



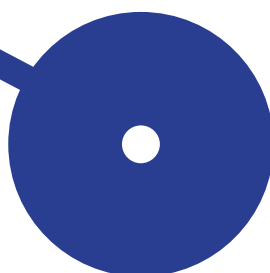
MESTRADO

ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

# Qualidade e Certificação de Entidades de Formação pela DGERT

Gisela Mendes França Soares

11/2024



Politécnico do Porto

Escola Superior de Educação

Gisela Mendes França Soares

## **Qualidade e Certificação de Entidades de Formação pela DGERT**

Trabalho de Projeto

**Mestrado em Administração das Organizações Educativas**

Orientação: Prof.<sup>(a)</sup> Doutora Paula Romão

Porto, novembro de 2024

Politécnico do Porto

Escola Superior de Educação

Gisela Mendes França Soares

## **Qualidade e Certificação de Entidades de Formação pela DGERT**

Tese de Mestrado

**Mestrado em Administração das Organizações Educativas**

Orientação: Prof.<sup>(a)</sup> Doutora Paula Romão

Porto, novembro de 2024

## AGRADECIMENTOS

A realização deste projeto foi um esforço coletivo e agradeço a todos os que fizeram parte desta equipa.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Professora Doutora Paula Romão, cuja orientação dedicada foi fundamental durante todo este percurso. As transmissões de conhecimento, de constante disponibilidade e palavras de motivação, foram essenciais.

Ao meu marido, Ricardo, o meu pilar de força, muito obrigada pelo amor, apoio incondicional e compreensão durante estes dois anos. A sua presença constante tornou possível conciliar a vida familiar com os estudos, proporcionando a tranquilidade necessária para me dedicar ao mestrado e incentivando a seguir em frente nos momentos de dúvida. Sem ele, esta conquista não seria possível.

Aos meus filhos, Carolina, Afonso e Francisco, o meu amor e gratidão por terem compreendido a minha ausência. Sei que não foi fácil, mas a paciência e o carinho foram fundamentais para que eu pudesse dedicar-me aos estudos.

À minha querida prima Solange, sou grata por me ter apresentado este mestrado e me ter incentivado a seguir este caminho. Sem ela, eu provavelmente não teria tido esta oportunidade. Agradeço por ter sido muito mais que uma amiga, foi a minha confidente e a minha maior incentivadora.

Aos meus pais, Margarida e Jorge, pois foram eles que me educaram com base em valores como o respeito, honestidade, educação, humildade e incutiram a importância do trabalho.

## RESUMO ANALÍTICO

O presente trabalho, realizado no âmbito do Mestrado Administração das Organizações Educativas, tem como objetivo analisar o impacto da certificação DGERT na Qualidade das entidades formadoras em Portugal. Através de uma revisão bibliográfica sobre Qualidade, sistemas de gestão da Qualidade e certificação, e de uma pesquisa qualitativa com as entidades formadoras certificadas e a entidade certificadora, procura-se compreender os desafios e benefícios associados à implementação da norma DGERT. Os resultados indicam que a certificação contribui para a melhoria da Qualidade percebida pelas entidades formadoras, através da implementação de sistemas de gestão da Qualidade e da promoção de uma cultura de melhoria contínua. No entanto, a pesquisa também revela desafios como a burocracia do processo de certificação e a necessidade de maior apoio às pequenas entidades. As implicações deste estudo são relevantes tanto para as entidades formadoras como para a DGERT, sugerindo a necessidade de simplificar o processo de certificação e de oferecer mais suporte e acompanhamento às entidades durante e após a sua implementação.

**Palavras-chave:** Qualidade; Certificação; Entidades Formadoras; DGERT; Melhoria Contínua.

## **ABSTRACT**

This work, carried out as part of the Master's Degree in Educational Organization Administration, aims to analyze the impact of DGERT certification on the Quality of training providers in Portugal. Through a literature review on quality, quality management systems and certification, and qualitative research with certified training providers and the certification body, the aim is to understand the challenges and benefits associated with implementing the DGERT standard. The results indicate that certification contributes to improving the Quality perceived by training providers through the implementation of Quality management systems and the promotion of a culture of continuous improvement. However, the research also reveals challenges such as the bureaucracy of the certification process and the need for greater support for small entities. The implications of this study are relevant to both training providers and DGERT, suggesting the need to simplify the certification process and offer more support and follow-up to providers during and after implementation.

**Keywords:** Quality; Certification; Training Organisations; DGERT; Continuous Improvement.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Evolução do conceito de Qualidade.....	6
Tabela 2. Principais características das filosofias de gestão da qualidade dos autores: Crosby, Deming e Juran.....	11
Tabela 3. Grelha de Maturidade Organizacional.....	27
Tabela 4. Comparação das ferramentas da Gestão da Qualidade.....	29
Tabela 5. Indicadores de avaliação das entidades certificadas.....	51
Tabela 6. Correspondência entre os objetivos e as questões do inquérito por entrevista às E.F.....	64
Tabela 7. Correspondência entre os objetivos e as questões do inquérito por entrevista aos Serviços de Qualidade e Acreditação DGERT.....	65
Tabela 8. Categorização e Descrição da entrevista à Bristol School.....	69
Tabela 9. Categorização e Descrição da entrevista à Cerciespinho.....	70
Tabela 10. Categorização e Descrição da entrevista à Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação DGERT.....	73
Tabela 11. Plano de Ação para a Bristol School e Cerciespinho.....	84
Tabela 12. Cronograma Bristol School (2025/2026).....	85
Tabela 13. Cronograma Cerciespinho (2025/2026).....	86

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Sistema da Gestão da Qualidade Total.....	6
Figura 2. Grau de evolução dos conceitos da Gestão da Qualidade .....	7
Figura 3. Modelo da European Foundation for Quality Management (2024).....	19
Figura 4. Filosofia KAIZEN.....	21
Figura 5. Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming .....	23
Figura 6. Trilogia de Juran .....	25
Figura 7. Diagrama de Espinha de Peixe.....	26
Figura 8. Empresas com sistema de gestão certificadas.....	32
Figura 9. Evolução histórica das normas.....	33
Figura 10. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	42
Figura 11. Prioridades da Comissão Europeia .....	43
Figura 12. Áreas de intervenção da DGERT .....	46
Figura 13. Missão, visão, valores e política de qualidade de DGERT .....	47
Figura 14. Destinatários da certificação.....	48
Figura 15. Fluxograma do processo de certificação.....	49
Figura 16. Requisitos prévios.....	49
Figura 17. Requisitos de estrutura e organização internas .....	50
Figura 18. Requisitos de resultados e melhoria contínua .....	50
Figura 19. Indicadores de avaliação das entidades certificadas.....	53
Figura 20. Logotipo DGERT .....	54
Figura 21. Árvore de Categorização da entrevista à Bristol School .....	66
Figura 22. Árvore de Categorização da entrevista à Cerciespinho.....	67
Figura 23. Árvore de Categorização da entrevista aos Serviços da Qualidade e Acreditação DGERT .....	68
Figura 24. Triangulação de dados .....	76
Figura 25. Análise SWOT às entidades formadoras.....	82
Figura 26. Análise SWOT à entidade certificadora.....	83

## LISTA DE SIGLAS

**APQ** – Associação Portuguesa para a Qualidade

**DGERT** – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

**DSQA** – Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação

**EF** – Entidade Formadora

**EFQM** – *European Foundation for Quality Management*

**GQT** – Gestão da Qualidade Total

**IRS** – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

**ISO** – *International Organization for Standardization*

**MTSS** – Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.

**PDCA** – *Plan, Do, Check, Act*

**SNQ** – Sistema Nacional de Qualificações

**SWOT** – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

**TQM** – *Total Quality Management*

**IA** – Inteligência Artificial

**FFMS** – Fundação Francisco Manuel dos Santos

**IPAC** – Instituto Português de Acreditação

# ÍNDICE

1.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E CONTEXTUALIZAÇÃO.....	4
1.1.	EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO DE QUALIDADE.....	4
1.2.	QUALIDADE NA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO.....	13
1.2.1.	CULTURA DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO.....	15
1.3.	SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE (SGQ) E FERRAMENTAS.....	17
1.3.1.	CONCEITO DE SGQ.....	17
1.3.2.	FERRAMENTAS DOS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	21
1.3.2.1.	FILOSOFIA KAIZEN.....	21
1.3.2.2.	CICLO PDCA.....	23
1.3.2.3.	TRILOGIA DE JURAN.....	25
1.4.	CERTIFICAÇÃO NA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO.....	31
1.4.1.	CONCEITO DE CERTIFICAÇÃO.....	31
1.4.2.	A NORMA ISO 9001 E A SUA INFLUÊNCIA NA CERTIFICAÇÃO.....	36
1.4.2.1.	A NORMA ISO 9001:2015.....	36
1.4.3.	A CERTIFICAÇÃO NO CONTEXTO DAS POLÍTICAS DA EDUCAÇÃO E DA QUALIFICAÇÃO.....	40
1.4.3.1.	LEGISLAÇÃO EDUCACIONAL.....	40
1.4.3.2.	POLÍTICAS DE QUALIFICAÇÃO.....	41
1.4.4.	PAPEL DA DGERT NA CERTIFICAÇÃO DE ENTIDADES FORMADORAS.....	44
1.4.5.	CERTIFICAÇÃO SEGUNDO AS NORMAS DGERT.....	46
1.4.5.1.	SISTEMA DE CERTIFICAÇÃO DE ENTIDADES FORMADORAS.....	55
2.	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	58
2.1.	PROJETO DE INVESTIGAÇÃO.....	58
2.1.1.	OBJETIVOS GERAIS.....	58
2.1.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	59
2.2.	OPÇÕES METODOLÓGICAS.....	60
2.2.1.	TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS.....	61
2.2.2.	PÚBLICO-ALVO EM ESTUDO.....	63

2.3.	ANÁLISE DE DADOS .....	66
2.3.1.	MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	66
2.3.2.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	69
2.3.3.	ANÁLISE POR TRIANGULAÇÃO DE DADOS .....	76
3.	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	81
3.1.	PLANO DE AÇÃO .....	81
3.1.1.	ANÁLISE SWOT ÀS ENTIDADES FORMADORAS.....	82
3.1.2.	ANÁLISE SWOT À ENTIDADE CERTIFICADORA.....	83
3.1.3.	OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS PARA AS ENTIDADES FORMADORAS.....	84
3.1.4.	CRONOGRAMAS.....	85
3.1.5.	AVALIAÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO.....	87
4.	CONCLUSÃO .....	88
5.	BIBLIOGRAFIA/REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
6.	DOCUMENTOS LEGAIS.....	96
7.	DOCUMENTOS WEB .....	97
8.	APÊNDICES .....	98
8.1.	APÊNDICE A .....	98
8.2.	APÊNDICE B .....	103
8.3.	APÊNDICE C.....	131
8.4.	APÊNDICE D .....	150

## INTRODUÇÃO

A inteligência artificial (IA) e a evolução tecnológica estão a transformar profundamente as relações sociais, o trabalho e as economias, numa era marcada por uma constante mutação que traz consigo novos desafios e oportunidades. Zygmunt Bauman (2000) caracteriza a sociedade contemporânea como uma “modernidade líquida”, onde estruturas sociais e profissionais são fluidas e voláteis, exigindo maior adaptabilidade. Este cenário, segundo Bauman, reflete-se na crescente necessidade de normas de Qualidade e certificações, como forma de trazer solidez e estabilidade num ambiente permeado por incertezas.

Neste contexto, autores como Yuval Noah Harari (2018) também destacam que as inovações tecnológicas, especialmente a inteligência artificial, estão a redefinir profundamente as formas de comunicação, produção e organização social, influenciando a subjetividade individual e a dinâmica social. As redes digitais e a automação aceleram as transformações nos mercados e nas relações humanas, gerando novas formas de controlo social e impacto económico.

Gilles Lipovetsky (2016), na sua obra *A Era do Vazio*, introduz o conceito de “hipermodernidade”, sugerindo que a IA e as mudanças tecnológicas não só moldam as instituições e o trabalho, como também transformam as expectativas sociais e profissionais. Lipovetsky reflete sobre como as fronteiras entre o público e o privado se diluem, o que exige das instituições formativas uma maior transparência e adaptação a estas novas realidades.

O estudo sobre o impacto da certificação da Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho (DGERT) na qualidade das entidades formadoras em Portugal é essencial para compreender como as normas podem contribuir para mitigar os desafios impostos pela modernidade líquida, ao fornecerem um ponto de ancoragem num contexto social marcado pela volatilidade e transformação contínua (Bauman, 2000; Lipovetsky, 2016; Harari, 2018).

A procura pela Qualidade, como vimos, é um imperativo que acompanha a humanidade desde os primórdios. No entanto, a intensificação das mudanças económicas, sociais e tecnológicas, como refere Bauman (2000), exige novas formas de assegurar a Qualidade. A certificação, especialmente em setores como a educação e a formação, emerge como uma resposta

contemporânea, oferecendo um mecanismo de garantia e credibilidade num mundo cada vez mais volátil e complexo. Inicialmente, associada à excelência artesanal, a Qualidade passou por diversas transformações, resultando nos sistemas de gestão de Qualidade atuais.

Diante deste cenário, a certificação da Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), remete-nos para um tema central na formação de entidades em Portugal: a garantia da Qualidade. A certificação concebida pela DGERT é um indicador crucial da seriedade e excelência das entidades formadoras. A Qualidade na formação é um elemento essencial para o desenvolvimento das competências das entidades e para o crescimento económico e social do país.

Num mercado de trabalho em constante evolução, a formação de Qualidade é vital para a adaptação às novas exigências e para o aumento da empregabilidade. A certificação DGERT desempenha um papel fundamental neste contexto, no entanto, a implementação e a manutenção da certificação apresentam desafios para muitas entidades.

Através de uma análise qualitativa de dados, procurar-se-á identificar os principais desafios e benefícios associados à implementação da certificação, bem como as melhores práticas para otimizar os seus resultados. A pesquisa qualitativa foi escolhida por permitir uma compreensão profunda das experiências e perceções dos entrevistados envolvidos no processo de certificação, permitindo identificar particularidades que seriam difíceis de captar através de métodos quantitativos.

De forma a alcançar o objetivo principal deste estudo, a pesquisa qualitativa foi realizada com base em entrevistas semiestruturadas com diretores de duas entidades formadoras certificadas pela DGERT e com a diretora dos Serviços de Qualidade e Acreditação DGERT em Portugal. A escolha das entidades foi estratégica, visando a diversidade de contextos e práticas. A análise dos dados seguiu uma abordagem indutiva, com base na teoria de Van Campenhoudt, Marquet e Quivy, permitindo a identificação de categorias e subcategorias que refletem o impacto da certificação na Qualidade das entidades formadoras. É importante ressaltar que os resultados desta pesquisa, embora relevantes, não podem ser generalizados para todas as entidades formadoras em Portugal.

O presente trabalho está estruturado em três partes principais. A primeira parte, apresenta o enquadramento teórico, explorando conceitos como Qualidade, sistemas de gestão da Qualidade e certificação, onde é realizada uma revisão da literatura para identificar as principais tendências e desafios. A segunda parte, descreve o projeto de investigação empírica, que teve como objetivo analisar o impacto da certificação DGERT na Qualidade das entidades formadoras com base em entrevistas e análise dos dados, permitindo identificar os principais desafios e benefícios associados à implementação da norma DGERT. A terceira parte apresenta os resultados desta pesquisa que contribuirão para uma melhor perceção dos desafios e oportunidades associados à certificação de entidades formadoras em Portugal e para o desenvolvimento de estratégias de melhoria continua nas entidades de formação.

# 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E CONTEXTUALIZAÇÃO

## 1.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO DE QUALIDADE

*A preocupação com a Qualidade existe há muitos séculos, podendo situar-se na idade antiga o aparecimento das primeiras formas de inspeção e controlo de Qualidade (Pires, 2007).*

O conceito de Qualidade evoluiu significativamente ao longo do tempo, passando por diversas perspetivas e abordagens que refletem, entre outras, mudanças sociais e económicas. Assim sendo, é relevante perceber como ocorreu a sua evolução.

Existem evidências de que nos primórdios da civilização, a Qualidade era muitas vezes associada à arte de produção, com artesãos e artistas a tentar aperfeiçoar as suas criações. Estes recolhiam as necessidades dos clientes e garantiam uma qualidade de excelência, responsabilizando-se pela conceção, produção, venda e até mesmo assistência pós-venda (Juran & Gryna, 1988).

Durante a Idade Média, a qualidade estava muitas vezes ligada à reputação do artesão pela produção de vendas. Em algumas indústrias, especialmente na produção de alimentos e bebidas, podiam ser observados controlos de qualidade rudimentares. Porém, com a Revolução Industrial, houve uma mudança significativa na perceção de qualidade, uma vez que as responsabilidades de conceção e produção começaram a ser transferidas para oficinas. A procura pela eficiência e prosperidade, defendida por Frederick Taylor impulsionou a transição da produção artesanal para a industrial, onde a qualidade passou a ser medida por normas e padrões. Como afirma Taylor em *Princípios de Administração Científica*, “O principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” (1990, p.24). Esta visão do autor, procura conciliar os interesses da empresa com o bem-estar dos trabalhadores e moldou a forma como era entendida a qualidade nas fábricas. A concretização desta abordagem passa pela implementação de sistemas de controlo de Qualidade nas fábricas, que visavam garantir a conformidade dos produtos com as especificações.

Com a ênfase sendo colocada na padronização e na “produção em massa”, surgiu a primeira fase da Qualidade, a verificação. Em simultâneo, os métodos de inspeção começam a ser desenvolvidos para garantir a conformidade dos produtos com as especificações. As empresas formam chefes de inspeção que tinham tarefas como: a decisão sobre os materiais defeituosos, a conceção de aparelhos de medição, a manutenção e calibração, a planificação e ainda a análise dos dados e a prevenção dos defeitos (Neto, 2009).

No século XX, o movimento da Qualidade Total começou a ganhar força, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, quando o controlo de Qualidade se tornou uma prioridade para as indústrias devido às exigências de produção e aos requisitos militares. Na década de 50, surge a garantia de Qualidade, em que esta era exigida pelas grandes empresas aos fornecedores, com o objetivo de prevenir falhas, ao invés da deteção dos erros. Pioneiros como Walter A. Shewart e W. Edwards Deming introduziram a ideia-chave sobre o controlo estatístico de Qualidade e melhoria contínua.

Após a Segunda Guerra Mundial, o Japão adotou princípios de gestão de Qualidade inspirados em Deming e outros especialistas, dando origem à última fase da evolução da Qualidade, o movimento japonês da Gestão da Qualidade Total (GQT) ou *Total Quality Management (TQM)*, que teve um impacto significativo na indústria global. A GQT tem como principal característica a focalização na identificação das causas dos problemas da Qualidade, e conseqüentemente a correção da origem dos mesmos (Neto, 2009). Trata-se de uma abordagem de gestão que, numa perspetiva a longo prazo, pretende exercer uma melhoria contínua, conforme exemplificado da Figura 1.

Figura 1. Sistema da Gestão da Qualidade Total



Nota: "https://ciberforma.pt/o-que-e-o-sistema-de-qualidade-total-ou-tqm/"

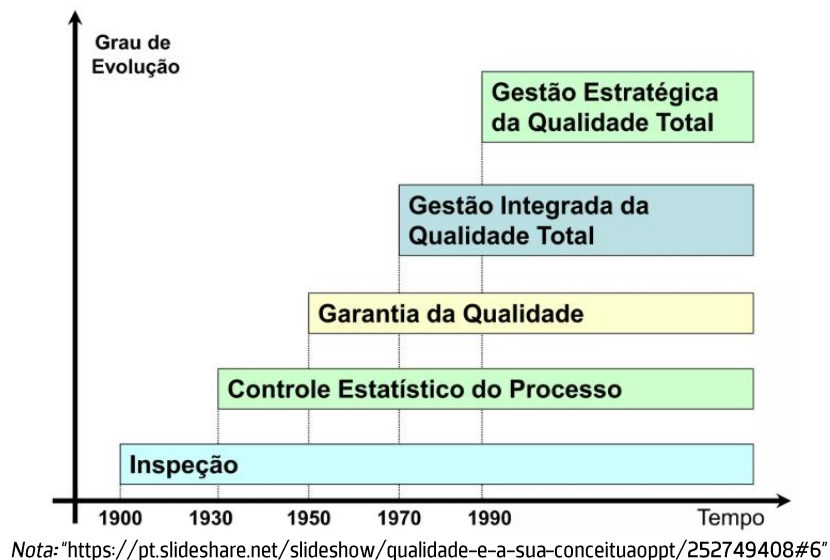
Conforme a tabela 1 e a figura 2 que se seguem, podemos verificar que a evolução dos conceitos de Qualidade segue a seguinte sequência: inspeção (atividades de medição, comparação e verificação); controlo da Qualidade (atividades centradas na monitorização); garantia da Qualidade (atividades planeadas) e Gestão da Qualidade e Gestão da Qualidade Total (1990).

Tabela 1. Evolução do conceito de Qualidade

Identificação de características	Inspeção	Controlo Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão da Qualidade Total
Preocupação Básica	Verificação	Controlo	Coordenação	Impacto estratégico
Visão da qualidade	Um problema a resolver	Um problema a resolver	Um problema a resolver, mas enfrentado proactivamente	Uma oportunidade
Ênfase	Instrumento de medição	Instrumentos de medição e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planeamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
Métodos	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Medição da qualidade, planeamento da qualidade e projeto de programas	Planeamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
Papel dos profissionais da Qualidade	Inspeção, classificação,	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Medição da qualidade, planeamento da	Estabelecimento de objetivos, educação e treino, trabalho consultivo com

	contagem e avaliação		qualidade e projeto de programas	outros departamentos e delineamento de programas
<b>Quem é o responsável pela qualidade</b>	O departamento de inspeção	Os departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos, embora a alta direção só se envolva periféricamente com o projeto, o planeamento e a execução das políticas da qualidade	Todos na empresa, incluindo a alta direção exercendo uma liderança forte

Figura 2. Grau de evolução dos conceitos da Gestão da Qualidade



É com base nesta filosofia organizacional que valoriza a participação de todos, a cultura da Qualidade e prevenção de problemas que se cria uma cultura de empresa que proporciona e incentiva a intervenção da Qualidade em todo o ciclo de produção, assim como o envolvimento das pessoas, tendo como base a prevenção.

Nas décadas posteriores à Segunda Guerra Mundial, a gestão da Qualidade passou por diversas etapas de desenvolvimento, cada uma marcada por evoluções significativas, incluindo o

desenvolvimento de ferramentas como o *Plan-Do-Check-Act (PDCA)* e o surgimento de sistemas de gestão de Qualidade, como a *International Organization for Standardization (ISO 9000)*.

Estes momentos históricos demonstram a adaptação contínua do conceito de Qualidade às necessidades e prioridades das sociedades em diferentes épocas, refletindo a importância fundamental da Qualidade na procura pela excelência e competitividade. Foram várias as teorias que surgiram no decorrer destes momentos, com diversos pontos de vista.

Referenciam-se alguns autores de referência sobre Qualidade:

Phil Crosby é famoso por popularizar o conceito “zero defeitos”, ou seja, fazer bem à primeira e define Qualidade como “a conformidade com os requisitos” (Crosby, 1979).

Paladini (2012), propõe o programa “zero defeitos” como ferramenta para a gestão da Qualidade. A ideia principal é que todo o erro é evitável, defendendo a filosofia de “fazer certo desde a primeira vez”. Embora o erro seja inerente à natureza humana, o programa questiona o porquê da sua ocorrência. Através da análise das causas dos erros, podemos acompanhá-los e trabalhar para a sua prevenção, ou seja, o programa procura a excelência na Qualidade através da cultura da prevenção e da constante procura pela melhoria.

Crosby (1979) sugere 14 pontos para a Gestão da Qualidade:

- Dirigentes comprometidos com a Qualidade;
- Existência de um grupo dedicado à Qualidade;
- Manter a Qualidade;
- Avaliar os custos da Qualidade;
- Manter-se uma percepção constante de Qualidade;
- Empreender ações corretivas;
- Formar comissão *ad hoc* para programa zero defeitos
- Dar formação contínua aos supervisores;
- Instituir um dia dedicado ao programa zero defeitos;
- Fixar objetivos;

- Eliminar a causa dos erros;
- Demonstrar o reconhecimento;
- Instituir conselhos de Qualidade;
- Voltar a fazer tudo novamente.

William Edwards Deming, uma das maiores referências nesta temática, define Qualidade como a capacidade de um produto ou serviço apresentar características padronizadas e de confiança, sempre atendendo às expectativas do consumidor e a um preço competitivo. O autor é reconhecido pela sua contribuição para a revitalização da indústria japonesa após a Segunda Guerra Mundial. Defende que a gestão deve corrigir os problemas dos sistemas de forma a criar um ambiente que promova a Qualidade, permitindo principalmente aos trabalhadores atingirem o seu potencial máximo (Deming, 2000).

Deming (2000) define a sua teoria com base em 14 pontos:

1. Criar constância de propósito: estabelecer objetivos estáveis, com vista à melhoria dos produtos e serviços;
2. Adotar uma nova filosofia (as organizações precisam de abandonar a mentalidade de “fazer o suficiente” e adotar uma filosofia de excelência, centrada na Qualidade e na satisfação do cliente);
3. Acabar com a dependência em relação à inspeção: dar prioridade à prevenção e não à inspeção;
4. Minimizar o custo total: não utilizar apenas o preço para conduzir o negócio (defende parcerias de longo prazo com fornecedores confiáveis, em vez de escolher fornecedores com base apenas no preço mais baixo);
5. Melhorar o sistema: apostar na melhoria constante e permanente do sistema de produção (utilizando métodos estatísticos e feedback dos clientes para impulsionar a inovação e a eficiência);
6. Instituir a formação: promover aprendizagem no terreno;
7. Adotar e instituir a liderança: destaca a importância da liderança forte e eficaz, que inspire e motive os funcionários a alcançar objetivos da organização;

8. Eliminar o medo: onde os funcionários se sintam seguros para expressar as suas ideias, sugestões e preocupações;
9. Eliminar barreiras entre departamentos: importância da colaboração e comunicação entre os diferentes departamentos para a eficiência e eficácia;
10. Eliminar as campanhas ou slogans com base na imposição de metas;
11. Eliminar as quotas de trabalho: eliminar indicadores monetários para os trabalhadores e numéricos para a gestão;
12. Promover o orgulho pelo trabalho: encorajar a cooperação e evitar avaliações de desempenho que estimulem competitividades internas;
13. Auto-melhoria: instituir um sistema de formação e melhoria para todos;
14. A transformação é tarefa de todos: estruturar a gestão de modo a cumprir os 13 pontos anteriores e obter o empenho de todos no alcance dos objetivos da mudança.

Em 1974, Joseph M. Juran definiu que a “Qualidade é a adequação ao uso” (citado por Evans & Lindsay, 1993). O autor é conhecido pelas suas contribuições para a gestão de Qualidade e pela criação do conceito de Trilogia de Juran, que consiste no planeamento da Qualidade, no controlo da Qualidade e na melhoria da Qualidade. Segundo Juran & Gryna, controlar pressupõe a ação de “observar o desempenho do sistema da Qualidade, comparar os resultados com um padrão e agir sobre a diferença” (Juran & Gryna, 1990, citado por Domingues, 2003, pp.75–76).

Phil Crosby (1979), William Deming (2000) e Joseph Juran (1974) são considerados os pilares da gestão da Qualidade. A tabela abaixo mostra as principais características das suas filosofias.

Tabela 2. Principais características das filosofias de gestão da Qualidade dos autores: Crosby, Deming e Juran.

	Crosby	Deming	Juran
<b>Foco principal</b>	Prevenção de defeitos	Melhoria contínua	Planeamento, controlo e melhoria da Qualidade
<b>Definição de Qualidade</b>	Conformidade com as especificações	Sistema de gestão envolvendo todos os aspetos da organização	Satisfação das necessidades dos clientes
<b>Ferramentas</b>	Zero defeitos, custo da não conformidade	14 princípios	Trilogia de Juran,
<b>Visão da Qualidade</b>	Mais direcionada ao produto	Mais abrangente, envolvendo todo o sistema	Processo contínuo de planeamento, controlo e melhoria

Nota: "Elaborado pela autora" (2024)

Ao analisar Crosby, Deming e Juran constata-se que todos eles contribuíram para a Gestão da Qualidade, oferecendo diferentes perspetivas e abordagens, que por sua vez, são complementares e podem ser utilizadas em conjunto para alcançar uma Gestão de Qualidade eficaz. Crosby centrou-se na prevenção dos defeitos "zero defeitos", de forma a eliminar completamente as não conformidades e atingir a perfeição na produção. Deming apresentou uma visão mais abrangente da Qualidade, dando importância à melhoria contínua e o envolvimento de todos os níveis da organização e Juran complementou a abordagem de Deming, dando maior ênfase ao planeamento e ao processo de Gestão da Qualidade. A trilogia da Qualidade, composta por planeamento, controlo e melhoria, oferece um modelo estruturado para a Gestão da Qualidade. Juran também destaca a importância da satisfação do cliente como um objetivo fundamental. A combinação das ideias e das ferramentas dos autores, oferece um conjunto completo de princípios e práticas para a Gestão da Qualidade.

Os conceitos pioneiros de Crosby, Deming e Juran sobre Gestão da Qualidade serviram como base para o desenvolvimento de normas internacionais como a ISO 9000. A ISO 9000 criada pela *International Organization for Standardization*, organização não governamental composta por 165 estados-membros, modelada na norma britânica BS-5750, tem como objetivo estabelecer um Sistema de Gestão de Qualidade centrada na satisfação do cliente. No entanto, num mundo cada vez mais dinâmico e competitivo, a simples conformidade com as normas ISO 9000, por si só, pode não ser suficiente para garantir a sustentabilidade das empresas. A necessidade de adaptação constante às mudanças do mercado e às novas exigências dos clientes exige uma

abordagem mais estratégica e ágil. A ISO 9001 oferece uma base sólida para a Gestão da Qualidade, mas é fundamental que as empresas completem essa norma com uma cultura organizacional que valorize a inovação, a experimentação e a aprendizagem contínua, como defende Magaldi (2020) em “Estratégia Adaptativa”. Ao adotar o controle estatístico da Qualidade e implementar um sistema de Qualidade na ISO 9000, as empresas adquirem a capacidade de controlar os processos de forma mais precisa e tomar decisões baseadas em evidências. Esta abordagem, aliada à análise de grandes volumes de dados e à utilização de ferramentas de inteligência artificial, como refere Magaldi (2020), permite identificar novas oportunidades de negócios e responder de forma mais rápida às mudanças do mercado. O foco no cliente, um dos princípios da ISO 9001, deve ser cada vez mais aprofundado. As empresas precisam ir além da mera satisfação do cliente e procurar a criação de experiências memoráveis, como defendem os autores.

A implementação e certificação de sistemas de Gestão de Qualidade, com a ISO 9001 como principal referência, representa um marco significativo para as organizações que procuram excelência e satisfação do cliente. No entanto, num cenário empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico, a conformidade com as normas ISO, por si só não garantem a sustentabilidade a longo prazo. A integração da ISO 9001 com outras normas, como ISO 14001 e ISO 45001, e a adoção de práticas de gestão modernas, são fundamentais para garantir a adaptação às mudanças do mercado. De acordo com os dados da ISO Surveys (2023) verificamos que foram emitidos 1.357.216 certificados até 2022, o que demonstra uma ampla adoção desta norma. Além dos benefícios, como a redução de custos e a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, a certificação ISO 9001 contribui para o fortalecimento da imagem da empresa, o aumento da confiança dos *stakeholders* e o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais sólida.

## 1.2. QUALIDADE NA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

*“Garantir uma educação inclusiva e de qualidade para todos. Promover a aprendizagem ao longo da vida. Eliminar as disparidades de gênero na educação” (ODS, 2024)*

Os países membros das nações unidas consagraram, através da Declaração Universal dos Direitos Humanos, no artigo 26 que “toda a pessoa tem direito à educação” (ONU, 1948). A partir deste momento, as políticas dos Estados passam a ter mais preocupação com a educação. Contudo, esta preocupação poderá não ser suficiente, pois, segundo o neurobiólogo, docente e autor, António Damásio, a educação não está a responder aos desafios que existem atualmente. O fator que aponta como sendo o mais importante prende-se com a transformação imposta pelas redes sociais. António Damásio, na entrevista concedida ao jornal Diário de Notícias em fevereiro de 2024, refere que “se não houver educação maciça, os seres humanos vão matar-se uns aos outros” devido à substituição da educação, do tempo pessoal e de reflexão, pela diversão e entretenimento proporcionados pelas redes sociais.

A educação, tradicionalmente vista como um pilar fundamental para o desenvolvimento individual e social, enfrenta novos desafios num mundo cada vez mais complexo e interconectado. A crescente influência das redes sociais e a falta de uma educação adequada para lidar com as novas tecnologias representam um desafio adicional. Garantir uma educação inclusiva e de qualidade para todos, como referido nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, é um desafio global. A pandemia de COVID 19 acelerou a digitalização do ensino, exigindo uma rápida adaptação a novas ferramentas e metodologias. Ao mesmo tempo, as desigualdades sociais persistem, limitando o acesso dos estudantes a recursos tecnológicos e a uma educação de qualidade. No entanto, esses desafios também podem representar oportunidades para inovar. A educação pode ser um instrumento poderoso para promover a inclusão, a equidade e o desenvolvimento sustentável e, desta forma, preparar os alunos para os desafios do mundo contemporâneo. Neste contexto, a certificação de entidades formadoras surge como um mecanismo fundamental para garantir a Qualidade da educação e formação.

O conceito geral de formação está associado ao conceito de educação, uma vez que ambos promovem o desenvolvimento de competências e incentivam à aprendizagem.

Hoje, vivemos numa sociedade global, do conhecimento e da informação e para que nos possamos adaptar às constantes mudanças é fundamental investir na formação para crescer, evoluir e acima de tudo adquirir competências. A formação implica que se adquira um dado conhecimento e que este seja colocado em prática numa fase posterior (Bernardes, 2013), ou seja, é um processo contínuo de aprendizagem e desenvolvimento de habilidades e atitudes, o que permite alcançar objetivos pessoais e profissionais.

Os objetivos da formação devem ser previamente definidos para garantir a sua eficiência (Latif, F. et al., 2013), no entanto, para que a formação seja eficaz e alcance os seus objetivos é necessário que esta seja de qualidade.

Ter uma formação de qualidade passa por diversos aspetos, assim como, ter em consideração as necessidades do mercado, de forma a preparar os formandos para os desafios profissionais; conter conteúdos programáticos com relevância, que devem ser atualizados e pertinentes para o desenvolvimento de competências do formando; formandos competentes, pois devem possuir conhecimentos sólidos e habilidades pedagógicas para transmitir os conteúdos de forma eficaz; recursos adequados, isto é, a entidade formadora deve disponibilizar infraestruturas, materiais didáticos e recursos tecnológicos que facilitem o processo de aprendizagem, e a avaliação deve ser sistemática para que seja possível ajustar as estratégias pedagógicas. Um aspeto fundamental é a satisfação dos formandos, uma vez que permite avaliar a qualidade da formação e identificar áreas de melhoria e, por fim, a entidade formadora deve ter presente um constante aperfeiçoamento dos processos e serviços, com base em indicadores de Qualidade.

Em suma, a Qualidade numa entidade de formação é um conceito multifacetado que abrange diversos aspetos da atividade formativa, desde o planeamento e desenvolvimento dos cursos até à avaliação dos resultados.

A Qualidade na formação é um investimento no futuro. Ao oferecer uma educação de excelência, as entidades formadoras contribuem para uma formação de cidadãos críticos, criativos e preparados para enfrentar os desafios de um mundo em constante transformação.

## 1.2.1. CULTURA DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

David Hopkins, conceituado investigador britânico no movimento internacional pela melhoria escolar, propõe recomendações para a reforma educacional, entre as quais se destaca a criação de uma narrativa clara para a mudança e a mobilização do sistema educativo e dos seus agentes em torno de um objetivo moral essencial: assegurar a aprendizagem efetiva de todos os estudantes. Em entrevista ao podcast da Teacher Magazine (Earp, 2024), Hopkins explica que tanto as escolas como os sistemas educativos percorrem um processo de desenvolvimento contínuo. Observa, contudo, que as estratégias adotadas ainda são predominantemente descendentes, com políticas impostas de forma hierárquica. Embora tais abordagens possam melhorar os padrões educacionais, Hopkins argumenta que, para alcançar o máximo potencial, é necessário "libertar a excelência", concedendo maior autonomia às escolas.

Segundo Hopkins (2024), a transformação educacional depende de duas funções fundamentais: "manutenção" e "desenvolvimento." As organizações devem investir recursos no desenvolvimento das suas competências, promovendo uma autonomia que sustente elevados padrões de desempenho.

Pacheco (2015), por sua vez, enfatiza que a Qualidade educativa depende essencialmente dos processos de avaliação e defende que as escolas devem ser vistas como agentes ativos de transformação. Para este autor, apesar da importância das avaliações externas, como o modelo de avaliação em Portugal, uma verdadeira melhoria escolar requer uma abordagem integrada que contemple a análise dos resultados e o processo de autoavaliação contínua, no qual a liderança escolar é central.

A certificação das escolas, segundo Pacheco (2015), deve associar-se a um processo reflexivo e autocrítico, promovendo uma cultura de Qualidade e inclusão. A avaliação, por conseguinte, deve ser encarada não como uma verificação pontual, mas como um processo contínuo de melhoria, visando o desenvolvimento das competências e a promoção da Qualidade.

Deste modo, as perspectivas de Hopkins (2024) e Pacheco (2015) convergem ao defenderem que a certificação e os processos de avaliação devem transcender a mera burocracia. Ambos consideram que a criação de um ambiente organizacional que promova o desenvolvimento adaptativo e sustentável é fundamental para uma educação de Qualidade, contribuindo para o desenvolvimento integral dos estudantes.

## 1.3.SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE (SGQ) E FERRAMENTAS

### 1.3.1. CONCEITO DE SGQ

*A Qualidade permeia todos os aspectos da nossa vida, desde a apreciação da arte à avaliação de objetos e à descrição de experiências. Falamos em tempo de Qualidade e em relações de Qualidade. Ao investir na Qualidade, investimos num futuro melhor para todos. A procura da Qualidade é um processo contínuo que exige compromisso e dedicação. Ao investir na Qualidade, podemos melhorar as nossas vidas e o mundo que nos rodeia (Kemp, 2006).*

Num mundo cada vez mais competitivo e globalizado, as organizações procuram formas de se destacar e garantir a qualidade dos seus produtos e dos seus serviços. Nesta realidade, os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) apresentam-se como ferramentas essenciais para alcançar a excelência e a satisfação dos clientes.

Mais do que um conjunto de normas e procedimentos, os SGQ representam uma filosofia de gestão que permeia toda a organização, desde a gerência até aos colaboradores. É através da implementação de um SGQ eficaz que as organizações podem adotar uma abordagem sistemática à Qualidade; dar prioridade à prevenção em vez da correção e obter evidências objetivas da Qualidade. Esta implementação deve ser encarada como um processo dinâmico e adaptável às necessidades específicas de cada organização. Ao adotar uma filosofia de melhoria contínua, as organizações podem garantir que o SGQ permanece atualizado e relevante, de maneira a proporcionar benefícios e impulsionar o sucesso.

A implementação de um SGQ eficaz exige planejar, ter recursos e assumir um compromisso por parte de toda a organização. Durante o processo, podem surgir alguns desafios, assim como, carga burocrática, resistência à mudança, pressões externas, perpetuar comportamento, falta de formação, entre outros. No entanto, ao superar esses desafios, as organizações podem recolher vários benefícios, como a certificação, a garantia da qualidade, redução de custos, cumprimento de requisitos legislativos, entre outros.

“A sociedade tem melhor educação e é mais exigente, tornando as partes interessadas cada vez mais influentes. Ao disponibilizar conceitos e princípios fundamentais para serem utilizados no

desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), esta Norma propõe uma forma mais abrangente de pensar sobre a organização” (NP EN ISO 9000:2015, p.7).

As Normas ISO 9000, visam facilitar o comércio internacional de bens e serviços, garantindo a qualidade, segurança e confiabilidade dos produtos e serviços em todo o mundo (Sampaio, 2008). Estas são vistas como a base para a Gestão de Qualidade, que consistem num conjunto de normas internacionais que estabelecem os requisitos para um Sistema de Gestão de Qualidade. As normas são genéricas e podem ser aplicadas a qualquer tipo de organização.

Assim como na ISO existe a certificação das organizações, de forma a evidenciar o cumprimento das normas, a *European Foundation for Quality Management (EFQM)* criou, em 2001, um esquema de Reconhecimento de Excelência, conforme figura 3, com o objetivo de incentivar a utilização do modelo e as práticas de auto-avaliação.

Segundo a EFQM (2007, p.2) os principais objetivos deste modelo são:

- “Proporcionar um reconhecimento consistente a nível europeu que pode ser estendido a organizações para além das consideradas como modelos;
- Maximizar o número de organizações que podem utilizar os princípios do Modelo de Excelência da EFQM no sentido da melhoria contínua da organização;
- Fornecer produtos e serviços práticos que ajudem as organizações a alcançar níveis de Excelência mais elevados”.

Figura 3. Modelo da European Foundation for Quality Management (2024)



Nota: "IPQ - <https://www.ipq.pt/sistema-portugues-da-qualidade/premio-excelencia/efqm/>"

A estrutura do Modelo EFQM assenta numa lógica de resposta a três perguntas:

1. Direção: Porque existe a organização? Qual o propósito?
2. Execução: Como pretende reunir o seu propósito e a sua estratégia?
3. Resultados: O que alcançou até hoje? O que pretende alcançar até amanhã?

A direção, a execução e os resultados são o fio condutor deste modelo da EFQM.

Segundo a EFQM, este "processo oferece um investimento atrativo às organizações face ao tempo e aos recursos envolvidos. Em particular:

- fornece uma visão holística da organização;
- permite visualizar as prioridades e focalizar as atividades de melhoria;
- proporciona uma forma prática e simples de adquirir experiência no Modelo Excelência da EFQM e na auto-avaliação como meio de identificação e monitorização das acções de melhoria;

- oferece um ponto de partida para as organizações planearem as suas melhorias e um percurso migratório em direção à Excelência;
- confere a oportunidade à organização de ser avaliada por um avaliador independente formado e licenciado pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ);
- permite demonstrar aos clientes atuais e potenciais que o reconhecimento é baseado na melhoria, oferecendo um claro potencial de marketing;
- proporciona uma linguagem comum para um diálogo eficaz com empresas consideradas como bem geridas e bem-sucedidas, que utilizam o Modelo de Excelência da EFQM". (2007, p.8)

Conclui-se, portanto, que o modelo EFQM é uma ferramenta valiosa que pode ser usada de forma complementar para apoiar as entidades no seu processo de Melhoria Contínua.

## 1.3.2. FERRAMENTAS DOS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

### 1.3.2.1. FILOSOFIA KAIZEN

*"Ser melhor do que ontem e amanhã melhor do que hoje" (Abílio Diniz)*

Esta frase, frequentemente atribuída a Abílio Diniz, um empresário brasileiro de renome, transmite a ideia de se procurar sempre a melhor versão do ser humano todos os dias. Não se trata de apenas de alcançar metas, mas de um processo constante de aprendizagem e desenvolvimento. Ao procurar "melhor do que ontem" cria-se o desafio de superar as limitações e a expandir novos horizontes, ao desejar que "amanhã seja melhor do que hoje", cultiva-se uma visão positiva e motivadora do futuro.

A frase vai ao encontro da filosofia japonesa do *Kaizen* que incentiva a melhoria contínua.

Figura 4. Filosofia KAIZEN



Nota: "Adaptado de <https://pt.slideshare.net/slideshow/btz-presentation-tqm-for-business-students-157770011/157770011>"

A filosofia de gestão *Kaizen* foi divulgada pela primeira vez por Imai (1986) no livro intitulado "*Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*". É uma filosofia de Melhoria Contínua com origem no Japão após a Segunda Guerra Mundial, que tem presente a junção de dois conceitos: o "*Ka*", que significa mudar, e o "*Zen*", que significa melhor. Esta metodologia ganhou destaque mundial por ser eficaz em aumentar a produtividade, a Qualidade e a satisfação dos clientes.

O *Kaizen* tem raízes nos ensinamentos de Edward Deming, que introduziu conceitos de controle de qualidade no Japão. Deming destacava a importância de pequenas mudanças diárias em detrimento de grandes revoluções, acreditando que a melhoria contínua era a chave para o sucesso a longo prazo.

Masaaki Imai, um consultor japonês, popularizou o termo *Kaizen* e transformou-o numa metodologia de gestão estruturada. O seu livro "*Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*" (1986) detalha os princípios e as ferramentas do *Kaizen*, contribuindo para a disseminação global.

As ferramentas essenciais incluídas no *Kaizen* são: cinco porquês 5W, o Diagrama de *Ishikawa*, *Gemba* e a mais utilizada, o ciclo *PDCA* (*Plan, Do, Check, Act*).

O *Kaizen* não se limita a projetos específicos, ele deve ser integrado no dia a dia de uma organização. Como afirmam Maarof & Mahmud (2015), o caminho da nossa vida exige uma melhoria consistente. O *Kaizen* diário consiste em reservar alguns minutos para refletir sobre as atividades realizadas e identificar oportunidades de melhoria.

Conforme Imai (1998), o *Kaizen* é um processo que envolve todos os colaboradores de uma organização, e deve fazer parte da rotina diária de cada um deles, desde a base até ao topo e comporta a procura incessante de pequenas formas de melhorar o fluxo de trabalho. Para que o *Kaizen* seja eficaz, é fundamental cultivar uma cultura organizacional que valorize a participação de todos os colaboradores, a inovação e a procura por soluções criativas. A comunicação aberta, o trabalho em equipa e o reconhecimento dos resultados são elementos essenciais dessa cultura.

A implementação do *Kaizen* traz diversos benefícios para as organizações, como:

- Aumento da produtividade: Eliminação de desperdícios e otimização dos processos.
- Melhoria da Qualidade: Redução de defeitos e aumento da satisfação do cliente.
- Redução de custos: Otimização do uso de recursos.
- Inovação: Criação de um ambiente propício à geração de novas ideias.

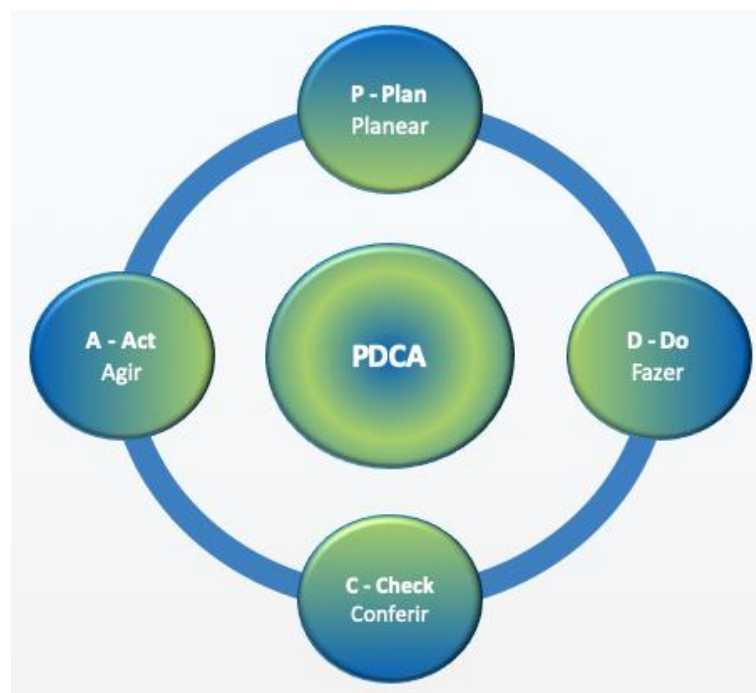
- Envolvimento dos colaboradores: Aumento da motivação e do senso de pertença.

O *Kaizen* é uma filosofia de gestão que pode transformar organizações, proporcionando resultados duradouros e sustentáveis. Ao cultivar uma cultura de Melhoria Contínua e envolver todos os colaboradores nesse processo, as organizações podem alcançar maior competitividade e sucesso a longo prazo.

### 1.3.2.2. CICLO PDCA

O Ciclo *PDCA*, também conhecido como Ciclo de Deming, ilustrado na figura 5, foi idealizado nas décadas de 1920 e 1930 por Walter A. Shewhart, um pioneiro da estatística e do Controlo de Qualidade. No entanto, foi Edward Deming, quem o popularizou e o tornou uma ferramenta fundamental para a Gestão da Qualidade.

Figura 5. Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming



Nota: "Adaptado de Imaï" (1986)

Conforme Jagtap & Teli (2015), o Ciclo *PDCA* é um modelo de Gestão da Qualidade, estruturado em quatro fases, que permite a identificação e resolução de problemas, contribuindo para a otimização dos processos organizacionais:

1. **Planear (*Plan*):** Definir os objetivos de forma clara e concisa – estabelecer metas mensuráveis e um plano de ação detalhado para alcançá-las.
2. **Fazer (*Do*):** Executar o plano de ação com disciplina e atenção aos detalhes – documentar as atividades realizadas e recolher dados relevantes.
3. **Verificar (*Check*):** Analisar os resultados obtidos em comparação com os objetivos definidos na etapa de planeamento. Identificar desvios, erros ou oportunidades de aprimoramento.
4. **Agir (*Act*):** Com base na análise da etapa de verificação, tomar as medidas corretivas necessárias para ajustar o plano de ação e garantir o alcance dos objetivos. Implementar as melhorias identificadas e padronizar as práticas bem-sucedidas.

Ao aplicar o Ciclo *PDCA* de forma cíclica e contínua, as organizações podem aumentar a clareza e agilidade dos processos; aprimorar os sistemas de Gestão de Qualidade; obter vantagem competitiva e alcançar sucesso nos negócios. O Ciclo *PDCA* é um guia universal para a Melhoria Contínua que pode ser aplicado em qualquer área funcional de uma organização.

O foco na satisfação do cliente e na melhoria contínua, tornou-se cada vez mais proeminente, com as organizações a tentar exceder as expectativas dos clientes.

### 1.3.2.3. TRILOGIA DE JURAN

Segundo Juran & Gryna, controlar pressupõe a ação de “observar o desempenho do Sistema da Qualidade, comparar os resultados com um padrão e agir sobre a diferença” (Juran & Gryna, 1990, citado por Domingues, 2003, pp.75-76).

Figura 6. Trilogia de Juran



Nota: "Adaptado Juran & Gryna" (1988)

Juran propôs uma série de recomendações para as organizações visando à melhoria da Qualidade. Seguem-se as 10 recomendações (Juran & Gryna, 1988):

1. Ter consciência da necessidade e oportunidade para melhorar;
2. Estabelecer objetivos de melhoria;
3. Organizar-se para estabelecer metas;
4. Formar e treinar pessoas;
5. Implementar rapidamente as soluções para os problemas identificados;
6. Relatar os progressos realizados;
7. Reconhecer o trabalho efetuado;
8. Comunicar os resultados;
9. Manter e controlar os resultados conseguidos;
10. Introduzir um programa de melhoria de Qualidade anual.

As ferramentas da Qualidade são um conjunto de técnicas e instrumentos utilizados para melhorar continuamente os processos e garantir a excelência em qualquer tipo de organização. Estas servem como um guia para identificar problemas, analisar dados, tomar decisões e implementar soluções de forma eficaz.

Kaoru Ishikawa desenvolveu uma ferramenta de Qualidade conhecido como “Diagrama de causa efeito”, 6M’s ou “Diagrama Espinha de Peixe”. “É uma ferramenta gráfica cujo principal objetivo é identificar quais são as causas para um efeito ou problema. Estrutura de forma hierárquica as causas em potencial, bem como as oportunidades de melhoria” (Moreira, L. & Loos, M., 2018).

A construção do diagrama é feita em seis etapas (6M’s): a definição do problema, a identificação das categorias causais, descrição das causas, organização das causas, análise das causas, implementação de soluções e, por último, monitorização e ajuste. As palavras que aparecem nas ramificações, representadas na figura 7, são as famílias das causas, que podem ser classificadas como método, máquina, medida, mão de obra, material e meio ambiente.

Figura 7. Diagrama de Espinha de Peixe



Nota: “Adaptado Ishikawa” (1993)

O diagrama de Ishikawa mostra-se versátil e possível de ser aplicado em diversos setores. Na indústria para aprimorar a qualidade dos produtos, na saúde para melhorar diagnósticos, na educação para, por exemplo, identificar fatores que influenciam o desempenho dos alunos, ou na administração para solucionar problemas de produtividade.

Outro autor fundamental é Genichi Taguchi (1979), conhecido pelas suas contribuições para a Engenharia de Qualidade e pela introdução do conceito “projeto robusto”. Enquanto o Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta poderosa para analisar problemas já ocorridos, a abordagem de Taguchi ensina a projetar produtos e processos que sejam mais resistentes a variações, reduzindo a necessidade correções. Essa perspectiva de prevenção alinha-se com a procura de um nível de maturidade organizacional mais elevado, como propõe Crosby. Ao incorporar os princípios de Taguchi, as organizações podem identificar e solucionar problemas de forma mais eficaz, assim como, prevenir a ocorrência, resultando em produtos e serviços de maior Qualidade e menor custo.

De maneira a avaliar até que ponto uma organização integra a Gestão da Qualidade, Phil Crosby criou a seguinte grelha de maturidade organizacional.

Tabela 3. Grelha de Maturidade Organizacional

	<b>1ª Etapa Incerteza</b>	<b>2ª Etapa Despertar</b>	<b>3ª Etapa Esclarecimento</b>	<b>4ª Etapa Sabedoria</b>	<b>5ª Etapa Certeza</b>
<b>Atitude e compreensão por parte da gestão</b>	A Qualidade não é uma ferramenta de gestão. O departamento da Qualidade é culpado pelos “problemas de Qualidade”	Reconhece que a gestão da Qualidade pode ser importante, mas não está disposta a gastar tempo e dinheiro.	Enquanto melhora a Qualidade estuda as técnicas de Gestão da Qualidade. Torna-se adepta e dá assistência.	Participação. As máximas da Qualidade são interiorizadas. Reconhece a importância do seu papel para manter o entusiasmo.	Considera a Gestão da Qualidade como uma parte essencial da gestão da empresa.
<b>Estado de Organização da Qualidade</b>	A Qualidade está escondida na produção ou no departamento de engenharia. A inspeção não faz parte da organização. Ênfase na apreciação subjetiva e na escolha.	É nomeado um responsável pela Qualidade, mas a ênfase contínua na apreciação e produção. Ainda dependente da produção.	O departamento da Qualidade comunica diretamente com a gestão de topo. A apreciação é incorporada. O gestor da Qualidade tem um papel na gestão da empresa.	O responsável da Qualidade é um funcionário de relevo. Ações preventivas. Comunicação eficiente do estado da Qualidade. Envolvimento com assuntos do consumidor e tarefas especiais.	A Gestão da Qualidade tem assento no Conselho de Administração. A prevenção é a maior preocupação. A Qualidade adquire um lugar primordial na estratégia da empresa.

<b>Resolução de problemas</b>	Os problemas são combatidos à medida que surgem; não há resolução; definição inadequada; muito barulho e acusações.	São formadas equipas para solucionar os problemas mais graves. Não são procuradas soluções a longo prazo.	Estabelecidos canais de comunicação para ações corretivas. Os problemas são atacados de um modo claro e ordenado.	Problemas detetados precocemente. Todas as funções abertas a sugestões e melhorias.	Exceto em casos excepcionais os problemas são prevenidos.
<b>Custos da Qualidade em função das vendas</b>	Contabilizada: ? Real: 20%	Contabilizada: 3% Real: 18%	Contabilizada: 8% Real: 12%	Contabilizada: 6,5% Real: 8%	Contabilizada: 2,5% Real: 2,5%

Nota: "Adaptada de Crosby, P. B., Quality is free, McGraw-Hill" (1979)

Através das etapas definidas por Crosby conseguimos perceber que uma Gestão de Qualidade dentro de uma organização é um processo de transformação contínua, marcada por fases diferentes, como a incerteza que não reconhece a qualidade como uma ferramenta com valor; o despertar, onde surge a consciência do potencial da Qualidade; o esclarecimento, quando a organização implementa um plano formal de Gestão de Qualidade; a sabedoria, quando a Qualidade se torna parte da cultura da organização e, por fim, a certeza, em que a Gestão da Qualidade torna-se um elemento essencial para o sucesso da organização, impulsionando a inovação e o sucesso. Portanto, a organização passa de um estado de negligência à excelência.

Ao analisar as definições de Qualidade de cada um dos autores, conclui-se que embora cada um deles tenha abordado o conceito de forma diferente, existem pontos em comum. Por exemplo, todos referem a importância da liderança comprometida, da cultura organizacional voltada para a Qualidade, do foco no cliente e da Melhoria Contínua.

Os autores reconhecem a necessidade de abordar os problemas da Qualidade de maneira proactiva e de envolver todos os funcionários na procura da excelência. E argumentam que a Qualidade não é responsabilidade de uma equipa ou departamento, mas sim de toda a organização.

Ao longo de décadas, as teorias de Deming, Juran, Ishikawa e Taguchi influenciaram profundamente a Gestão da Qualidade em todo o mundo. As suas ideias continuam a ser

relevantes e aplicáveis nos dias de hoje, fornecendo um guia valioso para as organizações que procuram alcançar padrões de qualidade e excelência.

De forma a perceber as vantagens e os pontos críticos das ferramentas da Gestão da Qualidade supra descritas, optou-se por combiná-las estrategicamente da seguinte forma:

Tabela 4. Comparação das ferramentas da Gestão da Qualidade

FERRAMENTAS DA GESTÃO DA QUALIDADE	DESCRIÇÃO	APLICAR EM ENTIDADES FORMATIVAS	VANTAGENS
<b>KAIZEN</b>	Melhoria Contínua através de pequenas mudanças.	Melhorar processos como avaliação, atendimento ao formando, gestão de materiais.	Envolvimento da equipa, melhorias graduais e redução de custos.
<b>Diagrama de Ishikawa</b>	Identifica as causas de um problema.	Analisar as causas de baixo desempenho.	Visualização clara das causas e fácil de entender.
<b>PDCA Deming</b>	Ciclo de planeamento, execução, verificação e ação.	Implementar melhorias em qualquer processo da entidade formativa.	Abordagem estruturada, foco em resultados.
<b>GQT Melhoria Contínua</b>	Abordagem holística para a Qualidade.	Implementar uma cultura de Qualidade em toda a entidade, envolvendo todos os <i>stakeholders</i> .	Melhora a competitividade, satisfação do cliente/formando e envolvimento da equipa.
<b>Trilogia de Juran</b>	Planeamento da Qualidade, Melhoria da Qualidade e Controlo da Qualidade.	Estabelecer um sistema de Gestão da Qualidade, identificar oportunidades de melhoria, monitorar o desempenho.	Abordagem completa para a Gestão da Qualidade e foco no cliente/formando.
<b>Zero Defeito Crosby</b>	Procura pela perfeição e prevenção de defeitos.	Criar uma cultura de Qualidade focada na prevenção de erros e procurar a excelência em todos os processos.	Motiva a equipa, reduz custos com retrabalho e aumenta a satisfação do cliente/formando.

Nota: "Elaborado pela autora" (2024)

Como se pode verificar nas tabelas anteriores, cada autor traz uma definição complementar para a Qualidade. Ao analisar estas definições em conjunto percebe-se a importância de uma abordagem abrangente que combine diferentes ferramentas e metodologias.

Ao combinar estrategicamente estas ferramentas e conceitos, as entidades de formação podem criar um Sistema de Gestão de Qualidade eficaz que não apenas atenda as necessidades dos

formandos, mas também promova a excelência em todos os processos, contribuindo significativamente para uma melhoria da formação.

A discussão sobre ferramentas da Qualidade numa entidade de formação remete à definição do que se entende por entidade de formação. Uma entidade de formação é qualquer organização pública ou privada, que oferece programas de ensino e aprendizagem de carácter formal ou informal. Independentemente do tipo de formação, todas as entidades têm como objetivo promover conhecimento, habilidades e competências. Cada entidade é responsável por planear, organizar e executar os processos de ensino e aprendizagem, definindo objetivos pedagógicos, selecionar conteúdos, escolher o método de ensino, avaliação e gestão dos recursos. O Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) é o sistema legal que define as regras de funcionamento das entidades formadoras de Portugal e estabelece regras e normas para assegurar a Qualidade da formação.

As ferramentas da qualidade podem transformar uma entidade formadora. Ao adotarem ferramentas como o ciclo *PDCA* e o Diagrama de Ishikawa, podem oferecer uma experiência de aprendizagem muito eficaz e relevante aos formandos, para além de melhorar os processos e reduzir os custos. Além disso, a sua utilização contribui para o alinhamento dos processos formativos com as exigências do mercado de trabalho.

Segundo Pyo (2005), a combinação das diferentes ferramentas da qualidade exige um planeamento cuidadoso. No entanto, Ahmed e Hassan (2003) referem que é fundamental selecionar ferramentas da Qualidade mais adequadas para cada situação. Ao utilizar as ferramentas da Qualidade de forma estratégica, as organizações podem identificar oportunidades de melhoria, otimizar os processos e alcançar melhores resultados. A implementação das ferramentas deve estar alinhada com a cultura da entidade, ter os recursos disponíveis e os objetivos que se pretende alcançar. É importante criar um ambiente de colaboração, onde a inovação e a melhoria contínua sejam valorizadas. A liderança também desempenha um papel fundamental neste processo, incentivando a participação de todos os colaboradores.

## 1.4.CERTIFICAÇÃO NA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

### 1.4.1. CONCEITO DE CERTIFICAÇÃO

Ao consultar o site da Fundação Francisco Manuel dos Santos (2024), que desde 2012 já publicou mais de 70 estudos académicos nas mais diversas áreas das ciências sociais, a certificação é definida como o reconhecimento formal de que um sistema de gestão está em conformidade com as normas de referência em relação às quais a empresa pretende ser certificada. O reconhecimento é levado a cabo por um organismo de certificação (entidade externa independente e acreditada no âmbito do Sistema Português da Qualidade – SPQ) que, mediante auditoria, verifica a conformidade em questão e emite o correspondente certificado.

Já a *Bureau Veritas*, empresa multinacional francesa especializada em testes, inspeção e certificação, fundada em 1828, refere que a certificação é um exercício efetuado para atestar a conformidade, permitindo às organizações refletirem sobre os seus sistemas de gestão (Bureau, 2024). A obtenção de certificação, segundo esta empresa francesa, é vista como uma estratégia essencial para as organizações sobressaírem-se, tanto no cenário nacional quanto internacional, e diferenciarem-se da sua concorrência.

Vantagens da Certificação segundo *Bureau Veritas* (2024)

A nível Interno:

- Determinar processos chave;
- Monitorização dos indicadores e objetivos mais relevantes para a gestão da organização;
- Redução de custos com desperdícios, produto não conforme, reclamações;
- Melhoria no cumprimento de metas;
- Aumento da produtividade;
- Ajuda na manutenção da qualidade do serviço ou produto.

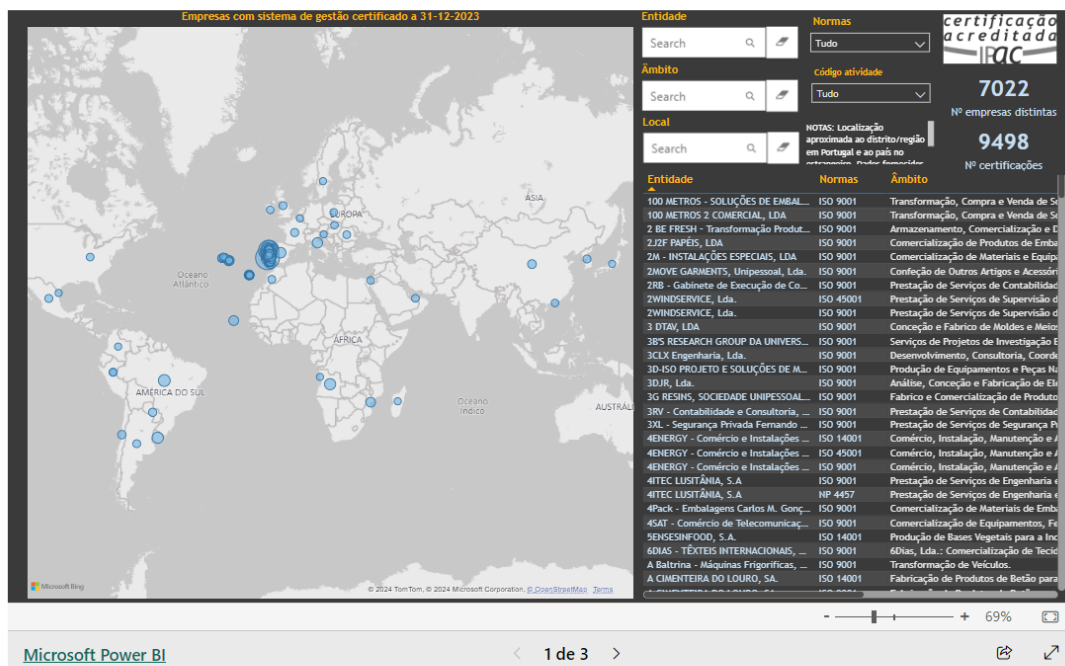
A nível Externo:

- O incremento na satisfação dos seus clientes, e globalmente dos seus *stakeholders*;
- Imagem de marca mais robusta e credível;
- Entrada em mercados mais exigentes;
- Possibilidade de concorrer a concursos onde a certificação seja um requisito ou uma mais-valia.

De acordo com o Instituto Português de Acreditação (2024) existem 9498 empresas certificadas, conforme figura 8 abaixo – dados atualizados a 2024-04-03.

Figura 8. Empresas com Sistema de Gestão certificadas

### BASE DE DADOS NACIONAL DE EMPRESAS CERTIFICADAS



atualização: 2024-04-03

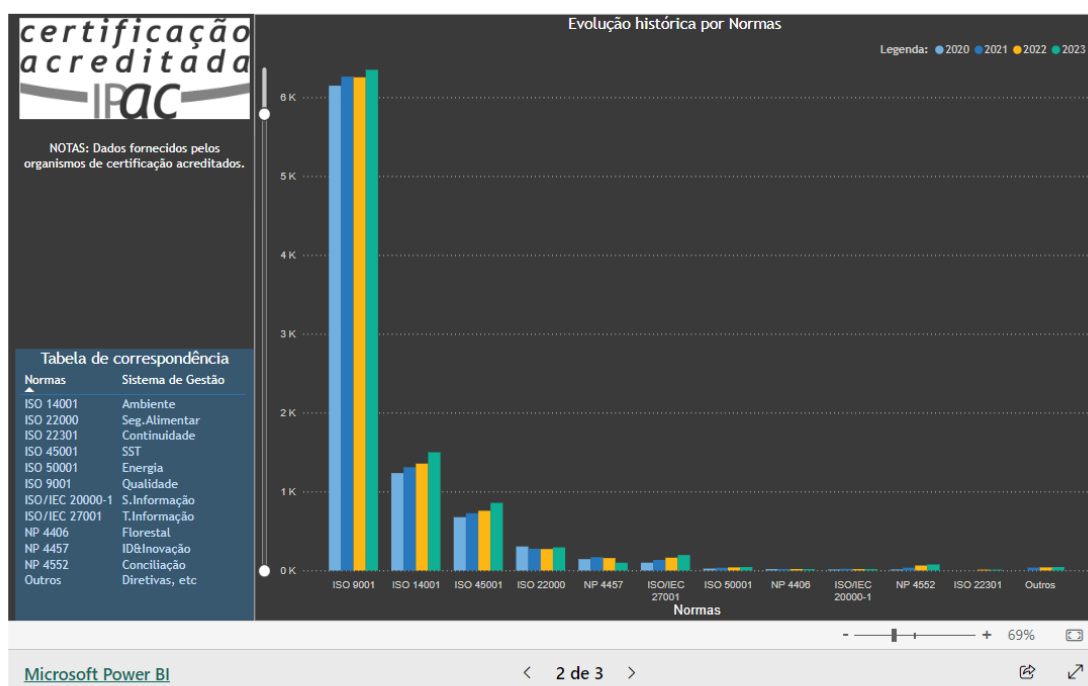
Nota: "Instituto Português de Acreditação" (2024)

A norma ISO 9001, correspondente ao Sistema de Gestão Qualidade, é a que mais se destaca face às restantes normas e a que apresenta maior crescimento, conforme os dados expressos pelo gráfico (IPAC, 2024).

Outro aspeto relevante é verificar que empresas certificadas com a atividade económica referente à “Educação” têm pouca expressão quando comparadas com empresas de “Construção” ou “Comércio”.

Figura 9. Evolução histórica das normas

### BASE DE DADOS NACIONAL DE EMPRESAS CERTIFICADAS



atualização: 2024-04-03

Nota: “Instituto Português de Acreditação” (2024)

O Instituto Português de Acreditação (IPAC) é responsável pela acreditação de entidades que realizam atividades de avaliação da conformidade, como laboratórios e organismos de certificação, garantindo a sua competência técnica em diferentes setores. Já a Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) certifica entidades formadoras, assegurando que estas cumpram os requisitos necessários para oferecer formação profissional de Qualidade. Enquanto o IPAC se foca na avaliação técnica em vários setores, a DGERT concentra-se na certificação na área da formação profissional.

A certificação DGERT é um processo que avalia e reconhece a capacidade das entidades de fornecer formação de Qualidade, em conformidade com normas e boas práticas estabelecidas. Para além de permitir o reconhecimento das entidades, serve também de selo de

confiança para empregadores e formandos, garantindo que a formação recebida tem um nível relevante para o mercado de trabalho.

Segundo o site oficial da Associação Portuguesa de Certificação (APCER, 2024), a certificação é uma decisão estratégica das organizações, trazendo-lhes diversos benefícios. Mais do que uma simples formalidade, a certificação impulsiona a melhoria contínua, promove a eficiência nas operações e assegura o cumprimento de requisitos legais. A APCER (2024) refere que a certificação também pode criar oportunidades, facilitar o acesso a mercados especializados e a consolidar as relações com clientes e parceiros. Após a análise ao site da APCER, torna-se evidente que a certificação é um diferencial estratégico que posiciona as empresas como líderes em qualidade e inovação, prontas para enfrentar desafios futuros com sucesso e resiliência.

As definições de certificação variam, mas compartilham pontos comuns sobre o papel da validação externa e o valor organizacional. Pinto & Soares (2010) descrevem a certificação como uma validação por uma entidade terceira, garantindo que os sistemas de uma organização estão alinhados com os padrões definidos em normas de referência. De forma similar, Ganhão & Pereira (citados em Ribeiro, 2012) reforçam que a certificação não só confirma a conformidade com normas específicas, mas também inspira confiança nos clientes ao garantir a qualidade dos produtos ou serviços.

Para Alves (2019), a certificação de uma entidade formadora é o reconhecimento global da capacidade de uma entidade para organizar e executar formação especializada em determinadas áreas de educação e formação.

Coelho & Miranda (2006, citados em Ribeiro, 2012) abordam a certificação como uma "ferramenta de gestão" que impulsiona a inovação e o desenvolvimento sustentável, servindo como um incentivo motivacional e reconhecimento do desempenho das empresas. Além disso, Carpinetti, Miguel & Gerolamo (2010) detalham a certificação no contexto da norma ISO 9001 como um processo rigoroso de auditoria, onde um organismo certificador avalia se o sistema de qualidade da organização atende plenamente os requisitos da norma, assegurando que as operações estão orientadas para a satisfação do cliente e a gestão eficaz da qualidade. Todas estas definições de Alves (2019), APCER (2024), Bureau (2024), FFMS (2024), IPAC (2024),

Ribeiro (2012) convergem ao posicionar a certificação como um mecanismo não apenas de conformidade, mas também de melhoria contínua e credibilidade organizacional, essencial em ambientes de negócios cada vez mais desafiantes e competitivos.

## 1.4.2. A NORMA ISO 9001 E A SUA INFLUÊNCIA NA CERTIFICAÇÃO

### 1.4.2.1. A NORMA ISO 9001:2015

Dando continuidade ao que foi apresentado anteriormente, a certificação desempenha um papel crucial na atração e retenção de clientes que apreciam a excelência e a consistência nos serviços ou produtos oferecidos (Martins & Costa, 2020). Conforme salientado por Sousa (2021), os consumidores frequentemente percebem as organizações certificadas como mais confiáveis e profissionais, o que pode, por sua vez, incrementar as oportunidades para novos negócios e parcerias no futuro.

Para se manterem competitivas, enfrentarem os desafios do mercado global e atenderem às expectativas dos *stakeholders*, mais de um milhão de organizações em 170 países optaram por adotar Sistemas de Gestão da Qualidade baseados na norma ISO 9001 (Guevara et al., 2016 citado por Ribeiro, M., 2023, p.2). A exigência de uma auditoria externa para a certificação proporciona uma segurança extra, tanto para as organizações quanto para as partes interessadas, garantindo que os processos estejam em conformidade com a ISO 9001:2015. Estudos demonstram que a implementação da norma traz diversos benefícios, como maior competitividade, foco no cliente e eficiência nos processos, especialmente quando a motivação para tal vem de dentro da empresa, e não apenas de pressões externas. Estas razões explicam porque a ISO 9001 é o sistema de qualidade mais amplamente adotado no mundo (Siltori et al., 2021; Fonseca & Domingues, 2017 citado por Ribeiro, M., 2023, p.3).

As normas ISO são diretrizes que especificam como um produto deve ser projetado ou um serviço deve ser prestado. A ISO 9001, conforme indicado no site oficial da ISO (*International Organization for Standardization*), é uma norma que se centra na gestão da qualidade. Essa norma serve como uma "receita" para ajudar as empresas a atender às expectativas dos clientes e a aprimorar o seu desempenho, definindo os requisitos para a criação, implementação, manutenção e melhoria contínua de um sistema de gestão da qualidade (Ribeiro, 2023).

O termo ISO deriva da palavra grega *isos*, que significa uniforme ou consistente. ISO também é uma sigla para *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para a Normalização), uma entidade não governamental com sede em Genebra, na Suíça, que visa promover a padronização global, eliminando barreiras que dificultam o comércio internacional. A organização conta com a participação de 130 países membros e opera através de 180 comités técnicos, além de diversos subcomités e grupos de trabalho. Em Portugal, o Instituto Português da Qualidade (IPQ) é o organismo que representa o país nesta entidade (Pinto, 2017).

A ISO desenvolveu um conjunto de quatro normas internacionais dedicadas à gestão da qualidade. Estas normas não são direcionadas a setores específicos, produtos ou serviços, mas foram concebidas para orientar a implementação de sistemas de gestão da qualidade em qualquer organização, independentemente do seu setor, tipo ou tamanho. A série ISO 9000 inclui as seguintes normas (Pinto, 2017):

- ISO 9000 – Fundamentos e vocabulário: apresenta os princípios do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e a terminologia associada;
- ISO 9001 – Especifica os requisitos do SGQ para obter a certificação;
- ISO 9004 – Uma abordagem do SGQ, Gestão para o Sucesso Sustentado de um Organização – consiste num documento com instruções para implementar o SGQ que inclui processos para a melhoria contínua;
- ISO 19011 – Diretrizes para auditorias internas de qualidade e meio ambiente.
- ISO 14001 – Ferramenta criada para auxiliar empresas a identificar e gerir os seus riscos ambientais como parte das suas práticas.

A primeira versão da Norma Internacional ISO 9001 foi lançada em 1987, passando por uma revisão em 1994, que clarificou os requisitos de documentação obrigatória e preventiva. Em 2000, a norma foi atualizada com a introdução da abordagem de processos e, em 2008, passou por uma pequena revisão para tornar os requisitos mais explícitos. A versão atual, publicada em 2015, foca-se na necessidade de monitorizar o ambiente organizacional e avaliar as partes interessadas que influenciam a organização, colocando ênfase numa abordagem de negócios e de processos, com maior flexibilidade e menos foco em documentação (Fonseca et al., 2022).

Reconhecida mundialmente, a ISO 9001:2015 tornou-se uma referência para Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), adotada por milhões de organizações globais e com impactos significativos nos negócios, na educação e na sociedade. A norma é revista periodicamente, a cada cinco anos, para garantir a sua relevância e atender às necessidades dos utilizadores (Fonseca et al., 2022). A versão de 2015 trouxe mudanças importantes em comparação à edição de 2008, entre elas (Pinto, 2017):

- A adoção de uma estrutura de alto nível, conforme o Anexo SL das diretrizes da ISO parte 1;
- Um foco renovado no pensamento baseado em riscos, para apoiar e melhorar a abordagem de processos;
- Redução de requisitos prescritivos;
- Maior flexibilidade na gestão de documentação;
- Melhor aplicabilidade para empresas de serviços;
- Requisitos mais específicos para definir os limites do SGQ;
- Ênfase no contexto organizacional;
- Requisitos mais detalhados sobre liderança;
- Maior foco nos resultados dos processos, visando aumentar a satisfação do cliente.

A ISO 9001:2015 é suficientemente flexível para ser utilizada por vários tipos de organizações, sem impor objetivos específicos em termos de "qualidade" ou "satisfação das necessidades do cliente". Em vez disso, requer que as próprias organizações estabeleçam esses objetivos e melhorem continuamente os seus processos para atingi-los. Além disso, a implementação da norma pode trazer vantagens financeiras, aumentando a produtividade e eficiência, o que resulta em redução de custos. Também pode melhorar a experiência do cliente, gerando negócios repetidos, aumento de vendas e receitas, além de contribuir para uma reputação melhorada, atraindo novos clientes (ISO, 2015). Assim, a certificação ISO 9001 não só promove a confiança do mercado como também é um indicador de profissionalismo e competência (Almeida, 2020).

De acordo com Silva (2018), uma empresa que obtém esta certificação comunica, tanto internamente (colaboradores, estrutura organizacional) como externamente (parceiros, fornecedores, clientes, mercado). Revela que segue e cumpre critérios rigorosos de Qualidade,

mostrando um forte compromisso com a satisfação total dos clientes. A certificação ISO 9001 não só fortalece a confiança dos clientes como também, segundo Pereira (2019), associa a empresa a requisitos estritos de qualidade, tornando-se num argumento de vendas eficaz e numa vantagem competitiva na sua comunicação externa.

### **1.4.3. A CERTIFICAÇÃO NO CONTEXTO DAS POLÍTICAS DA EDUCAÇÃO E DA QUALIFICAÇÃO**

#### **1.4.3.1. LEGISLAÇÃO EDUCACIONAL**

Conforme referido no site da DGERT, a certificação de entidades formadoras está consagrada na Resolução do Conselho de Ministros nº 173/2007, de 7 de novembro que aprova a Reforma da Formação Profissional e no Decreto-Lei nº396/2007, de 31 de dezembro que estabelece o Sistema Nacional de Qualificações. Há uma tentativa de simplificação de todo os processos de certificação com vista à melhoria contínua e à uniformização de procedimentos.

O Sistema de Certificação representa uma evolução em relação ao anterior Sistema de Acreditação de Entidades Formadoras, que esteve em vigor durante treze anos. A certificação oferece agora, de acordo com as informações disponibilizadas no site da DGERT, um reconhecimento mais amplo da capacidade técnica e pedagógica das entidades para realizar ações formativas, sendo atribuída com base em áreas de educação e formação, ao invés de se restringir a domínios de intervenção no ciclo formativo, sem validação específica para a organização de formação a distância. Além disso, a avaliação do desempenho das entidades torna-se mais abrangente, englobando não apenas a qualidade do serviço de formação prestado, mas também os resultados alcançados. Outro aspeto relevante é que a certificação não terá mais um prazo de validade, pois o desempenho e os resultados das entidades formadoras serão auditados regularmente.

### 1.4.3.2. POLÍTICAS DE QUALIFICAÇÃO

*“Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são a nossa visão comum para a Humanidade e um contrato social entre os líderes mundiais e os povos. São uma lista das coisas a fazer em nome dos povos e do planeta e um plano para o sucesso” (Ban Ki-moon, antigo Secretário-Geral das Nações Unidas)*

De acordo com diversos estudos e relatórios sobre sustentabilidade, o crescimento económico contínuo ao longo das últimas décadas resultou no esgotamento dos recursos naturais, na degradação ambiental e no aumento das desigualdades sociais e económicas tanto a nível nacional quanto internacional. O desenvolvimento sustentável passou a ser uma questão urgente enfrentada por diversas sociedades, regiões e comunidades. Em 2015, a ONU lançou os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a serem atingidos ou reavaliados até 2030. De acordo com a ONU, os ODS são um plano para garantir um futuro mais equitativo e sustentável para todos.

Após consulta e análise do Programa XXIV Governo Constitucional de abril de 2024, verifica-se um alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU.

Recuperando as prioridades estratégicas de Portugal na implementação da Agenda 30 para o desenvolvimento sustentável, um dos seus objetivos é a Educação de Qualidade, o ODS 4, conforme é referido no site oficial da ODS ([ods.pt](https://ods.pt)) e representado na figura 10 mais abaixo.

Assim, verifica-se uma coerência entre os ODS que Portugal se propôs a atingir e o Programa XXIV Governo Constitucional. A valorização do ensino e da formação contínua referida no Programa XXIV Governo Constitucional (2024, p.52) não restando dúvidas quanto à aposta e à visão do governo português.

Na área do trabalho e do emprego, Portugal pretende apostar na formação profissional em áreas estratégicas para a Economia digital, devido à elevada iliteracia digital e à falta de preparação para os desafios do trabalho na era digital (Programa XXIV Governo Constitucional, 2024, p.19). Ainda nesta área, Portugal ambiciona reestruturar o sistema de formação; reformar o modelo atual de

formação profissional de natureza pública e qualificar a formação profissional. Estas são algumas das intenções do Governo que demonstram um forte compromisso com a formação como instrumento para promover um crescimento sustentável do emprego em Portugal. Desta forma, há um investimento evidente na capacitação dos portugueses em competências tecnológicas e digitais, preparando a mão de obra para a revolução impulsionada pela inteligência artificial (IA) (2024,p.38). O Programa XXIV Governo Constitucional reconhece, ainda, a importância na aposta da formação e na qualificação dos recursos humanos em IA (2024, p.49); Segundo este Programa, é atribuído à IA um papel importante no desenvolvimento sustentável, na competitividade económica, na inclusão social e na melhoria da qualidade de vida, apesar de todos os desafios e riscos que lhe estão associados. A IA poderá promover ambientes de trabalho mais inclusivos, melhorar o relacionamento dos colaboradores e impulsionar a inovação.

Figura 10. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Nota: <https://ods.pt/ods/> (2024)

Figura 11. Prioridades da Comissão Europeia



Nota: "European Commission" (2020)

## 1.4.4. PAPEL DA DGERT NA CERTIFICAÇÃO DE ENTIDADES FORMADORAS

*A Certificação da Entidade Formadora “é um reconhecimento global da capacidade da entidade executar formação profissional, de acordo com um referencial de qualidade específico para essa atividade.” (DGERT, 2024)*

Nos últimos anos, o objetivo central das políticas nacionais de educação é o aumento de qualificações dos portugueses, uma vez que, segundo o Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras, Portugal enfrenta dois desafios: “a necessidade de assegurar um aumento significativo do acesso dos cidadãos à formação inicial e contínua” e “a necessidade de assegurar a relevância e qualidade do investimento em formação” (2017, p.2).

O objetivo de melhorar a qualidade da formação profissional requer a implementação de um sistema eficiente de avaliação e o reconhecimento das habilidades e competências técnicas e pedagógicas das entidades de formação.

O Sistema de Certificação de Entidades Formadoras, criado em 1997, visa garantir a qualidade e fiabilidade da formação profissional em Portugal. Este sistema, de acordo com a Portaria nº851/2010, alterada pela Portaria nº208/2013, é gerido pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) e a gestão do Sistema de Certificação é da responsabilidade da Direção de Serviços de Qualidade e Acreditação (DSQA) da DGERT.

O objetivo principal do Sistema de Certificação é melhorar a capacidade, qualidade e fiabilidade da formação profissional. As entidades formadoras certificadas distinguem-se no mercado pela sua oferta de formação de qualidade, garantindo aos seus clientes um serviço de excelência.

A certificação reconhece o compromisso das entidades formadoras com a qualidade e profissionalismo, assegurando aos formandos uma experiência de aprendizagem de alto nível. O Sistema de Certificação contribui para a profissionalização do setor da formação profissional, elevando os padrões de qualidade e adequando as intervenções formativas às necessidades do mercado.

Atualmente, o Sistema de Certificação encontra-se em fase de consolidação e melhoria da sua eficácia, alinhando-se com as políticas de educação e formação em vigor. (Refernet,2017).

Conclui-se, portanto, que o Sistema de Certificação de Entidades Formadoras é um instrumento fundamental para a garantia da formação profissional em Portugal, reconhecendo o compromisso das entidades formadoras com a excelência e profissionalismo.

## 1.4.5. CERTIFICAÇÃO SEGUNDO AS NORMAS DGERT

Figura 12. Áreas de intervenção da DGERT



Nota: "Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras". (2017)

A DGERT acredita que a gestão eficaz e eficiente, aliada à prestação de serviços de Qualidade e à satisfação dos seus interlocutores, são os pilares fundamentais para o sucesso da sua missão.

Figura 13. Missão, visão, valores e política de qualidade de DGERT



Nota: "Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras". (2017)

Os valores fundamentais que conduzem a certificação DGERT incluem diálogo (acredita na comunicação aberta e transparente como base para a construção de soluções conjuntas); transparência (atua com clareza e rigor na gestão dos seus processos e na prestação de contas); confiança (cultiva relações de confiança com todos os seus grupos de interesse, baseadas na ética e no profissionalismo); compromisso (assume um compromisso firme com a qualidade dos seus serviços e com a defesa dos direitos dos trabalhadores) e responsabilidade (reconhece a importância da gestão responsável dos recursos públicos e da responsabilidade perante a sociedade). A DGERT visa ser o ponto de referência no acompanhamento das relações laborais,

na prevenção de conflitos e na formulação de políticas públicas que assegurem um mercado de trabalho mais justo, inclusivo e próspero.

### A quem se destina a certificação?

A certificação de uma entidade formadora ao abrigo do Art.4º da Portaria nº280/2013, de 26 de junho, pode ser concebida a:

Figura 14. Destinatários da certificação

	TIPO	ACESSO	ASPECTOS A VERIFICAR	FONTES DE VERIFICAÇÃO
Entidades privadas	Pessoa colectiva	Pode requerer a certificação	Confirmação da constituição e registo da entidade	Cartão da empresa ou cartão de identificação de pessoa colectiva
	Pessoa singular	Pode requerer a certificação	Confirmação da identificação e registo como contribuinte fiscal	Bilhete de identidade e cartão de identificação fiscal ou Cartão de Cidadão
Entidades públicas ou entidades de direito privado que prossigam fins públicos		O enquadramento no Sistema de Certificação depende do facto da actividade formativa corresponder ou não à prevista na respectiva lei orgânica, diploma de criação, homologação, autorização de funcionamento ou outro regime especial aplicável	Análise prévia, pela DGERT, das atribuições previstas no regime aplicável e do projecto formativo previsto ou em desenvolvimento, ao nível de objectivos, destinatários, áreas de educação e formação e modalidades de formação	Lei orgânica ou diploma de criação, de homologação ou autorização de funcionamento ou outro regime especial aplicável à entidade e à sua actividade e Resumo do projecto formativo

Nota: "Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras". (2017)

## Como está organizado o processo de certificação?

Figura 15. Fluxograma do processo de certificação



Nota: "Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras". (2017)

## Quais são os requisitos da certificação e deveres da entidade certificada?

Conforme Art.5ºA e da Portaria nº280/2013, de 26 de junho, a entidade formadora precisa de comprovar que atende a uma série de condições que garantem a qualidade dos seus serviços de formação. Os requisitos da certificação são aplicados a todas as entidades que procuram certificar-se, assim como, as que já se encontram certificadas, de maneira a manter a certificação. Estes dividem-se em requisitos prévios e requisitos do referencial de Qualidade.

Figura 16. Requisitos prévios

### REQUISITOS PRÉVIOS (resumo)

- a) Situação devidamente regularizada em matéria de constituição e registo da entidade formadora
- b) Ausência de suspensão ou interdição de exercício de actividade
- c) Situação tributária e contributiva regularizada perante a administração fiscal e a segurança social
- d) Inexistência de dívidas por regularizar relativas a apoios financeiros comunitários ou nacionais

Nota: "Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras"(2017)

Figura 17. Requisitos de estrutura e organização internas

**REQUISITOS DO REFERENCIAL DE QUALIDADE (resumo)**

<b>I. REQUISITOS DE ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO INTERNAS</b>	
1. Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestor de formação (a tempo completo e com vínculo contratual)</li> <li>▪ Coordenador pedagógico (com funções regulares e com vínculo contratual)</li> <li>▪ Formadores</li> <li>▪ Outros agentes</li> <li>▪ Atendimento diário (a tempo completo em todos os locais de atendimento ao público)</li> <li>▪ Serviço de contabilidade</li> <li>▪ No caso de formação a distância, colaborador com formação/experiência específica</li> </ul>
2. Espaços e equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Espaço de atendimento ao público/clientes</li> <li>▪ Salas de formação teórica</li> <li>▪ Salas de formação em informática</li> <li>▪ Espaços e equipamentos para formação prática</li> <li>▪ Instalações sanitárias</li> </ul> <p>Características dos espaços: áreas, mobiliário, equipamentos, condições ambientais e de higiene e segurança, acessibilidade a pessoas com necessidades especiais</p>

<b>II. REQUISITOS DE PROCESSOS NO DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO</b>	
1. Planificação e gestão da actividade formativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projecto formativo</li> <li>▪ Plano de actividades /plano de formação anual</li> </ul>
2. Concepção e desenvolvimento da actividade formativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definição de objectivos, conteúdos e estratégias de aprendizagem</li> <li>▪ Aplicação de métodos e instrumentos pedagógicos</li> <li>▪ Aplicação de métodos e instrumentos de selecção</li> <li>▪ Aplicação de métodos e instrumentos de acompanhamento e avaliação</li> </ul>
3. Regras de funcionamento	
4. Organização de dossiers técnico-pedagógicos	
5. Contratos de formação	
6. Tratamento de reclamações	

Nota: "Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras" (2017)

Figura 18. Requisitos de resultados e Melhoria Contínua

<b>III. REQUISITOS DE RESULTADOS E MELHORIA CONTÍNUA</b>	
1. Análise de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Balanço de actividades anual</li> </ul>
2. Acompanhamento pós-formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompanhamento do percurso pós-formação e análise dos resultados</li> </ul>
3. Melhoria contínua	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação regular do desempenho como entidade formadora (auto-avaliação e avaliação externa)</li> <li>▪ Adopção de medidas correctivas e de melhoria</li> </ul>

Nota: "Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras" (2017)

As entidades certificadas devem cumprir rigorosamente os requisitos de certificação, manter um compromisso com os clientes e colaborar com a entidade certificadora. Portanto, o reconhecimento formal da Qualidade deve ser mantido para que a certificação permaneça válida.

### Como é efetuada a divulgação da certificação?

“A certificação de entidade formadora é comprovada por um certificado próprio, que integra a identificação da entidade e as áreas de educação e formação reconhecidas. Uma vez certificada, a entidade formadora deve publicitar este reconhecimento através do logótipo disponibilizado pela DGERT, atendendo às normas gráficas e de utilização aplicáveis.” (Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras, 2017, p.10), tal como descrevem os artigos 9º e 14º da Portaria nº280/2013, de 26 de junho.

### Como é avaliado o desempenho das entidades certificadas?

As entidades certificadas são avaliadas com base nos seguintes indicadores:

*Tabela 5. Indicadores de avaliação das entidades certificadas*

Áreas avaliadas	Descrição
Estrutura e organização interna	Recursos humanos, materiais e capacidade financeira
Qualidade do serviço de formação	Avaliações internas e externas da prestação do serviço de formação
Resultados da atividade formativa	Níveis de conclusão, inserção profissional e execução de objetivos

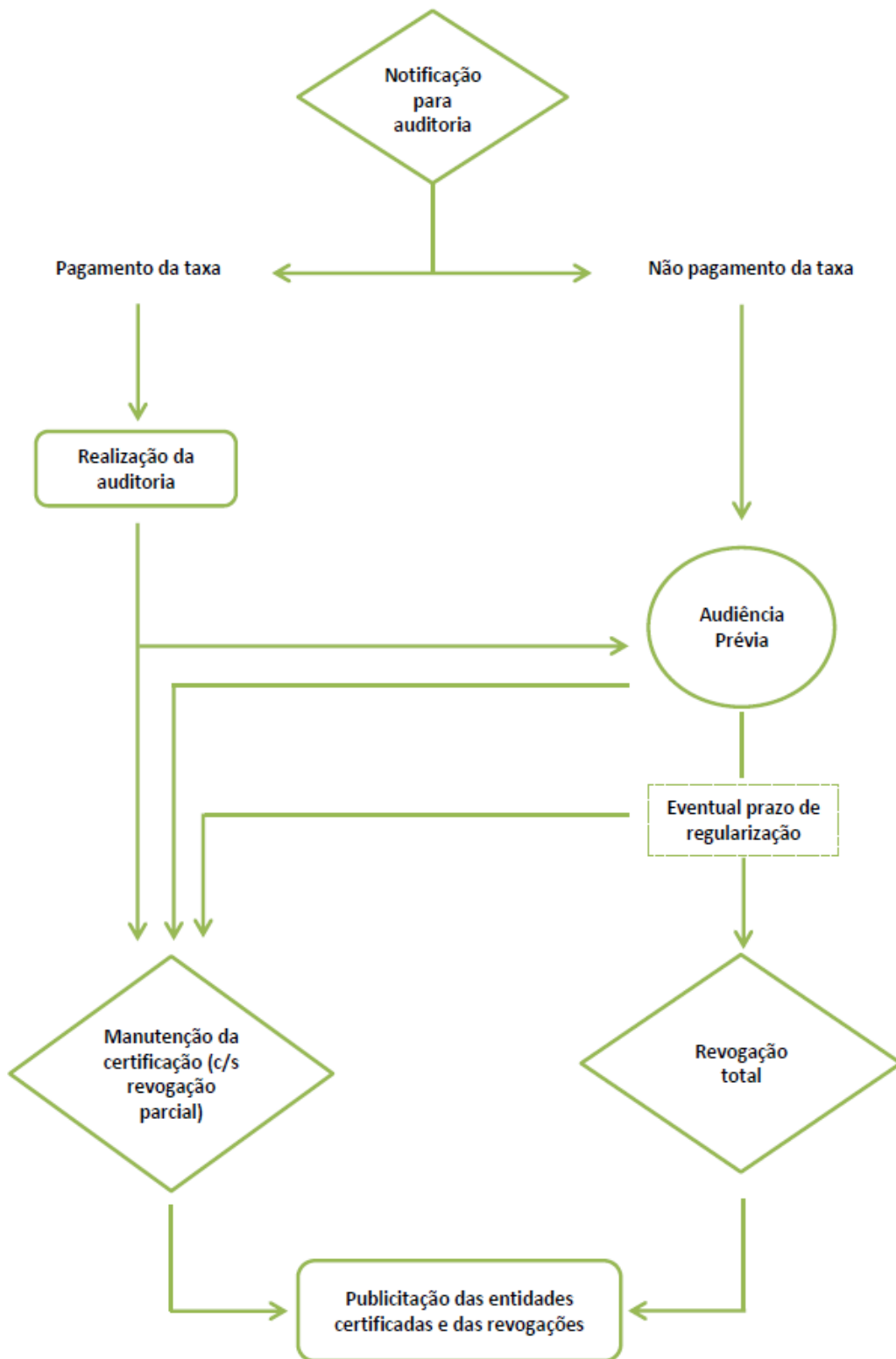
*Nota: "Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras". (2017)*

De acordo com a Portaria nº208/2013, a certificação de entidades formadoras não possui prazo de validade, contudo, a sua manutenção é regularmente avaliada pela DGERT através de auditorias de manutenção e da avaliação do desempenho com base em indicadores.

Com base no artigo nº11º da e nas linhas de orientação do Processo de Manutenção da DGERT (2018), as auditorias de manutenção têm como objetivos verificar o cumprimento dos requisitos de certificação e avaliar a adequação da estrutura formativa, práticas implementadas e eficácia do projeto formativo. As entidades são selecionadas para a auditoria com base na sua antiguidade da certificação, em alterações na estrutura ou atividade formativas, como por exemplo, mudar do regime presencial para o regime à distância, e em denúncias ou reclamações recebidas pela DGERT. Este acompanhamento é essencial para monitorizar o desempenho das entidades formadoras e garantir a qualidade da formação.

As entidades recebem uma notificação para a auditoria e devem proceder ao pagamento da taxa, tal como descreve o artigo 13º. Após o pagamento, é solicitada a informação prévia necessária para a auditoria (presencial ou remota). Caso a entidade formadora se oponha à realização da auditoria, a certificação é revogada. Após a auditoria, é produzido um relatório da auditoria com as conclusões.

Figura 19. Indicadores de avaliação das entidades certificadas



Nota: "Guia de Apoio às Entidades Formadoras (V.2.11)"(2017)

No que concerne à representação gráfica da DGERT, o artigo nº14 refere que “a entidade certificadora disponibiliza o logótipo de entidade formadora certificada no âmbito da política da qualidade dos serviços e as regras da sua utilização, que esta deve adotar na publicitação da atividade formativa”. (2013)

Figura 20. Logotipo DGERT



Nota: "Logótipo segundo o manual de normas gráficas"

A entidade formadora certificada deve utilizar o logótipo na publicitação da sua atividade formativa. Além do logótipo, a entidade formadora certificada pode utilizar uma referência textual e o âmbito da certificação para divulgar a certificação. Uma entidade formadora que pretenda solicitar a sua certificação terá de submeter o seu pedido através da plataforma eletrónica, após registo prévio da entidade formadora e seguindo os procedimentos definidos (<https://certifica.dgert.gov.pt/>, 2024).

## 1.4.5.1. SISTEMA DE CERTIFICAÇÃO DE ENTIDADES FORMADORAS

O Sistema de Certificação de Entidades Formadoras (SCE), consagrado na Resolução do Conselho de Ministros nº173/2007, de 17 de outubro, é regulamentado pela Portaria nº851/2010, de 6 de setembro, alterada e republicada pela Portaria nº208/2013, 26 de junho e assenta no objetivo de melhorar a qualidade da formação profissional. Este sistema visa garantir que as entidades formadoras ofereçam qualidade, com resultados comprovados, e que os formandos recebam uma educação que atenda às suas necessidades e expectativas.

A certificação oferece vantagens às entidades formadoras, assim como numa perspetiva externa:

- Reconhecimento de Qualidade no mercado.
- Possibilidade de disponibilizar ao mercado um serviço de formação certificada (contabilização para as 40 horas de formação previstas no Código de Trabalho).
- Acesso a financiamento público para a formação.
- Acesso e exercício de atividade formativa em legislação setorial.
- Isenção de IVA nos produtos e serviços de formação profissional (isenções previstas no artigo 9º do CIVA). (vantagem opcional, é um benefício a que ficam sujeitos e quem tem de se analisar fiscalmente e financeiramente se é compensatório em termos e se faz sentido em termos da sua estratégia de negócio)
- Dedução de despesas com formação profissional no IRS.
- Divulgação da entidade certificada através do logotipo.

Existe também uma mais-valia, numa perspetiva interna, que é o facto de a certificação pela DGERT acabar por traduzir a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade no serviço de formação profissional.

O objetivo final do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras é garantir que os formandos recebam uma formação profissional de qualidade que os prepare para o mercado de trabalho e lhes permita alcançar os seus objetivos profissionais. Ao oferecer cursos com alta qualidade e

com resultados comprovados, as entidades formadoras certificadas contribuem para o desenvolvimento do país e para a qualificação da força do trabalho.

O Sistema de Gestão da Qualidade na Formação tem uma lógica muito semelhante à norma ISO 9001 (internacionalmente implementada nas organizações) que consiste num sistema de gestão que visa a qualidade nas organizações e que é transversal em qualquer organização.

A Certificação para Entidades Formadoras (norma nacional) é uma norma de qualidade que existe para ser implementada no serviço de formação que a entidade disponibiliza.

Para além das vantagens anteriormente referidas, quando a entidade opta pela certificação vai também ter acesso à implementação de um sistema de gestão da qualidade que em termos da gestão de negócio é fundamental.

O Sistema de Gestão da Qualidade segue os mesmos princípios da norma ISO 9001 tendo associado:

O Ciclo *PDCA* – este ciclo está implícito nos requisitos da Certificação DGERT quando refere que a entidade formadora deve de incluir no seu projeto um planeamento estratégico da atividade, que deve ser concretizado com determinados critérios, em que este deve ser monitorizado e que no final deve ser feita uma análise no sentido de uma melhoria contínua. Associado a este ciclo, encontramos essencialmente dois documentos: o plano de atividades (planear de forma estratégica) que “demonstre competências de planeamento da sua atividade formativa” (Portaria nº208/2013, Art.º7) e balanço de atividades (revisão do que foi feito) que existem para se tirar o maior partido do negócio e do serviço de formação.

Abordagem por processos – a certificação da DGERT coloca como requisito um Manual de Qualidade da Atividade Formativa, que consiste num “documento que identifica e descreve todos os processos, metodologias, procedimentos, intervenientes e recursos utilizados no âmbito das diferentes fases do ciclo formativo, traduzindo as práticas existentes ou a implementar pela entidade, devendo estar permanentemente actualizado” (DSQA, Guião Orientadora Manual de Qualidade da Atividade Formativa). O Manual de Qualidade deve traduzir a caracterização de cada

um dos procedimentos que estão associados ao ciclo formativo. Dentro de cada processo temos uma entrada, caracterização do processo e saída de forma a ser possível implementar, desenvolver e melhorar a eficácia do sistema, visando a satisfação dos requisitos do cliente de maneira a aumentar a sua satisfação.

Reconhecimento por áreas de formação – Tendo em conta que as entidades podem ser coletivas e individuais (associadas pelo seu contribuinte), estas vão se diferenciar pelas suas áreas de formação que estão enquadradas na Portaria n. 256/2005.

## **2. METODOLOGIA DE PESQUISA**

### **2.1.PROJETO DE INVESTIGAÇÃO**

#### **2.1.1. OBJETIVOS GERAIS**

Os objetivos gerais desta investigação são: compreender o impacto da certificação na qualidade de uma entidade formadora atualmente e compreender o conceito de Qualidade. Assim, foram definidas questões de investigação com o intuito de encontrar respostas e estabelecer relações entre elas. Estas questões são cruciais, pois garantem o reconhecimento do estudo pela comunidade científica, validando-o como rigoroso e fiável (Nicola, 2008).

Adicionalmente, essas questões funcionam como uma "bússola" de orientação na exploração do tema dando origem a uma investigação focada e estruturada.

Assim, este estudo elege as seguintes questões:

- Qual o impacto da certificação na Qualidade da entidade formadora?
- Compreendendo o conceito de Qualidade, quais são os elementos que o integram e os fatores determinantes da Qualidade?

A partir dos objetivos gerais, de carácter mais abrangente, foram definidos os objetivos específicos.

## 2.1.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar e descrever os elementos que integram o conceito de Qualidade;
- Compreender quais os fatores que influenciam a Qualidade;
- Descrever o processo a ser implementado na certificação da entidade segundo as normas da DGERT;
- Conhecer as normas do processo da certificação;
- Detetar os desafios e dificuldades sentidos por parte das entidades de formadoras;
- Avaliar o contributo do processo de certificação para a qualidade das práticas formativas da entidade.

Estes objetivos específicos organizam a investigação em focos distintos e permitem uma visão completa sobre o impacto e os desafios da certificação para entidades formadoras.

## 2.2. OPÇÕES METODOLÓGICAS

Este estudo adota uma abordagem qualitativa para analisar o impacto da certificação na qualidade das entidades formadoras. O método qualitativo baseia-se predominantemente em dados não quantificáveis, como experiências e percepções, e procura de resultados através de uma análise interpretativa (O'Leary, 2017). Essa abordagem é especialmente adequada para investigar como a certificação é compreendida e aplicada nas organizações, capturando elementos subjetivos como valores institucionais e normas, que são complexos de medir quantitativamente. Segundo Denzin & Lincoln (2018), o método qualitativo permite aprofundar o entendimento sobre “o quê” e “como” de um fenómeno em contextos dinâmicos e reais, como a implementação de normas de certificação.

A metodologia qualitativa é amplamente usada para aprofundar a compreensão de fenómenos sociais e organizacionais em contextos específicos. Creswell & Poth (2018), destacam que este método de investigação permite captar perspetivas e relacioná-las entre si.

Para alcançar os objetivos, foram selecionadas as técnicas de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. As entrevistas, como ferramenta central em estudos qualitativos, fornecem acesso direto ao conhecimento, crenças e atitudes dos entrevistados (Kvale & Brinkmann, 2015). Elas possibilitam uma flexibilidade que permite explorar os tópicos em profundidade, ajustando-se às respostas dos participantes (Patton, 2015). Neste estudo, as entrevistas realizadas com representantes de duas entidades formadoras e da DGERT visam capturar perspetivas distintas sobre a certificação e o seu impacto na qualidade organizacional.

A análise de conteúdo foi escolhida como método interpretativo, pois permite estruturar e interpretar os dados textuais provenientes das entrevistas, identificando temas e padrões recorrentes (Elo & Kyngäs, 2008). Esta técnica é particularmente relevante para o presente estudo, pois possibilita uma visão sistemática dos dados, facilitando a compreensão dos significados e do impacto atribuídos à certificação pelas entidades envolvidas. Mayring (2014) complementa que a análise de conteúdo qualitativa garante rigor e profundidade, sendo uma metodologia usada em estudos com foco interpretativo.

## 2.2.1.TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

O termo “dados” engloba um conjunto de materiais, geralmente escritos, recolhidos durante o trabalho de campo em pesquisas qualitativas. Incluem-se transcrições de entrevistas, artigos de jornal, documentos oficiais, memorandos de investigadores ou de participantes da pesquisa (Bogdan & Biklen, 2010).

As técnicas de recolha de dados que serão utilizadas são as seguintes:

- Análise documental – que consiste na “utilização de informação existente em documentos anteriormente elaborados, com o objetivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação” (Afonso, 2005, p.88);
- Elaboração de inquérito por entrevista – que visa “obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e habilidade é analisado na perspectiva dos objetos de recolha de informações” (Ketele e Roegiers, 1998, p.22), permitindo, desta forma, aprofundar o tema escolhido e apurar a opinião dos responsáveis pelas entidades formadoras;
- Conversa informal – que permite adquirir mais informação de forma a complementar a análise da entrevista.

A técnica de recolha de dados utilizada será numa perspectiva qualitativa usando a análise documental, entrevista semiestruturada e conversa informal. Estas permitem explorar áreas de interesse emergente durante o processo mantendo um grau de consistência e garantindo que os tópicos relevantes sejam abordados. Na entrevista semiestruturada “o entrevistador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber informação da parte do entrevistado. Mas não fará necessariamente todas as perguntas pela ordem em que as anotou e sob a formulação prevista.” (Campenhoudt, L. et al, 2019, p.192).

Através da entrevista e da análise documental, é possível ter acesso a outras informações, que vão além dos dados quantitativos e estatísticos. As entrevistas proporcionam um ambiente propício para os entrevistados expressarem as suas emoções, opiniões e percepções, oferecendo uma melhor compreensão. A análise documental desempenha um papel importante na pesquisa

qualitativa. Através da análise minuciosa de registros, relatórios, entre outros materiais relevantes, é possível obter uma visão abrangente do contexto em que os entrevistados estão inseridos. Os documentos fornecem evidências autênticas que podem complementar e enriquecer os dados obtidos por meio das entrevistas.

A análise de conteúdo apresenta vantagens, que podem variar dependendo do contexto e dos objetivos da pesquisa. Entre as quais, destacam-se a abordagem estruturada que garante consistência na análise; a flexibilidade para lidar com diferentes tipos de mensagens e a possibilidade de explorar de forma aprofundada os dados qualitativos, que pode revelar padrões que não seriam facilmente identificados por meio de métodos quantitativos. Estas vantagens ajudam a garantir a confiabilidade dos resultados obtidos por meio da análise de conteúdo.

“O lugar ocupado pela análise de conteúdo na investigação social é cada vez maior, em especial porque oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade, como por exemplo, os relatórios de entrevistas semidirectas.” (Campenhoudt, L. et al, 2019, p.324).

Numa primeira etapa será feita uma transcrição integral escrita do que foi dito pelo entrevistado (pode consultado no final desta tese, nos respetivos Apêndices, seguida de uma análise temática desse mesmo conteúdo; uma análise interpretativa com base nas teorias existentes e finalmente, a apresentação clara dos resultados.

Através de uma análise qualitativa, “para testar as hipóteses a partir das entrevistas semiestruturada, é necessário começar por transcrevê-las. Tirando alguma situação excecional, esta transcrição é integral.”, “Em primeiro lugar, é preciso ter materiais consistentes e de qualidade (no caso vertente, entrevistas) que sejam perfeitamente corrigidos e inteiramente disponíveis para a análise.”. “De seguida, é necessário organizar os materiais de um modo que permita a sua análise.” (Campenhoudt, L. et al, 2019, p.311). Após a análise, é feita a apresentação dos resultados, seja por meio de citações do entrevistado, usando tabelas ou gráficos que expliquem os resultados.

## 2.2.2. PÚBLICO-ALVO EM ESTUDO

Conforme já referido, este estudo visa investigar o impacto da certificação DGERT na qualidade das entidades formadoras em Portugal. Para alcançar este objetivo, foram selecionadas duas entidades formadoras e um representante da entidade certificadora DGERT, por forma a assegurar uma visão abrangente e diversificada do processo e das suas implicações.

O público-alvo desta investigação inclui a *Bristol School*, uma entidade formadora certificada pela DGERT que leciona oito idiomas e conta com sete escolas em Portugal e a Cerciespinho, uma Cooperativa de Educação e Reabilitação do Cidadão Inadaptado. A escolha destas duas entidades foi estratégica: a *Bristol School* por representar uma estrutura privada, consolidada e com experiência contínua na certificação, enquanto a escolha da Cerciespinho, instituição sem fins lucrativos, localizada na cidade de Espinho e voltada para a inclusão de pessoas com deficiência, que oferece uma perspetiva distinta e valiosa sobre as adaptações e desafios enfrentados em contextos sociais específicos, motivada pelo Programa XXIV do Governo Constitucional (2024). Esta seleção permitiu a comparação de modelos organizacionais, públicos-alvo e processos de certificação, permitindo aprofundar a compreensão dos impactos da DGERT em diferentes contextos.

Ao incluir a entrevista com a Diretora dos Serviços de Acreditação da DGERT, uma representante institucional, garante uma visão oficial atualizada e aprofundada sobre o papel da certificação, os critérios aplicados e as expectativas da DGERT em relação às entidades formadoras. Esta perspetiva é essencial para contextualizar os resultados obtidos nas entrevistas, alinhando-os com as políticas públicas e os objetivos estratégicos da DGERT.

A *Bristol School* oferece uma visão de gestão privada e consolidada, atendendo a uma população de classe média e alta, enquanto a Cerciespinho, como uma entidade vocacionada para a reabilitação e inclusão social, apresenta desafios específicos na adaptação dos seus serviços e práticas. Esta diversidade entre as entidades selecionadas proporciona uma análise detalhada e contextualizada sobre os impactos e os desafios inerentes à certificação DGERT em contextos institucionais distintos.

Para uma melhor compreensão deste estudo sobre o impacto da certificação DGERT na qualidade das entidades formadoras, foram elaboradas as seguintes duas tabelas de correspondência. A primeira relaciona os objetivos da pesquisa com as questões direcionadas às entidades formadoras (Apêndice A e B) e a outra estabelece a mesma ligação para as questões direcionadas à Direção de Serviços de Acreditação da DGERT (Apêndice C). Esta apresentação permite visualizar como cada questão contribui para o alcance dos objetivos específicos da pesquisa.

Tabela 6. Correspondência entre os objetivos e as questões do inquérito por entrevista às E.F.

Objetivos da Pesquisa		Questões às Entidades Formadoras	Correspondência (Objetivos–Questões)
<b>Objetivos Gerais</b>	Qual o impacto da certificação na Qualidade da entidade formadora?	5, 6, 7, 9, 10	As questões abordam o impacto da certificação na Qualidade.
	Compreendendo o conceito de Qualidade, quais são os elementos que o integram e os fatores determinantes da Qualidade?	4, 5, 6, 8, 11	As questões exploram os elementos da Qualidade, os desafios e as melhorias implementadas.
<b>Objetivos Específicos</b>	Analisar as definições e interpretações de Qualidade.	5	A questão explora como a certificação impactou a perceção de Qualidade da própria entidade.
	Identificar e descrever os elementos que integram o conceito de Qualidade.	6, 8	As questões abordam as mudanças e melhorias implementadas para garantir a Qualidade, bem como procedimentos para manter os padrões.
	Compreender quais os fatores que influenciam a Qualidade.	4, 11	A questão 4 aborda desafios, enquanto a 11 procura sugestões para melhorar o processo de certificação.
	Descrever o processo a ser implementado na certificação da entidade segundo as normas da DGERT.	3	A questão descreve a experiência da entidade com o processo de certificação.
	Conhecer as normas do processo da certificação.	3, 8	As questões exploram o processo em si e os procedimentos para manter a conformidade.
	Detetar os desafios e dificuldades sentidos por parte das entidades de formadoras.	4, 11	As questões abordam os desafios enfrentados e as áreas que poderiam ser melhoradas.
	Avaliar o contributo do processo de certificação para a Qualidade das práticas formativas da entidade.	5, 6, 7, 9, 10	As questões avaliam o impacto da certificação em diversos aspetos da Qualidade.

Tabela 7. Correspondência entre os objetivos e as questões do inquérito por entrevista aos Serviços de Qualidade e Acreditação DGERT

Objetivos Gerais	Objetivos Específicos	Questões à DSQA da DGERT	Correspondência (Objetivos-Questões)
Qual o impacto da certificação na Qualidade da entidade formadora?	Avaliar o contributo do processo de certificação para a Qualidade das práticas formativas da entidade.	1, 2	Permite medir o impacto direto da certificação na Qualidade.
	Detetar os desafios e dificuldades sentidos por parte das entidades de formadoras.	3	Ao identificar os desafios, podemos entender melhor as áreas onde a certificação pode trazer maior impacto.
Compreendendo o conceito de Qualidade, quais são os elementos que o integram e os fatores determinantes da Qualidade?	Analisar as definições e interpretações de Qualidade.	6, 7,	Permite compreender a visão da DGERT sobre os componentes da Qualidade na formação e como ela os adapta.
	Identificar e descrever os elementos que integram o conceito de Qualidade.	6	Permite identificar os elementos que a DGERT considera essenciais para a Qualidade.
	Compreender quais os fatores que influenciam a Qualidade.	8, 9, 10	Permite entender os fatores externos que a DGERT considera relevantes para a Qualidade e como ela integra questões sociais ambientais.
	Descrever o processo a ser implementado na certificação da entidade segundo as normas da DGERT	3, 4, 5	Permite compreender o processo de certificação, os desafios e as expectativas da DGERT.
	Conhecer as normas do processo da certificação	5	Permite identificar os principais elementos das normas de certificação.

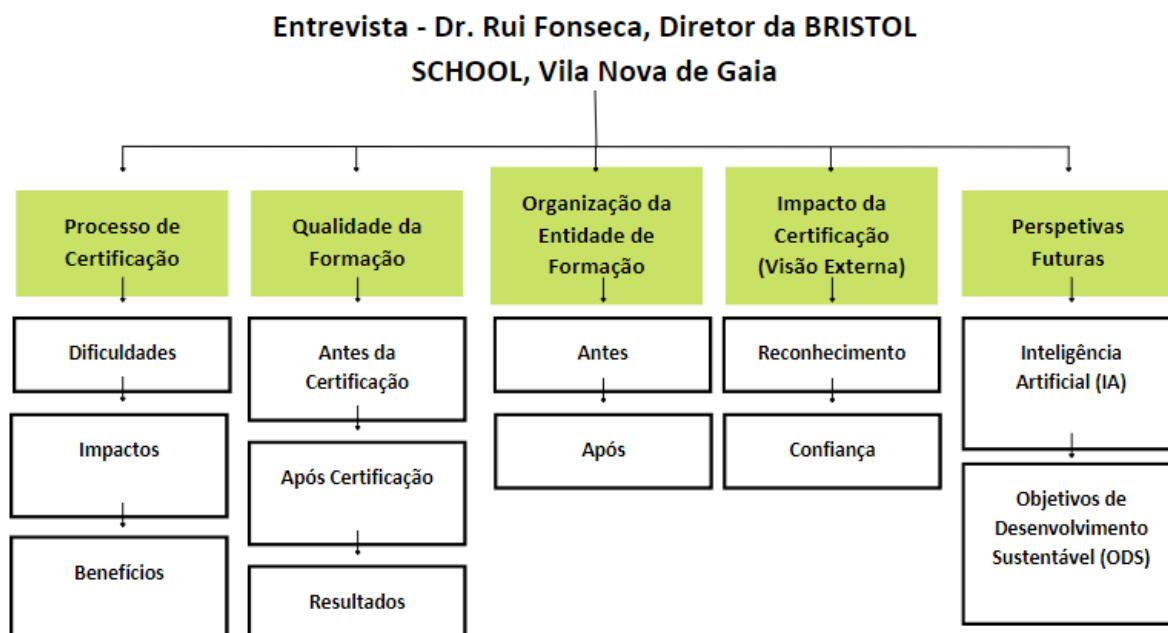
## 2.3. ANÁLISE DE DADOS

### 2.3.1. MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados das entrevistas tem como referência a teoria de Van Campenhoudt, Marquet e Quivy, do “Manual de Investigação em Ciências Sociais”, de forma a identificar categorias e subcategorias que permitam compreender o impacto da Certificação na Qualidade das Entidades Formadoras.

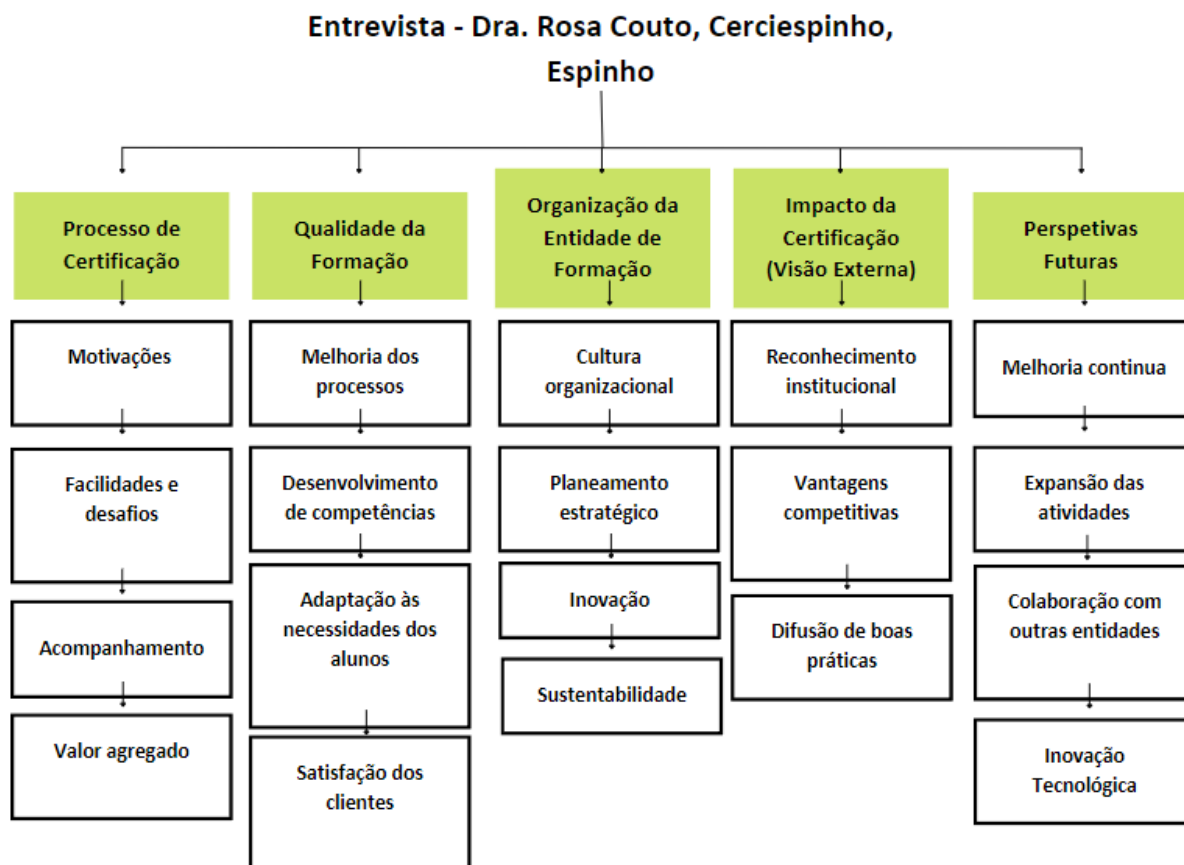
Na primeira árvore de categorização, estão identificadas as categorias principais e subcategorias que abordam diferentes aspetos da certificação e os seus impactos, relativos à *Bristol School*.

Figura 21. Árvore de Categorização da entrevista à Bristol School



Nesta segunda árvore de categorização, estão identificadas as categorias principais e subcategorias que abordam diferentes aspetos da certificação e os seus impactos, relativos à Cerciespinho.

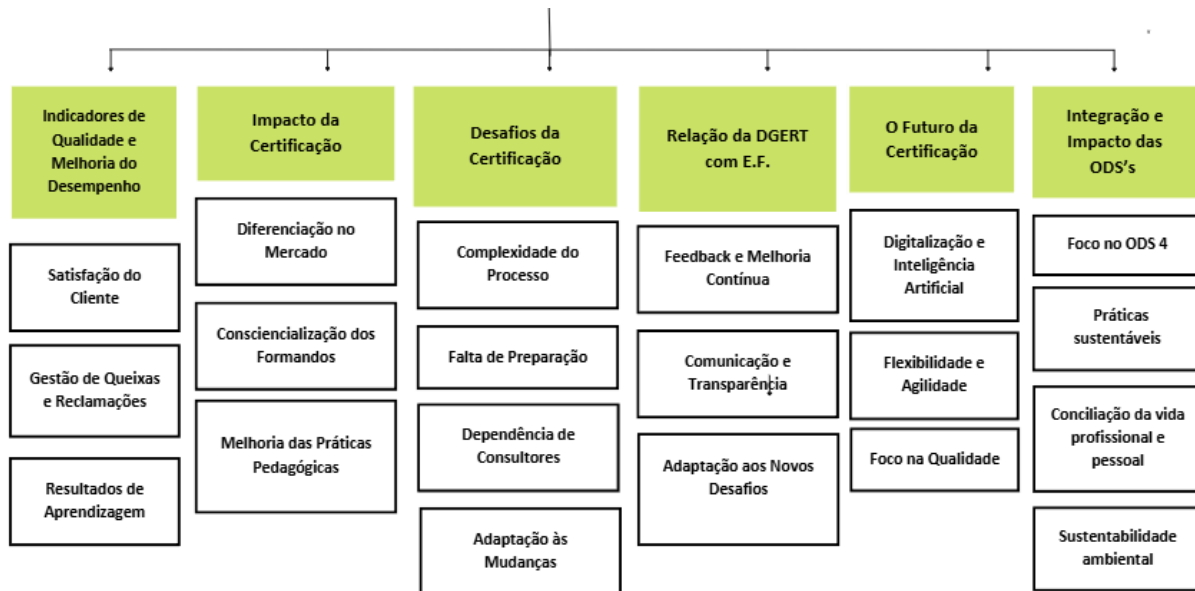
Figura 22. Árvore de Categorização da entrevista à Cerciespinho



Nesta terceira árvore de categorização, estão identificadas as categorias principais e subcategorias que abordam diferentes aspetos da certificação e os seus impactos, segundo a DSQA da DGERT.

Figura 23. Árvore de Categorização da entrevista aos Serviços da Qualidade e Acreditação DGERT

### Entrevista aos Serviços da Qualidade e Acreditação da DGERT



## 2.3.2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a revisão teórica sobre os processos de certificação e os seus impactos, passa-se à análise empírica. Neste capítulo, estão apresentados e analisados os dados recolhidos através das entrevistas com os responsáveis da *Bristol School*, Cerciespinho e DSQA da DGERT.

Tabela 8. Categorização e Descrição da entrevista à *Bristol School*

Entrevista – Dr. Rui Fonseca, Diretor da <i>Bristol School</i> , Vila Nova de Gaia		
CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	DESCRIÇÃO
PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO	Dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Burocracia</li> <li>Recolha de documentação</li> <li>Complexidade do processo inicial</li> </ul>
	Impactos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria da Organização</li> <li>Elaboração de documentos pedagógicos</li> <li>Criação de rotinas de avaliação</li> </ul>
	Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconhecimento da qualidade</li> <li>Melhoria dos resultados nos exames</li> <li>Satisfação dos alunos/formandos</li> </ul>
QUALIDADE DA FORMAÇÃO	Antes da Certificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausência de uma planificação detalhada</li> <li>Falta de avaliação sistemática</li> </ul>
	Após Certificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria da planificação</li> <li>Avaliação Contínua</li> <li>Maior profissionalismo dos formadores</li> </ul>
	Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria dos resultados dos alunos/formandos</li> <li>Maior satisfação dos clientes</li> </ul>
ORGANIZAÇÃO DA ENTIDADE DE FORMAÇÃO	Antes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organização menos estruturada</li> <li>Falta de Indicadores de Desempenho</li> </ul>
	Após	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior Estruturação</li> <li>Criação de Indicadores de Desempenho</li> <li>Maior profissionalização da gestão</li> </ul>
IMPACTO DA CERTIFICAÇÃO (VISÃO EXTERNA)	Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualidade da Formação, por parte dos alunos/formandos, clientes e parceiros</li> </ul>
	Confiança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento da Confiança dos Clientes, na Qualidade dos serviços disponibilizados</li> </ul>
PERSPETIVAS FUTURAS	Inteligência Artificial (IA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>A entidade formadora ainda não incorporou a IA nas suas atividades</li> </ul>
	ODS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não existem projetos</li> </ul>

A certificação da *Bristol School*, segundo Dr. Rui Fonseca, desencadeou um processo de melhoria contínua que levou a um aumento significativo da qualidade da formação oferecida. A implementação de ferramentas de avaliação, a elaboração de documentos pedagógicos mais rigorosos e a profissionalização dos formadores foram elementos cruciais neste processo. A consequência direta foi um aumento dos padrões de qualidade percebida tanto pelos formandos quanto pelos parceiros da entidade formadora.

Tabela 9. Categorização e Descrição da entrevista à Cerciespinho

Entrevista – Dra. Rosa Couto, Cerciespinho, Espinho		
CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	DESCRIÇÃO
PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO	Motivações	<ul style="list-style-type: none"> <li>A procura por reconhecimento institucional, melhoria da qualidade dos serviços e acesso a financiamentos</li> </ul>
	Facilidades e desafios	<ul style="list-style-type: none"> <li>A experiência anterior com outras certificações facilitou o processo, mas a manutenção da documentação e a adaptação às novas exigências foram desafios.</li> </ul>
	Acompanhamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>A falta de acompanhamento regular por parte da entidade certificadora foi apontada como uma limitação.</li> </ul>
	Valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionou um olhar crítico sobre as práticas da organização, incentivando a melhoria contínua e a procura pela excelência.</li> </ul>
QUALIDADE DA FORMAÇÃO	Melhoria dos processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuiu para a melhoria dos processos de planeamento, desenvolvimento de materiais e avaliação da formação.</li> </ul>
	Desenvolvimento de competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os colaboradores desenvolveram novas competências, como a elaboração de materiais didáticos e a avaliação de resultados.</li> </ul>
	Adaptação às necessidades dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> <li>A entidade demonstrou maior capacidade de adaptar a formação às necessidades específicas dos formandos com deficiência.</li> </ul>
	Satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>A certificação contribuiu para aumentar a satisfação dos clientes com os serviços oferecidos.</li> </ul>
ORGANIZAÇÃO DA ENTIDADE DE FORMAÇÃO	Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>A certificação fortaleceu a cultura organizacional fomentando a colaboração, o trabalho em equipa e compromisso com a Qualidade.</li> </ul>

	<b>Planeamento estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A entidade passou a realizar um planeamento estratégico mais detalhado e mais alinhado com os objetivos da certificação.</li> </ul>
	<b>Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A certificação incentivou a procura por novas soluções e a adoção de tecnologias inovadoras.</li> </ul>
	<b>Sustentabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A entidade demonstrou um forte compromisso com a sustentabilidade, implementando práticas ambientalmente responsáveis.</li> </ul>
<b>IMPACTO DA CERTIFICAÇÃO (VISÃO EXTERNA)</b>	<b>Reconhecimento institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A certificação conferiu maior credibilidade à entidade perante parceiros, financiadores e clientes.</li> </ul>
	<b>Vantagens competitivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A certificação posicionou a organização como uma referência no setor, proporcionando vantagens competitivas.</li> </ul>
	<b>Difusão de boas práticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A entidade tem partilhado a suas experiências e conhecimentos com outras entidades, contribuindo para a disseminação de boas práticas.</li> </ul>
<b>PERSPETIVAS FUTURAS</b>	<b>Melhoria contínua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A entidade pretende manter o processo de melhoria contínua, procurando novas oportunidades de desenvolvimento.</li> </ul>
	<b>Expansão das atividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A certificação pode abrir novas oportunidades de atuação, como a oferta de novos cursos e serviços.</li> </ul>
	<b>Colaboração com outras entidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A entidade procura fortalecer as suas parcerias com outras entidades para ampliar o seu impacto social.</li> </ul>
	<b>Inovação Tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A organização pretende explorar novas tecnologias para melhorar a qualidade da formação e a experiência dos formandos.</li> </ul>

Esta análise à certificação da Cerciespinho demonstra que o processo de certificação teve um impacto significativo na melhoria da qualidade da formação oferecida pela entidade e também da própria entidade. Ao estabelecer critérios rigorosos e a exigência de processos sistemáticos, a certificação impulsionou a procura pela excelência em todos os aspetos, desde o planeamento até à avaliação dos resultados. A entidade demonstrou um forte compromisso com a melhoria contínua, investindo na capacidade dos colaboradores, no desenvolvimento de materiais didáticos de qualidade e adaptou-se às necessidades específicas de cada formando.

Como resultado, a certificação contribuiu para o aumento da satisfação dos clientes, o fortalecimento da reputação da entidade e o posicionamento da mesma como referência no setor.

Além disso, a certificação incentivou a adoção de práticas sustentáveis, alinhando as atividades da entidade com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Em suma, a certificação demonstrou ser uma ferramenta estratégica para a entidade, proporcionando uma referência para a Gestão da Qualidade e o desenvolvimento de uma cultura de excelência.

Ao comparar as duas entidades formadoras, fica evidente que a certificação, embora não seja uma garantia automática de Qualidade, atua como um impulsionador para a melhoria contínua das entidades. Ambas as entidades demonstraram um avanço significativo nos seus processos internos, na organização e na qualidade dos serviços prestados após a obtenção da certificação.

No entanto, a forma como a Qualidade se manifesta é particular em cada contexto. A *Bristol School*, por exemplo, deu prioridade à padronização dos processos e à melhoria dos resultados dos formandos, enquanto a *Cerciespinho* focou-se na adaptação das necessidades individuais dos formandos e na construção de uma cultura organizacional mais inovadora. Esta diversidade de abordagens indica que a certificação, ao estabelecer um conjunto de requisitos e padrões, cria um ambiente propício para a melhoria da Qualidade, ao invés de impor um modelo único.

Tabela 10. Categorização e Descrição da entrevista aos Serviços de Qualidade e Acreditação DGERT

<b>Entrevista – Serviços de Qualidade e Acreditação da DGERT</b>		
<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>INDICADORES DE QUALIDADE E MELHORIA DO DESEMPENHO</b>	<b>Satisfação do Cliente</b>	Abrange tanto formandos quanto colaboradores, refletindo a percepção geral sobre a qualidade do serviço oferecido.
	<b>Gestão de Queixas e Reclamações</b>	Demonstra a capacidade da DGERT em lidar com feedbacks negativos e transformar problemas em oportunidades de melhoria.
	<b>Resultados de Aprendizagem</b>	Incluem taxas de aprovação, assiduidade e resultados pós- formação, medindo a efetividade do processo de ensino-aprendizagem.
	<b>Impacto no Mercado de Trabalho</b>	Embora mais difícil de medir, a empregabilidade e o desenvolvimento profissional dos formandos são indicadores importantes do valor agregado pela formação.
<b>IMPACTO DA CERTIFICAÇÃO</b>	<b>Diferenciação no Mercado</b>	A certificação confere um selo de Qualidade que atrai mais formandos e aumenta a credibilidade da entidade.
	<b>Consciencialização dos Formandos</b>	Os formandos estão cada vez mais conscientes dos seus direitos e exigem um padrão de Qualidade mais elevado das entidades certificadas.
	<b>Melhoria das Práticas Pedagógicas</b>	A certificação incentiva as entidades a adotarem práticas pedagógicas mais inovadoras e alinhadas com as melhores práticas do mercado.
	<b>Estruturação e Gestão da Qualidade</b>	A procura pela certificação leva as entidades a estruturarem seus processos e a implementarem Sistemas de Gestão da Qualidade.
<b>DESAFIOS DA CERTIFICAÇÃO</b>	<b>Complexidade do Processo</b>	A certificação envolve uma série de requisitos que podem ser complexos para pequenas entidades.
	<b>Falta de Preparação</b>	Muitas entidades iniciam o processo sem a devida preparação, o que pode levar a dificuldades na documentação e no cumprimento dos requisitos.
	<b>Dependência de Consultores</b>	A contratação de consultores é comum, mas a entidade deve estar envolvida no processo para garantir que seus objetivos sejam atendidos.
	<b>Adaptação às Mudanças</b>	O mercado da educação está em constante evolução, exigindo das entidades uma adaptação contínua aos novos desafios.
<b>RELAÇÃO DA DGERT COM AS ENTIDADES FORMADORAS</b>	<b>Feedback e Melhoria Contínua</b>	A DGERT recolhe feedback das entidades para aprimorar o processo de certificação e atender às suas necessidades.
	<b>Comunicação e Transparência</b>	A DGERT procura manter uma comunicação clara e transparente com as entidades, fornecendo informações atualizadas sobre as mudanças no processo.

	<b>Adaptação aos Novos Desafios</b>	A DGERT está atenta às tendências do mercado e procura adaptar os seus padrões de Qualidade para atender aos novos desafios.
<b>O FUTURO DA CERTIFICAÇÃO</b>	<b>Digitalização e Inteligência Artificial</b>	A DGERT reconhece a importância da tecnologia na educação e está a trabalhar para adaptar os seus processos para atender às novas modalidades de ensino.
	<b>Flexibilidade e Agilidade</b>	O processo de certificação deve ser mais ágil e flexível para acompanhar as rápidas mudanças do mercado de trabalho.
	<b>Foco na Qualidade</b>	A garantia da qualidade da formação continua a ser o principal objetivo da certificação.
<b>INTEGRAÇÃO E IMPACTO DOS ODS</b>	<b>Foco no ODS 4</b>	A DGERT prioriza a garantia da qualidade da educação, alinhada com o ODS 4.
	<b>Práticas sustentáveis</b>	Adota práticas como a desmaterialização dos processos, promovendo a sustentabilidade ambiental.
	<b>Conciliação da vida profissional e pessoal</b>	A DGERT demonstra um compromisso com o bem-estar dos seus colaboradores e alinhamento com os ODS relacionados ao trabalho docente.
	<b>Sustentabilidade ambiental</b>	A DGERT adota práticas como o teletrabalho e a redução do consumo de papel, contribuindo para a sustentabilidade ambiental
	<b>Melhoria dos processos internos</b>	A desmaterialização dos processos facilitou a continuidade do trabalho durante a pandemia, demonstrando a eficiência das práticas sustentáveis.

A entrevista aos Serviços de Qualidade e Acreditação da DGERT, revelou um panorama complexo e multifacetado da certificação de entidades formadoras. A satisfação do cliente, tanto formandos, quanto colaboradores, emerge como um indicador crucial, refletindo a perceção geral da qualidade dos serviços oferecidos. A gestão eficaz de queixas e reclamações demonstra a capacidade da DGERT em transformar feedbacks negativos em oportunidades de melhoria. Os resultados de aprendizagem, medidos por indicadores como taxas de aprovação e empregabilidade, revelam a efetividade do processo de ensino-aprendizagem e o impacto da formação no mercado de trabalho. A certificação, por sua vez, confere um selo de Qualidade que impulsiona a melhoria das práticas pedagógicas e a estruturação da Gestão da Qualidade nas entidades formadoras. No entanto, a complexidade do processo, a falta de preparação de algumas entidades e a necessidade de adaptação às constantes mudanças do mercado representam desafios significativos.

A relação entre a DGERT e as entidades formadoras, caracterizada por feedback contínuo, comunicação transparente e adaptação aos novos desafios, é fundamental para garantir a evolução do sistema de certificação. O futuro da certificação passa pela digitalização, flexibilidade e um foco ainda maior na qualidade, com a integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável como um elemento central.

Com base nos diversos elementos e os princípios mencionados, verificamos que a categorização dos dados das entrevistas permitiu identificar temas e construir categorias que refletem o discurso dos entrevistados.

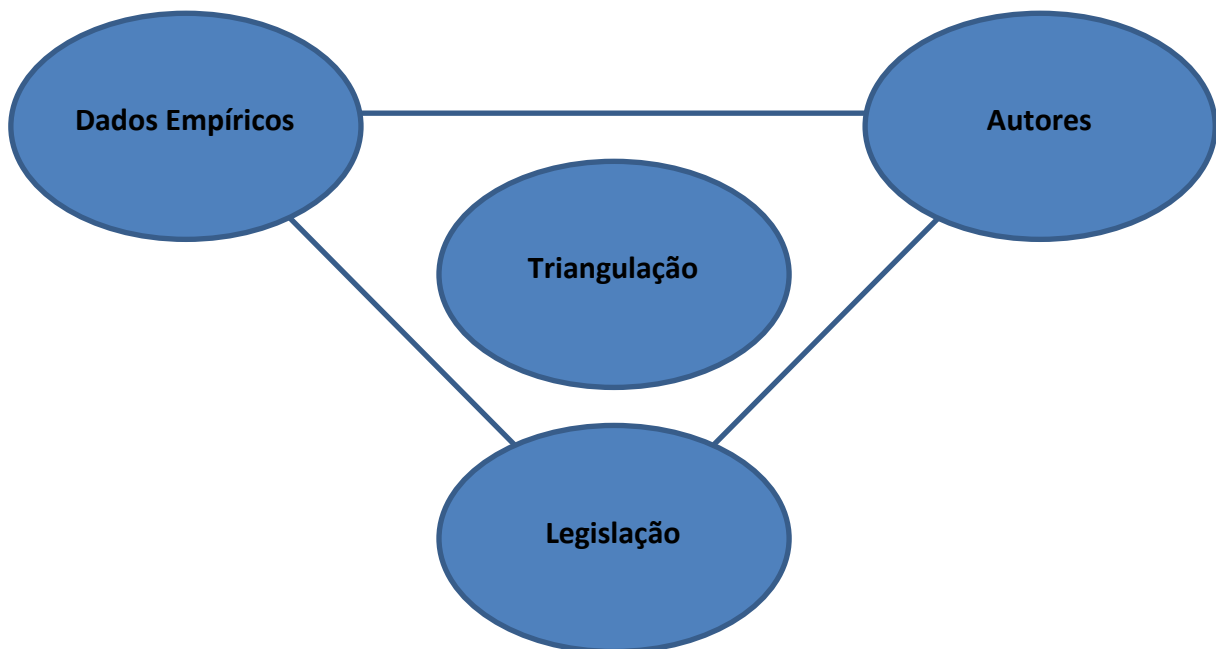
Ao cruzar as informações de fontes diferentes, foi possível identificar padrões, divergências e aumentar a confiabilidade dos resultados. Esta estratégia é crucial para a validação das conclusões desta pesquisa.

A referência de Van Campenhoudt, Marquet e Quivy permitiu uma base teórica sólida para a interpretação dos dados. A teoria serviu para analisar os fenómenos observados e proporcionar uma melhor compreensão dos resultados.

A análise demonstrou uma estreita relação entre a teoria e os dados empíricos. A teoria permitiu orientar a recolha e análise dos dados, ao mesmo tempo em que os dados permitiram ajustar a compreensão teórica do tema em estudo.

### 2.3.3. ANÁLISE POR TRIANGULAÇÃO DE DADOS

Figura 24. Triangulação de dados



Nota: "Elaborado pela autora"

Conforme figura 24, para a realização da análise por triangulação, são definidos três processos interpretativos:

- 1) O primeiro processo interpretativo, subdividido em três etapas:
  - a. transcrição dos dados,
  - b. avaliação dos dados (pré-análise) de acordo com os autores e a
  - c. elaboração de categorias de análise.
- 2) O segundo processo interpretativo (análise contextualizada) consiste também em três etapas:
  - a. leitura aprofundada do material selecionado;
  - b. investigação tendo em conta a perspectiva dos autores;
  - c. análise ampliada (macro análise).
- 3) O terceiro e último processo interpretativo consiste apenas numa etapa em que é efetuada a ligação entre os dados empíricos, autores e legislação.

A opção pela análise por triangulação permite adotar um comportamento reflexivo sobre o tema da pesquisa sob diferentes perspectivas, o que possibilita complementar, de forma enriquecedora, a temática pesquisada, ao mesmo tempo que aumenta a consciência e validade das conclusões.

## Triangulação de dados

Objetivo Específico	Legislação (Dec. R. nº 40/2012 Alínea c) do Art. 2º; Os artigos 1.º, 2.º e 3.º da Portaria n.º 633/2007; Dec. Lei n.º 167-C/2013; Desp. n.º 12744/2022 Dec.-Lei n.º 32/2022; Des. n.º 4546/2024)	Entrevista Bristol School	Entrevista Cerciespinho	Entrevista DGERT	Referências Bibliográficas	Análise
Identificar e descrever os elementos que integram o conceito de Qualidade	Os despachos, especialmente o Decreto Regulamentar nº 40/2012, definem os critérios e parâmetros que compõem a qualidade na formação profissional.	A escola identificou a necessidade de rotinas de avaliação, planificação detalhada e indicadores de desempenho como elementos cruciais para garantir a qualidade da formação.	A Cerciespinho identificou a importância da melhoria contínua dos processos, do desenvolvimento de competências dos colaboradores e da adequação aos requisitos legais como elementos-chave para a qualidade da formação.	A entrevista destaca a satisfação do cliente (formandos e colaboradores) e a gestão de queixas e reclamações como elementos-chave para a qualidade da formação	Deming, W. Edwards - planificação detalhada, indicadores de desempenho, melhoria contínua; Juran, J. M. - planificação detalhada, indicadores de desempenho e avaliação e DGERT	As entidades estão alinhadas com os princípios da gestão da qualidade total, defendidos por Deming e Juran. Ao implementar práticas como a planificação, o controlo e a melhoria contínua, as entidades estão a tomar as medidas necessárias para garantir a qualidade dos seus serviços e a satisfação de seus clientes.
Compreender quais os fatores que influenciam a Qualidade	Os despachos abordam a importância da gestão interna, da definição de critérios e da avaliação da qualidade, que são fatores que influenciam diretamente a qualidade da formação.	A entrevista evidencia que a qualificação dos formadores, a avaliação sistemática e a satisfação dos alunos são fatores que influenciam diretamente a qualidade da formação oferecida pela Bristol School.	A entrevista evidencia que a qualificação dos colaboradores e a adaptação às novas exigências são fatores que influenciam diretamente a qualidade da formação oferecida pela Cerciespinho.	A entrevista aponta os resultados de aprendizagem (taxas de aprovação, assiduidade) e o impacto no mercado de trabalho (empregabilidade) como fatores que influenciam a qualidade da formação	Deming, W. Edwards (Ciclo PDCA); Juran, J. M.; Crosby, P. B.; Ishikawa, Kaoru; DGERT e Afonso, N.	A qualidade da formação é influenciada por uma série de fatores interligados, que vão desde a estrutura organizacional das entidades até a qualificação dos profissionais e a satisfação dos formandos. A existência de um sistema de gestão bem definido, a qualificação dos formadores, a avaliação sistemática, a adaptação às novas exigências do mercado e a satisfação dos alunos são elementos cruciais para garantir a excelência na formação. A combinação desses fatores contribui para a melhoria contínua dos processos de ensino-aprendizagem e para a formação de profissionais mais qualificados e preparados para o mercado de trabalho.
Descrever o processo a ser implementado na certificação	Os despachos demonstram o papel da DGERT na certificação de organismos de formação, descrevendo o processo de avaliação e os critérios a serem cumpridos.	A Bristol S. implementou um processo de certificação que envolve a melhoria da organização, a elaboração de documentos pedagógicos e a criação de rotinas de avaliação.	A Cerciespinho descreveu o processo de certificação como um desafio, destacando a necessidade de manutenção da documentação e adaptação às novas exigências.	A entrevista não detalha especificamente o processo de certificação segundo as normas da DGERT, mas aborda os indicadores de qualidade utilizados para avaliar as entidades.	DGERT	O processo de certificação visa garantir a qualidade da formação, através da avaliação rigorosa das entidades e da promoção de práticas de melhoria contínua, alinhadas com as normas e regulamentações estabelecidas pela DGERT.
Conhecer as normas do processo da certificação	As normas e regulamentos apresentados nos despachos são fundamentais para garantir a qualidade da formação.	A complexidade do processo inicial e a necessidade de documentação sugerem que a escola seguiu normas e regulamentos específicos para obter a certificação.	A Cerciespinho demonstrou conhecimento das normas da DGERT ao mencionar a necessidade de adaptação às novas exigências e de manutenção da documentação.	A entrevista sugere que as normas da DGERT se concentram em resultados tangíveis como taxas de aprovação e empregabilidade, além da capacidade de gestão de queixas e reclamações	DGERT	A documentação detalhada é um requisito fundamental para obter a certificação DGERT, servindo como prova de que a entidade cumpre os padrões de qualidade estabelecidos. As normas da DGERT são dinâmicas e exigem que as entidades formadoras estejam constantemente atualizadas e adaptadas às novas regulamentações e às exigências do mercado. A certificação DGERT procura garantir que as entidades formadoras ofereçam uma formação que gere resultados concretos para os formandos, como a inserção no mercado de trabalho.
Detetar os desafios e dificuldades	Os despachos não abordam diretamente os desafios e dificuldades, mas a necessidade de otimizar a gestão interna da DGERT sugere a existência de desafios a serem superados.	Antes da certificação, a Bristol School enfrentou desafios como a ausência de uma planificação detalhada e a falta de avaliação sistemática.	A principal dificuldade apontada pela Cerciespinho foi a manutenção da documentação, falta e a adaptação às novas exigências. A falta de acompanhamento por parte da entidade certificadora foi apontada como uma limitação	A entrevista não menciona explicitamente os desafios enfrentados pelas entidades, mas refere que a medição do impacto no mercado de trabalho pode ser um desafio devido à complexidade.	Alves, M. e APCER; DGERT	A certificação é um processo desafiador que exige um grande esforço por parte das entidades formadoras. As entidades podem precisar de apoio e orientação para superar os desafios e alcançar a certificação. A certificação não é um ponto final, mas um processo contínuo de melhoria. As E.F. precisam estar preparadas para se adaptar às mudanças e procurar a excelência. A documentação é fundamental para demonstrar a conformidade com os requisitos da certificação e para garantir a rastreabilidade dos processos. A avaliação dos resultados da formação é um desafio que exige o desenvolvimento de metodologias adequadas.
Avaliar o contributo da certificação	A certificação é um dos mecanismos utilizados para garantir a qualidade da formação, e os despachos demonstram a importância desse processo.	A certificação contribuiu para o reconhecimento da qualidade da escola, melhoria dos resultados nos exames e maior satisfação dos formandos e clientes.	A certificação contribuiu para a melhoria contínua dos processos, o desenvolvimento de competências dos colaboradores e o reconhecimento institucional da Cerciespinho.	A certificação contribui para a diferenciação no mercado, a consciencialização dos formandos sobre a qualidade e a melhoria contínua das entidades, através da gestão de queixas e reclamações.	Garvin, D. A; DGERT	A certificação agrega valor à instituição, tanto internamente quanto externamente. A certificação incentiva a cultura da melhoria contínua, impulsionando a procura por processos mais eficientes e eficazes. A certificação demonstra o compromisso da instituição com a qualidade e com a satisfação dos seus clientes. Ao investir na certificação, as entidades demonstram o seu compromisso com a excelência e com a melhoria contínua.

Nota: "Elaborado pela autora" (2024)

A triangulação entre a legislação, as entidades formadoras e os autores revelam um quadro complexo. A legislação representada pelos despachos define os critérios para a garantia da qualidade. No entanto, a implementação desses critérios é um processo que envolve diversos desafios e requer a adaptação às especificidades de cada entidade.

As entrevistas às entidades formadoras demonstram que estas procuram atender aos requisitos legais e implementar práticas que garantam a Qualidade.

A *Bristol School* destaca importância da avaliação sistemática e a qualificação dos formadores, enquanto a Cerciespinho realça a necessidade de adaptação a novas exigências do mercado. A entidade certificadora DGERT refere que a gestão das queixas e reclamações são elementos-chave para a Qualidade da formação.

Ao cruzar estes dados com as referências bibliográficas, percebem-se que os conceitos e práticas abordadas estão alinhadas com as principais teorias da Gestão da Qualidade, como as de Deming, Juran e Crosby.

A triangulação entre diferentes dados evidencia que a garantia da Qualidade da entidade de formação é um processo multidimensional, que exige o esforço de todos os elementos envolvidos: legislação, entidades formadoras, formadores, formandos. A legislação fornece um ponto de referência, mas a implementação eficaz depende da capacidade das entidades formadoras adaptarem as normas às especificidades e de promover a Cultura da Qualidade em todos os seus níveis. A qualificação dos formadores, a avaliação sistemática, a satisfação dos formandos e a adaptação às novas exigências do mercado são fatores fundamentais para garantir a excelência e atender aos desafios do mercado de trabalho.

Tal como referem Hopkins (2024) e Pacheco (2015), a Cultura da Qualidade tem valores como excelência, melhoria contínua e o envolvimento de todos e é essencial para que todas as entidades possam alcançar os seus objetivos e formar cidadãos críticos e competentes.

A manutenção da Qualidade exige um esforço contínuo e a superação de diversos desafios, como a adaptação das novas tecnologias. A pesquisa e a inovação são fundamentais para encontrar soluções e garantir uma entidade formadora e formação eficaz.

Em suma, a certificação atua como um incentivo para a melhoria da Qualidade e impulsiona as entidades de formação a procurar a excelência em todos os procedimentos.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 3.1. PLANO DE AÇÃO

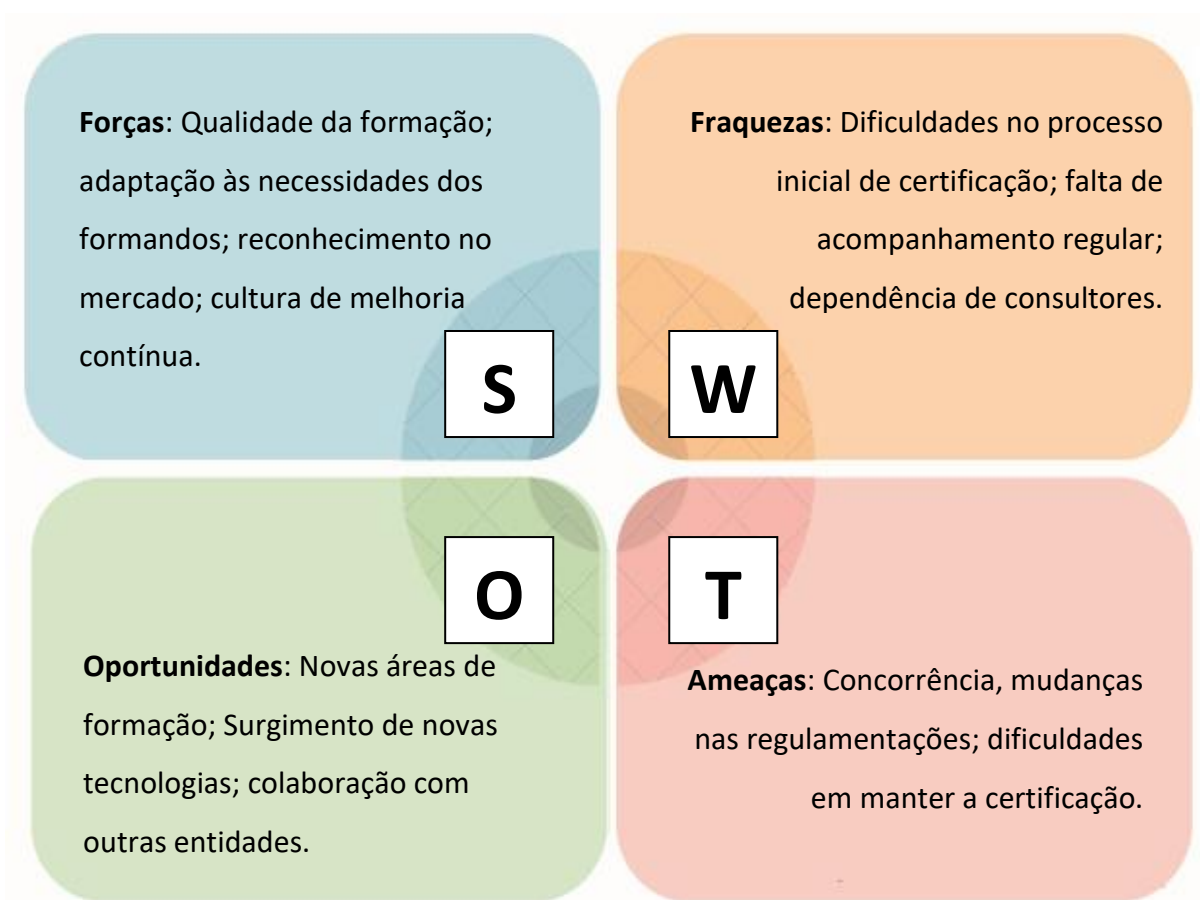
Com base nas respostas dos inquéritos por entrevista, são elaboradas análises SWOT. Para Benzaghta (2021) a análise SWOT é uma ferramenta para ser usada numa fase de avaliação que permite uma visão realista e interpretativa dos pontos fortes e fracos internos, assim como das oportunidades e ameaças externas que afetam as organizações.

Esta ferramenta estratégica tem como objetivo principal fornecer uma visão clara e abrangente, neste caso específico, das entidades formadoras *Bristol School*, Cerciespinho e da entidade certificadora DGERT. Desta forma, é possível identificar os pontos fortes e fracos internos das entidades, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

### 3.1.1. ANÁLISE SWOT ÀS ENTIDADES FORMADORAS

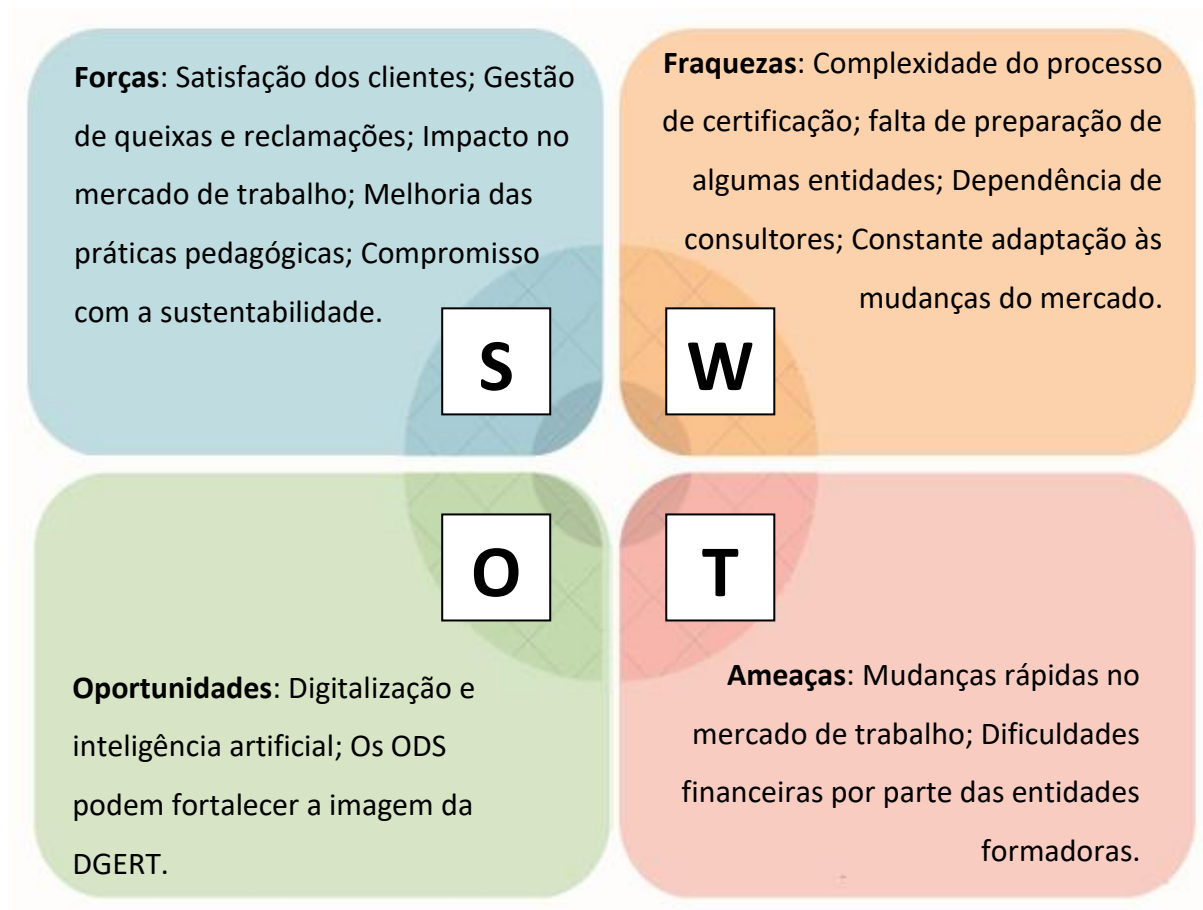
A análise SWOT permite identificar oportunidades de crescimento, tais como, novas áreas de formação, surgimento de novas tecnologias e colaboração com outras entidades. No entanto, as ameaças, como as mudanças dos regulamentos e a concorrência, exigem atenção e proatividade por parte das mesmas.

Figura 25. Análise SWOT às entidades formadoras



### 3.1.2. ANÁLISE SWOT À ENTIDADE CERTIFICADORA

Figura 26. Análise SWOT à entidade certificadora



Na pesquisa realizada foram identificadas necessidades no contexto da certificação de entidades formadoras. Com base na recolha de dados, torna-se fundamental elaborar um plano de ação que visa transformar essas necessidades em oportunidades de melhoria. Ao apresentar um conjunto de estratégias, este plano procura melhorar os processos de certificação e contribuir para um sistema de educação mais eficiente e eficaz, capaz de atender às exigências da sociedade contemporânea (Hopkins, 2024).

### 3.1.3. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS PARA AS ENTIDADES FORMADORAS

Tabela 11. Plano de Ação para a Bristol School e Cerciespinho

Entidades	Aspetos a melhorar	Objetivos	Estratégias
<i>Bristol School</i>	<p><b>Sustentabilidade:</b></p> <p>A <i>Bristol School</i> não demonstra compromisso com a sustentabilidade.</p>	Promover a sustentabilidade	<p>Analisar e verificar se as práticas internas correspondem aos ODS.</p> <p>Definir plano de ação ou de sensibilização dentro da própria entidade.</p>
<i>Cerciespinho</i>	<p><b>Falta de acompanhamento:</b></p> <p>Ausência de acompanhamento regular e efetivo da DGERT à entidade formadora.</p>	Fortalecer o acompanhamento (regular e personalizado).	<p>Criar meio de comunicação para facilitar a ligação entre a entidade formadora e a DGERT.</p>

### 3.1.4. CRONOGRAMAS

Tabela 12. Cronograma Bristol School (2025/2026)

<b>1º Trimestre Análise</b>	Setembro Outubro Novembro	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analisar o currículo de forma a identificar oportunidades para incluir a temática da sustentabilidade.</li><li>• Formar um grupo de alunos e professores para desenvolver projetos e atividades.</li></ul>
<b>2º Trimestre Implementação</b>	Dezembro Janeiro Fevereiro	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar novos módulos sobre sustentabilidade.</li><li>• Promover atividades para discutir sobre a sustentabilidade.</li></ul>
<b>3º Trimestre Avaliação e Melhoria</b>	Março Abril Maio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avaliar o impacto dos novos módulos, projetos e realizar alguns ajustes se necessários.</li><li>• Elaborar relatório final.</li></ul>

#### Recursos Humanos:

- Professores – para integrar a temática da sustentabilidade;
- Coordenador responsável – coordenar os projetos de sustentabilidade;
- Grupo (professores, alunos, funcionários, pais).

#### Recursos Financeiros:

- Adquirir materiais para realizar os projetos.

#### Recursos Materiais:

- Espaços físicos – para realizar as atividades, como por exemplo, horta, oficinas, etc.
- Materiais didáticos – livros, vídeos, jogos.
- Equipamentos tecnológicos – computadores, projetores, etc.

Tabela 13. Cronograma Cerciespinho (2025/2026)

<b>1º Trimestre Análise</b>	Setembro Outubro Novembro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar a situação atual da Cerciespinho;</li> <li>• Identificar as necessidades de acompanhamento (pedagógica, administrativa, financeira, etc.);</li> <li>• Aplicar a ferramenta de análise SWOT;</li> <li>• Agendar contacto com a DGERT.</li> </ul>
<b>2º Trimestre Implementação</b>	Dezembro Janeiro Fevereiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar a primeira visita de acompanhamento da DGERT;</li> <li>• Criar um meio de comunicação específico ou estabelecer prazos para a revisão de documentos.</li> </ul>
<b>3º Trimestre Acompanhamento</b>	Março Abril Maio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar o progresso dos resultados alcançados;</li> <li>• Envolver os colaboradores da entidade de forma a promover a participação dos mesmos.</li> <li>• Realizar reuniões periódicas;</li> <li>• Agendar formação para os colaboradores sobre as normas e os procedimentos da DGERT.</li> </ul>
<b>4º Trimestre Avaliação e Melhoria</b>	Junho Julho Agosto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar relatório sobre o processo de acompanhamento.</li> <li>• Definir os objetivos para o próximo ano com base nos resultados obtidos.</li> </ul>

#### Recursos Humanos:

- Direção;
- Colaboradores.

#### Recursos materiais

- Espaços físicos – para realizar reuniões;
- Equipamentos tecnológicos – plataforma digital para facilitar a comunicação.

### **3.1.5. AVALIAÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO**

A monitorização e a avaliação dos planos de ação da *Bristol Schoole* da Cerciespinho deverão ser realizadas de forma contínua por equipas multidisciplinares. Os relatórios finais deverão apresentar de forma clara os indicadores de desempenho, conquistas e desafios enfrentados, assim como propostas de melhoria. Estes documentos serão essenciais para tomar decisões futuras e para comunicar os resultados. Além disso, os relatórios servirão como base para a elaboração de novos planos de ação, garantindo a continuidade das ações e a procura da melhoria.

## 4. CONCLUSÃO

O início desta investigação teve como objetivo analisar o impacto da certificação DGERT na Qualidade das entidades de formação em Portugal. Os resultados obtidos demonstram que a certificação desempenha um papel crucial na melhoria da qualidade da formação, contribuindo para a estruturação dos processos internos, padronização dos procedimentos e à melhoria das práticas pedagógicas. As entidades certificadas apresentam um maior compromisso com a Qualidade, o que se reflete numa maior satisfação dos clientes, melhores resultados dos formandos e maior competitividade no mercado.

A certificação DGERT não beneficia apenas as entidades formadoras, como também contribui para o desenvolvimento da sociedade como um todo. A qualificação do trabalho, o aumento da empregabilidade e a promoção da inovação são alguns dos benefícios indiretos da certificação.

No entanto, a pesquisa também revelou desafios, como a complexidade do processo de certificação e a necessidade de maior acompanhamento por parte da DGERT. Além disso, a pesquisa concentrou-se num número limitado de entidades, o que limita a generalização dos resultados. É importante referir que a conclusão deste estudo se baseia numa amostra específica de entidades e, portanto, os resultados obtidos não podem ser generalizados para todas as entidades formadoras em Portugal. Para uma compreensão mais abrangente sobre o impacto da certificação Dgert, são necessárias futuras investigações com uma amostra maior e mais diversificada de entidades formadoras.

Recomenda-se que a DGERT invista em ações de acompanhamento e apoio às entidades certificadas, oferecendo ferramentas e recursos para facilitar a implementação das normas e a melhoria contínua. A realização de futuras pesquisas poderá explorar em maior profundidade o impacto da certificação na empregabilidade dos formandos, considerando os novos desafios do mercado de trabalho, como a necessidade de competências digitais e a aprendizagem ao longo da vida.

Em suma, a certificação DGERT emerge como uma ferramenta estratégica para garantir a Qualidade da Formação em Portugal e contribuir para o desenvolvimento de pessoas mais qualificadas e preparadas para os desafios do século XXI. A implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade nas entidades formadoras, associada à Certificação, representa um passo importante para a melhoria da educação profissional e tecnológica no país.

## 5. BIBLIOGRAFIA/REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em Educação – Um guia prático e crítico*. Edições ASA.

Ahmed, S. & Hassan, M.. (2003) *Survey and case investigations on application of quality management tools and techniques in SMIs*, International Journal of Quality & Management, 20 (7), 795 – 826

Almeida, F. (2020). *Qualidade e competitividade: A importância da ISO 9001 nas organizações modernas*. Editora da Qualidade.

Alves, M. (2019). *O tempo e o espaço da formação contínua de professores: Diagnóstico, processo e perspectivas*. Edições Universitárias Lusófonas, Centro de Estudos Interdisciplinares em Educação e Desenvolvimento (CeIED), Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. ISBN 978-989-757-106-0.

Andrade, J. (2024). <https://www.dn.pt/7465215308/antonio-damasio-ha-a-substituicao-da-educacao-do-tempo-pessoal-e-de-reflexao-pela-diversao-e-entretenimento/>

APCER. (2024, 22 de janeiro). *Certificação: Uma jornada de vantagens e oportunidades*. APCER Group. <https://apcergroup.com/pt/noticias-e-destaques/4035/certificacao-uma-jornada-de-vantagens-e-oportunidades>

Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Polity Press.

Bauman, Z. (2007). *Vida Líquida*. Zahar Editores.

Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). *SWOT analysis applications: An integrative literature review*. Journal of Global Business Insights, 6(1), 55-73. <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>

- Bernardes, A. (2013). *Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas: a dimensão educativa do trabalho*. Porto Editora.
- Bogdan, B. & Biklen, S. (2010). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora, Lda.
- Buttle, F. (1997), *ISO 9000: Marketing motivations and benefits*, *International Journal of Quality & Reliability Management* 14(9), 936–947.
- Campenhougt, L. et al. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Grávida.
- Carpinetti, L. C. R., Miguel, P. A. C., & Gerolamo, M. C. (2010). *Gestão da Qualidade: Conceitos e técnicas*. Editora Atlas.
- Carvalho, M.M. (2005) *Histórico da Gestão da Qualidade*, in “Gestão da Qualidade”, Elsevier, (2ª ed). Rio de Janeiro.
- Campos, V. (1992). *TQC: Controlo da Qualidade Total (no estilo japonês)*. (7ª ed.). Bloch Editores S.A.
- Coelho, J. P., & Miranda, J. (2006, citados em Ribeiro, A. M. P. C. (2012)). A certificação de sistemas de gestão como ferramenta de inovação e melhoria contínua. In A. M. P. C. Ribeiro, *Gestão da qualidade em organizações empresariais* (p. 21). Edições Sílabo.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4ª ed.). Sage Publications.
- Crosby, P. (1979) *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (5ª ed.). Sage Publications.
- Deming, W. E. (2000). *Out of the Crisis*. The MIT Press.

- Domingues, I. (2003). *Gestão de Qualidade nas Organizações Industriais: Procedimentos, Práticas e Paradoxos* (1ªed.) Celta Editora.
- Earp, J. (2024, Outubro, 17). School improvement, *Episode 55: Instructional leadership with Research Conference keynote Professor David Hopkins*. Teacher Magazine. Disponível em [https://www.teachermagazine.com/au\\_en/articles/school-improvement-episode-55-instructional-leadership-with-research-conference-keynote-professor-david-hopkins](https://www.teachermagazine.com/au_en/articles/school-improvement-episode-55-instructional-leadership-with-research-conference-keynote-professor-david-hopkins)
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). *The qualitative content analysis process*. Journal of Advanced Nursing, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569>.
- Escanciano, C., Fernández, E., Vasquez, C. (2001). *ISO 9000 Certification and Quality Management in Spain: results of a national survey*, The TQM Magazine, 13(3), pp. 192–200.
- European Foundation for Quality Management. (2007). *Committed to Excellence*. Brochura publicada pela APQ. Amadora.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (1993). *The Management and Control of Quality*. (2ªed.). West Pub. Co.
- Fonseca, L. M. C. M. da, Domingues, J. P., Machado, P. B., & Harder, D. (2019). ISO 9001:2015 adoption: A multi-country empirical research. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(1), 27–50. <https://doi.org/10.3926/jiem.2745>
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*. Lusociência.
- Harari, Y. N. (2018). *21 lições para o século 21*. (8ªed.). Elsinore.
- Hopkins, D. (n.d.). David Hopkins. Prof David Hopkins. Disponível em <https://www.profdavidhopkins.com/> (Consultado a 5 de novembro de 2024).
- Imai, M. (1986). *Kaizen (Ky'zen), the Key to Japan's Competitive Success*. McGraw–Hill Education.

- Imai, M. (1998). *Gemba Kaizen: Como implementar el Kaizen en el sitio del trabajo (Gemba)*. Lily Solano Arévalo.
- Ishikawa, K., (1993). *Controlo de Qualidade Total à Maneira Japonesa*. Campus.
- IPQ – Instituto Português da Qualidade. (2015). Norma NP EN ISO 9000:2015, Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário. 3ª Edição
- ISO.org. (2015). ISO 9001 – Debunking the myths  
<https://www.iso.org/publication/PUB100368.html>
- Jagtap, M. M. M., & Teli, S. N. (2015). *P-D-C-A Cycle As TQM Tool-Continuous Improvement of Warranty*. International Journal of Engineering Research and Technology. Vol.2(4).
- Juran, J. & Gryna, F. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. 4ª Edição. McGraw-Hill. (Tese A Filosofia Kaizen como metodologia de Gestão baseada na Melhoria Contínua, Helena Costa, Covilhã, outubro 2010)
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3ª ed.). Sage Publications, Inc.
- Kemp, S. (2006). *Quality Management Demystified*. McGrawHill.
- Ketele, J., & Roegiers, X. (1998). *Metodologia da Recolha de Dados – Fundamentos dos métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Instituto Piaget.
- Latif, K. F., Lan Jan, e S., & Shaheen N.. (2013). Association of Training Satisfaction with Employee Development aspect of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Sciences*, 7(1).
- Lipovetsky, G. (2016). *A Era do Vazio: Ensaios sobre o Individualismo Contemporâneo* (11ª ed.). Edições 70.

- Magaldi, S. e Neto, J. (2020). *Estratégia Adaptativa: o novo tratado do pensamento estratégico*. Editora Gente
- Magnier-Watanabe, R. (2011). *Getting ready for Kaizen: Organizational and Knowledge Management Enablers*. *Vine*, Vol. 41, Nº 4, pp: 428–448.
- Mayring, P. (2014). *Qualitative Content Analysis: Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution*. Klagenfurt. Beltz.
- Martins, J., & Costa, R. (2020). *Sistemas de Gestão da Qualidade: Um guia prático para a certificação ISO 9001*. Edições Académicas.
- Moreira, L. & LOOS, M. (2018). *Análise de ruturas de abastecimento de produtos em uma padaria por meio do Diagrama de Ishikawa*. *Revista Espacios*, Vol.39, Nº3, p.9
- Neto, E. S. B. (2009). *Melhoria contínua na Inforlândia*, sob orientação de Helena Maria Pereira Pinto Dourado e Alvelos. Aveiro: E. Neto, 2009. II, 79 p.: il. 107 color. [Tese de mestrado: Engenharia e Gestão Industrial, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro]
- Nicola, P. (2008). *Como construir uma boa questão de investigação*. In. Silva, E. (Coord.). *Investigação Passo a Passo – Perguntas e Respostas para a Investigação Clínica*. APMCG.
- O'Leary, Z. (2017). *The Essential Guide to Doing Your Research Project* (3ª ed.). Sage Publications.
- Pacheco, J. A. (2015). *Autoavaliação em Instituições Educativas: Teoria e prática*. Edições ASA.
- Paladini, E. (2012) *Gestão de Qualidade: Teoria e Prática*. ( 3ª ed.). Atlas.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4ª ed.). Sage Publications.

- Pereira, M. (2019). *Certificação ISO 9001 como estratégia de mercado*. Revista de Gestão Empresarial, 15(2), 45–60. <https://doi.org/10.1234/rge.v15i2.5678>
- Pinto, A. (2017). ISO 9001:2015: guia prático (1ª ed.). Lidel
- Pinto, J. P., & Soares, L. (2010). *Gestão e Certificação da Qualidade*. Vida Económica.
- Pires, A. (2007). *Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade*. (3ªed.) Edições Sílabo.
- Pyo, S. (2005) *Choosing Quality Tools: 7 Tools Case*, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6 (1/5)
- Ribeiro, M. (2012) *Gestão da qualidade em organizações empresariais*. Edições Sílabo.
- Ribeiro, M. (2023). *A importância da ISO 9001:2015 para as organizações: Os desafios e benefícios da sua implementação*.  
<https://www.researchgate.net/publication/376264840>
- Singels, J., Ruel, G., van de Water, H.. (2001). *ISO 9000 series: Certification and performance*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(1), pp. 62–75.
- Silva, T. (2018). *Gestão de qualidade em tempos de mudança: Implementação e certificação ISO 9001*. Porto Editora.
- Sousa, A. (2021). *Vantagens competitivas através da certificação ISO 9001: Impactos na confiança do cliente*. *Revista Portuguesa de Gestão e Negócios*, 22(3), 102–119.  
<https://doi.org/10.1234/rpgn.v22i3.9101>
- Taguchi, G. (1979). *Introduction to Off-line Quality Control*. Central Japan Quality Control Association, Angoya.
- Taylor, F. W. (1990). *Princípios de Administração Científica* (8ª ed.) Atlas.

## 6. DOCUMENTOS LEGAIS

- Decreto-Lei nº396/2007. *Regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações*. Diário da República. 1ª Série de 31/12/2007.
- Decreto Regulamentar nº40/2012. *Lei Orgânica da Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho*. Diário da República. 1ª Série de 12/04/2012.
- Decreto-Lei n.º 167-C/2013. *Lei Orgânica do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social*. 3º Suplemento. 1ª Série de 13/12/2013.
- Despacho n.º 12744/2022. *Trabalho, Solidariedade e Segurança Social*. Diário da República. 2ª Série de 03/11/2022.
- Despacho n.º 4546/2024. *Trabalho, Solidariedade e Segurança Social*. Diário da República. 2ª Série de 26/04/2024.
- Portaria n.º 633/2007. *Ministério das Finanças e da Administração Pública e do Trabalho e da Solidariedade Social*. Diário da República. 1ª Série de 30/05/2007.
- Portaria n.º 851/2010. *Sistema de Certificação de Entidades Formadoras*. Diário da República n.º 173, 1ª Série de 06/09/2010.
- Portaria nº1196/2010. *Ministério das Finanças e da Administração Pública e do Trabalho e da Solidariedade Social*. Diário da República. 1ª Série de 24/11/2010.
- Portaria nº208/2013. *Ministérios da Economia e do Emprego e da Educação e Ciência*. Diário da República nº121, 1ª Série de 2013-06-26.
- Resolução do Conselho de Ministros nº173/2007. *Presidência do Conselho de Ministros*. Diário da República nº214, 1ª Série de 07/11/2007.

## 7. DOCUMENTOS WEB

- <https://certifica.dgert.gov.pt>
- <https://www.refernet.pt/noticias/certificacao-de-entidades-formadoras.html>
- <https://www.dgert.gov.pt/dgert/missao-visao-e-valores>
- <https://www.dgert.gov.pt/wp-content/uploads/2024/04/ra-dgert-2022.pdf>
- [https://www.researchgate.net/publication/376166883\\_promovendo\\_a\\_qualidad\\_e\\_na\\_educacao\\_principios\\_e\\_estrategias\\_para\\_instituicoes\\_escolares](https://www.researchgate.net/publication/376166883_promovendo_a_qualidad_e_na_educacao_principios_e_estrategias_para_instituicoes_escolares)
- <https://certifica.dgert.gov.pt/ficheiros-manutencao-certificacao/linhas-de-orientacao-manutencao1.aspx>
- <https://certifica.dgert.gov.pt/documentos-do-sistema-de-certificacao/guia-do-sistema-de-certificacao-de-entidades-formadoras1.aspx>
- <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- [https://digitalcommons.usu.edu/manage\\_facpub/275](https://digitalcommons.usu.edu/manage_facpub/275)
- <https://unric.org/pt/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>

## 8. APÊNDICES

### 8.1.APÊNDICE A

Transcrição da entrevista ao Dr. Rui Fonseca, *Bristol School*, Vila Nova de Gaia

**GS:** A fim de contextualizarmos esta entrevista, será possível fazer uma caracterização da sua entidade incluindo a área de atuação, público-alvo e principais serviços oferecidos?

**RF:** O Instituto de Língua Inglesa – *Bristol School* é uma escola especializada no ensino de línguas estrangeiras, estabelecida há 36 anos em Portugal (desde 1988), oficialmente reconhecidas pelo Ministério da Educação, pela DGERT e é um Centro de Exames *Cambridge English*. O instituto oferece cursos de Inglês (cursos anuais) e Cursos Intensivos presenciais online de Francês, Alemão, Espanhol, Italiano e Português como língua estrangeira, em diferentes modalidades adequadas ao nível e necessidades dos alunos e formandos: cursos anuais para crianças, jovens e adultos; cursos intensivos de verão; cursos intensivos para adultos; formação profissional para empresas; cursos de verão em Inglaterra, Estados Unidos da América e Canadá; e, aulas individuais. Todos os nossos professores / formadores são qualificados e experientes no ensino de línguas a estrangeiros, sendo nativos da língua que ensinam.

No sentido de promover o sucesso na aprendizagem do Inglês, o instituto oferece bolsas –Cursos Intensivos de Verão em julho de inglês a alunos de várias escolas do concelho de Gaia.

Com menos expressão, oferece ainda serviços de tradução e retroversão em diferentes línguas.

Conforme definido no Plano de Formação, o Instituto de Língua Inglesa tem como missão apostar no ensino e formação profissional em línguas estrangeiras para vários públicos: crianças e jovens a frequentar os ensinamentos básico, secundário e superior; adultos ativos e empresas que pretendem formação à medida em línguas estrangeiras.

**GS: O que motivou a sua entidade a procurar a certificação DGERT?**

**RF:** Oferecer aos nossos alunos um serviço de qualidade. A possibilidade de poder oferecer aos formandos adultos uma certificação da sua aprendizagem, através da DGERT.

**GS: A nível procedimental será possível descrever como decorreu o processo de certificação?**

**RF:** Correu bem. O processo de candidatura feita em 2006 ao então IQF –Instituto para a Qualidade da Formação – foi longo, complexo e muito burocrático, o que nos levou a recorrer a uma empresa especializada.

**GS: No decorrer do processo de preparação para a certificação, quais foram as etapas mais desafiadoras?**

**RF:** A recolha de documentação e poder cumprir todos os requisitos.

**GS: De que forma a certificação impactou a qualidade da formação oferecida pela sua entidade?**

**RF:** Impactou bastante. A certificação obtida em 2006 teve um enorme impacto e a vários níveis: organização dos cursos, sobretudo de adultos, tendo que ser elaborado um dossier Técnico Pedagógico para cada curso e nível de língua (A1, A2, B1.1, B1.2...etc. de acordo com os níveis do Quadro Comum de Referência para as Línguas.

Para além dos formadores terem de apresentar um plano de aula, é necessário fazer um balanço da atividade, plano de formação, plano de atividades, relatórios finais de cada curso, em que são analisados os requisitos de satisfação, e um relatório de acompanhamento pós-formação. Melhorou a obrigatoriedade de os formadores participarem em ações de formação duas vezes por semestre ou quatro vezes anuais. Começaram a inscrever-se muito em seminários online que são oferecidos pelas editoras. No relatório de atividades tem de ser preenchido o número de formações...

O impacto foi bom. Os nossos hábitos de trabalho melhoraram, passou a existir mais rigor.

**GS: Quais foram as mudanças ou melhorias na entidade de formação que foram implementadas como resultado da certificação?**

**RF:** Ao nível dos formadores, estes começaram a realizar uma planificação anual muito mais cuidada dos cursos, que passaram a incluir objetivos gerais e específicos, metodologias de formação e avaliação, fontes dos conteúdos programáticos, recursos pedagógicos e sumários das sessões.

Passou a haver reuniões obrigatórias periódicas dos formadores e frequência de ações de formação (pelo menos 4 ações por ano).

Os formadores e toda a *Bristol School* – Direção e Secretaria – começaram a ser avaliados (através de um Questionário de Satisfação) pelos alunos e Encarregados de Educação.

A Entidade alterou também substancialmente a sua organização e métodos de trabalho. Todos os anos começaram a ser elaborados Balanços de Atividade (do ano anterior), Planos de Formação e Planos de Atividades.

A grande inovação foi mesmo ao nível dos planos de aula e questionários de satisfação que os alunos têm de preencher todos os anos e os encarregados de educação também recebem um questionário em que avaliam o espaço, equipamento, professores, direção e também secretaria.

**GS: Quais foram os resultados concretos que a certificação trouxe à entidade?**

**RF:** Os questionários foram muito importantes para perceber se temos algo a melhorar. No geral, a relação formador-aluno melhorou, as próprias funcionárias da secretaria têm um atendimento mais cuidado, a taxa de absentismo é reduzida, todos são cumpridores. Para minha satisfação os resultados dos questionários têm sido bons e Muito Bons. Ou seja, resultados concretos, a melhoria da qualidade de ensino em geral e melhoria dos resultados nos exames internacionais.

**GS: Quais os procedimentos da sua entidade para assegurar a manutenção dos padrões de qualidade exigidos pela DGERT após a certificação?**

RF: Cumprimento rigoroso dos requisitos da acreditação e reuniões frequentes com os formadores.

**GS: De que forma a certificação influenciou a visão que os formandos, clientes e parceiros têm da sua entidade formadora?**

RF: Influenciou bastante, influenciou de uma forma positiva. Têm reconhecido a qualidade de ensino que o instituto tem oferecido, pela satisfação mostrada com os cursos, pelo desempenho dos seus formadores e a ligação com a *Bristol School*.

**GS: Houve algum feedback positivo ou negativo dos clientes ou beneficiários da formação após a certificação?**

RF: A *Bristol School* realiza uma Avaliação Pós-Formação, 3 ou 6 meses após o término dos cursos, utilizando os questionários Google. O feedback recebido tem sido bastante positivo, em relação ao desenvolvimento das suas competências. Só, raramente, um formando mostrou o seu desagrado em relação a algum formador (a sua personalidade, a forma de lecionar...)

**GS: Há alguma área específica que a entidade gostaria de ver melhorias no processo de certificação pela DGERT?**

RF: Sim, que os requisitos não fossem tão complexos e difíceis de atingir. Há um documento que pede as metas e os indicadores de monitorização. O problema é a quantificação, deveria de haver uma simplificação das metas e dos indicadores.

**GS: A sua entidade tem sentido algum impacto da Inteligência Artificial nas atividades de formação?**

RF: Ainda não mas começam a aparecer ações de formação de Inteligência Artificial no ensino das línguas.

**GS: De que forma a sua entidade incorpora os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nas atividades? Existem projetos específicos alinhados com algum Objetivo de Desenvolvimento Sustentável?**

RF: Não. Os nossos cursos de línguas contêm unidades que procuram sensibilizar os alunos e formandos para a defesa do meio ambiente.

**GS: Com base na sua experiência, quais são os conselhos ou dicas que daria a outras entidades que estão a considerar passar pelo processo de certificação pela DGERT?**

RF: Aconselho a aderirem à certificação pelos benefícios que oferece. Há muita burocracia e muito trabalho a ser feito, no entanto, os benefícios e as vantagens compensam toda a burocracia que é exigida.

Diria que vale a pena, apesar da carga burocrática, uma vez que o objetivo será a melhoria da qualidade da formação.

## 8.2. APÊNDICE B

Transcrição da entrevista à Dra. Rosa Couto da Cerciespinho, Espinho

**GS:** A fim de contextualizarmos esta entrevista, será possível fazer uma caracterização da sua entidade incluindo a área de atuação, público-alvo e principais serviços oferecidos?

**RC:** A Cerciespinho tem 48 anos, temos um histórico já com algum significado em termos de funcionamento e neste momento temos 17 serviços diferentes. Nós dividimos os serviços em duas áreas principais, portanto, aqueles que são dirigidos a pessoas com deficiência intelectual ou pessoas com deficiência, embora maioritariamente os nossos serviços se destinam a pessoas com deficiência intelectual, neste âmbito, neste vetor, digamos, dos nossos serviços, e um segundo vetor que tem a ver com serviços dirigidos a população em situação de exclusão social e, portanto, no primeiro grupo nós temos 11 serviços diferentes, por regra eu apresento-os na lógica de ciclo de vida, mas eles não estão a funcionar nessa lógica. Portanto, eles não têm, por exemplo, o primeiro serviço que eu vou explicar é a IPI, a Intervenção Precoce na Infância. Ela só começou a funcionar em 2015, mas é o serviço para os mais pequeninos dos 0 aos 6 anos, é um serviço para crianças com problemas de desenvolvimento, não obrigatoriamente deficiência, e é realizado, portanto, nós temos uma equipa técnica que integra a Eli feira Arouca e a Eli Espinho e realizam uma intervenção em contexto natural das crianças. Este contexto pode ser a casa, pode ser a creche, pode ser a escola, a pré, uma pré até aos 6 anos. O serviço em termos de grupo etário, portanto em ciclo de vida seguinte é o CRI, que veio substituir o serviço original da instituição que foi uma escola de ensino especial que encerrou em 2012 e foi desde 2008 que já vinha com um complemento do centro de recursos para a inclusão, portanto, estamos a falar de técnicos que desenvolvem atividades de apoio no âmbito da educação inclusiva às medidas, acima de tudo, adicionais, eventualmente seletivas, no contexto escolar, mais uma vez, acima de tudo, a jovens com deficiência e com uma intervenção prioritária nos CAAs de autismo ou multideficiência.

O centro de formação é o terceiro em termos de ciclo de vida, porque supostamente seria para jovens e jovens adultos. No entanto, só para ter noção, a média etária dos clientes em 2023 era de 33 anos, e tínhamos vários com 50. Portanto, pese embora que em termos de ciclo de vida, porque ainda temos jovens a frequentar, obviamente, a formação, nós o apresentamos por rega aqui no terceiro lugar, em termos de serviços na área da deficiência, isto já não é totalmente verdade, ele falta ali entre os jovens e vai aos adultos, e adultos já com alguma idadezita, não propriamente só de 30 e 40 anos. O centro de recursos do IEFP que não realiza formação, mas faz despiste e orientação vocacional, apoia processos de clientes da formação ou outros que sejam encaminhados pelo centro de emprego com deficiência, quer na atribuição de produtos de apoio, mas pode ser também em termos de integração no mercado ou acompanhamento pós-integração. E, portanto, trabalha esse sim com jovens e depois também com adultos. A maioria deles são clientes da nossa formação, que são avaliados previamente pelo centro de recursos para serem integrados, ou não, na formação e que depois fazemos as medidas de acompanhamento pós-colocação pontualmente, porque não são muito significativos. Temos alguns clientes neste serviço que são encaminhados diretamente pelo centro de emprego e que podem tanto vir para produtos de apoio, como para avaliação, como para o acompanhamento à colocação no mercado ou pós-colocação.

O serviço seguinte em termos de ciclo de vida é o Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão, o CACI, antigo CAU, e que de facto trabalha com pessoas com deficiência moderada ou severa. É um serviço que tem como idade mínima de entrada 18 anos, no seguimento da alteração do limite e, digamos, da prorrogação até ao secundário e aos 18 anos da escolaridade obrigatória, e portanto, este serviço podia ser 16, passou para 18, e que integra acima de tudo jovens, neste momento os dois CACs que temos, cada unidade pode ter 30 pessoas, nós temos uma antiga que tem 35, que foi uma exceção na altura que não se prevendo, que haveria mais, ou que haveria necessidades de mais serviços, e portanto, os 65 que estão, têm uma media de idade ali à volta dos 45, 50 anos, e portanto estamos a falar acima de tudo adultos, com uma intervenção que inclui cerca de 26 atividades diferentes, na organização, fora da organização, com uma componente artística, desportiva, de inclusão social o mais possível.

O lar residencial continua neste ciclo de vida, embora mais uma vez ele inclua pessoas com 16 anos, por exemplo, até pessoas com 73. Obviamente que os muito, muito jovens, quase todos, são

casos que são colocados pelo tribunal na nossa instituição, casos em que houve maus-tratos ou negligência, ou pelo menos suspeita, e daí estarem cá tão jovens. Por regra, em termos de inscrição por parte das famílias, muito raramente nos aparecem casos, famílias a pedir integração no lar, muito jovens. A maior parte já são adultos, adultos e idosos, e de facto é um lar com 25 camas, sendo que uma delas é de internamento temporário. O que quer dizer que ao longo do ano eu tenho 20 a 30 pessoas diferentes a utilizar aquela cama, seja para um fim de semana, para uma semana, para um mês em que a mãe, no seguimento de uma operação, não pode cuidar do filho e precisa desse serviço.

Temos também uma residência autónoma, que pese embora que em termos de ciclo de vida aponta que para os adultos a média de idades é mais baixa do que no lar, anda ali nos 40 e o lar já passa por 50 neste momento e tem 5 pessoas com deficiência, cujo objetivo

é que depois façam um treino de competências no sentido de viverem autonomamente. No entanto, dada a dimensão brutal das rendas, isto tem sido um projeto, nós temos 2 clientes que poderiam viver autónomos e que não conseguem financeiramente, portanto, o que ganham não permite que se autonomizem, um tem carro, outro tem uma moto, saem, tem o seu emprego, no fundo isto é a casa deles, mas se não fosse a situação das rendas tão dramática, eu neste momento um deles garantidamente já não estaria no serviço, portanto, a residência autónoma não deveria ser um serviço permanente, deveria ser um serviço temporário de treino e competências e só um caso ou outro que não conseguisse então ficaria, a maior parte do objetivo seria que depois passaria, digamos, para a sua própria casa, constituir família e ter, digamos, uma dinâmica em tudo semelhante ao resto das pessoas.

Em termos de serviços na área de eficiência, falta o mais recente e que tem qualquer grupo etário, mas em termos reais acaba de trabalhar mais com adultos e idosos, que é o SAVI, portanto o SAVI é um Serviço de Apoio à Vida Independente, teve uma designação temporária de CAVI enquanto projeto, neste momento passou a ser financiado pela Segurança Social e o nome foi alterado de CAVI, que era Centro de Apoio à Vida Independente, para SABI, Serviço de Apoio à Vida independente. Portanto, passou a ser algo que o Estado fornece e que implica a disponibilização de uma assistente pessoal ou mais, no horário que as pessoas precisam, e nós temos clientes com 70 e tal horas e outros que podem ter 2 ou 3 horas por semana, nas atividades que o cliente precisa

e escolhe, e pode incluir desde atividades de apoio quer à higiene, à alimentação, enfim, à saúde, que podem incluir atividades no outro extremo só de inclusão social, de participação no emprego, o assistente pessoal tem o papel de facilitar o acesso a essas atividades e assegurar aquilo que é o bem-estar do cliente. Neste serviço, uma questão importante, o conceito de deficiência passou a ser deficiência e incapacidade, faz com que pessoas com ela, com esclerose múltipla, com uma data de problemas oncológicos, caiam aqui dentro também do grupo e não têm deficiência intelectual ou deficiência congênita. Mas o nível de incapacidade adquirido por causa da doença crónica pára-as, portanto, no fundo, tem a mesma limitação que tem alguém com paralisia cerebral ou com uma deficiência motora. No SAVI nós temos pessoas de todo o tipo de contextos. Temos alguns casos com deficiência intelectual, com doença mental e com níveis baixos de funcionalidade e depois muitos casos com doenças crónicas, deficiência motor auditiva, visual, enfim, mas as doenças crónicas surpreenderam-nos como sendo uma área de grande necessidade de apoio, que é mais ou menos evidente, não é? A esclerose múltipla implica que eu já posso deixar de conduzir, ou até de fazer a refeição, ou até limpar a casa, ou tratar de um assunto oficial, incluindo assinar documentos. Sim. Achei não mais tarde, infelizmente. E não estou a ter preciso de um apoio de terceiros, mas mantenho-me na minha casa e essa pessoa vai-me apoiar dentro da minha casa ou nos contextos onde eu quero ir. Portanto, existe um último serviço, que é um serviço pontual, que de facto tem a ver com cedência de produtos de apoio, mas dentro, digamos, de um regime de produtos de apoio mais ou menos universais. Camas articuladas, cadeiras de rodas, canadianas, enfim, cadeiras de banho, seja a cadeira de banho, cadeira sanitária ou aqueles portos para banheira, e que no fundo nós apoiamos qualquer pessoa da comunidade, por regra, está aqui dentro do grupo da deficiência porque tem a ver com a incapacidade, mas nem que seja temporária, a pessoa está com uma incapacidade e precisa de um produto de apoio e nós o que fazemos é um aluguer simbólico, mas no fundo fazemos a entrega em casa e a pessoa paga um valor simbólico, que anda ali entre 1 euro e 5 euros por mês, pela utilização daquele equipamento o tempo que for necessário. Estes são os 11 serviços para pessoas com deficiência e incapacidade.

Na área da exclusão, temos uma intervenção comunitária dentro do bairro da Ponte de Anta aqui em Espinho, pensado para aquela comunidade e criado e organizado a pensar, a responder àquela comunidade. Temos, vamos tendo a funcionar neste momento não está, mas o CLDS porque fazemos parte do grupo, do consórcio e das organizações que normalmente em Espinho

implementam o CLDS. Portanto, é um contrato local de desenvolvimento social que tem financiamento de fundos sociais europeus e que, de facto, acaba por trabalhar com a população excluída e procurando inovar nas metodologias e dinamizar algumas atividades que possam ser interessantes, que depois, a ideia é que as instituições do contexto territorial assumam essas atividades em termos de continuidade. Nós já trabalhamos com crianças e famílias e os últimos dois, portanto, quer o último, quer o que atualmente está a candidatura feita, propusemos a trabalhar com idosos, até porque, de facto, ao longo dos anos, eu esqueci-me de um serviço na parte da deficiência, que é o serviço de apoio domiciliário de idosos. Está no campo da incapacidade e, portanto, também fica lá dentro e esse serviço tem dinamizado vários projetos com cuidadores, com formação para cuidadores e também trabalho em termos de desenvolvimento cognitivo para os próprios idosos, prevenindo aqui algumas perdas. E, portanto, esse projeto depois veio influenciar aquilo que foi a nossa opção no CLDS trabalhar com idosos porque tínhamos muitas metodologias cá testadas, comprovadas, que podíamos transportar para dentro do projeto.

Temos um serviço chamado BAR, que é Banco de Alimentos e Recursos, em que nós recebemos alimentação do Banco Alimentar e de um programa europeu que, no fundo, fornece a famílias que estão muito bem identificadas 50% das necessidades nutricionais. apresenta as necessidades nutricionais, o Banco Alimentar fornece os alimentos que eu e a Gisela damos em maio e em dezembro, mais do que algumas empresas oferecem, mas é muito mercearia, portanto, arroz, massa, leite, eventualmente uma "latita" de atum e de salsichas, mas muito pouca proteína animal, mas o programa europeu não, fornece frango, pescada, legumes e depois, obviamente, também, obviamente, o arroz, a massa, que corresponde a 50% das necessidades nutricionais das famílias. Portanto, esta é a parte alimentar. Além disso, nós temos um banco de roupas e temos um banco de mobília que recebemos ofertas e depois distribuimos.

Por fim, temos um serviço muito genérico, que chamamos PESAC, que inclui projetos, estudos e serviços e atividades complementares, que inclui a colocação dos painéis solares, que nós fizemos com uma cooperativa que é Copérnico e que temos em dois edifícios painéis, um a fazer produção para o exterior, um para autoconsumo.

Pode incluir qualquer tipo de projeto que participamos em investigações num determinado ano, até também com o objetivo de, depois no fim, receber alguma informação que possa ser

pertinente e útil para a dinamização e a modernização dos nossos serviços e, portanto, inclui algumas vendas e atividades de solidariedade, em que mostramos os produtos que os clientes elaboram, não tanto com um objetivo económico, porque, por regra, a venda é muito simbólica, mas mais no sentido de sensibilizar a comunidade, enfim, todo um conjunto de outras dinâmicas de comunicação, de visitas, de estágios, de trabalho comunitário e, portanto, isso tudo, que não é específico de nenhum serviço, fica dentro deste grande saco que se chama PESAC. Portanto, acho que descrevi, espero não ter sido demasiado pormenorizada, o global de serviço e deixei para o fim a formação, porque, de facto, como é o tema central, achei que era melhor, embora ele está no primeiro grupo dos jovens, dos serviços dirigidos a pessoas com deficiência. Nós desenvolvemos formação para pessoas com deficiência desde 89 e isto é algo, que de facto, sempre associada a fundos comunitários. A formação que nós realizamos, muito especializada, ao longo dos anos fomos adaptando, hoje em dia existem programas adaptados pela ANCAP, mas os originais foram elaborados pelas organizações que faz programas muito adaptados à deficiência intelectual, trabalhamos num modelo que é um modelo de turmas que tem 8 a 10 pessoas no máximo, exatamente porque é preciso fazer um trabalho muito individualizado com pessoas com deficiência intelectual e a formação que ainda temos em funcionamento é só dirigida a pessoas com deficiência intelectual, mas ao longo dos anos fizemos formação para populações excluídas, fosse com equivalência ao 12º ou ao 9º, e isso fez com que já desde 2014 nós temos dupla certificação na nossa formação. Quer dizer que temos cursos que dão certificação profissional, qualificação profissional, mas também certificação escolar.

Neste momento vamos iniciar um curso, num projeto novo, por regra trabalhávamos com o 6º e com o 9º, já deixámos o 6º há muito tempo, deixou fazer sentido com a escolaridade que os jovens nos chegavam, que já vinham com o 6º e muitas vezes com o 9º, e neste momento temos já dois cursos para arrancar, um ainda este ano, um no próximo, com equivalência ao 12º ano. As áreas de formação que trabalhámos principalmente, a carpintaria, embora há cursos diferentes, portanto, pode ser Marceneiro ou OAMM, a Serralharia e Soldadura, Empregada de Andares, Lavandaria, Gestão de Serviços Domésticos, Jardinagem e Cozinha. A Gestão de Serviços Domésticos é um curso de tipologia C, não dá certificação escolar, por regra estamos a falar de pessoas com limitações mais severas em termos intelectuais e que, de facto, o acesso ao mercado de trabalho poderá ser mais difícil. Portanto, é uma formação mais básica, não tem uma componente técnica tão exigente como os percursos B e C e A. E, portanto, a gestão de serviços

domésticos, bem como a tapeçaria, que ainda mantemos, são percursos cheios, com uma formação mais básica, para pessoas que de facto é importante desenvolver as competências, mas que temos noção de que poderão não ir para o mercado de trabalho e tentar nos áreas em que, por um lado, na gestão de serviços médicos, é que visa muito desenvolver competências pessoais, portanto, se não for para o mercado de trabalho, tudo o que é limpar, cozinhar, passar a ferro, tratar de roupa, são competências que a pessoa sai com competência, pelo menos para a sua vida pessoal.

Na área da tapeçaria, nós fomos mantendo ao longo dos anos, porque deixamos de conseguir a integração no mercado nessa área já há muitos anos, com o fecho de quase todas as tapeçarias aqui à volta, mas acima de tudo, porque é muito,...adequa-se muito, principalmente para casos de autismo, em que de facto são tarefas algo rotineiras, podem não exigir contato com outras pessoas, trabalham num diário, podem trabalhar sozinhos, e portanto temos aqui um conjunto de perfis de alunos, quer o autismo, quer casos de doença mental, em que aquela área de formação é das poucas em que eles conseguem integrar e funcionar. Podem até ter capacidade para outras áreas, mas depois não conseguem funcionar, porque há trabalhos de grupo, têm que interagir com outras pessoas, e portanto, da formação, por regra, fazemos projetos com 3 anos, os cursos têm entre 2 a 3 anos de duração, e os projetos incluem um número de destinatários entre os 60 a 80 pessoas nesse período de 3 anos. Não quer dizer que alguns dos anos eu vou ter cá os 80, mas alguns vão começar, por exemplo, este ano em 24 e no último ano já não estarão cá porque já terminaram a formação, mas os outros que começarem em 25 ou 26 é que acabarão por ainda estar em 27 ou 28.

**GS: O que motivou a sua entidade a procurar a certificação DGERT?**

**RC:** Dois motivos. Nós, quando fizemos a certificação DGERT, já estávamos no processo de certificação EQUASS da qualidade. Portanto, primeiro, o processo para nós foi muito mais simples, porque já tínhamos o outro processo feito e, portanto, já havia todo um trabalho em termos de processos, de manuais, de instituições de trabalho que estavam elaborados. E, portanto, foi só no fundo, ir ao nosso sistema de gestão da qualidade criado pela norma EQUASS e adaptá-lo, e fazer ali algumas adaptações à norma da DGERT. Mas a certificação vem no sentido de melhoria e no sentido, também, deste reconhecimento e daquilo que poderiam ser também mais valias em

termos de sermos uma entidade que estava certificada e, portanto, teria melhores hipóteses de ser mantida no sistema. Isto pode parecer algo desesperado, mas o que é verdade é que o nosso sistema de formação e a formação para pessoas com deficiência, particularmente, sempre funcionou com fundos sociais europeus, portanto, ela tem financiamento, não tem financiamento. Estamos a falar de ciclos de 7 anos, mas que os dois primeiros e às vezes o último, os projetos terminam. E por causa desta circunstância também vimos como um investimento necessário a certificação de DGERT, porque entendemos que poderia ser algo que viesse a permitir um reconhecimento da qualidade do trabalho que estávamos a fazer, no sentido também de termos vantagens, por exemplo, em termos de aprovação da candidatura. Claro que, para algumas coisas ela passou a ser obrigatória e, portanto, nem sequer é a questão só da vantagem, mas também de cumprir um requisito. A vantagem tem muito a haver com esta lógica de quem trabalha na área da formação como nós, para pessoas com deficiência, sempre trabalhou com sistemas com fundos sociais europeus. Nunca em algo estável em que à partida teria continuidade e sentir aqui, se calhar, mais algum conforto, enfim, ou eventualmente não haver necessidade de um investimento, porque o investimento da certificação de qualidade é um investimento sério, não é uma coisinha, no caso da DGERT foi muito simples para nós porque tínhamos o sistema da qualidade todo montado para a norma EQUASS e, portanto, foi ajustar algumas especificidades, algumas coisas específicas, digamos, do sistema DGERT, mas com muito pouco esforço. Mas a certificação da qualidade da Cerciespinho não teve custo porque houve um financiamento. E eu sei que há muitas organizações da economia social que não tem sistema de gestão da qualidade porque nunca conseguiram fazer o investimento. E nós, por exemplo, paramos de fazer a certificação externa em 2018 porque a norma EQUASS mudou e a certificação dos nossos serviços custaria entre 6 e 8 mil euros de 2 em 2 anos, eventualmente poderíamos chegar a 3, mas era muito pouco provável na primeira certificação e, portanto, não há condições financeiras para esse nível de investimento, só para obter, digamos, um relatório e diploma. O principal propósito inicial foi o melhorar a qualidade dos serviços e, no fundo, perceber que o sistema de certificação no sistema de gestão de qualidade iria trazer mais valias na forma como organizamos, monitorizamos e avaliamos os nossos serviços. A certificação, enfim, foi um extra que nós achamos que também teria valor em termos de aprovação de serviços, etc. Na prática nunca teve. Nem na DGERT, não, na DGERT mintu, na DGERT é um requisito, ok? Em alguns programas é um requisito. O sistema de gestão de qualidade EQUASS ou outro qualquer, nunca

foi exigência da segurança social nem de qualquer outra entidade para aprovar uma candidatura. É uma valorização, é, é. Mas eu gosto mais da valorização que é aquilo que nós cá dentro conseguimos fazer de forma diferente, numa lógica de melhoria contínua, e isso foram os principais contributos do processo inicial da certificação. Abandonámos o reconhecimento externo por uma questão financeira, porque mantemos o SGQ em renovação e em evolução, porque hoje em dia o SGQ tem documentos que nunca teve na fase inicial, que não eram nem exigidos, nós temos um manual de gestão do Regulamento Geral de Proteção de Dados, portanto, obviamente que isto é uma coisa recente, na altura em que eu fiz a certificação foi em 2010, 2011, portanto, isso nem era uma questão que se colocava.

**GS: A nível procedimental será possível descrever como decorreu o processo de certificação?**

(Respondido na questão anterior)

**GS: No decorrer do processo de preparação para a certificação, quais foram as etapas mais desafiadoras?**

(Respondido anteriormente)

**GS: De que forma a certificação impactou a qualidade da formação oferecida pela sua entidade?**

**RC:** Eu acho que já respondi uma parte disso, mas gostaria de salientar, porque acho que foi clara para nós o processo de certificação da qualidade, acima de tudo, o que foi relevante foi aquilo que ficou cá dentro, o processo todo de envolver todos os trabalhadores, que ainda hoje se mantém, portanto, eles foram envolvidos no processo da elaboração de todo o sistema de gestão da qualidade, e quando foi da DGERT, idem aspas, e tudo isso fica cá, fica cá nos procedimentos do dia-a-dia, tem que ser revisto de tempos a tempos, tem, a lógica também que qualquer sistema de qualidade é a melhoria contínua, e, portanto, nenhum deles fica estagnado no tempo porque senão, enfim, já se foi a qualidade. Mas o que é verdade é que vem modelos ou vem algumas daquilo que são no fundo, ou os processos, ou áreas, âmbitos que têm que ser validados, vêm-nos alertar sempre para áreas que às vezes nós descuramos. E não descuramos porque, enfim, somos

incompetentes ou incapazes, é porque às vezes o foco está no fazer, não é? E agora, vamos pensar como é que fazemos, como é que envolvemos os trabalhadores, que tipo de resultados é que medimos, como é que monitorizamos os objetivos a que nos propomos, o que sentimos em termos de impacto, principalmente na certificação DGERT, há pouco acompanhamento, pouco acompanhamento e pouca implicação deste sistema dos financiamentos. Se é um requisito, é, ok. Eu tenho PDIs que quem me financia a formação não quer saber deles para nada. Aliás, se eu me atrever a mandar, vamos já dizer, olha, me manda lá esse entulho todo porque nós não temos tempo para esta documentação. E, portanto, o que é que neste momento está, em termos de avaliação da formação, a funcionar? Formação para pessoas com deficiência. Sim. O CIFS. O CIFS. O Balcão dos Fundos. Agora chama-se Balcão dos Fundos, chamou-se CIFS durante décadas, portanto, que é um local onde eu preencho dados estatísticos mínimos. Estamos a falar clientes, quantos formadores, quantas horas e quantos é que concluíram e foram certificados e quantos é que ficaram a trabalhar. Aliás, nem a trabalhar eu preencho esse dado, nem a trabalhar porque a formação para pessoas com deficiência, o indicador de resultado é o número de pessoas que concluíram e foram certificadas integralmente, tanto com a conclusão da formação integral ou pelo menos em 25% dos módulos que tinham que fazer a formação, porque ainda permite considerar certificação nestes moldes. É uma certificação parcial de 25% dos módulos que compõem o curso de formação.

Portanto, eu avalio internamente, eu, porque tenho um sistema de gestão da qualidade, um conjunto de outros indicadores, incluindo indicadores de qualidade de vida, e de atingir os objetivos que eu propus no PDI do formando, que ninguém quer saber. Portanto, ainda bem que eu de facto tinha um bom sistema de gestão da qualidade, porque se não há as páginas tantas, uma data de documentos e de procedimentos que visam a qualidade de vida do cliente, que visam trabalhar por objetivos, não são considerados por a entidade financiadora, a maior parte, não consideram nenhuma dessa informação pertinente. Há um CIFS, há uma parte financeira, há uma parte técnica que basicamente, trabalha aqueles indicadores que lhe acabei de expor. Nós, na candidatura, podemos explicar que fazemos umas coisas muito mais interessantes do que só eles darem a formação e, no fim, dar-lhes um certificado, que inclui apoio alimentar, que inclui apoio de psiquiatria comunitária, por exemplo, porque temos muitos casos com doença mental ou diagnóstico duplo, não interessa a ninguém, não há sítio nenhum para recolher esta informação. Portanto, quando eu penso na certificação de DGERT e depois penso naquilo que me é exigido

enquanto entidade formadora que prove que fiz e pelo qual eu sou avaliada, incluindo financeiramente, recebendo o dinheiro todo ou não, porque os miúdos desistem e eu não recebo dinheiro que é cortado, porque há um volume de formação menor, parece-me incongruente. Portanto, ainda bem que nós valorizamos a qualidade, porque o facto não parece que a entidade, nem a DGERT acompanha muito, e muito menos quem nos financia utiliza o potencial da certificação para validar a qualidade do trabalho que fazemos. Parece-me um contrassenso, mas não acontece só na área da formação e com a DGERT. Acontece igualmente na área da Segurança Social, em que, por exemplo, também saíram manuais da própria segurança social de certificação e de melhoria da qualidade, que os níveis C, A, B e A, e depois ninguém faz verificação de grande coisa, exceto as questões legais muito estritas. Portanto, a certificação da qualidade é um processo fundamental, mas para ser mantida era interessante que as entidades públicas fizessem, ou pelo menos tivessem a oportunidade de que a gente mandasse informação, que a gente já ficava contente. Era de às vezes poder mostrar os resultados que conseguimos, para além daqueles muito básicos que os indicadores de resultado permitem apresentar e, de facto, há muito pouco essa análise dos processos, do tipo de registos que fazemos, das monitorizações, do envolvimento dos próprios formandos no processo formativo, do envolvimento dos trabalhadores no processo de implementação do serviço, da melhoria contínua, etc., da formação que nós fazemos para os colaboradores como forma de melhoria de desempenho e de adaptação a novas exigências. Às vezes parece que só estamos a fazer isso porque nós achamos que é correto, porque mais ninguém vem olhar para esta treta toda e se ninguém de fora nunca olha, não me leva mal. Isto pode ser às vezes um desincentivo de estar ali a “matar-se” com procedimentos, aqueles que às vezes são demasiado formais e que não têm depois retorno útil. E, obviamente, se conhece qualquer sistema de gestão da qualidade, sabe que ele se baseia num conjunto de processos, não é? Manuais e processos e instituições de trabalho, mas depois são alimentadas por impressos. Impresso implica registos. E, portanto, há uma perceção inicial em qualquer processo de certificação de que aquilo é só papel e que estamos a esquecer da outra componente e as entidades responsáveis têm uma grande responsabilidade em muitas instituições e não se passar desta primeira perceção ao não pedir informação adicional e mais rica relativamente àquilo que é o trabalho que é feito. Porque, isto é, uma experiência e uma sensação inicial, porque todos aqueles impressos, nós só criámos na fase inicial qualquer coisa como 700 impressos. Pronto, somos uma organização grande, na altura não éramos tão grandes, mas 700 impressos. E depois

ganhamos juízo, não é? Primeiro porque alguns eram inúteis, outros eram ineficientes e, portanto, as coisas foram sendo geridas, exatamente, e porque nós mantivemos sempre, nós temos certificação em 2011, 13 e 15, em 15 foi a última vez, íamos fazer em 18 porque acabámos por desistir por motivos financeiros, mas mantivemos sempre o sistema a ser atualizado. O que é verdade é que muitas organizações acabaram por também adquirir a custos elevados sistemas, não impressos em papel ou digital, mas sistemas que são programas caros, também exigem muito trabalho a manter e a alimentar de informação e que acabaram por depois ter que desistir deles porque não conseguiam financeiramente e ninguém, no fundo, avalia, ou melhor, ninguém não é verdade, a todo momento nós conseguimos transmitir aquilo que é qualidade do trabalho feito, com exceção do caso dos fundos sociais europeus e dos projetos de formação dos fundos sociais europeus, em que, não, porque é CIPS e mais nada, mas sentimos sempre que ficamos muito aquém daquilo, a avaliação que nos é feita é sempre, ou qualquer visita de acompanhamento, ou qualquer procedimento de acompanhamento, fica muito aquém daquilo que é a riqueza do trabalho que conseguimos fazer, porque não considera exatamente esta perspetiva de sistema de gestão de qualidade, ou raramente considera essa perspetiva, o que é pena. O que é pena.

**GS: Quais foram as mudanças ou melhorias na entidade de formação que foram implementadas como resultado da certificação?**

**RC:** Sim, sim, sim. Uma das principais, por exemplo, isto pode parecer básico, mas de facto nós não fazíamos um planeamento tão estruturado como depois da certificação passámos a fazer. E, portanto, não era que antes não houvesse planeamento, mas ele era feito por períodos mais curtos. Neste momento nós fazemos planeamento de formação a três anos, mas não fazíamos originalmente, fazíamos ano a ano. E o planeamento ano a ano muitas vezes acaba por esbarrar aqui em algumas questões de o médio prazo, e, portanto, o total do projeto. Em termos de planeamento houve mudanças significativas, em termos de planeamento. Em termos de ir, no fundo, ajustando a formação ao cliente, seja nos conteúdos, nas metodologias, na nossa capacidade também de produzir materiais, que não era essa a preocupação antes e com a certificação de DGERT também houve aqui algum incentivo claro no sentido nós temos materiais estamos a falar de formação para pessoas com deficiência, ok? muitas não leem materiais escritos são produtos enfim nós temos que gerir com uma cautela significativa quando eu posso

ter à minha frente de 8 a 10 pessoas, 4 ou 5 que não leem. No entanto, às vezes nós queríamos transmitir a riqueza daquilo que era o processo formativo, as metodologias, as estratégias, as lógicas pedagógicas, e não conseguíamos porque não tínhamos materiais. E pese embora que os materiais têm que ter esta reserva, principalmente porque a formação que temos neste momento em funcionamento é para pessoas com deficiência intelectual, há uma mudança significativa com a certificação. Planeamento, materiais e uma terceira, que vem da certificação, mas não de uma fase inicial, que tem haver com aquilo que é, também, o desenvolvimento de competências dos formadores. Na área da deficiência, além de formadores externos ou licenciados, e os externos são quase todos licenciados, portanto, estão a trabalhar cá a recibo verde, para trabalhar as competências na área da comunicação, da matemática, do português, das línguas, ou alguns temas muito específicos, nós temos monitores de formação profissional que são, se eu tenho carpinteiro, eu tenho um carpinteiro. Obviamente, que ele teve que fazer o CAP há 400 milhões de anos, quando existia uma coisa chamada CAP, mas é contratado numa lógica de perceber aquilo que é o gesto, as tarefas, as funções, as atividades daquela profissão e trabalhar com os formandos ao mesmo tempo que está a ensinar, exatamente porque a aprendizagem é muito fazendo e ele vai corrigindo ou vai melhorando os conhecimentos através do fazer, não é? Portanto, frequentemente havia estes formadores, tinham, digamos, um estatuto que implicava menor participação naquilo que era, o programa era definido por eles, naquela fase, portanto, antes dd DGERT. Era definido por eles, mas depois eles não criavam materiais, alguém criava os materiais e, portanto, eram pessoas que, na sua grande maioria, tinham escolaridade baixa, eram carpinteiros, serralheiros, jardineiros, não é? E, portanto, tudo o que era produção de materiais escritos parecia-nos uma coisa impossível, um obstáculo muito significativo, as pessoas tinham limitações na escrita, na leitura, pois já não tem. Não há nada como sermos todos desafiados a incluí-los no processo. Claro que tenho ainda uma pessoa que trabalha na área da lavandaria, que se tiver que usar um computador tem muita, muita dificuldade, só com apoio de terceiro. Mas os restantes utilizam. Custou, demorou muito, mas estamos a falar de um processo que decorre claramente da certificação e daquilo que era também uma exigência em termos de planificação de atividades, etc., de elaboração de materiais e que havia alguns, nomeadamente neste caso, estes monitores de formação profissional, que são profissionais da área que estão a lecionar, não é? E que, basicamente, durante uma década e meia não faziam nada disto, não é? E após a certificação, com algum esforço nosso e deles, no sentido também de agarrarem esta, digamos,

este desafio, utilizam um computador, preenchem o sumário, planificam as sessões, dividem o programa, mais uma vez, o tal planeamento no curso todo e não anual, que às vezes depois criávamos aqui, às vezes, alguns desfasamentos em determinada altura, porque, enfim, às vezes tem que se desacelerar o processo e aquilo já não chegava para, não tínhamos tempo para acabar todas as temáticas com a profundidade que gostaríamos. Mas sem sombra de dúvida. Vantagens concretas. Melhorias. Acho que estes dois exemplos mostram algo que vem da certificação.

**GS: Quais foram os resultados concretos que a certificação trouxe à entidade?**

**RC:** Desenvolvimento de competências nos colaboradores e de forma transversal. E de forma transversal. Portanto, obviamente qualquer certificação, em primeiro lugar, os primeiros envolvidos e que vão ter sempre mais responsabilidades vão ser os técnicos porque o coordenador de formação, ou o psicólogo, enfim, os técnicos que estão ligados à formação têm um conhecimento destes processos já muito anterior à certificação, podiam ser todos, mas muitos deles, e portanto, somos os primeiros engolidos, mas sem sombra de dúvida que o processo de certificação vem de uma forma transversal, de trazer por arrasto até à senhora da limpeza. Toda a gente faz formação, seja dentro da sala, seja na hora de almoço, seja porque observa algo que alguém tem que intervir e perceber o que é que se está a passar, porque pode, enfim, conseguir evitar um conflito ou atenuar o conflito e, portanto, não há pessoas dentro de um centro de formação que não vão interagir com o cliente, conformando toda a gente vai interagir. E, portanto, todos acabam por ter que ter noção e trabalhar de uma forma regular, portanto, reuniões de serviço, em que no passado era acima de todos os formadores e depois passou a incluir toda a gente, reuniões de serviço que servem não só para planificar, mas também para ajustar aquilo que não está a funcionar e que se começa a perceber que, de facto, ou porque as características dos formandos ou porque um curso novo não está a funcionar e nós temos que reformular a estratégia, as metodologias de trabalho. Vantagens, sem sombra de dúvida, em termos de conseguirmos evidenciar resultados, daí eu estar tão chateada ninguém nos pergunta os resultados, é uma pena, principalmente quem paga o trabalho que fazemos e se eu percebo que relatórios no passado, porque eu cheguei a uma fase em que nós tínhamos que enviar relatórios, e, portanto, era funcional europeu, mas havia um relatório final do projeto muito detalhado estamos a falar de documentos com se calhar 100 folhas. Enfim, nós conseguimos evoluir esses relatórios para uma coisa de 20 folhas, em que se diz mais do que no primeiro de 100, não é?

Porque temos outras formas de monitorizar, temos mapas de indicadores, e, de facto, temos aqui uma capacidade de evidenciar resultados que não tínhamos nessa fase em que fazíamos relatórios. Mas o que é verdade é que há resultados em vários níveis. A certificação é um deles, a colocação no mercado de trabalho é um resultado consistente com uma taxa que varia entre os 5% a 20%. Infelizmente, muitos anos temos integrações de não ultrapassam 5%, basta crise inflacionista ou a crise de 2008 e é 5% ou 0%, mas conseguimos anos com uma integração de 20%. Mais, conseguimos que clientes que frequentaram a formação venham a ser integrados posteriormente. E isto é um aspeto muito significativo e que também resulta, obviamente, neste processo de certificação e de melhoria da organização da formação, do seu desenvolvimento e da nossa capacidade de avaliar aquilo que é o resultado e o impacto. Aplicamos questionários de qualidade de vida e, portanto, percebemos onde é que interferimos e onde é que conseguimos alterar aspetos da qualidade de vida dos clientes e, portanto, sendo que percebemos que frequentemente muitos, porque se eu tenho no máximo 20% de taxa de integração, eu tenho 80% que não são integrados, pelo menos no fim do curso e, de facto, isto também implica aquilo que é a tentativa de encontrar, às vezes, algumas respostas para, se não todos, pelo menos uma parte desses 80% que não conseguimos a inclusão profissional, seja integrando no outro serviço, seja às vezes, em casos muito jovens, voltar a chamá-lo para a formação, porque às vezes ele é muito imaturo, com muita dificuldade de se adaptar a um contexto de trabalho, digamos, àquilo que é a responsabilidade de produzir e de obter regras e de se relacionar com os outros e, portanto, às vezes num segundo curso conseguimos que ele vá para o mercado de trabalho.

Daquilo que também é capacidade de interagirmos com as empresas e sensibilizar as empresas para a contratação, mas isto exige muito tempo lá, muito tempo dentro da empresa a perceber onde é que eles têm o posto de trabalho que o nosso cliente pode integrar, que vai ser produtivo, que não vai lá fazer uma experiência, não produz o suficiente, volta para casa. Nós queremos que ele fique. Ele pode não ficar lá como ajudante de carpinteiro, não interessa. O que interessa é que ele fique, que se sinta realizado no trabalho que está a fazer e que tenha uma continuidade de emprego em que, de facto, alguma limitação intelectual, ele pode ser ajudante ou ajudante de carpinteiro, mas, de facto, se conseguirmos que ele fique a trabalhar, é esse o objetivo. Mostrar, conseguimos isso normalmente com pequenas e médias empresas, nas grandes, isto é um trabalho inglório, estamos a falar de sistemas muito complexos, de menor capacidade de acompanhamento pessoal, que nas pequenas e médias acontece e que faz com que haja sucesso

naquilo que é a produtividade do cliente, porque a produtividade dos jovens com deficiência não depende só daquilo que eles conseguem fazer, depende de um ambiente em que eles se sintam valorizados, em que eles sintam que mantêm alguma relação significativa com aquelas pessoas, aliás, isso também conta para todos nós, mas se calhar para eles conta mais, porque de facto eles vêm ao lado muitos colegas que fazem muito mais do que eles, que têm lá muito mais produto feito e portanto isso só é frustrante. Se eles conseguirem sentir que são úteis noutra forma, mantêm uma relação que as pessoas valorizam o contributo deles, conseguem que eles se mantenham, e nas pequenas e médias é mais fácil. Mas, portanto, resultados que é com a comunidade, com os clientes, com, de facto, com os próprios trabalhadores, no sentido de também irmos melhorando e quando percebemos que não estamos a ter o resultado pretendido, tentamos analisar a situação: o quê? O que é que funcionou mal? O que é que nós temos que mudar? Porque os modelos de formação foram mudando ao longo dos anos e mesmo de 2012 para cá, não é? e, por exemplo, o 12 ano em 2012 não me passaria pela cabeça e hoje eu estou a fazer cursos para 12 ano porque tenho candidatos que é esse nível escolar que pretendem porque já têm o nono certificado e mais do que certificado.

E, de facto, o que interessa é um décimo segundo profissionalizante, que, de facto, lhes dá aqui um outro, não só em termos de aprendizagem, mas também um estatuto. Eles não concluíram só a escola, mas têm o décimo segundo, e estas mudanças vêm também, às vezes, a gente chegar a uma altura em que tem poucos candidatos, quem dá para saber porquê? Porquê? Porque de facto a nossa oferta é no ano e eles ficarem na escola, vão sair lá com 18 anos, não é bem o 12º, mas o ano já aparece pouco na escola e é pouco, não é? E é pouco cá. Daí que o 12º passou a ser, obviamente, o desafio.

**GS: Quais os procedimentos da sua entidade para assegurar a manutenção dos padrões de qualidade exigidos pela DGERT após a certificação?**

**RC:** O sistema de gestão da qualidade, portanto, porque o da DGERT está basicamente incluído no nosso. O que nós fizemos na altura foi, para responder àquela certificação, fizemos ajustes no sistema global da organização, por forma a que integrasse, principalmente naquele serviço, que tem ali algumas coisas que são específicas só para aquele serviço, mas que, de facto, que integrasse aquilo que vinha do que nos era pedido pela de DGERT. E o que nós fazemos é revisões

que não são obrigatoriamente anuais, portanto nós temos um ciclo que vai entre os dois e os três anos, até porque mudanças, isto de revisões anuais também é este ciclo. o sistema porque não era exequível e às vezes estávamos a deixar passar o óbvio. E, portanto, nós revemos o sistema de gestão da qualidade com esta periodicidade de dois a três anos. Esta revisão pode ser mais significativa para integrar coisas novas, como o manual da gestão da proteção de dados, que implicou alterações em impressos, que assegurem que os clientes na formação também têm que autorizar a fotografia, nós queremos utilizar fotografias no site ou de um evento, eles assinam, se autorizam ou não autorizam. Porque há um contrato de formação, sim, que permite que determinados dados sejam automaticamente extraídos para utilização com a finalidade de fornecer ao financiador, mas a imagem deles, não, não está lá, não é? Isto é um exemplo de uma revisão do sistema que integre tudo o que tem a ver com alterações que nos estão a ser exigidas que vão traduzir aspetos que estão relacionados com a formação profissional: os programas, as modalidades de certificação, a dupla certificação, foram aspetos que nós fomos introduzindo no sistemas da gestão da qualidade, exatamente porque eram vertentes que vinham quer da ANQEP quer no programa financiador e que nós tivemos que, de alguma forma, reajustar naquilo que, de facto, é o modelo de funcionamento da formação, o tipo de registros, o tipo de estruturação daquela formação e adaptação aos clientes, por causa da questão de, de facto, nós temos alguns casos que não fazem leitura, e portanto temos que depois fazer aqui todas as adaptações dos módulos aos clientes, mas o que é verdade é que há estas revisões, dois em dois, três em três, ou então motivadas por alguma alteração... Dei o exemplo da gestão da proteção de dados, mas existem outras exigências que nos são impostas de fora. Mais uma vez, em termos de DGERT, sinto muito pouco acompanhamento. Portanto, não há grande verificação daquilo que de facto são as áreas que nós propusemos a melhorar e que fomos melhorando ao longo do tempo. Não nos é pedido relatórios, não nos é pedido nenhum tipo de pusemos a melhorar e que fomos melhorando ao longo do tempo, não nos é pedido o relatório, não nos é pedido nenhum tipo de... tivemos visitas de acompanhamento ou algum envio de documentação, mas num formato muito desestruturado, portanto não tem regularidade, enfim, às vezes até temos dificuldade depois em perceber que período é que eles querem, porque já não nos pediam documentação, imagina, há 4 ou 5 anos e, portanto, ficámos a pensar, mas que é dos últimos 4 ou é só dos últimos 2?

Tivemos uma auditoria, duas, duas auditorias e alguns pedidos de documentação, às vezes até sim, enfim, com uma formalidade que nem percebemos muito bem o porquê, mas assim um

bocado que caíram assim do nada, não é? Acaba por ser uma certificação que enfim... eu também não tinha a expectativa, desde uma fase inicial, que ela tivesse aqui, digamos, um acompanhamento muito regular mas acho que poderia ter aqui mais alguma dinâmica, ou pelo menos, quem nos financia, ir buscar a DGERT, aquilo que no fundo é um conjunto de indicadores que nós teríamos que apresentar relativamente à formação que fazemos que também não fazem, portanto, exigem a certificação mas não os comprovativos de que, digamos, aquilo que está no pressuposto da certificação da DGERT estão a ser mantidos e que estão a ser melhorados. A certificação DGERT dispõe um plano de melhoria constante, não é? Nós sentimos muito que, enfim, o sistema foi aceite, e isto é uma questão importante, porque quando nós fizemos a certificação de JERC, como eu disse, já tínhamos a certificação do EQUAS, eles aceitaram o nosso sistema que, embora com alguma especificidade para responder a questões específicas da certificação de JERC na formação, ele era transversal aos outros serviços. E eu na altura tinha algum receio que houvesse da parte deles, porque enfim, cada norma, não é? Cada modelo é o seu modelo, mas não, isso foi perfeitamente consensual. Facilitou. Sim, mas ainda bem que eu faço a manutenção do geral, porque senão às páginas tantas corri ao risco de ter um certificado, mas não ter propriamente, não estar a manter aquilo que é os níveis de melhoria contínua, de qualidade e de inovação naquele serviço, porque de facto há pouco acompanhamento...houve poucos momentos em que nós tínhamos a oportunidade de apresentar essas evidências.

**GS: De que forma a certificação influenciou a visão que os formandos, clientes e parceiros têm da sua entidade formadora?**

**RC:** Quando falamos de formandos e de famílias, eu tenho que ser honesta que a maior parte das famílias não vê e pronto, isto é um selo que só quem percebe o que é uma certificação de qualidade e o que é que ela pressupõe, é que valoriza. E sim, financiadores sim, algumas empresas sim, mas por cá, há empresas que também têm certificação de sistemas de gestão de qualidade, não é? Ou até sistemas de produtos, que não é o nosso caso, não é? O que é verdade é que, tirando grandes empresas, uma empresa média ou pequena ou micro, a certificação da de DGERT ou a certificação EQUASS não lhes diz absolutamente nada. Para a maior parte dos clientes e famílias, maior parte, não todos, não diz grande, não é isso que faz com que eles venham para a nossa formação profissional. Algumas famílias sim, já estamos a falar de famílias que não são a maioria dos nossos clientes, em que os pais são licenciados e em que percebem o facto que há aqui um processo de

certificação, mas o que funciona em termos de cativar clientes e de ter uma imagem pública positiva, quer junto de clientes, famílias, quer parceiros, é acima de tudo a interação regular com essas entidades. A visita ao nosso centro, demonstrar os resultados, mostrar como é que fomos em prática a formação, articular de forma estreita com os parceiros, nas várias atividades, com regularidade, em que as pessoas sintam que há, de facto, mais valias para as duas partes e que há de facto da nossa parte um acompanhamento adequado, de um estágio, de uma atividade, abertura da instituição, digamos, a propostas ou a sugestões que vêm desses parceiros. Eu diria que de facto fica bonito no site dizer que temos, ou numa carta fazemos referência, mas tirando entidades financiadoras e pais licenciados e algumas empresas realmente de grande dimensão, e mesmo nessas eu duvido que isto seja o motivo principal para escolherem a nossa formação. Duvido muito. Obviamente que as pessoas não percebem é que tudo aquilo que nós conseguimos mostrar do trabalho que fazemos resulta dessa certificação...O processo para obter a segurança certificada. É importante. Mas, de facto, não é porque temos o certificado, eu acho que ainda não estamos nesse patamar em muitas coisas, principalmente em termos de serviços. Obviamente que é algo que pode ser valorizado, mas pode não ser o fator determinante. O importante é as pessoas sentirem a qualidade do serviço quando interagem connosco. Seja o cliente, seja a família, sejam os parceiros, sejam os financiadores. O certificado só vem validar, de alguma forma, que há aqui um processo que realmente há um reconhecimento do trabalho e do modelo de organização da formação, neste caso, mas perguntar a alguns dos clientes, sempre dizem que eles nem sabem o que é um certificado DGERT. Está lá essa informação, até diz, não terão noção disso. O que sempre tenho a achar é que no dia a dia, de facto, há qualidade do serviço, que ele é centrado neles, que de facto responde às suas necessidades e procura, não só a qualificação, mas também a integração no mercado de trabalho, mas de forma ainda mais transversal a inclusão social deles. Portanto, eles têm acesso a um conjunto de serviços, atividades, que de facto não fiquem fora, sem acesso ou com muitas limitações nesse acesso, principalmente porque estamos a trabalhar com pessoas com síndrome de síndrome. Há aqui fenómenos de estigmatização, de exclusão claríssima. de a exclusão.

**GS: Houve algum feedback positivo ou negativo dos clientes ou beneficiários da formação após a certificação?**

**RC:** Às vezes é complicado obter esse feedback, no sentido em que nós fizemos a certificação provavelmente a meio de um processo, de facto, os jovens naquele processo ou que, no fundo, beneficiaram logo no imediato do processo de certificação, provavelmente, mesmo na avaliação de satisfação, a questão não é avaliado se as pessoas estão satisfeitas com o sistema de gestão da qualidade, até, por exemplo, a questão que para a maior parte dos formandos não seria compreensível. O que vamos lutando é que conseguimos manter os níveis de satisfação dos clientes entre os 80% a 90%, e isto, de facto, também é algo que vinha, começou só a ser avaliado quando fizemos a certificação da qualidade. Antes disso, nós não fazíamos, não aplicávamos questionários.

Em termos de famílias e de parceiros, aqui mais até se calhar do que nos jovens que estão a fazer a formação, eu acho que o facto há esse reconhecimento. As pessoas perceberam que há novos modos de trabalhar, novos processos dentro da organização e nós exportamos isto sempre que pudermos para outras entidades com quem colaborávamos, porque isto não tem que ser um segredo, não é? O manual de processos, por muito que tenha de ser muito adaptado à organização, é um modelo que outras entidades podem pegar nele e depois fazerem os ajustes, assim como impressos ou registos ou materiais que, de facto, partilhamos com outros parceiros e nesse sentido se calhar são mais os parceiros e entidades com géneros que acabam por ter essa visão da mudança que ocorreu com a certificação. O que é verdade é que o processo vem confirmar algo que nós defendíamos que tínhamos qualidade, se a interação na pessoa já era algo nosso. Há aspetos que melhoraram não sei se sou uma dúvida melhor acabei de dizer há pouco que estão indicadas ao planeamento a registos, a aquilo que é participação dos clientes no processo a questão é, alguém tinha que estar antes e depois para poder comparar e foi o curso que apanhou ali a mudança. Eles preencheram questionário de satisfação, porque nessa altura nós já fazíamos a certificação de DGERT é só de 2012 e nós já tínhamos a nossa já com um ano. Mas se calhar eles sentiram que foi a mudança naquela altura, não é? Já no ano anterior tinham preenchido um questionário e alguém lhes perguntou a opinião. Aquilo foi o segundo ano. Enfim, se calhar já não é nada novo. Hoje já não é da novidade. Não, hoje em dia já é mais difícil é que respondam aos questionários, porque, entretanto, como tudo, não é? Chega uma altura que já está a modos que, portanto, temos a tempos que nós temos que mudar o questionário, senão aquilo é chapa três, portanto, eu acho que as pessoas respondem de cruz. Até que fizemos essa mudança, por exemplo, nos colaboradores do ano passado, porque claramente as pessoas estavam a preencher

aquilo de forma tão automatizada que até às vezes havia contradições. E, portanto, mudamos o questionário para, no fundo, tentar, enfim, forçar as pessoas a refletirem antes de preencher e não fazerem aquilo de forma demasiado automatizada, que é um risco do processo que se mantém durante algum tempo, não é?

**GS:** Há alguma área específica que a entidade gostaria de ver melhorias no processo de certificação pela DGERT?

**RC:** A DGERT centra-se, e como eu percebo, os requisitos são muito centrados na formação do ponto de vista técnico, do ponto de vista de planeamento, do ponto de vista daquilo que são os objetivos da formação. Na área deficiência, uma intervenção formativa, é uma intervenção social também. Eu tenho que responder a necessidades de banho de alguns clientes porque não têm hábitos de higiene ou não têm água em casa quente. Eu tenho que distribuir alimentação, eu tenho que acompanhar processos de reabilitação de alcoolismo, graves, com trabalho constante, de recolher a pessoa à rua se for preciso, de a conseguir integrar num processo de consulta e de desintoxicação. Estes vetores são muito secundarizados nos requisitos da DGERT, muito secundarizados, o que é pena porque nenhum processo formativo e quando estamos a trabalhar com populações excluídas, e nós aqui neste caso não é propriamente pela deficiência, mas pela situação socioeconómica, ok? Estamos a falar de uma intervenção que tem que ser holística. Eu não vale a pena pensar que vou ter aquele público na sala atento e a produzir e a aprender e a querer aplicar se, de facto, ele está com uma alimentação, enfim, insuficiente, se não consegue, quantas vezes nós temos que adiantar o passe no primeiro mês? É suposto pagarmos no fim, quando ele traz o recibo, é essa a regra, mas nós temos que o adiantar, porque senão o miúdo não vem, porque não tem dinheiro para pagar o passe. E esta vertente toda, do que nós chamamos de uma integração holística em que olhamos para todas as necessidades do cliente, não é muito valorizada nem, digamos, nos requisitos da DGERT, nem obviamente nos financiadores. Frequentemente é vista, enfim, como elas fazem umas coisas bonitas. Isto é muito mais do que bonito, isto de facto é fulcral, daí que os PDIs claro, têm lá outras dimensões que não só aquisição de conhecimentos, de atitudes e valores que favoreçam não só a aprendizagem de uma profissão, mas a integração no mercado. Portanto, há todo um outro mundo que tem que ser trabalhado, principalmente quando temos uma oferta que é muito dirigida a uma população altamente excluída, com baixíssimos recursos, com muitas limitações às vezes em termos daquilo que é,

digamos, o sistema de transportes, enfim. É a única área que eu acho que qualquer sistema de gestão da qualidade mesmo da formação não pode esquecer que ninguém faz só formação. Eu trabalho com população excluída, mas trabalhar com outro tipo de grupos, de certeza que não vamos fazer só formação. Há aqui todo um processo de integração e de responder a outras necessidades dos formandos que, de facto, terá que ser equacionado. Não é algo que de facto, em termos de requisitos, seja muito valorizado.

**GS: A sua entidade tem sentido algum impacto da Inteligência Artificial nas atividades de formação?**

**RC:** Nós temos um projeto europeu no âmbito da Erasmus, tem a ver com formação, com a criação de formação para profissionais numa lógica de vida independente, que apoiem clientes com deficiência numa lógica de vida independente e formação para pessoas com deficiência numa lógica de vida independente. O que é que é importante, que questões ou que dúvidas ou que áreas é que eles podem entender como importantes para a informação de chegar. E tenho de lhe dizer que utilizamos o chat GPT porque para, por exemplo, traduzir coisas mais complexas que foram definidas como fundamentais para os clientes e eu pedi que traduza ou transforme aquele texto como se eu fosse uma criança de 5 anos. Quando falamos de deficiência intelectual, estamos a falar da necessidade de uma comunicação simples, clara e que nós, adultos e técnicos licenciados, temos muita dificuldade em fazer. E eu não trabalho no dia-a-dia, não dou formação a pessoas com deficiência, portanto não tenho essa experiência, tinha que fazer aquela transformação. Coisas deste género nós já estamos a utilizar, mas ainda numa lógica muito experimental. E de-lhe este exemplo porque me pareceu que era um exemplo particularmente pertinente, até porque foi uma experiência e que resultou, mais ou menos, o facto do chat de GPT não simplificou o suficiente. Os termos eram mais infantis do que a informação ser menos complexa, ok? Portanto, sendo que muitas pessoas com deficiência intelectual têm uma idade mental consideravelmente inferior à idade biológica, esta questão, eu não queria que fosse infantil demasiado, com termos para crianças, eu queria que a informação fosse ela compreensível por quem tem uma capacidade intelectual e tanto se determinados termos ficam lá não serve nada porque aquilo não simplifica o suficiente mas vamos experimentando não numa lógica ainda de, por exemplo, metodologia de trabalho para formação e para sessões formativas. A nossa formação é toda presencial e, portanto, é tudo muito bonito, mas a área fora da organização, portanto nós trabalhamos

competências digitais com eles dentro da organização, mas temos muita dificuldade quando é fora. Exatamente porque não há equipamentos adequados e determinadas atividades no telemóvel não se fazem da mesma forma que num computador, e, portanto, os telemóveis, seja para, no caso pessoas com deficiência, mesmo noutros grupos, nós tivemos essa experiência com formação para assistentes pessoais online, não é a mesma coisa que estar num computador e, portanto, dentro da organização, no fundo, trabalhar competências digitais, sim, temos noção é que depois elas acabam por ter uma replicação no contexto familiar muito básica porque não há equipamentos na maior parte dos nossos clientes. É uma área que sem sombra de dúvida que eu acho que vai trazer mais valias. Os técnicos e aqueles que dão formação também têm que desenvolver alguma prática eu próprio utilizo pontualmente o chat GPT, por exemplo, mas é muito pontual nós ainda gostamos de quebrar a cabeça à procura de não sei quantas coisas no Mr. Google se calhar fazemos isso perdendo imenso tempo, isso perdendo imenso tempo. Não perdendo, temos um recurso de fazer uma parte do trabalho. É um acesso, um processo de acesso à informação brutal. Nem sempre nós temos as competências para conseguirmos encontrar a informação que queremos. E para muita gente isto às vezes é um obstáculo muito grande porque a primeira informação que aparece não é obrigatoriamente aquela que é mais interessante, não é? E de facto, leva a muitas questões obviamente de a informação depois ser a mais pertinente ou não ser. O que é verdade é que o chat GPT, este é um dos que eu utilizo. Cheguei a utilizar também um outro que transforma em vídeos, em powerpoints, apresentações, texto. E, portanto, também cheguei a utilizar, às vezes para facilitar alguns trabalhos. Tenho noção que de facto na formação isto ainda é muito incipiente. Muito incipiente.

Eu criei um avatar e apareceu uma modelo, portanto, uma super-modelo. Não é o que se quer, atenção, portanto, cuidado que depois podemos estar aqui sem querer a contribuir para aspetos de, de alguma forma, transmitir àqueles jovens que aquela imagem é a imagem perfeita. Nem parece realista e segundo, há aqui uma mensagem que é passada sem querermos, não é? Há uma imagem de uma pessoa e aquela imagem de uma pessoa é magra muito jovem, muito super-modelo e isso preocupa-me principalmente quando nós trabalhamos com pessoas com deficiência como qualquer outro de nós se compara, não é? Está constantemente a olhar para os outros e a ver noutros eventualmente fonte de inspiração ou fonte de menos inspiração. Mas estas imagens, na altura fiquei a pensar que deve haver aqui um sistema para pôr a modelo assim tipo, sei lá, mais “normalzinha”, mas é interessante porque por acaso eu não tinha noção.

Os técnicos ainda têm muita dificuldade em utilizar de forma plena, é uma ferramenta útil, permitirá o exemplo que eu lhe dei há pouco, a questão que levantei há pouco, da falta de equipamentos digitais e de recursos em termos de equipamentos digitais, numa boa parte da população portuguesa faz com que algumas coisas ainda não sejam muito fáceis e, por exemplo, está a ser criada uma plataforma online para formação para pessoas com deficiência. Os gregos, que são parceiros parte deste projeto, que a maior parte dos nossos clientes não consegue aceder ou se consegue aceder, é bom que tenham olhos de falcão para conseguirem ver determinada informação escrita num "telemóvelzinho". E, portanto, porque eu sei que eu tenho que aumentar algumas coisas quando estou a ver no telemóvel, não é? E, portanto, há aqui um problema ainda de acesso a equipamentos digitais por uma boa que permitam depois que algumas das soluções, em termos de formação à distância, formação online, sejam exequíveis, mesmo com coisas adaptadas, com materiais adaptados, etc., nós vimos e desejamos na altura do Covid para conseguir e acabamos por abandonar a formação online, tentamos, numa lógica mais de acompanhamento, porque também sentimos que, acima de tudo, tivemos desistências brutais e indicadores de resultado péssimos durante o período Covid, porque o que começámos a perceber é que as pessoas precisavam de acompanhamento, acompanhamento de uma sessão ou outra em que a gente fazia um Zoom com os colegas, que eles queriam ver os colegas e falar um bocado com eles, de acompanhamento até de questões de vacinação, de alimentação e de outras necessidades que não estavam asseguradas e que aquele confinamento só veio acentuar, e de facto a parte mesmo formativa foi muito muito limitada. Mas eu acho que o sistema de ensino percebeu que também não foi propriamente um grande sucesso as aulas online, mesmo com população que até tinha alguns recursos, porque de repente, 5 pessoas em casa, todas a falar para um telemóvel ou para um computador, gera, não é? Com casas que não tinham condições para essas atividades, também gerou realmente muita perturbação, dificuldades em as pessoas participarem, de realizarem... nós tivemos vários serviços a apoiar alunos de escola nos trabalhos, em pesquisas, a realizarem em assistirem a algumas coisas, porque depois o telemóvel tinha que ser partilhado por dois irmãos, não tinha cada um o seu. Portanto, enfim, o nível de disseminação de tecnologias digitais não é tão elevado quanto esse no nosso país. Essa é a primeira questão que temos que ter atenção. Ele sendo mais disseminado, o chat GPT- sombra de dúvida vai ser uma ferramenta muito interessante e útil no entanto é preciso espírito crítico, quer o chat GPT faz uma pesquisa fabulosa, mas nós temos que ter espírito crítico relativamente àquelas fontes, o que

é que estamos a ler, aquilo é a única visão, existe textos alternativos visões conflituantes por exemplo, relativamente àquele assunto e àquele tema e isto exige um espírito crítico e saber utilizar a ferramenta para no fundo pedir que ela nos dê uma visão abrangente de vários autores e não só o primeiro que apanhou que apanhou que tinha a ver com aquilo, não é? E quem faz pesquisa no Google também já tem essa noção. Quando pensamos em pessoas com deficiência, não, não, não. Há mais cautelas ainda e as redes sociais vieram provar o risco de as pessoas dizerem o que lhes apetece, não se exporem, não partilharem informações com pessoas que não sabem com quem estão a falar. E, de facto, também terem algum bom senso naquilo que escrevem e na forma como reagem a informações que às vezes são, enfim, *fake news*, não é? Nós estamos habituados, mas quem as recebe ali no Facebook, como veio do João, que é um bom amigo, já é uma verdade absoluta. E, de facto, é complicado. É complicado.

**GS: De que forma a sua entidade incorpora os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nas atividades? Existem projetos específicos alinhados com algum Objetivo de Desenvolvimento Sustentável?**

**RC:** A parte ambiental foi um investimento significativo em vários serviços. Nós estamos agora a obter, vamos obter no dia 26 a certificação da LICOR de coração verde e era uma questão já antiga, mas que veio novamente e veio aqui a questão de termos mesmo a certificação. Até porque volta e meia, lá numa candidatura era perguntado se tínhamos certificação. a gente tem as estratégias, fazemos, digamos, aquilo não só reciclagem, como reutilização de muitos, muitos materiais, quer no contexto da formação, quer no contexto de outros serviços. Questões ligadas, nós fazemos já no relatório, se for ao nosso site, o relatório dos últimos dois anos, faz uma avaliação daquilo que são os principais resultados da Cerciespinho que contribuem para um conjunto de ODS.

E, portanto, eu destaquei aqui o ligado à parte ambiental e à questão da proteção do meio ambiente, não tanto da biodiversidade, mas, acima de tudo, a proteção do meio ambiente, exatamente, portanto, é um que trabalhamos no último ano e que vamos agora obter a certificação. Mas trabalhamos para outros, obviamente, a erradicação da pobreza, acho que aquilo que eu lhes estive a explicar da tal intervenção integrada e holística, mostra como de facto o que nós procuramos é assegurar que condições básicas também são resolvidas e que não vamos só dar formação e o resto, enfim, ou a identidade resolve ou outra pessoa.

Questões ligadas àquilo que é também o nosso contributo para a educação e frequentemente fazemos algum trabalho também formativo para as famílias, que também sentimos que precisam de aceder a informação e até de aumentar aquilo que é a qualidade da informação que tem acesso. Enfim, trabalhamos de forma transversal, porque, se for ao nosso site, vê o relatório de 23 e tem lá um conjunto de exemplos de contributos que a organização em termos de resultados, teve e que estão alinhados com um conjunto de ODS, combate à pobreza, a questão ambiental, a questão da educação, da saúde, inclusivamente temos clientes da área da formação que têm consulta de psiquiatria comunitária aqui na instituição, que vem cá, psiquiatras do centro hospitalar de Vila Nova de Gaia, que fazem as consultas cá, pessoas com deficiência. E essas consultas incluem a participação do cliente, que é o paciente, mas também da família e dos técnicos da organização, permitindo dar aqui outro contexto e um acompanhamento muito mais efetivo àquilo que são as problemáticas daquele jovem, daquele jovem, daquele adulto, daquele idoso. Eu diria que nós trabalhamos, embora alguma diferença de 22 para 23, mas cerca de 12 ODS, dos 17, 12.

Depois, obviamente, há alguns em que o de facto, nós temos um contributo muito mais direto, noutros é mais pontual, mas quisemos ter ODS mais abrangentes também como forma de sensibilização dos clientes, dos trabalhadores, que as pessoas percebam o que é que são os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, como eles são em áreas tão variadas como a educação, a saúde, o ambiente, a justiça, e como, de facto, nós todos podemos contribuir para múltiplos deles com as pequenas coisas. Para não ficarmos sempre à espera que seja o governo, a União Europeia, enfim, os outros que resolvam. Se eu separar o plástico, o papel e o vidro, eu estou a contribuir para o meio ambiente. Eu posso separar pouco plástico, papel e vidro porque eu sozinha não produzo toneladas de lixo, mas é lixo que é possível reciclar e é a minha responsabilidade individual. A lógica de escolhermos muitos foi, alguns deles, nós não temos tanto contributo, não significativo, mas numa lógica também de sensibilização de trabalhadores, clientes, parceiros, no sentido de as pessoas perceberem que há responsabilidade individual nos ODS e não só responsabilidade, enfim, das grandes entidades. E que é esta componente individual que as pessoas têm que assumir e não podem deixar tudo na mão dos outros, aí eles fazem, eles tratam eles resolvem faz todo sentido.

**GS: Com base na sua experiência, quais são os conselhos ou dicas que daria a outras entidades que estão a considerar passar pelo processo de certificação pela DGERT?**

**RC:** Vale a pena. Qualquer processo de certificação exige, por um lado nós evidenciarmos, sermos capazes de evidenciar a qualidade do trabalho que já fazemos, mas termos a humildade e também a capacidade de sermos críticos relativamente à forma como fazemos as coisas seja a forma como planeamos como desenvolvemos materiais como envolvemos os vários intervenientes e o processo pressupõe sempre a lógica da melhoria contínua e eu não acredito que haja alguém que não concorde com este conceito. E, portanto, vale a pena o processo, mesmo que eu me tenha queixado que a entidade, ou que não há propriamente um grande acompanhamento, etc., enfim, o que é verdade é que o processo por si só vale a pena, não é preciso esse acompanhamento. O acompanhamento pode ser uma forma de, às vezes, nos, enfim, picar para coisas que nós até estamos a ignorar, ou que nos estamos a dar atenção, e, portanto, sim, mas vale a pena o processo. Um processo de certificação implica sempre olhar para um conjunto de requisitos e de critérios e de indicadores e percebemos se nós estamos lá, se estamos a quem, já fazemos aquilo, fazemos aquilo de que forma? Fazemos aquilo bem, podemos melhorar ainda a forma como fazemos aquilo, podemos ter melhores resultados para este serviço do qual temos e, portanto façam e mais e procurem apoio porque há outras entidades que já não tem que se inventar tudo do zero, hoje em dia dificilmente se vai inventar coisas totalmente novas neste setor, temos de aprender uns com os outros, a partilha de informações, de documentos é útil, e acima de tudo com instituições congéneres, em que o facto de nós sabermos que fazem um tipo, porque tem o mesmo tipo de público que nós temos, por exemplo, obviamente que se eu for comparar o meu modelo formativo o meu sistema de gestão da qualidade com uma entidade que dá formação a licenciados, haverá coisas que, não é, que serão diferentes. Eu tenho um público que tem eficiência intelectual, que tem limitações na compreensão, e, portanto, há todo um conjunto de materiais e de processos nossos que têm que ser ajustados a esse público, não é? Mas se calhar no processo da entidade formadora para licenciados também vou lá buscar coisas que também posso utilizar cá, porque às vezes é transversal, mesmo que eu tenha que ajustar ligeiramente à nossa realidade, ao nosso contexto, mas o processo é não só é útil, como ele cria, digamos, um mecanismo interno de crítica no nosso trabalho, e é importante. Nós devemos ter orgulho naquilo que fazemos nos modelos de implementação do serviço, no entanto não há nada que seja perfeito nem que seja perfeito para sempre. Mais tarde aquele modelo que funcionou muito bem naquele período pode já não estar adequado aos novos clientes que temos à frente, aos dias de oportunidade, ao novo modelo de financiamento. Este espírito crítico, que é o que custa mais no processo inicial, porque a

resistência maior que eu encontrei cá na organização e continuo a encontrar, o ano passado fizemos um grande trabalho de tentarmos fazer avaliação de impacto, andávamos com isso há séculos, mas nunca chegávamos lá, portanto fazíamos pequenas formações, pequenas, enfim, atividades e nunca implementámos. E o ano passado fizemos um trabalho mais intenso e que resultou em dois indicadores de impacto que ficaram definidos para o plano de trabalho de 24 e vão sendo aferidos durante o ano. O que é verdade é que há uma resistência natural a alguma mudança, principalmente quando nós não percebemos logo o que aquela mudança nos vai trazer de vantagem, porque a mudança, neste caso de uma certificação, implica trabalho, implica algum trabalho, implica esforço, implica um olhar crítico e nós temos alguma reserva e resistência a este olhar crítico sobre nós. Mas o que eu entendo que é a mais-valia principal de qualquer processo de certificação é o olhar crítico. É o olharmos para determinado modelo de fazer o trabalho e pensarmos, está bem? Está bem porquê? O que é que atingimos? O que é que resultou? O que é que não foi feito? Quando fazemos uma avaliação na escala de qualidade de vida ou na satisfação, eu valorizo sempre as respostas mais baixas. É o que não está bem, é isso com que eu tenho de me preocupar.

É esta visão crítica das coisas, de conseguir olhar para aquilo e não chegar logo à conclusão que não prestamos, que fizemos mal o trabalho, não é.

Este espírito crítico e esta disponibilidade para olhar para as coisas e tentar ver o que é que é a responsabilidade nossa e nós temos que melhorar e o que é que é um resultado que nós temos que enquadrar no contexto e, enfim, não andar a dar pancada nas costas, ai e como é que isto aconteceu?!

É este espírito crítico, este desejo de melhorar e também de enquadrar os resultados, não mais do que eles são, não menos do que eles são, porque às vezes são muito bons e outras vezes não são tão bons quanto poderiam ser e nós podemos melhorar no ano seguinte, no projeto seguinte.

### 8.3. APÊNDICE C

Transcrição da entrevista aos Serviços de Acreditação da DGERT

**GS:** Sabendo que a DGERT tem indicadores para medir a melhoria do desempenho de uma entidade de formação, após a certificação, pode dizer-nos os que mais impactam essa mesma qualidade?

**DGERT:** Ok. Sim, a DGERT definiu um painel de indicadores e fez um exercício em 2021, se não estou em erro, do levantamento junto das entidades formadoras certificadas desse mesmo painel de indicadores. E o que eu saliento como mais, conforme a pergunta, impactantes na qualidade, ou seja, aqueles indicadores que permitem, no fundo, medir a qualidade da intervenção da própria entidade formadora.

E eu destacava a satisfação com os clientes, e aqui clientes estamos a falar não só dos formandos, mas também dos próprios formadores, da própria equipa pedagógica que intervém nas ações de formação, e outros profissionais que, entretanto, tenham sido mobilizados para essas atividades. Depois também a questão dos indicadores que têm a ver com queixas ou reclamações, portanto, se a entidade trata ou não trata essas queixas, se tem tido muitas reclamações e de que forma é que as mesmas podem traduzir, depois, processos de melhoria junto da própria entidade. Como é óbvio, os indicadores que se relacionam com o próprio processo de aprendizagem, que têm a ver com taxas de aproveitamento, taxas de acessibilidade e, obviamente, os resultados pós-formação, sendo que estes dependem muito do tipo de ação de formação que se está a desenvolver, para quem e com que objetivos.

Estes resultados do pós-formação, obviamente, têm que estar sempre ligados com estas mesmas questões e, portanto, quando vamos para questões que podemos ir, obviamente, nas ações de difícil apuramento, que têm a ver com questões de empregabilidade ou questões de melhoria do próprio desempenho de colaboradores, isso acaba por só se conseguir medir, por

exemplo, quando estamos a falar de formação interna nas empresas ou quando estamos a falar em modalidades que, efetivamente, o objetivo é esse e, portanto, isso não é o 100% aquilo que as entidades promovem nas suas ações e daí a dificuldade, muitas vezes, de se conseguir obter estes mesmos resultados, obviamente, que são muito importantes para medir essa qualidade. Portanto, era um bocadinho este o destaque, ou seja, a satisfação, a questão das queixas e reclamações, depois as questões ligadas ao aproveitamento, ou seja, ao ciclo de aprendizagem, portanto, ligados ao aproveitamento, assiduidade, essas taxas que se apuram e os resultados pós-formação. É sempre difícil a entidade certificadora dar esses exemplos, principalmente, sem uma base, também, num estudo mais académico que permitisse, efetivamente, ter dados que fizessem essa demonstração.

**GS: Pode dar exemplos concretos de como a certificação impulsionou a implementação de novas práticas pedagógicas ou a melhoria da gestão da qualidade de entidades formadoras?**

**DGERT:** É sempre difícil a entidade certificadora dar esses exemplos, principalmente, sem uma base, também, num estudo mais académico que permitisse, efetivamente, ter dados que fizessem essa demonstração.

De qualquer forma, tendo eu a experiência de acompanhar este processo desde quase o seu início, portanto, estamos a falar de 1999, se bem que ele começou em 1997, mas pronto, digamos que já são muitos anos. Aquilo que, se calhar, experienciamos mais é a noção que os próprios formandos que procuram formação têm no sentido de procurar a entidades que são certificadas e, portanto, isso é um sinal de alguma diferenciação das mesmas no mercado, porque se isso não acontecesse significava que valia qualquer coisa, não é? Mas, efetivamente, existe essa procura já consciente por parte dos formandos. Também, eles próprios revelam que, nomeadamente nas denúncias que nos chegam, conhecem alguns requisitos que as entidades devem cumprir enquanto certificadas, ou seja, eles percebem que, nomeadamente, referem questões como não me foi dado um contrato de formação, ou no regulamento não estava explicada determinada situação quando me inscrevi, ou a divulgação não está a ser correta, ou seja, isso são sinais de que, efetivamente, este caminho ao longo destes anos tem sido profícuo no sentido da população perceber que, efetivamente, existem questões que as entidades devem cumprir junto dos seus formandos, e, portanto, nos processos formativos, de tal forma que os mesmos formandos já procuram e percebem a

diferença entre uma situação e outra, e, portanto, são eles próprios que nos fazem denúncias de que, atenção, porque a entidade parece que está a usar o vosso distintivo, o vosso logotipo, e, no entanto, nós não vimos nada disso nos elementos que nos foram entregues, ou a entidade não está a proceder da forma como eles já entendem que deve proceder.

Portanto, isso, para mim, é o melhor sinal, efetivamente, que há aqui um crescimento, em termos de qualidade, daquilo que é proporcionado ao nível da formação profissional por parte das entidades formadoras certificadas, e as próprias também estão atentas ao mercado e muitas vezes também nos fazem chegar questões pertinentes sobre outras que estão a usar de forma abusiva, nomeadamente um reconhecimento que não têm, não é? E elas sentem que isso, efetivamente, é uma concorrência desleal e que não quer dizer que a formação não é obrigatória que as entidades sejam certificadas, a formação pode ocorrer sem essa obrigatoriedade, mas não podem divulgar que têm sem ter, obviamente, não é? E depois também sentimos que a procura é sempre a crescer, mesmo quando se acha que já atingimos um ponto elevado de entidades, ou mesmo aquelas que nem sequer, por questões mesmo legais, nem sequer precisavam ter a certificação, mas procuram esse mesmo reconhecimento. Até por uma questão, muitas vezes, que elas dizem de se estruturarem relativamente às suas práticas e aos seus procedimentos, e então invocam que mesmo não tendo essa necessidade, encontram quase que uma norma que lhes permite ter atuações mais corretas e mais definidas naquilo que devem ser os procedimentos a ter no ciclo da formação. Era um bocadinho por aí, acho que era um bocadinho por aí.

**GS: Quais são os constrangimentos mais comuns que as entidades de formação enfrentam durante o processo de certificação?**

**DGERT:** Vamos lá ver. A certificação, ou seja, a certificação da DGERT efetivamente é muito conhecida no mercado, então uma entidade, quando se dá a formação, é quase como, eu às vezes digo, as entidades formam a empresa, que podem-no fazer naquela simplificação administrativa da empresa na hora, e a seguir procuram quase a certificação na hora. E quando isto acontece as coisas não correm normalmente bem, porquê? Porque as entidades nem sequer, muitas vezes, fazem o investimento de perceber o que é isso desse reconhecimento.

É quase como que, ah, eu vou comprar ali um selo, pronto, acho que tenho que preencher umas coisas numa plataforma e depois ao fim de algum tempo, aqueles que normalmente se acham como sendo demorado, ao fim de algum tempo dizemos alguma coisa e pronto, temos assim a certificação. Normalmente quando é assim as coisas não correm bem, porquê? Porque o processo precisa de ser amadurecido dentro da própria empresa e de se perceber quais são as responsabilidades, o que é que eu tenho que fazer, o que é que eu já tenho, o que é que eu preciso de implementar e, portanto, não é algo que seja tão simples assim. As empresas têm algumas dificuldades em cumprir alguns dos requisitos, principalmente os requisitos de estrutura, devido à própria natureza, digamos assim, das empresas.

Normalmente são de pequena dimensão, ou muito pequena dimensão, assentes numa pessoa e, portanto, isso depois é muito difícil, obviamente, de fazer cumprir ou apresentar evidências de que se está a cumprir o referencial. Mas essas são as principais queixas das entidades, tem a ver com o cumprimento dos critérios mínimos, porque o referencial são critérios mínimos. E depois nós, quando referimos que, bom, mas tem que perceber que se quer um salto qualitativo e se quer usar também, no fundo, uma marca que é reconhecida, para isso também tem que ter investimento da sua parte a esse nível, não é? E às vezes é que esta, penso que é esta a maior dificuldade, por vezes as entidades também, em vez de se informarem elas por si do que é que está em causa, do que são os requisitos de os compreenderem, de tirarem as dúvidas que são necessárias, recorrem a consultores no mercado, até porque os consultores vendem que o processo é muito complicado e, portanto, dificilmente uma entidade sozinha consegue fazê-lo, o que nem sempre é assim, mas, pronto, usam esse marco.

E, portanto, não há nada de errado em recorrer a um consultor para ajudar na instrução do processo, mas, como digo, ajudar, ou seja, a entidade tem que estar sempre envolvida no mesmo e perceber se o consultor está a fazer uma leitura correta também dos seus objetivos, do que é que o pretende fazer, etc., para que o projeto, é para que ela se possa rever no projeto que está a ser colocado para certificação. Isto nem sempre acontece, muitas vezes as entidades, por isso, simplesmente entregam o produto ao consultor, o consultor já tem um padrão e, portanto, usa aquele padrão indefinidamente, só altera quase os dados da própria entidade, os nomes, mas, obviamente, não são todos, existem bons e existem maus, como em tudo, mas, muitas vezes, a entidade nem sabe o que é que foi na sua candidatura e só depois, mais tarde, quando, muitas

vezes, nós entramos em contato ou existe uma resposta que não é positiva da nossa parte, aí sim começam a acordar e a perceber que havia determinadas questões que eles deveriam ter trazido e respondido ou verificava o que foi colocado na plataforma ou não foi colocado e eles tinham elementos para tal, portanto, muitas vezes há este também, a entrega, não é? A entrega para se fazer uma candidatura, mas sem a mínima noção do que é que lá está.

Vamos lá ver, nós não estamos a falar, eu costumo dizer isto, não estamos a falar, sem desprestígio nenhum para a atividade, obviamente, não estamos a falar da abertura de um café, não é? Estamos a falar de empresas que vão ter a responsabilidade de formar pessoas. Ora, se elas logo de início não dominam sequer a linguagem, a formação, o meio onde estão, é assim, é normal que as coisas depois não venham a correr muito bem, não é? Portanto, eu não estou a dizer que nós não gostemos ou tínhamos alguma coisa contra os consultores, não é isso. Agora, uma coisa é recorrer à consultoria, mas continuar envolvido e perceber o que é que está a trabalhar conjuntamente com o consultor na instrução do processo de certificação, não é? E porque a instrução do processo de certificação vai para além daquilo que nos é entregue só naquele ato, não é? Porque o manual de qualidade é da empresa, os instrumentos são da empresa e são para serem usados pela empresa, etc.

Portanto, é capital da empresa e como tal, há a responsabilidade dos intervenientes da empresa que não podem delegar completamente num consultor essa tarefa. Uma coisa é a estruturação, o ajudar de determinados instrumentos, tudo bem. Agora, muitas vezes nós temos isto, temos uma entrega completa ao consultor sem sequer verificar o que é que foi enviado e quando há uma primeira notificação nossa, que é muito vulgar acontecer, porque normalmente as coisas não estão a bater bem uma coisa com a outra, e quando falamos com o responsável de formação, ficamos a perceber, e não é uma nem duas vezes que isto acontece, é muito frequente, que o próprio nos diz, mas nós tínhamos isto, mas nós fazíamos, mas nós temos intenção, mas porquê não apresentaram? Há porque não percebemos que era para apresentar, há porque não sabemos que... E, portanto, obviamente que poderia ter sido mais simples e se eles tivessem feito um trabalho de forma diferente, mas nós temos canais abertos para dar explicações às entidades, seja por e-mail, seja por aquilo que nós estamos a fazer agora, por videochamadas, e, portanto, com agendamento de reuniões para explicar à montante o que for necessário explicar.

Eu vou dizer que nós deveríamos ter muitíssimo mais contactos do que aqueles que temos, tendo em conta o número de entidades que todos os meses solicitam a sua certificação. Não temos assim tanto porquê, porque há também por parte das próprias entidades, eu acho, esta ideia de que ou que não vamos responder, ou que não atenderemos a uma reunião, quer dizer, e aquilo que está no mercado, e nós sabemos isso também, como digo, este mundo da consultadoria também desinforma as entidades nesse sentido. Portanto, são raros aqueles que dizem, olha, mas pode perguntar diretamente, pode obter essa informação diretamente, já pesquisou, já foi...

O que sentimos normalmente quando fazemos as reuniões é que as entidades depois nos agradecem muito e dizem, ah, pois não estávamos nada à espera que o serviço respondesse de forma tão célere, ou que nos desse essa oportunidade, dizem isto. É engraçado.

Portanto, é revelador. Sim. É assim, nós também não... Também poderíamos dizer, ah, o serviço também devia publicitar mais isso.

Bom, também não temos... Não fazemos mais publicidade porque também o serviço está disponível, tem esses canais e, portanto, também não nos autopromovemos assim, porque também, se não, também nos cai tudo em cima.

**GS: A DGERT recolhe feedback das entidades de formação sobre o processo de certificação? Se sim, como este feedback é utilizado para melhorar o processo?**

**DGERT:** Sim, anualmente nós lançamos questionário de satisfação no início de cada ano para as entidades que tiveram contato connosco durante, por exemplo, agora em 2025 vamos lançar a todas aquelas que pediram certificação ou inicial ou alargamentos e aquelas que foram auditadas por nós. E, portanto, aplicamos dois questionários diferentes para umas e para outras e fazemos esse apuramento anual, sim.

Sim, e obviamente que temos em atenção o que é que lá vem, nomeadamente sugestões nas perguntas que são abertas. Normalmente temos uma taxa bastante elevada de respostas, o que tem sido bom. E temos tido um feedback acima da média em termos de satisfação global com o processo. E sim, temos essa preocupação.

**GS:** De forma que as entidades formadoras estejam preparadas para enfrentar alterações futuras, quais são os principais pontos a que estas devem de estar atentas de modo a garantir a manutenção da sua certificação? Ou seja, qual a melhor forma de se manterem atualizadas sobre as alterações no processo de certificação?

**DGERT:** Bom, para além do processo de certificação, as entidades trabalham, digamos assim, no âmbito daquilo que é o Sistema Nacional de Qualificações, em Portugal. E, portanto, o estar atentas a tudo o que se passa nesse âmbito faz todo o sentido.

Ou seja, todas as alterações, quer legislativas, quer obviamente ligadas aos fundos, àquilo que são a própria programação do governo relativamente a estas matérias. O Orçamento de Estado traz sempre capítulos que se ligam com quais são os objetivos que o governo define para as questões da educação e da formação. E, portanto, isso são questões mais globais, mas que devem estar patentes para quem trabalha neste domínio.

Até para perceber quais são as tendências. Em que é que se vai apostar? Do ponto de vista do financiamento, quais são as prioridades que estão definidas? Até para depois poderem, no meu entender, conseguirem aqui uma melhor adaptação daquilo que é a sua oferta. A sua oferta, os seus públicos, em resposta, obviamente, a essas mesmas prioridades.

Quer nacionais, quer num contexto mais, digamos, regional, em que as entidades formam a sua esfera de atuação. Relativamente à certificação, nós tentamos que as novidades que ocorram sejam colocadas no site. Esse é a nossa principal fonte de divulgação.

Nós, agora, provavelmente até ao final do ano vamos ter novidades. Nós estamos a trabalhar, nomeadamente, numa alteração da nossa plataforma, da versão que temos atualmente para uma nova versão. Isso vai trazer algumas diferenças.

E vamos também mudar, em termos da direção geral, vai-se mudar aqui um pouco a forma como o site da certificação vai estar incorporado dentro de um balcão de serviços e que se quer alargar para outros serviços de DGERT. E, portanto, vamos ter aqui novidades que serão comunicadas

através, quer do site, quer também, no caso das entidades certificadas, nós iremos fazer a comunicação por e-mail alargada, todas a dizer que vale, para que estejam atentas, porque vai haver aqui alterações. Também, esta é um bocadinho em primeira linha, estamos muito em cima deste acontecimento e também estamos a trabalhar no âmbito da reforma da própria legislação relativa à certificação de entidades formadoras, decorrente daquilo que foi o acordo do governo anterior com os parceiros sociais, um acordo firmado para a reforma da formação profissional.

Nesse âmbito, esse acordo está lá previsto que se faça uma reforma do sistema de certificação de entidades formadoras. E, portanto, também estamos a trabalhar nessa mesma reforma, tendo em conta que houve alteração governamental, também atrasou um bocadinho esses trabalhos, mas acreditamos que em 2025 venha a acontecer e isso sim vai trazer, claramente, novidades e alterações para as entidades. Pelo menos para as que se vão certificar pela primeira vez e para as que estão certificadas também.

Sim, para as que se vão certificar pela primeira vez e para as que estão certificadas também. Algumas questões serão diferentes.

**GS: A DGERT considera que a qualidade na formação envolve apenas aspetos pedagógicos ou também outros fatores como a gestão, a infraestrutura e o relacionamento com os formandos?**

**DGERT:** Sim. Tudo. Tudo.

Sim, é tudo. Sim. Uns fatores influenciam os outros, não é? No entanto, achamos que é fundamental que a entidade seja estruturada e tenha procedimentos estruturados e que perceba a importância dessa mesma estruturação e desses mesmos instrumentos que utiliza metodologias e tudo isso para o sucesso das suas intervenções.

Portanto, não fazer só como sempre se fez, sem pensamento do que é que se está a fazer, porque é que se está a fazer e se estamos ou não estamos a fazer bem e, portanto, o que é que temos que melhorar para fazer melhor. Portanto, ter sempre isso em mente e é o expectável para, como volto

a dizer, como uma empresa que trabalha nesta área e que tem a responsabilidade de formar outras pessoas.

**GS: Como a DGERT adapta os seus padrões de qualidade para atender às especificidades de diferentes tipos de entidades formadoras?**

**DGERT:** O seu padrão de qualidade é sempre o mesmo, ou seja, o nosso padrão de qualidade baseia-se no referencial de qualidade, não é? Nos vários requisitos que estão estabelecidos para o efeito.

Agora, a forma como comparamos e a forma como nós avaliamos aquilo que a entidade faz e o que mostra fazer com esse mesmo referencial é que é diferente face ao contexto da entidade, à sua dimensão, às formas de organização da própria informação que ela pretende desenvolver, a sua própria oferta, os públicos a que se destina e se estamos a falar da tipologia, nós costumamos usar este termo, a tipologia de entidade, que nós temos desde uma grande empresa em que lá dentro há um departamento de formação, ou seja, mas essa grande empresa, o seu objeto não é dar formação, ela tem um departamento de formação para dar formação para internos, para os seus colaboradores. Até as empresas que vendem formação para o exterior, para o público e para outros clientes, até a tudo que se possa imaginar de pequenas empresas que têm nicho de mercado, de atuação num determinado nicho de mercado, há associações, há sindicatos, há empresas obviamente a maior parte privadas, mas com dimensões e com áreas de atuação muito diversificadas e contextos também muito diversificados e, portanto, aquilo que nós tentamos é fazer esta leitura com bom senso, obviamente com já a grande experiência acumulada de comparabilidade entre aquilo que a entidade, como digo, demonstra fazer, que princípios tem, que procedimentos tem, que instrumentos tem, etc., em comparação com o referencial e, portanto, só para dar um exemplo, estamos com requisitos da divulgação, por exemplo. O requisito é o mesmo, que é a divulgação tem que ser clara, tem que ser clara para quem? Para os destinatários e tem que ter a informação mais consistente possível sobre o que é que vai acontecer naquela ação de formação.

Isto é igual para todos, não é? Agora, uma coisa é uma empresa cuja divulgação é interna para os seus colaboradores, de que forma é que ela faz, que canais é que usa e como é que isso é feito.

Outra coisa, não podemos exigir igual, não é? Obviamente, a uma entidade como, sei lá, imagina, uma associação de bombeiros cuja formação vai ocorrer naquela associação e, portanto, que se calhar a forma de divulgar é diferente, não é? Pronto, mas tem que existir essa forma de divulgação e a mesma tem que ser clara, pronto. Ou se estivermos a falar numa divulgação que ocorra numa plataforma porque a entidade dá a informação à distância, como é que essa divulgação é feita e que indicadores têm que a mesma é clara e é entendível para os seus clientes e que respeita aquilo que está no referencial.

Portanto, o referencial é o mesmo e é suficientemente robusto para ser utilizado nas várias situações. Agora, temos que ter, quando estamos a avaliar, a flexibilidade de perceber até onde é que vamos em termos da sua aplicabilidade, da sua exigência, dos seus moldes. Sim, às vezes, sim, ou seja, claro, ou seja, de verificarmos que se aquele requisito, quando nós dizemos que ele está a ser cumprido, efetivamente, achamos que ele está ajustado para o contexto e para a oferta e para os públicos que aquela entidade diz que vai, portanto, intervir.

**GS: Considerando as rápidas mudanças no mercado de trabalho e no setor da educação, como a DGERT se prepara para adaptar o processo de certificação e padrões de qualidade para atender a novos desafios?**

**DGERT:** Pronto, era aquilo que eu, há pouco falei, não é? Nós estamos a trabalhar na reforma da própria legislação e, com isso, obviamente, tudo aquilo que diz respeito ao referencial e, portanto, sim, adaptando aquilo que são os novos desafios. Não sei se são novos, se são atuais ou alguns já adaptados, mas, portanto, estamos a trabalhar nesse sentido e também naquilo que, nomeadamente, este acordo de formação profissional define em que o sistema tem que ser mais ágil, tem que ser mais eficaz, tem que ser mais flexível e, portanto, mas que, ao mesmo tempo, tem esses três desenhos, mas que assenta que, claramente, a questão de separar o trigo do joio, ou seja, de, efetivamente, certificar em entidades com qualidade e, portanto, e fazer essa triagem é uma responsabilidade nossa e é uma responsabilidade que está ajustante do processo depois que decorre, a partir do momento que a entidade é certificada e que, depois, pode, a partir daí, candidatar-se a fundos, etc. para a formação, portanto, assenta, efetivamente, essa responsabilidade na avaliação que nós fazemos à partida das condições que a entidade tem para poder executar a formação, o que é, obviamente, uma responsabilidade, um compromisso nosso.

**GS: Considerando a crescente importância das plataformas digitais e da inteligência artificial na educação e formação, como a DGERT está a acompanhar esta evolução e a adaptar os seus processos de certificação?**

**DGERT:** Pois, antes, ou seja, isto, ao mesmo tempo, é muito, só para contextualizar, antes de haver certificação, o processo começou por se designar pelo processo de acreditação e, como digo, a portaria que o estabeleceu é uma portaria de 1998 e, nesse âmbito, ou seja, uns anos depois, a certificação, a acreditação veio a fazer, nessa altura, nesses anos, até, não sei, por volta de 2000, por aí, a acreditação atribuía um selo de qualidade às entidades que, em termos da forma de organização, atuavam na forma de organização à distância. Estamos a falar nestes tempos, nestes anos. E, portanto, tinha requisitos ligados já, nomeadamente, a normas que, na altura, se estabeleceram para a qualidade das plataformas, etc.

E, portanto, era atribuído um reconhecimento específico para esta forma de organização. Quando se deu a reforma do sistema, em 2010, esta portaria nova, veio a fazer-se uma alteração do âmbito de certificação, ou seja, o âmbito passou a ser só por áreas de educação e formação e não por forma de organização. Portanto, as entidades têm um reconhecimento global em determinadas áreas em que atuam.

No entanto, ainda no referencial à qualidade que está em vigor, não deixámos de ter lá alguns requisitos ligados à forma de organização à distância. Requisitos que se ligam com recursos humanos, que têm que ter determinados critérios para poderem, nomeadamente, quando há uma atuação da empresa neste âmbito, nesta forma de organização, tem que ter um perfil adequado e está lá isso, assim como aquilo que se refere, nomeadamente, à estruturação desta própria forma de organização. Ou seja, existem requisitos também que se prendem, nomeadamente, com características que as próprias plataformas devem ter e, nomeadamente, que devem ter uma resposta em termos de tutoria ativa, devem ter compromissos com os resultados da aprendizagem dos formandos, ter isso em atenção, nomeadamente no desenho e na conceção dos próprios produtos nesta forma de organização.

Ou seja, ainda que não seja extensível a todo o referencial, nós conseguimos, neste momento, fazer a avaliação das entidades que estão a atuar nesta forma de organização e podem estar a

fazê-lo a 100%, ok? Porque conseguimos ter requisitos de qualidade que se aplicam e que nós conseguimos fazer. Obviamente que desde 2010 para cá, principalmente pós-pandemia, o recurso a esta forma de organização, tudo aquilo que foram ferramentas que surgiram e que neste momento, obviamente com inteligência artificial e tudo isso, estão todos os dias a ser lançadas, não é? E claro que é um desafio, porque sentimos e já nos aparece, obviamente, muitos projetos em que temos que tentar percebê-los e tentar, mais uma vez, fazer o encaixe que é possível de ser feito no referencial para, obviamente, não deixar de fora. Mas, nesta reforma que queremos e que estamos a trabalhar, um dos aspetos que estamos a ter em conta, obviamente, é esta questão.

Permite. Já devíamos ter uma resposta mais robustecida. Como digo, não é que não estejamos a integrar e que não conseguimos dar resposta, mas precisamos de ter aqui, nomeadamente, critérios mais robustos, porque as coisas alteraram-se muito, quer lá está nas ferramentas que são utilizadas, como em tudo que é, mesmo na organização da própria formação.

Neste momento há muitas formas de coisas simples, como, por exemplo, confirmar a presença dos formandos, ter dados sobre que realmente eles estão a acompanhar, estão a ser assíduos e que estão a fazer os trabalhos propostos, etc. Há N ferramentas que possibilitam isso, que dão relatórios, que dão dados, e que há uns anos atrás não era assim. Quase que se tinha que sair das próprias plataformas e fazer os dossiês à parte e a questão da assiduidade era complicada e a questão do controle de presenças também era complicada.

Hoje em dia há N sistemas seguros e fiáveis para essas mesmas questões e isso nós temos que, obviamente, estudar dentro e incorporar depois no nosso referencial. Portanto, acho que sim, estamos a acompanhar essa evolução, também pode ser outra forma. Claro, sim, sim, não, aceitamos em formato digital e, se possível, consultando na própria plataforma da entidade.

Ou seja, sem necessidade de nos fazerem download desses documentos. Portanto, através de acessos às áreas reservadas e permitindo a nossa consulta direta. Para vermos a organização, a estruturação dos próprios cursos, no papel de formando ou no papel de gestor para perceber como é que se navega e o que é que se tem acesso e qual é a dinâmica dos próprios cursos para podermos fazer a avaliação.

Portanto, não é necessário que, obviamente, há uma descrição teórica ou fundamentada de como é que eles se organizam, mas se eles nos derem e são obrigados a dar-nos os acessos para nós vermos e para nós próprios explorarmos. Sim, sim, sim. Sim, não carecem de nos constituir em dossiês à parte, isso já há muitos anos que é assim.

**GS: Como é que a DGERT integra os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nos seus processos de certificação das entidades de formação? Quais os ODS que considera mais relevantes para o setor da formação?**

**DGERT:** Bem, a mais relevante claro que é o ODS 4, não é? Educação de qualidade. Portanto, aquilo que nós exigimos às entidades, como entidade certificadora, temos por princípio cumprir, no fundo, o ciclo da qualidade, não é? E, portanto, temos princípios que se prendem muito com a avaliação da satisfação dos nossos clientes, o acompanhamento dos mesmos, o estar naquilo que nos é possível, o mais presentes em termos de informação e em termos de apoio às próprias entidades e, portanto, e tentando, claramente, do ponto de vista da sustentabilidade, que os processos sejam o mais desmaterializados possível. E, pronto, dentro da nossa organização, da própria DGERT, somos há muitos anos o único serviço que tem, desde sempre, os processos desmaterializados.

Portanto, praticamente não circula papel na nossa direção de serviços, o que não é igual para todas as outras direções. Portanto, isso é um princípio nosso e foi algo que, nomeadamente, se mostrou extremamente favorável nos nossos resultados, nomeadamente quando aconteceu a pandemia. Portanto, nós fomos um serviço que, facilmente, foi para casa e continuou sem perturbações em termos de trabalho, exatamente porque tudo já estava desmaterializado.

Portanto, podemos trabalhar em qualquer sítio, sem necessidade de estar no escritório. Portanto, isso é uma mais-valia em termos, obviamente, de sustentabilidade e, portanto, vai em linha com os objetivos de desenvolvimento sustentável. Também, por outro lado, a própria DGERT é uma entidade que é certificada pela norma da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, o que significa que tem em conta um conjunto de princípios para os seus trabalhadores.

Exatamente, que, no fundo, impactam com vários objetivos, nomeadamente de termos um trabalho em que o teletrabalho é, manifestamente, mais, neste momento, o que é mais usual em termos de forma de funcionamento e, portanto, temos mais dias em teletrabalho do que dias obrigatórios presenciais. Temos uma política de desligar, ou seja, o desligar é, nomeadamente, não fazer comunicações, quer através de correio eletrónico, quer de outros canais, fora do horário de trabalho. Portanto, isso vai em linha também.

Agora, não tenho de cor qual seria o ODS que podíamos aplicar, mas, sim, isso também faz com que também existe a questão de apagar as luzes e existem questões mais ligadas à parte da ecologia e da reciclagem. Isso também é praticável dentro da própria organização e, portanto, como digo, temos esse reconhecimento por essa norma.

**GS: Há algo mais que gostaria de acrescentar sobre o processo de certificação DGERT ou sobre a importância da qualidade das entidades de formação?**

**DGERT:** Sim, bom, a questão da qualidade das entidades e do processo formativo é uma preocupação nacional, mas que extravasa há muito o nacional. Portanto, o sistema de acreditação e depois o sistema de certificação existe em Portugal por uma exigência por parte da União Europeia. Portanto, em termos de sistemas de qualidade no âmbito da educação e de formação é algo que está ao nível europeu e que é discutido e nós também muitas vezes participamos em grupos de trabalho, etc., que estão e que emanam diretivas neste âmbito para os próprios países-membros.

Portanto, em 1998, quando foi criado o sistema de acreditação de entidades formadoras, o mesmo foi criado porque no primeiro quadro comunitário de apoio, Portugal se portou mal e como, entre outras questões que foram impostas a Portugal criar para que conseguisse continuar a ter acesso a fundos públicos, nomeadamente para a formação profissional, foi que tivesse um sistema de qualidade relacionado com os operadores de formação e é daí que nasce o sistema. Portanto, o mesmo assenta, efetivamente, nesta base europeia de que os operadores de formação têm que ter um standard de qualidade e têm que o respeitar para que todo o resto que vem ajudando nesse processo venha beber essa bebida.

Essa mesma qualidade. Porquê? Porque lá está, estamos a educar, estamos a formar pessoas e, portanto, isso só pode ser feito e o investimento que o país tem feito neste âmbito tem sido gigante, gigante. A qualificação das pessoas, o aumento da qualificação dos nossos trabalhadores, portanto, neste caso estamos a referir aos adultos, mas, obviamente, os jovens também e, portanto, o facto de o país estar muito abaixo daquilo que eram os níveis europeus para esses indicadores, não é, fez com que, efetivamente, Portugal se tivesse que estruturar neste sentido e, portanto, um dos aspetos muitíssimo relevantes é que os responsáveis pelo processo formativo respondam a padrões de qualidade, por forma que, como vou-me repetir, que tudo o resto venha em sintonia, não é? Porque a oferta para ser de qualidade, eu tenho que ter as condições para a realizar e ter os meios para a realizar com qualidade.

Por exemplo, eu tenho um catálogo nacional de qualificações, não é, onde lá estão as qualificações que já foram mais do que discutidas com parcerias sociais, com as pessoas do setor, etc., etc. E, portanto, tenho referenciais de formação para determinadas qualificações. Isto tem que estar diretamente relacionado com quem vai operar esta mesma oferta, ou seja, que meios é que eu vou alocar, que seleção de formandos é que eu vou fazer, que recursos eu vou usar, qual é a minha seleção de formadores para que tudo isso, e que condições eu tenho para que essa formação, efetivamente, seja um êxito, e para que aqueles formandos consigam chegar ao fim e obter, efetivamente, uma certificação, uma qualificação profissional, e que lhes permita, então, um ingresso no mercado de trabalho, e com sucesso, obviamente, que é isso que se pretende.

Portanto, esse é algo que tem que estar na mente, ou deve estar na mente, dos próprios responsáveis por estas entidades formadoras, porque tem um papel muitíssimo importante na qualificação dos portugueses. Então, se formos aqui à raiz, é isto que estamos a falar. Porque depois existe tudo o resto que podemos pensar em termos de ações de sensibilização, de autoconhecimento, de coisas que dizem respeito ao nosso bem-estar, e tudo isso, mas não estamos a falar do mesmo.

Aqui estamos a falar de formação profissional, ou seja, como é que eu vou preparar pessoas para uma determinada função, tarefa, atividade, etc., para que aquelas que já tinham uma determinada profissão, possam alterar a sua profissão, ou possam atualizar-se, ou possam reconverter, ou possam atingir um determinado nível que, sem a formação, não conseguirão fazer. E isto ao longo

da vida, portanto, essa responsabilidade é enorme e, por vezes, sente-se que não se alcança até que ponto é que, efetivamente, é disto que estamos a falar. Nem da responsabilidade que se tem neste aspeto, não é? Não é só, ah, eu constituí uma turma, dei a formação e pronto, adeus.

E agora vai ser outra e pronto. Isto é, tipo, em linha, uma fábrica. Não, não é. Não é porque nós estamos a mexer com a vida das pessoas, com o investimento das pessoas.

Neste momento, a maior parte da formação não é financiada, as pessoas pagam, investem para, e, portanto, têm que também, elas próprias, e eu digo muitas vezes isto, os formandos têm que ser cada vez mais exigentes. Naquilo que lhe está a ser mais críticos, naquilo que lhe está a ser fornecido, porque eles neste momento estão a pagar, ou se não estão a pagar, sim, podem estar a receber até um subsídio, mas estão a investir o seu tempo, não é? E, portanto, têm que ser exigentes naquilo que lhe está a ser ministrado, não é? E como está a ser ministrado, e em que condições. E, portanto, isto acaba por ser um ciclo em que cada um tem a sua responsabilidade, e eu acho que, obviamente, nós sentimos muito isso em termos de identidade certificadora.

Sentimos essas dores, sentimos que, obviamente, há muitas dificuldades, nós temos muitas dificuldades também em acompanhar as entidades, temos aqui um gap enorme, nomeadamente, de recursos para poder fazer auditorias, para estar muito mais próximo das empresas e poder não só dar um contributo no sentido da melhoria dos seus processos, porque é isso que elas dizem cada vez que nós fazemos uma auditoria, normalmente a reação delas é dizer Bom, finalmente vocês vieram cá, mas estamos a viver muitos anos depois de terem sido certificadas e isso também não deveria acontecer, e não é do nosso agrado que assim aconteça, as circunstâncias são essas, as dificuldades são muitas a esse nível, é a nossa resposta, porque são muitas entidades. E, efetivamente, precisávamos de fazer mais isso, de ter uma atuação mais consistente junto das próprias entidades, sem dúvida. Isso não nos tira, pelo contrário, aumenta, obviamente, a nossa responsabilidade e deixa-nos muito desconfortáveis quando nós sentimos que uma entidade que é certificada por nós não está a ter um comportamento devido e que nem sequer deveria estar a exercer esse mesmo reconhecimento. Mas, pronto, também os nossos mecanismos de retirar esse reconhecimento são os que são, nós não temos depois mecanismos sancionatórios, por exemplo, e deveríamos ter, porque também não somos uma entidade reguladora, não somos uma entidade fiscalizadora, nem inspetiva. E, portanto, não temos esses

recursos, digamos assim, que por vezes também serviriam para moralizar um bocadinho mais o próprio sistema.

São mais de 3 mil, não é? E nós somos uma equipa com 10 técnicos superiores, portanto.

**GS:** Qual seria o seu conselho para uma entidade de formação que está a iniciar o processo de certificação pela DGERT? Claro, claro que sim, claro que sim, claro que sim. Acabei por já responder a esta questão, não é?

**DGERT:** Eu acho que, essencialmente, perceberem o seu papel no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações. Quem são os atores desse mesmo sistema? O que cada um faz? Não é algo que seja simples, digamos assim, mas existe uma confusão enorme, enorme no mercado.

Por exemplo, nós estamos sempre a ser confundidos, acham que nós é que passamos os certificados do SIGO, acham que nós certificamos os próprios cursos de formação. Portanto, perceber bem qual o papel da ANCAP, o que é o Catálogo Nacional de Qualificações, qual o papel do IEFP, qual o papel de entidades setoriais, quando estamos a falar de formação que é reconhecida por entidades setoriais. Quando estamos a falar de casos com especificidades, como, por exemplo, o Instituto da Mobilidade e Transportes ou a PSP, quem são estes atores aqui, não é? E o que é que, portanto, como é que isto tudo se relaciona? E depois perceber, ok, como disse, alguns instrumentos que vêm, nomeadamente as prioridades por parte da União Europeia, as prioridades por parte do Governo, em termos de financiamentos, o que é que efetivamente está previsto.

Para quê? Para que se possam, obviamente, posicionar melhor no mercado, conseguirem nichos de mercado e não andarem todos a fazer a mesma coisa, deixando franjas de fora, não é? Que depois ninguém consegue agarrar, porque há muito uma tendência da moda, não é? Numa determinada área ou temática. Sabemos que aparece um bocadinho por moda, mas pode não aparecer por moda, pode aparecer por necessidade. Então deixa lá ver se eu consigo responder a

esta necessidade e posicionar-me de forma a ter alguma vantagem nesse processo, não é? Eu acho que falta, muitas vezes, falta isto nas entidades.

Há uma precipitação das mesmas para, às vezes, para esta atividade, como entidades formadoras, sem terem primeiro estruturado o seu projeto. E sem terem estruturado, quer do ponto de vista dos recursos materiais, quer do ponto de vista dos recursos financeiros. E isso faz com que, às vezes, nós atribuimos a certificação a uma entidade e ela é capaz de estar dois, três anos sem fazer nada.

Ou sem conseguir fazer nada, ok? Depois quando vai fazer, se calhar vai fazer de forma muito diferente daquilo que ela inicialmente solicitou, essa mesma certificação. Portanto, não embarcar só pelas modas, mas perceber que é uma atividade que tem uma série de responsabilidades, que é preciso conhecer bem o mercado, perceber quem são os vizinhos do lado, para obter, obviamente, aqui sucesso. Porque é isso que se quer, não é? E quer-se ter um espaço para que se consiga ter formandos e ter uma resposta e ter resultados, pronto.

E eu acho que, às vezes, não se faz isso. Não se faz isso. E às vezes abre-se um processo de certificação para se desenvolver meia dúzia de cursos.

E ninguém faz contas. Fico sério. Porque o processo não é assim tão barato quanto isso.

E depois ninguém faz contas. Então, para isto, se calhar mais valia recorrer a uma empresa que já faz e que me dá a resposta a esta situação. Para quê que eu me estou a colocar num processo de certificação? Há tudo, mas nós às vezes sentimos isso.

Uma dimensão tão pequena e só quer fazer isto? Só apresenta como seu projeto fazer seis ações num ano? Que significado? Isto não serve para pagar as naves, não é? Portanto, se calhar mais vale dedicar-se a outra coisa. Pronto. É um bocadinho isto.

E depois é perceber também que a certificação não se esgota no ato de receber esse reconhecimento. É preciso manter esse mesmo reconhecimento. E manter esse mesmo reconhecimento é não esquecer do que é que é o referencial e o que é que o mesmo exige.

O que é que nós notamos? Que ao fim de quando vamos auditar, normalmente é nas auditorias, e vamos auditar lá está, anos depois, as entidades esqueceram completamente. Esqueceram completamente. Então, relativamente a este processo assim, que vocês tinham, que identificavam que tinham, as entidades fizeram uma vez o manual de procedimentos e guardaram na gaveta.

E nunca mais olharam. E quando chegamos, antes de chegar, não é? E se pede, ah, apresentem lá os dois últimos planos, os dois últimos relatórios ou balanços de atividades que fizeram, eles fazem na hora para nós. Porque nunca mais se fez.

Nunca mais se fez. É preciso ter essa noção. É preciso manter essa mesma certificação e a importância de o fazer para os seus próprios processos, para a sua própria melhoria contínua e para a sua evolução e distinção no mercado.

Porque quando nós encontramos entidades que efetivamente respondem e para elas estarem a ser auditadas não constitui qualquer tipo de problema, porque os processos estão lá, porque sabem dizer, sabem explicar, sabem contar a história. É uma mais-valia para nós. O processo fica simplificado para elas também e efetivamente verifica-se que os resultados, como digo, isso não é, eu não tenho dados académicos para dizer isso.

Mas empiricamente a experiência diz-nos, pronto, está aqui uma boa entidade sem qualquer problema e a conseguir responder com volumes de formação elevados e a trabalhar continuamente. E outros dizem, pois, e nós agora é muito difícil conseguir formandos e então temos aqui umas parcerias que são assim um bocadinho manhosas, que é quase que nós já só estamos a fazer os certificados e não estamos a fazer o resto. Bom, nem vamos por aí.



ESCOLA  
SUPERIOR  
DE EDUCAÇÃO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

P.PORTO

**M**

MESTRADO

ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

## Administração das Organizações Educativas

Gisela Mendes França Soares

