENFIM, tendo sido definidas ações concretas para a sua implementação.

Neste sentido, definiu, também, para 2014, os indicadores de desempenho demonstrados na figura 4.

#### Indicadores de Desempenho

Ano: 2014 | Processo: Avaliação | 1º Trim. | 2º Trim. | 3º Trim. | 4º Trim. | Criticidade : Baixa ● Média ▲ Elevada ◆

Indicador	Meta	Evolução do Indicador				Valor Apurado
◆ Satisfação das Empresas Relativamente aos Resultados Alcançados	= 87,50 %					-
◆ Satisfação dos Formandos relativamente aos Resultados Alcançados	= 87,50 %					-
◆ Satisfação Relativamente aos Processos de Formação	= 87,50 %					-
◆ Satisfação relativamente às Condições de Funcionamento (Empresas)	= 87,50 %					-
◆ Satisfação relativamente às Condições de Funcionamento (Formandos)	= 87,50 %					-
◆ Empregabilidade (15 dias)	>= 85 %					-
◆ Empregabilidade (6 meses)	>= 90 %					-
◆ Empregabilidade (12 meses)	>= 90 %					-
◆ Divulgação de Resultados	>= 90 %					-

Figura 4. Indicadores de desempenho do processo Avaliação para 2014

Pretende-se desta forma conhecer a situação profissional dos formandos que concluíram percursos formativos no CENFIM e saber se o seu objetivo de formar profissionais qualificados e bem preparados para enfrentar os desafios e as adversidades do mercado de trabalho foi alcançado, contribuindo desta forma para aumentar a qualificação dos recursos humanos do setor Metalúrgico, Metalomecânico e Eletromecânico.

## **5. A satisfação do cliente no CENFIM e a Qualidade**

Atualmente, a satisfação do cliente é um tema central da investigação em marketing. A importância atribuída à satisfação dos clientes é enorme, pois é reconhecido o seu impacto no futuro da organização. De acordo com Keiningham et al. (2003, p. 37), *“tanto os gestores como os académicos têm aceite a premissa de que a satisfação dos clientes resulta em padrões de comportamento dos clientes que afetam os resultados do negócio positivamente”*.

O desempenho percebido, a qualidade e a satisfação são, então, requisitos críticos para assegurar a lealdade do cliente e vantagem competitiva.

Também numa investigação sobre qualidade e empregabilidade não se poderia deixar de falar em satisfação do cliente, pois a sua interligação é por demais notória. O cliente que recebe a formação profissional e que, por causa dela, consegue concretizar objetivos profissionais será certamente um cliente satisfeito.

O CENFIM também pretende conhecer o grau de satisfação dos clientes e avaliar em que medida pode inovar e melhorar nos serviços prestados, tendo como horizonte a Formação Sustentável.

Assim, envia a todos os formandos que concluíram itinerários de formação, num período de 3 meses, um questionário de avaliação da qualidade de formação pelo cliente, procedendo desta forma à avaliação dos serviços prestados, à avaliação do curso e à avaliação dos resultados obtidos com a frequência da ação de formação. Envia, também, um questionário de avaliação da qualidade de formação pelo cliente a todas as empresas ou empresários em nome individual envolvidos em ações de formação, sobre resultados após-formação dos seus colaboradores, ou sobre resultados após-formação

dos Jovens que realizaram o estágio ou formação em alternância e aí permaneçam 6 meses após a conclusão das ações de Formação, num período de 3 meses.

Do tratamento da informação recolhida junto dos clientes - Formandos e Empresas – através dos inquéritos Avaliação da Qualidade de Formação pelo Cliente, o CENFIM elabora um relatório anual onde descreve os resultados alcançados.

## **6. Apresentação de resultados**

### **a. Metodologia e amostra**

A metodologia utilizada vem descrita na Instrução de Trabalho (IT AVA 003) sobre Após-Venda e Impacto da Formação.

A avaliação após formação decorre a partir do momento da conclusão de percursos de formação ou ações de formação isoladas, tanto dirigidos a jovens à procura do primeiro emprego, como de adultos na situação de empregado e/ou desempregado e ainda de processos de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências no CENFIM.

Os Núcleos de Formação do CENFIM (através dos seus representantes ou coordenadores de ação) monitorizaram o percurso Após-Formação dos jovens e formandos dos cursos EFA (Educação e Formação de Adultos) através de um questionário realizado pelo telefone ou presencialmente, quinze dias, seis e doze meses após a conclusão da Ação.

Seguidamente, introduzem as respostas ao questionário em programa apropriado (GTP – Monitorização Após-Formação (IMP AVA 011)) nos prazos previamente estipulados (obrigatoriamente a: quinze dias, seis e doze meses após a conclusão da Ação, embora o acompanhamento possa ser feito trimestralmente).

Não está incluída nesta monitorização do percurso Após-Formação dos jovens no caso das Prestações de Serviços, no âmbito da Formação Inicial de Jovens e EFA.

Essa monitorização após-formação estará permanentemente atualizada no GTP para tratamento estatístico pelo Departamento da Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde.

Este Departamento elabora anualmente um relatório que traduz os resultados obtidos com o questionário.

O questionário utilizado pergunta da situação profissional do formando que pode enquadrar-se numa das seguintes situações:

- Colocado na Empresa onde realizou o Estágio/FCT.
- Colocado noutra Empresa a exercer a profissão do curso que frequentou.
- Colocado noutra empresa mas não exercendo a profissão do curso que frequentou.
- A frequentar o Ensino Superior.
- A estudar ou frequentar outro curso de formação.
- A cumprir o serviço militar.
- Desempregado por opção própria.
- Desempregado por razões alheias à sua vontade.
- Desempregado por razões desconhecidas.
- Outras situações não especificadas (incluindo impossibilidade de contacto).

As percentagens de empregabilidade conseguidas apenas consideram as respostas aos questionários, sem englobar as situações de “Outras situações não especificadas (incluindo impossibilidade de contacto)”.

Para efeito do cálculo da empregabilidade dos formandos que concluíram os itinerários de formação no CENFIM, considera-se as seguintes situações: Colocado na Empresa onde realizou o Estágio/FCT; Colocado noutra Empresa a exercer a profissão do curso que frequentou; Colocado noutra empresa mas não exercendo a profissão do curso que frequentou; A frequentar o Ensino Superior; A estudar ou frequentar outro curso de formação; A cumprir o serviço militar.

Os cursos abrangidos pela monitorização após-formação são os seguintes:

- Os **Cursos de Aprendizagem**, regulados pela Portaria n.º 1497/2008 de 19 de dezembro, promovem a formação inicial de jovens, em Regime de Alternância, tendo em vista aumentar a sua empregabilidade face às necessidades do mercado de trabalho e, além disso, possibilitam a progressão escolar e profissional. Constituem-se como uma das modalidades de formação de dupla certificação e conferem simultaneamente o Nível 4 de Qualificações (antigo Nível 3) e uma habilitação escolar de Nível Secundário.

Os Cursos de Aprendizagem destinam-se a jovens que devem reunir, cumulativamente, a idade e habilitações escolares que a seguir se indicam: idade inferior a 25 anos; 3.º ciclo do ensino básico ou equivalente ou habilitação superior ao 3.º ciclo do ensino básico ou equivalente, sem conclusão do ensino secundário ou equivalente.

Os Cursos de Aprendizagem são organizados de acordo com os referenciais de competências e de formação associados às respetivas qualificações constantes no CNQ - Catálogo Nacional de Qualificações, agrupados por áreas de educação e formação. A estrutura curricular integra as componentes de formação: Sócio Cultural, Científica, Tecnológica e Prática realizada em contexto de trabalho.

O CENFIM desenvolve, nesta modalidade, Cursos de Aprendizagem para dar resposta às saídas profissionais prioritárias da Metalurgia e Metalomecânica, com a correspondente equivalência ao ou 12.º ano de escolaridade.

- Os **CEF - Cursos de Educação e Formação** visam permitir aos jovens a conclusão da escolaridade obrigatória ou 12.º ano, através de um percurso formativo flexível, concretizado num projeto de formação profissional para o ingresso na vida ativa, sem prejuízo do prosseguimento de estudos.

Esta modalidade destina-se, preferencialmente, a jovens com idade igual ou superior a 15 anos, (ou inferior a 15 anos em situações especiais) em risco de abandono escolar ou que já abandonaram antes da conclusão da escolaridade de 12 anos.

Os CEF são percursos formativos organizados numa sequência de etapas de formação, consoante as habilitações de acesso e duração das formações. Independentemente da tipologia, todos os CEF integram as componentes de formação: Sociocultural, Científica, Tecnológica e Prática - Estágio em Contexto de Trabalho.

O CENFIM promove esta modalidade com o desenvolvimento de cursos a visar saídas profissionais de Nível 2 da área da Metalurgia e Metalomecânica.

- Os **CET - Cursos de Especialização Tecnológica** são formações pós-secundárias não superiores que visam conferir uma qualificação profissional de nível 5 (antigo Nível 4).

Este tipo de qualificação profissional, regulamentado pelo Decreto-Lei n.º 88/2006, de 23 de maio, é obtido através da conjugação de uma formação secundária, geral ou profissional, com uma formação técnica pós-secundária, e caracteriza-se por:

- Ser uma formação técnica de alto nível;
- Resultar numa qualificação que inclui conhecimentos e capacidades de nível superior;
- Adquirir capacidades e conhecimentos que permitam, através deles assumir, de forma geralmente autónomo ou de forma independente, responsabilidades de conceção e ou de direção e ou de gestão.

Os Cursos de Especialização Tecnológica visam responder às necessidades do tecido socioeconómico, ao nível de quadros intermédios especializados e competentes, capazes de se adaptar às exigências de um mercado de trabalho em acelerado desenvolvimento científico e tecnológico, apresentando-se, simultaneamente, como uma alternativa para a melhoria da qualificação dos jovens e requalificação profissional dos ativos.

Aos CET podem candidatar-se os titulares de um curso secundário ou de habilitação legalmente equivalente; os titulares de uma qualificação profissional

do nível 4 (antigo Nível 3); os que tendo obtido aprovação em todas as disciplinas do 10.º e 11.º e tendo estado inscritos no 12.º ano de um curso de ensino secundário ou de habilitação legalmente equivalente não o tenham concluído; os titulares de um diploma de especialização tecnológica ou de um grau ou diploma de ensino superior que pretendam a sua requalificação profissional.

A estrutura curricular dos CET integra as seguintes componentes de formação:

- Formação Geral e Científica que visa desenvolver atitudes e comportamentos adequados a profissionais com elevado nível de qualificação profissional e a adaptabilidade ao mundo do trabalho e da empresa.
- Formação Tecnológica que compreende as atividades práticas relacionadas com os domínios de natureza tecnológica e a resolução de problemas no âmbito do exercício profissional.
- Formação em Contexto de Trabalho que visa aplicar conhecimentos e saberes adquiridos às atividades práticas do respetivo perfil profissional. Esta formação desenvolve-se em parceria, estabelecida entre o CENFIM e Empresas do Setor da Metalurgia e Metalomecânica, e pode adotar diferentes modalidades, designadamente estágios.

— Os cursos **EFA - Educação e Formação de Adultos**, visam proporcionar uma formação de dupla certificação a adultos não qualificados ou sem qualificação adequada para efeitos de inserção no mercado de trabalho e que não tenham concluído a escolaridade básica de quatro, seis ou nove anos ou o ensino secundário (12.º ano), conforme a situação que lhes for aplicável.

Os Cursos EFA destinam-se a pessoas com idade igual ou superior a 18 anos (adultos) e sem a conclusão do ensino básico ou do ensino secundário.

Os planos curriculares e referenciais de formação dos cursos EFA, Nível Básico e Nível Secundário, são organizados em percursos formativos tipificados e

articulados de acordo com o definido na Portaria n.º 230/2008, de 7 de março, integrando:

- Uma Formação de Base que integra áreas de competências-chave constantes do Referencial de Competências-Chave para a Educação e Formação de Adultos, para o de Nível Básico ou para o Nível Secundário.
- Uma Formação Tecnológica estruturada em UFCD's (unidades de formação de curta duração) de acordo com os referenciais de formação do CNQ (Catálogo Nacional de Qualificações). Esta pode ainda integrar Formação em Contexto de Trabalho.

O CENFIM promove e desenvolve nesta modalidade, prioritariamente, para resposta às principais saídas profissionais de Nível 2 e de Nível 4 da área da Metalurgia e Metalomecânica, com a correspondente equivalência, respetivamente, ao 9.º ano ou 12.º ano de escolaridade.

#### **b. Análise dos resultados**

Apresentada a metodologia e a amostra objeto desta investigação serão expostos os resultados quantitativos obtidos, comparando com dados já existentes no CENFIM de 2009 a 2013.

Começando pelo número de formandos inquiridos, número de respostas obtidas e número de ações de formação envolvidas vertidas no Gráfico 2, constatou-se que dos 5923 inquiridos (2228 no final da ação, 2008 seis meses após o final da ação, 1687 um ano após o final da ação), 5167 (1908 no final da ação, 1780 seis meses após o final da ação, 1479 um ano após o final da ação) responderam ao questionário efetuado e 756 formandos não responderam ou encontram-se em situação diversa da descrita na inquirição, correspondendo a uma percentagem de 87,24% de respostas.

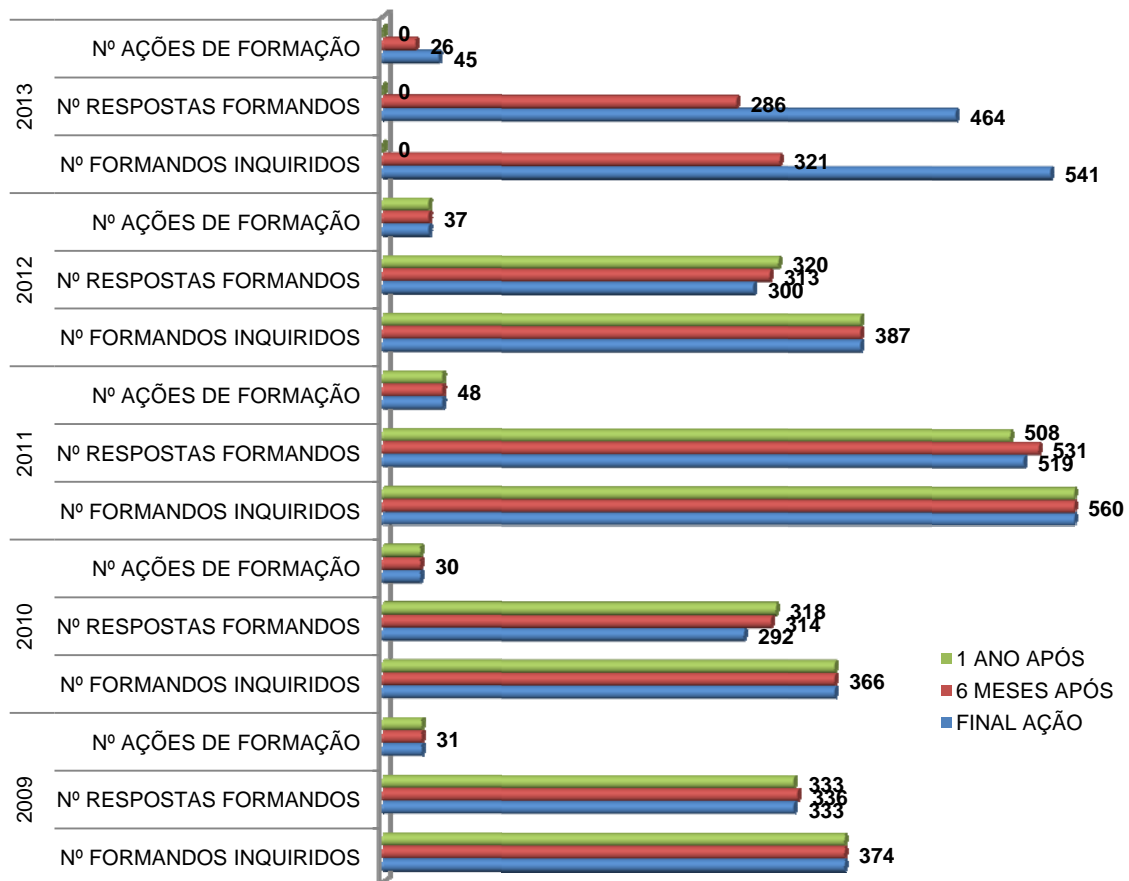


Gráfico 2. Número de formandos inquiridos, número de respostas obtidas e número de ações de formação envolvidas, 2009 a 2013

De notar que, relativamente ao ano de 2013, e no que diz respeito à informação obtido 1 ano após a conclusão da formação, ainda não existem resultados. No que diz respeito à informação seis meses após o término da ação de formação, só foram consideradas ações terminadas até junho de 2013.

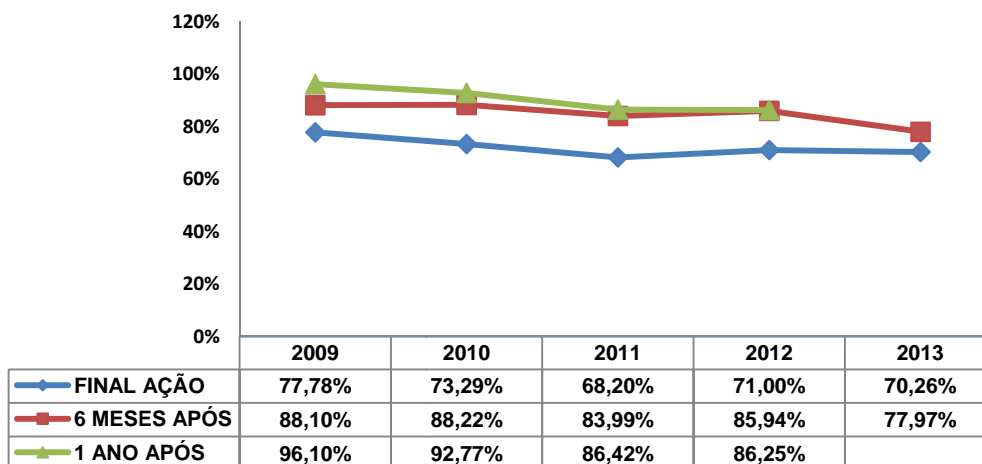


Gráfico 3. Evolução da taxa de empregabilidade de 2009 a 2013

Os resultados da taxa de empregabilidade, a seis meses, da formação ministrada no CENFIM, nos últimos cinco anos, têm-se mantido entre os 77,97% e os 88,22%, aumentando para o intervalo de 86,25% a 96,10%, um ano após o final da ação. Tendo em consideração o progresso negativo da taxa de empregabilidade em Portugal, sobretudo nos últimos três anos, devido à crise económico-financeira que o país atravessa, é motivo de satisfação para o CENFIM continuar a apresentar altas taxas de empregabilidade.

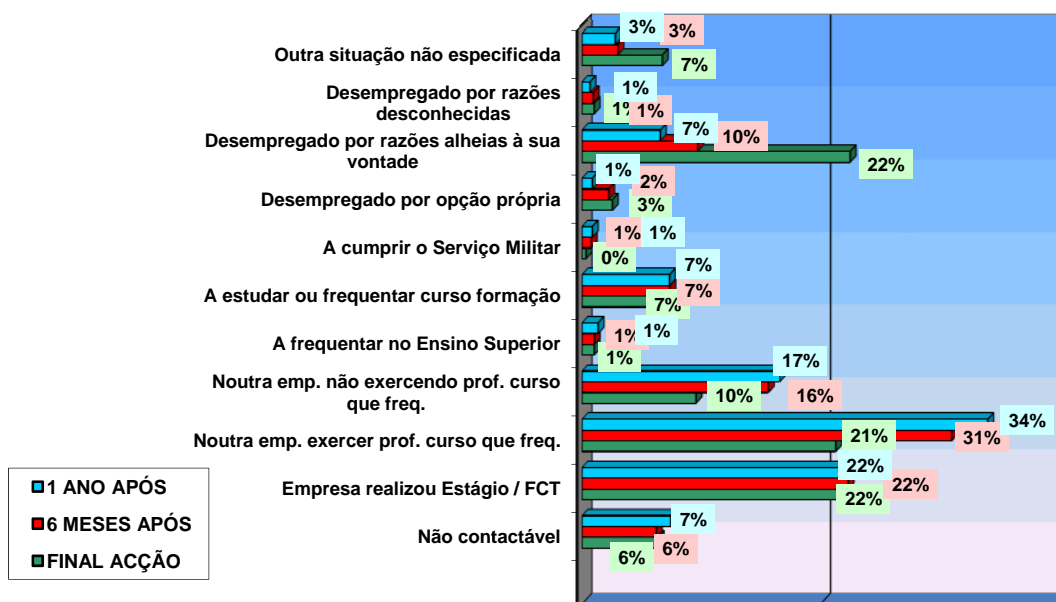


Gráfico 4. Situação profissional dos formandos que terminaram o percurso formativo, nos cursos de Aprendizagem, 2009 a 2013

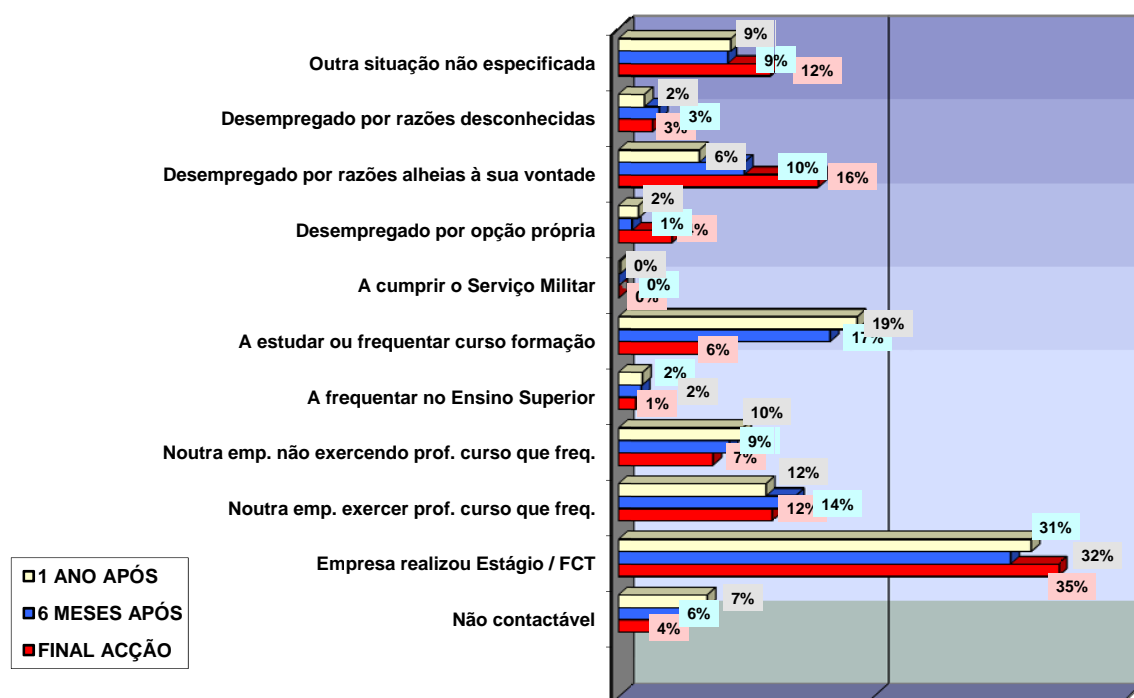


Gráfico 5. Situação profissional dos formandos que terminaram o percurso formativo, nos Cursos de Especialização Tecnológica, Educação e Formação de Jovens e Cursos de Educação e Formação de Adultos, 2009 a 2013

De salientar que, nos cursos de Aprendizagem, os formandos, um ano após terem terminado o curso de formação, encontram-se ou noutra empresa a exercer a profissão do curso que frequentaram (34%) ou na empresa onde realizaram o estágio profissional (22%). Nos cursos de Especialização Tecnológica, Educação e Formação de Jovens e Cursos de Educação e Formação de Adultos, os formandos, um ano após terem terminado o curso de formação, encontram-se ou na empresa onde realizaram o estágio profissional (32%) ou a estudar ou frequentar um curso de formação profissional (19%).

Em seguida, será apresentado o Quadro 2 com a percentagem de empregabilidade, por saídas profissionais no período de 2009 a 2013.

Quadro 2. Percentagem de empregabilidade, por saídas profissionais, 2009 a 2013

CURSOS/SAÍDAS PROFISSIONAIS	FINAL ACÇÃO	6 MESES APÓS	1 ANO APÓS	Prioridade 2013 (IEFP)
Eletricista de Instalações	75,00%	100,00%	100,00%	Média
Fabricação Automática	100,00%	88,24%	100,00%	Sem prioridade
Planeamento e Organização Industrial I	83,33%	100,00%	100,00%	Mínima
Desenho e Projeto de Construções Mecânicas	75,36%	88,06%	95,45%	Sem prioridade

CURSOS/SAÍDAS PROFISSIONAIS	FINAL AÇÃO	6 MESES APÓS	1 ANO APÓS	Prioridade 2013 (IEFP)
Máquinas Ferramenta	84,21%	97,73%	95,35%	Sem prioridade
Maquinação e Programação	79,27%	92,78%	94,49%	Máxima
Construções Metálicas	44,44%	68,42%	94,12%	Máxima
Desenho de Construções Mecânicas	74,05%	94,00%	93,29%	Sem prioridade
Construções Mecânicas	83,95%	84,52%	92,39%	Média
Serralharia Mecânica	57,14%	81,54%	90,00%	Média
Tecnologia Mecânica	93,41%	90,28%	90,00%	Mínima
Técnico de Sistemas Energéticos	82,35%	84,21%	89,47%	Média
Manutenção Industrial (Mecatrónica)	61,69%	81,97%	89,02%	Máxima
Tecnologia Mecatrónica	80,97%	84,34%	87,68%	Média
Refrigeração e Climatização	67,39%	79,17%	86,11%	Média
Fabricação e Montagem de Estruturas Metálicas (Serralharia Civil)	67,09%	82,05%	85,96%	Média
Eletromecânica de Equipamentos Industriais	43,75%	69,44%	82,50%	Máxima
Energias Renováveis	59,09%	67,57%	79,31%	Sem prioridade
Eletricidade de Manutenção	36,17%	66,67%	77,78%	Sem prioridade
Manutenção Industrial	82,69%	84,91%	73,08%	Máxima
Soldadura	60,00%	76,19%	60,00%	Máxima
Instalação de Sistemas Solares Térmicos	88,89%	77,78%	SEM DADOS	Média

Tendo em consideração os resultados obtidos um ano após o final da ação de formação, consta-se que a maioria dos cursos apresenta taxa de empregabilidade superior a 80,00%, o que na conjuntura económica que se vive em Portugal é de se considerar um resultado excelente.

Relativamente às prioridades apresentadas no Quadro 2, estas advêm da estatística apresentada pelo I.E.F.P. (Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP) relativas às áreas de educação e formação e saídas profissionais consideradas prioritárias para 2013. Serão áreas de educação e formação e saídas profissionais que, tendo em conta as necessidades do mercado de emprego, devem ser consideradas prioritárias no planeamento da oferta formativa proporcionada pela rede de Centros de Formação Profissional do IEFP.

Esta estatística foi colocada nesta investigação no sentido de se poder observar se as áreas de formação que são ministradas no CENFIM são, aos olhos de entidades externas, como é o caso do I.E.F.P., consideradas prioritárias para o mercado de emprego.

No entanto, também se pode observar no Quadro 2 que, saídas profissionais consideradas pelas estatísticas apresentadas pelo I.E.F.P., possuem, no CENFIM, taxas de empregabilidade superiores a 90,00%.

Para finalizar a apresentação dos resultados, e tendo em conta a localização geográfica dos Centros de Formação do CENFIM, serão apresentados os resultados da empregabilidade desses Centros, no período de 2009 a 2013.

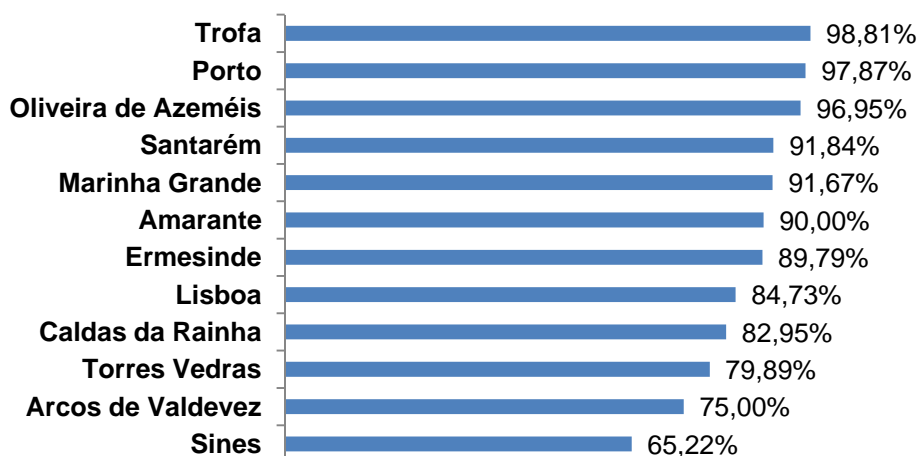


Gráfico 6. Percentagem de empregabilidade, por Centro de Formação do CENFIM, 2009 a 2013

De todos os resultados expostos compreende-se que o CENFIM apresenta uma excelente taxa de empregabilidade.

Os resultados obtidos com a aplicação deste inquérito são de grande relevância para o processo 'Avaliação' dentro do Sistema de Gestão do CENFIM, uma vez que as conclusões obtidas permitem fazer um diagnóstico da qualidade das práticas formativas desta organização, e identificar áreas com potencial de melhoria.

## **CAPÍTULO V - CONCLUSÃO**

De acordo com os objetivos definidos para esta investigação, apresentam-se em seguida as principais conclusões.

As organizações que prestam serviços de formação veem a implementação de um sistema de gestão da qualidade como forma de transmitir confiança aos colaboradores e aos clientes em relação aos seus serviços, constituindo uma diferenciação importante ou mesmo um requisito essencial que justifique a sua posição e influencia no mercado do trabalho.

A satisfação dos clientes e a empregabilidade numa organização que ministra formação profissional são indicadores decisivos para gerarem informação relevante que permite apoiar a avaliação do desempenho dessa organização e implementar melhorias.

Os resultados obtidos no estudo de caso demonstram a viabilidade prática e a relevância da realização de estudos da empregabilidade em organizações que prestam serviços de formação profissional, bem como a mais-valia que se pode obter ao incluir este tipo de avaliação como ferramenta de diagnóstico e melhoria do Sistema de gestão da qualidade destas organizações.

Assim, como perspetiva futura e à luz das considerações sobre a motivação do presente estudo, regressando ao ponto de partida da definição do conceito de empregabilidade, sugere-se que o CENFIM inclua as seguintes dimensões na forma como faz a análise da empregabilidade dos seus formandos:

- Empregabilidade individual (capacidade do indivíduo se inserir no mercado de trabalho e de nele se manter (mesmo que em mobilidade de emprego)

Esta depende da sua formação ou qualificação formal, da detenção de formação não formal e informal, do capital social pessoal, do capital social familiar, entre outros.

- Empregabilidade institucional (capacidade de um Centro de Formação Profissional atrair emprego para os seus estudantes, em função da reputação e do

valor da formação que a instituição fornece no mercado de trabalho e das relações de cooperação que mantém com as associações profissionais representativas).

- Empregabilidade contextual (capacidade de articulação entre ofertas formativas e estruturas produtivas, tendo em atenção as oportunidades ou restrições conjunturais ditadas por fatores externos que condicionam a ação de indivíduos e instituições).

Fica também demonstrado com este trabalho que os estudos relativos à avaliação da empregabilidade dos formandos podem constituir uma ferramenta crucial no desenvolvimento do marketing local e nacional e permitem a tomada de decisão ao nível das políticas de formação regional e nacional com dados objetivos e sustentados.

## BIBLIOGRAFIA

- AEP (2006), Qualidade – interpretação da ISO 9001:2000, em: <http://www.aeportugal.pt>.
- Almeida, António José (2007). Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal. Sísifo. Revista de Ciências da Educação, 2, pp. 51.58
- Antunes, Maria de Lurdes (2007), Qualidade para principiantes, Edições Sílabo - 1ª Edição - Lisboa.
- Azevedo, A. (2007), Administração Pública – Modernização Administrativa – Gestão e Melhoria dos Processos Administrativos CAF e SIADAP, Porto: Vida Económica.
- Becker, Gary S. (1964). Human capital. Chicago: University of Chicago Press.
- Berkowitz, E. N., Kerin, R. A. e Rodelius, W., (1986), “Marketing”, Times Mirror, Mosby College Publishing, St. Louis.
- Berry, L.L. (1980), “Services Marketing is Different”, Business, May-June, 24-29.
- Bolton, R. N. e Drew, J. H. (1991), “A Multistage Model of Customers’ Assessment of Service Quality and Value”, Journal of Consumer Research, vol. 17, March, pp. 375-384.
- Boyer, Robert (2000). La formation professionnelle au cours de la vie: analyse macroéconomique et comparaisons internationales. In A. Gauron (org.), Formation tout au long de la vie. Paris: La Documentation Française, pp. 89.122.
- Brady, M. e Cronin, J. (2001), “Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach”, Journal of Marketing, vol. 65, July, 34-49.

- Broh, R. (1982), *Managing quality for higher profits: a guide for business executives and quality managers*, McGraw-Hill, New York.
- Bunk, J. (1998), *The Essence of Total Quality Management*. Mem Martins: Edições Cetop.
- Buttle, F. (1996), “Servqual: Review, Critique, Research Agenda”, *European Journal of Marketing*, 30, 1, 8-32.
- Buzzell, Robert D., e outro (1991), *Impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas: baseado no MAI*, São Paulo: Pioneira.
- Cabral, A., Colaço, A., Guerreiro, G & Valente, A. (2001), *A Qualidade em Portugal: tendências, qualificações e formação*, Instituto para a Inovação na Formação, Lisboa.
- Canário, Rui (2001). *A aprendizagem ao longo da vida: análise crítica de um conceito e de uma política*. Lisboa: FPCE
- Cardim, José Casqueiro (1990), *Evolução das concepções de direcção em Portugal : 1.ª parte*, IEFPP, Lisboa.
- Carman, J. M. (1990), “Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the Servqual Dimensions”, *Journal of Retailing*, vol. 66, nº 1, 33-55.
- Chase, R. (1978), “Where Does the Customer Fit in a Service Operation – What do You Have to Give Up in Order to Let the Customer Have it His Way?”, *Harvard Business Review*, November-December, 137-143.
- *Conclusões do Conselho de 12 de Maio de 2009 sobre um quadro estratégico para a cooperação europeia no domínio da educação e da formação («EF 2020»)*, (2009/C 119/02), *Jornal Oficial da União Europeia*, 28.5.2009.
- Cronin, J. e Taylor, S. (1992), “Measuring Service Quality: A reexamination and extension”, *Journal of Marketing*, vol. 56 (3), 55-68.
- Cronin, J. e Taylor, S. (1994), “SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling

- Performance-based and Perceptions-minus-expectations Measurement of Service Quality”, *Journal of Marketing*, vol. 58, 125-131.
- Crosby, P. (1979), *Quality is free: The art of making quality certain*, New York, McGraw-Hill.
  - Crosby, P. (1986), *Running Things*, New York, McGraw-Hill.
  - Cruz, C.; Carvalho, O. (1998), *Qualidade, uma Filosofia de Gestão*, Texto Editora, Lisboa
  - Cunningham, L. F. e Young, C. E. (2002), “Cross-Cultural Perspectives of Service Quality and Risk in Air Transportation”, *Journal of Air Transportation*, vol. 7, nº 1, 3-26.
  - Czepiel, J. A., Solomon, M. R. e Surprenant, C. F. (1985), *The Service Encounter*, Lexington MA: Lexington Books.
  - Dabholkar, P. A., Shepherd, C. D. e Thorpe, D. I. (2000), “A Comprehensive Framework for Service Quality: An investigation of critical conceptual and measurement issues”, *Journal of Retailing*, vol. 76, nº 2, 139-173.
  - Dabholkar, P. A., Shepherd, C. D. e Thorpe, D. I. (2000), “A Comprehensive Framework for Service Quality: An investigation of critical conceptual and measurement issues”, *Journal of Retailing*, vol. 76, nº 2, 139-173.
  - Dale, B. G. e Plunkett, J. J. (1990), *Managing quality*, New York : Philip Allan.
  - Deming, W. E. (1993), *The New Economics For Industry, Government & Education*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study.
  - Eiglier, P. e Langeard, E. (2002), “*Servuccion – A Gestão Marketing das Empresas de Serviços*”, McGraw-Hill, Lisboa, Portugal.
  - Feigenbaum, A. V. (1961), *Total Quality Control*, New York, McGraw-Hill.

- Feigenbaum, A. V. (1986), Total quality control, 3. ed. New York: Mc Graw-Hill.
- Feigenbaum, A. V. (1991), Total Quality Control, 3rd. Ed., McGraw-Hill, New York.
- Feigenbaum, Armand V. (1994), Controle da qualidade total: gestão e sistemas, São Paulo: Makron Books, 1994. V. 1.
- Finn, D. W. e Lamb, C. W. (1991), “An Evaluation of the Servqual Scale in a Retailing Setting”, in Holman; R. and Solomon, M. R. (Eds.), Advances in Consumer Research, vol. 18, 480-493, Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Freeman, Ch. & Soete, L. (1987). Technical change and full employment. London, Basil Blackwell.
- Furtado, A. (2003) Impacte da Certificação ISO 9000 nas Empresas Portuguesas, Volume 8.
- Garvin, D. (1992), Managing Quality: the Strategic and Competitive Edge, Free Press, New York.
- Garvin, D. A. (1984), “What Does Product Quality Really Mean?”, Sloan Management Review, Fall, 25-43.
- Garvin, D. A. (1988) – Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge. New York: The Free Press.
- Gazier, Bernard (1990). L’employabilité: brève radiographie d’un concept en mutation. Sociologie du Travail, 4, pp. 575.584.
- Gazier, Bernard (ed.) (1998). Employabilité — concepts and practices. Berlin: European Employment Observatory.
- Gazier, Bernard (s/d.). Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail. Paris: Université Paris 1 (polycopié).

- Gilmore, H. (1974), Product Conformance Cost, Quality Progress, June.
- Grönroos, C. (1982), Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Research Reports.
- Grönroos, C. (1990), Service Marketing and Management – Managing the moments of truth in service competition, Toronto, Lexington.
- Grönroos, C. (2001), “The Perceived Service Quality Concept – A Mistake?”, Measuring Business Excellence, 5 (4), 46-47.
- Hermmasi, M, Strong, K. e Taylor, S. (1994), “Measuring Service Quality for Planning and Analysis in Service Firms”, Journal of Applied Business Research, 10 (4), 24-34.
- Iribarne, A. (1984). Ateliers flexibles, organisation du travail et qualification. Revue Française de Gestion, Jan.Fev.
- Ishikawa, K. (1995). What is Total Quality Control, Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Ishikawa, Kaoru (1993), Controle de Qualidade Total: à maneira japonesa, Rio de Janeiro: Campus.
- Juran, J. M. (1974), Quality Control Handbook, McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1992), A Qualidade Desde o Projeto, São Paulo: Pioneira.
- Juran, J. M. (1997), A Qualidade desde o Projecto, Cengage Learning Editores, Brasil.
- Keiningham, T. L., Munn, T. P. e Evans, H. (2003), “The Impact of Customer Satisfaction on Share-of-Wallet in a Business-to-Business Environment”, Journal of Service Research, vol.6, nº 1, 37-50.
- Kluytmans, Frits & Ott, Marlies (1999). Management of employability in the Netherlands. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8, 2, pp.

261.272.

- Kotler, P. e Andreasen, A. R. (1995), “Strategic Marketing for Non-Profit Organizations”, in Baker, M. J. (Ed.), *Companion Encyclopedia of Marketing*, 930-950, New York: Routledge.
- Kovacs, Ilona & Castillo, Juan J. (1998). *Novos modelos de produção: trabalhos e pessoas*. Oeiras: Celta.
- Lai, K. (2003) Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance, *International Journal of Production Economics*, 84, 1, 17-34
- Leffler, E. (1982), Ambiguous Changes in Product Quality, *The American Quality Review*, 72(5), P. 956-967.
- Lethinen, U. e Lethinen, J. (1982), *Service Quality – A Study of Quality Dimensions*, Research Report: Helsinki Management Institute.
- Lopes, Helena (coord.) (2000). *As modalidades da empresa que aprende e empresa qualificante*. Lisboa: OEFP.
- Lovelock, C., Vandermerwe, S. e Lewis, B. (1999), *Services Marketing – A European Perspective*, Prentice-Hall
- Madu, C. N. & Kuei, C. (1993), Introducing Strategic Quality Management, *Long Range Planning*. 26(6), p. 121-131.
- Martilla, J e James, J. (1977), “Importance-Performance Analysis”, *Journal of Marketing*, January, 77-79.
- Martins, Roberto António, de Oliveira Costa Neto, Pedro Luiz (1998), *Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total*, *Gestão & Produção*, v.5, n.3, Dezembro 1998.
- McQuaid, Ronald W. & Lindsay, Colin (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42, 2, pp. 197.219.

- Mels, G., Boshoff, C. e Nel, D. (1997), “The Dimensions of Service Quality: The original European perspective revisited”, *The Services Industries Journal*, 17 (1), 173-189.
- NP EN ISO 9000:2005, Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário (ISO 9000:2005).
- NP EN ISO 9004:2011, Gestão do sucesso sustentado de uma organização. Uma abordagem da gestão pela qualidade.
- Oliver, R.L. (1980), “A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions”, *Journal of Consumer Research*, vol. 42, 460-469.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1994), “Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, vol. 58, January, 111-124.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. L. (1985), “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, vol. 49, Fall, 41-50.
- Pinto, A. & Soares, I. (2010), *Sistemas de Gestão da Qualidade - Guia para a sua implementação*, Edições Sílabo, 1ª edição, Lisboa.
- Pinto, S. S. (2003), *Gestão dos Serviços: A Avaliação da Qualidade*, Verbo, Lisboa.
- Pires, António Ramos, 2007, *Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade*, Edições Sílabo - 3ª Edição - 2ª Reimpressão - Lisboa.
- Pirsig, Robert M. (1974), *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*, New York: Bantam Books.
- Quadros de qualificações na Europa: modernizar o ensino e a formação, Nota informativa – 9064 PT, Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP), 2011, <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx>

- Qualidade: uma condição para gerar confiança nas qualificações, Nota informativa – 9078 PT, Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP), 2013, <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx>
- 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) (2009/C 155/02), Jornal Oficial da União Europeia, 8.7.2009.
- Rodrigues, M<sup>a</sup> João (1991). Competitividade e recursos humanos. Lisboa: D. Quixote.
- Rust, R. T. e Oliver, R. L. (1994.), “Service Quality: Insights and managerial implications from the frontier”, in Rust, R. T. e Oliver, R. L. (Eds.), Service Quality: New Directions in Theory and Practice, 1-19, Sage Publications, London.
- Saint.Germes, Ève (2004). L’employabilité, une nouvelle dimension de la GRH? Consultado em Dezembro de 2006 em: [www.agrh2004.esg.uqam.ca](http://www.agrh2004.esg.uqam.ca)
- Schon, Donald A. (1987). Educating the reflective practitioner. San Francisco: Jossey.Bass.
- Stahl, Th. et al. (1993). A organização qualificante. Bruxelas: CCE.
- Surprenant, C. F. e Solomon, M. R.(1987), “Predictability and Personalization in the Service Encounter”, Journal of Marketing, 51, 86-96.
- Taguchi, G. & Wu, Y. (1979), Introduction to off line Quality Control, Central Japan Quality Control Association, Angoya.
- Taylor, J. R. (1987) - The biology of dinoflagellates. Botanical Monographs, 21: 785 p.; Blackwell Scientific, Oxford U. K.
- Terssac, Gilbert de (1994). Organisation qualifiante et formation des compétences. Paris: CNRS.
- Tribus, M. (1990), ASQ, Statistics Division Newsletter n.º 3, p.2

- Tuchman, B. (1980), The Decline of Quality, The New York Magazine, 2<sup>nd</sup> November.
- Villeval, M.C. (1993). La place de l'entreprise dans les processus de production de la qualification: le cas français. Berlin: CEDEFOP.
- White, Deena (2001). To market, to market: employability in the liberal investment state. Montréal: Université de Montréal
- Yi, Y. (1990), "A Critical Review of Consumer Satisfaction", in Zeithaml, V. (Ed.), 1999, Review of Marketing, 68-123, Chicago: American Marketing Association.
- Zeithaml, V. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", Journal of Marketing, vol. 52, July, 2-22.
- Zeithaml, V., Berry, L. e Parasuraman, A. (1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", Journal of Marketing, 52, April, 35-48.
- Zhao, X., Bai, C. e Hui, Y. (2002), "An Empirical Assessment and Application of Servqual in a Mainland Chinese Department Store", Total Quality Management", vol. 13, n° 2, 241-254.
- [http://www.iefp.pt/formacao/Documents/2013\\_02\\_25\\_%20Areas\\_saidas\\_prioritarias\\_2013.pdf](http://www.iefp.pt/formacao/Documents/2013_02_25_%20Areas_saidas_prioritarias_2013.pdf) (consultado 12/03/2014)