

PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: ABORDAGEM E POTENCIALIDADES

António Fernandes *¹, Nuno Caseiro²

¹ Escola Superior de Tecnologia, Instituto Politécnico de Castelo Branco – Castelo Branco, Portugal

² Escola Superior Agrária, Instituto Politécnico de Castelo Branco – Castelo Branco, Portugal

*Email: amfernandes@ipcb.pt

RESUMO: *Este trabalho tem como objectivo apresentar o processo metodológico de desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa instituição pública de ensino superior. Na primeira parte é abordado o conceito de qualidade e o surgimento dos sistemas de gestão da qualidade. Na segunda parte, o trabalho contempla uma descrição da metodologia e etapas conducentes ao desenvolvimento e implementação, e posterior certificação do Sistema de Gestão da Qualidade. É feita uma descrição da rede de processos considerada na implementação do sistema e dos procedimentos necessários ao cumprimento dos requisitos gerais da norma ISO 9001:2008. As motivações, dificuldades e potencialidades, bem como factores críticos inerentes à implementação do Sistema de Gestão da Qualidade são igualmente objecto de análise neste trabalho de investigação.*

1. INTRODUÇÃO

A globalização do mercado, a concorrência extremamente agressiva e a maior exigência por parte dos clientes obrigaram as organizações a adoptar estratégias competitivas onde se destaca a gestão pela qualidade total (GQT). A adopção de práticas de GQT funciona como estratégia de resposta às necessidades e expectativas dos clientes através da integração de todas as funções e processos da organização para se alcançar uma melhoria contínua da qualidade dos bens e serviços (Fuentes et al., 2006; Han et al., 2007; Lenka e Suar, 2008). A estratégia da GQT baseia-se no envolvimento global de todos os colaboradores que são incentivados a serem mais flexíveis, interactivos e participativos nas actividades da organização.

O aumento da exigência dos clientes tem contribuído para acentuar o interesse das organizações pelo tema da qualidade, com reflexo no número de entidades certificadas pelo referencial ISO 9001, que segundo alguns autores contribui para a melhoria da qualidade (Douglas et al., 2003). Os defensores da certificação ISO 9001 argumentam que se trata do primeiro passo rumo à qualidade (Anderson et al., 1999; Gotzamani et al., 2006). No estudo empírico desenvolvido por Anderson et al. (1999), os autores defendem a adopção do referencial ISO 9001 como forma de obtenção de vantagem competitiva através da gestão pela qualidade.

Com o presente artigo pretende-se fazer uma reflexão sobre a importância dos sistemas de gestão da qualidade para as organizações, sendo que para tal se sintetiza a experiência vivida ao longo de cerca de 2 anos e meio numa Instituição de Ensino Superior (IES) em processo de implementação e certificação do seu SGQ de acordo com a norma ISO 9001:2008.

2. A QUALIDADE E OS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

O conceito de qualidade é antigo e a prová-lo estão, por exemplo, os elaborados esquemas de planeamento e inspecção empregues na construção das pirâmides do Egipto ou o sistema de marcação de potes de barro utilizado pelos artesãos na Idade Média, que permitia distinguir

com facilidade as peças consideradas defeituosas (Saraiva et al., 2001). A evolução do conceito de qualidade surge tipificada em 4 fases. A primeira fase pode associar-se à revolução industrial que obrigou à incorporação de grande quantidade de mão-de-obra, sem qualquer formação e incapaz de se auto-controlar. A qualidade assentava essencialmente num sistema simples de Inspeção de características dos produtos ou actividades, baseado em acções de medição e teste, ou avaliação e comparação com os requisitos de conformidade previamente estabelecidos. A inspeção do produto final era, no entanto, uma prática insuficiente. Por um lado, na maioria das vezes, quando o defeito era detectado já nada havia a fazer pelo produto. Por outro, a inspeção raramente era 100% eficaz. Na segunda fase, designada de Controlo da Qualidade, a inspeção é complementada por uma atitude de natureza mais preventiva, baseada em métodos de controlo estatístico da qualidade. A terceira fase, denominada de Garantia da Qualidade, centra-se na implementação de sistemas capazes de assegurar que o fabrico e a entrega dos produtos vão ao encontro às expectativas do cliente. Na quarta fase do processo de evolução da qualidade, Gestão pela Qualidade Total, a noção de melhoria contínua encontra aplicação de forma mais acentuada e a qualidade passa a dizer respeito a tudo e a todos dentro da empresa, deixando de ser restrita a apenas um departamento ou aos processos de fabrico (Saraiva et al., 2001; Pires, 2006; Dale et al., 2009).

2.1 O Conceito de Gestão pela Qualidade Total

A GQT envolve a aplicação de princípios de gestão da qualidade a todos os aspectos da organização, incluindo clientes e fornecedores, e a sua integração nos processos chave da actividade da organização. Os oito princípios de gestão da qualidade podem ser definidos como: focalização no cliente; liderança; envolvimento das pessoas; abordagem por processos; abordagem de gestão através de um sistema; melhoria contínua; tomada de decisão baseada em factos; relações mutuamente benéficas com fornecedores (Evans, 2004; Dale et al., 2009). A GQT centra-se portanto na melhoria da eficácia da organização e na capacidade de resposta às necessidades dos clientes e tem como objectivos a excelência organizacional e a satisfação do cliente (Agus e Abdullah, 2000; Kangi, 2002; Han et al., 2007). Pelo exposto pode afirmar-se que a estratégia de GQT se baseia no envolvimento global de todos os colaboradores que são incentivados a serem mais flexíveis, interactivos e participativos nas actividades organizacionais. Existe uma procura contínua de melhoria por parte da organização desde a sua política e estratégica até aos níveis de satisfação de todos os seus *stakeholders*.

Apesar da GQT nos serviços públicos merecer pouca atenção por parte da comunidade científica (Fryer et al., 2007), existem estudos que apontam algumas barreiras específicas das organizações públicas que podem influenciar o processo de implementação da GQT (Dewhurst et al., 1999). A identificação do(s) cliente(s) nos serviços prestados pelas organizações públicas pode considerar-se uma primeira dificuldade. De facto, contrariamente ao que acontece no sector privado, onde o conceito de cliente tem subjacente o poder de compra e a opção de escolha do mesmo sobre o que quer comprar, no sector público, existe uma multiplicidade de *stakeholders* que poderá originar algum conflito entre os clientes directos do serviço e os contribuintes em geral (Flynn, 1997). Por outro lado, a prestação de serviço público surge associada à ideia de bem colectivo e acesso universal, abordagem de certa forma contraditória ao princípio de focalização no cliente da GQT.

O compromisso da gestão de topo, a estabilidade da liderança política e a gestão de clientes e processos são apontados como factores críticos no sucesso de implementação da gestão da qualidade em instituições públicas (Fryer et al., 2007).

2.2 Sistemas de Gestão da Qualidade

A evolução do conceito de qualidade e a globalização dos mercados obrigaram as organizações que pretendem ser competitivas e diferenciadas dos seus concorrentes a recorrerem a novas formas de gestão de maneira a vencer os desafios que sistematicamente lhes são colocados.

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) visa contribuir para que sejam alcançados determinados objectivos, como uma abordagem sistemática das actividades que possam afectar a qualidade do produto, o privilegiar de actividades de prevenção em oposição às actividades de inspecção e a possibilidade de evidência objectiva de que a qualidade foi alcançada (Pires, 2006). Basicamente, os SGQ constituem um conjunto de processos, sub-processos e procedimentos que orientam a execução actividades/tarefas com o detalhe requerido, bem como as responsabilidades que lhes estão associadas.

Até ao final da década de 80 não existiam referenciais reconhecidos ou aceites universalmente que guiassem as organizações no processo de implementação de sistemas da qualidade. As organizações optavam por diferentes abordagens (Deming, Juran, Feigenbaum, etc., consoante a preferência do gestor) ou por normas nacionais ou sectoriais. A ausência de uniformidade de abordagens causava alguma dispersão, provocando ainda algumas eventuais contradições.

Em 1987 surge a família das normas ISO 9000 como resposta à necessidade de serem criados documentos consensuais e universais de orientação para a implementação de SGQ. O referencial ISO 9000 foi posteriormente revisto. Presentemente está em vigor a norma ISO 9000:2005 relativa a termos e vocabulário, a norma ISO 9001:2008 relativa aos requisitos dos sistemas de gestão da qualidade e a norma ISO 9004:2009 relativa às linhas de orientação.

O sucesso da organização pode ser conseguido através da implementação e manutenção de um SGQ concebido de maneira a proporcionar de forma continuada uma melhoria de desempenho. A norma ISO 9001:2008 tem constituído o referencial por excelência para a implementação de SGQ nas organizações. Douglas et. al (2003) afirmam que a certificação ISO 9001 leva à melhoria da qualidade.

3. IMPLEMENTAÇÃO DE UM SGQ NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

As instituições de ensino superior (IES), nomeadamente as portuguesas, actuam de acordo com um novo contexto que, segundo Pires e Lourenço (2009), é caracterizado pelos seguintes aspectos: 1) uma lógica de mercado com evidente preocupação com a melhoria do desempenho tendo em vista um melhor posicionamento estratégico e concorrencial; 2) um mercado alargado a nível europeu e mundial onde as fronteiras físicas deixaram de ser limites de actuação, assumindo-se a mobilidade, nacional e internacional, como um dos pilares do desenvolvimento; 3) novos modelos de gestão fortemente orientados para a eficácia e eficiência, onde a qualidade assume particular importância; 4) uma nova filosofia de regulação onde os novos processos de acreditação, quer ao nível dos cursos quer ao nível das instituições, assumirão um papel central.

Este paradigma, tem promovido o desenvolvimento de SGQ capazes de assegurar uma melhoria contínua das actividades das IES, um maior envolvimento da gestão de topo e dos colaboradores, e uma abordagem de gestão da qualidade realmente eficaz e eficiente. O termo sistema traduz a ideia de que “vários componentes elementares, independentes, inter-actuam e formam um todo coerente com um objectivo comum” (Pires, 2006:35). O sistema da qualidade representa o “conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitir a

máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo” (Pires, 2006:35). O sistema da qualidade pode considerar-se um sistema de gestão na medida em que atribui de forma sistemática recursos e responsabilidades de modo que a organização para a qualidade se torne viável, efectiva e competitiva (Pires, 2006).

Ao abordar-se o tema da GQT em IES importa definir os clientes da organização. O estudante, surge em primeiro lugar, na medida em que é o centro da actividade pedagógica e também porque paga, através das propinas, o serviço que a instituição fornece (Eagle e Brennan, 2007). Se se considerar que o estudante ingressa no ensino superior apenas para conseguir uma qualificação, poderá fazer sentido considerar como clientes da IES as entidades empregadoras dos diplomados (Jaraidi e Ritz, 1994). Assumindo que para o desempenho organizacional, a satisfação dos colaboradores é tão importante como a satisfação dos clientes, os colaboradores (docentes e não docentes) podem similarmente ser considerados clientes da organização (Chen et al., 2006). Esta abordagem leva ainda à distinção entre clientes internos e clientes externos, conforme o papel que desempenham na organização, dentro ou fora, respectivamente.

A norma ISO 9001:2008 tem constituído um referencial para a implementação de SGQ nas organizações, o qual deve basear-se na natureza dos produtos e serviços e nos processos de realização ou prestação dos mesmos. De acordo com esta norma, a organização não é obrigada a incluir, no âmbito do seu SGQ, todos os produtos e serviços que fornece nem a contemplar todos os processos de realização dos mesmos. A organização deve no entanto estar ciente que terá que definir quais os processos a controlar, como são medidos, com que periodicidade e de certa forma transformar a sua abordagem tradicional de gestão individual dos processos numa abordagem integrada dos mesmos.

Ao longo dos últimos anos têm-se vindo a intensificar a implementação de SGQ de acordo com a norma ISO 9001:2008 em IES portuguesas. Segundo o site do Instituto Português de Acreditação (IPAC), consultado a 5 de Abril de 2011, existem 15 IES certificadas de acordo com aquele referencial.

3.1. Caracterização da IES

O presente trabalho tem por base o desenvolvimento e implementação do SGQ no Instituto Politécnico de Castelo Branco (IPCB).

O IPCB é uma instituição de ensino superior público, com personalidade jurídica de instituto público, dotada de autonomia estatutária, patrimonial, administrativa, financeira, científica, pedagógica e disciplinar (Lei nº 62/2007 de 10 de Setembro).

A primeira comissão instaladora do IPCB iniciou funções em Outubro de 1980. Em 1982 entrou em funcionamento a Escola Superior Agrária (ESACB) e em 1985 a Escola Superior de Educação (ESECB). A ESACB está instalada no Campus da Sr.^a de Mércules e a ESECB está localizada no centro da cidade de Castelo Branco.

Em 1990 é criada a Escola Superior de Tecnologia e Gestão que, após ter sido extinta em 1997, suscitou a criação de duas novas escolas, a Escola Superior de Tecnologia (ESTCB) e a Escola Superior de Gestão (ESGIN), em Idanha-a-Nova. A ESTCB localiza-se no Campus da Talagueira, junto à Associação Empresarial da Região de Castelo Branco. A ESGIN funciona em Idanha-a-Nova, a cerca de 25 km de Castelo Branco, num palacete do início do século XX, dispondo também de outras instalações modernas e funcionais.

Criada em 1999, a Escola Superior de Artes Aplicadas (ESART) funciona actualmente no Campus da Sr.^a de Mércules.

A Escola Superior de Saúde Dr. Lopes Dias (ESALD) foi integrada no IPCB em 28 de Março de 2001, e sucedeu à anterior Escola Superior de Enfermagem Dr. Lopes Dias com mais de meio século de existência. A ESALD foi recentemente instalada num edifício novo localizado no Campus da Talagueira.

O IPCB disponibiliza para os Serviços de Acção Social quatro residências de estudantes, três localizadas em Castelo Branco e uma em Idanha-a-Nova, cinco refeitórios, e bares em todas as Unidades Orgânicas.

A Instituição é frequentada por cerca de 4700 alunos e conta com aproximadamente 400 docentes e 276 funcionários nas suas várias unidades orgânicas e pólos.

3.2 Implementação do SGQ no IPCB

A decisão de implementação de um SGQ deve ser tomada conscientemente por parte da gestão de topo da organização na medida que se trata de um projecto que acarreta inúmeras alterações organizacionais.

No caso do IPCB, a decisão de implementação do SGQ foi tomada pela presidência do IPCB com base num conjunto de motivações externas e internas. Como motivações externas salienta-se a necessidade de transmitir para o exterior uma boa imagem da sua organização interna, uma maior notoriedade da instituição e a preparação da instituição para responder aos desafios decorrentes da nova filosofia de regulação, designadamente ao nível dos processo de acreditação.

A redefinição da estrutura organizacional, de responsabilidades e autoridades assim como a padronização de actividades e uniformização de procedimentos podem ser apontadas como motivações internas.

Face às motivações apresentadas, foi assegurado um conjunto de aspectos que se vieram a revelar particularmente importantes na implementação do SGQ:

Comprometimento da Gestão de Topo: Consciente das alterações organizacionais decorrentes da implementação do SGQ e após análise das motivações internas e externas, a gestão de topo assumiu a intenção de implementar o SGQ. O envolvimento da gestão de topo foi total, manifestando-se pela completa disponibilidade para participação em acções de sensibilização e reuniões de trabalho no âmbito do SGQ, o que conferiu grande legitimidade ao projecto.

Nomeação da Equipa Coordenadora da Qualidade: Foi nomeada uma Equipa Coordenadora da Qualidade com a função de assegurar o regular funcionamento do SGQ. A esta foram dadas as condições quer materiais, quer em termos do enquadramento da sua actividade na organização.

Formação e sensibilização dos colaboradores: No início do processo de implementação do SGQ foram realizadas acções de formação e sensibilização aos colaboradores. Enquanto as primeiras pretenderam dar a conhecer a documentação de referência (normas ISO 9000), as segundas tiveram como objectivo sensibilizar cada colaborador para a importância da sua participação individual na implementação do SGQ.

Participação dos colaboradores: Os documentos (procedimentos de gestão, procedimentos de trabalho, instruções de trabalho, modelos, etc.) que suportam o SGQ foram elaborados com a participação activa de colaboradores de diferentes serviços e de todas as Unidades Orgânicas (UO). Este facto permitiu, por um lado, grande envolvimento e motivação dos colaboradores e por outro, o seu comprometimento com o SGQ.

Melhoria contínua: Foi dada especial importância a este princípio da GQT através de uma atitude focalizada na procura e utilização de metodologias e procedimentos para assegurar a melhoria contínua das actividades da organização. Neste aspecto foi especialmente importante a recolha, tratamento e análise de não-conformidades, reclamações e sugestões apresentadas pelos colaboradores e clientes.

3.3 Etapas de implementação do SGQ

O processo de implementação do SGQ decorreu ao longo de um conjunto de etapas que sumariamente a seguir se descrevem:

1) Diagnóstico da organização e exclusões à norma ISO 9001:2008: Nesta primeira etapa foi efectuado um diagnóstico da organização que decorreu nos Serviços Centrais e em todas as Unidades Orgânicas. Do diagnóstico foi possível obter uma caracterização da instituição relativamente a pontos fortes e oportunidades de melhoria. Similarmente foram definidas exclusões no âmbito de certificação tendo igualmente sido tomada a decisão estratégica de não avançar imediatamente com a implementação do SGQ no processo Formativo, no processo de Investigação e Desenvolvimento e no processo de Prestação de Serviços à comunidade. Constituem exclusões ao âmbito da certificação as seguintes cláusulas: 7.3 - Concepção e desenvolvimento (a estruturação global do serviço prestado e os procedimentos técnicos em utilização foram já anteriormente provados cientificamente e estão legalmente autorizados); 7.5.2 - Validação dos processos de produção e de fornecimento do serviço (os processos podem ser verificados por subsequente monitorização ou medição); 7.6 Controlo do equipamento de monitorização e de medição (estes equipamentos não são utilizados pelos IPCB no âmbito da certificação).

A decisão de não avançar com a certificação nos processos atrás mencionados prendeu-se com a estratégia definida para o projecto. Assim, nesta primeira fase foram considerados apenas processos de suporte (Serviços Académicos; Recursos Humanos; Acção Social), processo de Avaliação e Melhoria e processo de Gestão. A decisão foi tomada fundamentalmente por três razões: 1) A dimensão da organização é incompatível com a implementação simultânea do SGQ em todos os processos que a integram; 2) A inexistência de processos de suporte devidamente procedimentados e monitorizados poderia conduzir a implementação do SGQ nos processos chave da organização ao insucesso; 3) Maior facilidade em envolver os colaboradores não docentes.

2) Concepção do Sistema: O desenvolvimento do SGQ implica clarificar um conjunto de intenções e orientações, relacionadas com a qualidade. Os princípios orientadores da Política da Qualidade do IPCB são os seguintes:

- Promover a inovação e a melhoria contínua do ensino, da investigação e da prestação de serviços à comunidade e a sua adequação às necessidades da sociedade, privilegiando a implementação de parcerias activas, nacionais e internacionais;
- Promover a motivação e o comprometimento de todos os colaboradores com a missão do IPCB, nomeadamente com a implementação, dinamização e melhoria da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, através de mecanismos de comunicação objectivos e eficazes;
- Fomentar uma política de gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais que promova simultaneamente a qualificação e valorização contínuas de todos os colaboradores, o bem-estar no local de trabalho, o desenvolvimento das actividades do IPCB e a adopção de medidas ambientalmente responsáveis;
- Assegurar o cumprimento dos regulamentos e normativos legais.

De notar que a política definida para a Instituição tem referências expressas a processos fora do âmbito de certificação (formação, prestação de serviços e investigação). Esta situação, questionada por vários intervenientes no processo, indicia o propósito de alargar o âmbito a esses processos com o desenvolvimento do SGQ.

Clarificada a política da qualidade, o trabalho centrou-se na determinação dos processos necessários ao SGQ da organização, tendo sido identificados os seguintes processos:

Gestão - orientado para o trabalho de gestão de topo da organização e dos seus órgãos;

Académico - centrado nas actividades administrativas da componente académica da organização, vulgo secretaria. É um dos pontos de contacto mais visíveis com o estudante e apresenta um elevado número de interacções com este;

Acção Social - este processo dá resposta às actividades que compreendem as bolsas de estudo, alojamentos e refeitórios;

Recursos Humanos - cuja preocupação se centra nas actividades administrativas de gestão dos colaboradores da organização;

Avaliação e Melhoria - refere-se às dimensões de acompanhamento, análise e melhoria do sistema de gestão de qualidade.

Na figura seguinte apresenta-se a rede de processos do SGQ do IPCB.

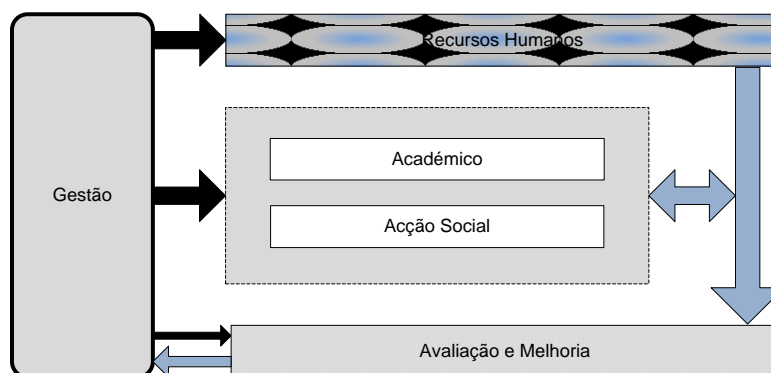


Figura 1 – Rede de processos

Para cada processo determinado foi nomeado um “dono”. Este tem por responsabilidade a definição, coordenação, acompanhamento do desempenho do respectivo processo, bem como propor acções de melhoria e promover e supervisionar os documentos associados. Esta figura mostrou-se especialmente importante na fase de implementação, apresentada a seguir, ao garantir um esforço coordenado da organização nas suas várias unidades orgânicas.

Para suportar o funcionamento do SGQ foi desenvolvida uma estrutura documental, com algum grau de hierarquia que pretende espelhar e apoiar o eficaz funcionamento da organização. A estrutura tem a seguinte forma:

Manual de Gestão: este documento faz o enquadramento de todo o sistema, desde o enquadramento da instituição, política da qualidade, âmbito e exclusões, serviços.

Procedimentos de Gestão: foram definidos 8 procedimentos de gestão. Destes, cinco referem-se aos processos identificados acima e os restantes três resultam de obrigatoriedade da norma de referência e são: Controlo de documentos e registos; Realização de auditorias internas; Controlo de serviço não-conforme, acções correctivas e preventivas.

Procedimentos de Trabalho: procedimento que orienta genericamente a realização de uma determinada actividade;

Regulamentos: documento normativo que integra um conjunto de regras, normas e princípios e que tem como finalidade orientar o funcionamento de um grupo ou de uma determinada actividade.

Instruções de Trabalho: documento que define detalhadamente a realização de determinada(s) tarefa(s).

Modelos: documento com formato definido de apoio para a realização e/ou registo de uma determinada tarefa.

Na tabela seguinte apresenta-se o número de instrumentos criados em cada categoria. Em algumas situações o volume tenderá a crescer com o alargamento dos serviços que o SGQ abrange e com o desenvolvimento da organização. Noutras situações (como é o caso dos modelos) poderá existir uma tendência para a sua redução, uma vez que se procura reduzir e simplificar elementos redundantes. Qualquer das situações se enquadra na perspectiva de melhoria do sistema, procurando incrementar a sua eficácia e eficiência.

Tabela 1: Documentos do SGQ

	Procedimentos de trabalho	Regulamentos	Instruções de trabalho	Modelos
Total de documentos	53	29	64	190

3) Implementação do Sistema: Após a definição dos alicerces do sistema, nomeadamente os circuitos para aprovação e validação da documentação de suporte, foram criados grupos de trabalho com membros provenientes das diferentes UO, para a elaboração dos respectivos documentos. Esta abordagem garantiu um maior envolvimento e participação de todos. Conseguiu-se assim auscultar e considerar nos documentos finais boas práticas de todas as áreas da organização e uma maior uniformidade de procedimentos.

A disponibilização da informação privilegiou a utilização dos sistemas informáticos existentes tendo sido criada na intranet da IES uma página onde se colocavam as versões em vigor dos documentos. Desta forma foi possível informação actualizada a todos os colaboradores.

Houve um investimento forte na formação e sensibilização dos responsáveis pelos diferentes serviços e respectivos colaboradores. Conseguiu-se reduzir a normal resistência inicial, bem como permitiu esclarecer dúvidas de aplicação e detectar falhas num momento inicial. De notar que, as acções de sensibilização foram realizadas de forma descentralizada transmitindo assim a ideia de que o projecto em implementação era de todo o Instituto.

Sempre que no processo de implementação foram detectadas falhas e/ou necessidades de correcção da documentação de suporte, os “donos” promoviam as necessárias alterações e a aprovação do documento de acordo com os procedimentos definidos.

4) Avaliação/auditoria: Desde os primeiros momentos de implementação do SGQ que se realizaram auditorias internas, havendo um programa de auditorias que foi integralmente cumprido. A implementação numa fase inicial de auditorias ao sistema permitiu, por um lado, acompanhar o desenrolar do projecto, e por outro, dar um cunho de importância e formalismo que o conceito de auditoria imprime. Na tabela seguinte discriminam-se as auditorias realizadas. De referir que as auditorias internas respeitam ao período compreendido entre

Junho e Novembro de 2010, considerado o período em que o SGQ já se encontrava em plena implementação. As duas auditorias externas são relativas à auditoria de concessão, 1ª e 2ª fases, realizadas a 22 de Novembro e 6 e 7 de Dezembro de 2010, respectivamente.

Tabela 2: Auditorias realizadas ao SGQ

	Auditorias internas	Auditorias externas
Nº de auditorias	9	2

5) Revisão do Sistema: Crucial num SGQ é a atenção dedicada a análise e revisão do mesmo com vista à melhoria do seu desempenho. Para além de revisões informais e de alterações que foram sendo introduzidas para melhorar o seu funcionamento está definido um momento formal de Análise e Revisão pela Gestão de Topo. Este momento formal consubstancia-se numa reunião onde estão presentes os responsáveis da organização.

No caso de estudo em apreço foram efectuadas duas reuniões de Revisão pela Gestão, para a qual foram convocados todos os que tinham responsabilidade directa na gestão do SGQ mas também os responsáveis das várias UO do Instituto.

A acta desta reunião, que inclui a informação do relatório, a discussão do mesmo e as decisões de acções a desenvolver, foi comunicada e disponibilizada a todos os colaboradores da organização.

6) Certificação: Após auditoria externa de concessão, foi obtida a certificação do sistema no seguinte âmbito: “realização dos processos de gestão, de avaliação e melhoria e dos serviços de recursos humanos, académicos e de acção social, e órgãos de apoio à gestão”.

3.4 Dificuldades e potencialidades do SGQ

A implementação de SGQ em instituições públicas não é frequentemente referida na literatura. Pela sua natureza essencialmente burocrática, regulamentada e centralizada, e por se considerar que alguns referenciais são mais adequados a empresas, este tipo de organizações não procura a sua implementação.

Da experiência de implementação de um SGQ no contexto de uma IES pública, consideramos ser pertinente a apresentação de alguns aspectos (positivos e negativos) que podem ser úteis no desenvolvimento de iniciativas semelhantes.

As principais dificuldades encontradas foram:

Promoção de “cultura da Qualidade”: apesar do esforço da organização para se “fazer bem”, a análise e revisão dos processos/actividades com vista à melhoria contínua não se encontrava formalizada.

Resistência à mudança: numa fase inicial, o processo sofreu alguma resistência à mudança. As razões para este facto centram-se sobretudo na insegurança que gerada com a alteração de procedimentos e formalismos com que as pessoas estavam familiarizadas e rotinadas e com o volume de trabalho que a fase inicial do sistema implicou.

Complexidade dos processos administrativos: a realidade já referida da organização, com 6 UO com autonomia administrativa, pedagógica e científica, com histórias e procedimentos próprios, implicou um esforço adicional para garantir um SGQ único e suficientemente

abrangente. Aliás consideramos que o elemento diferenciador face a outras experiências de implementação de sistemas de qualidade radica nesta realidade. Normalmente a implementação de um SGQ faz-se para uma realidade organizacional bem definida e delimitada.

Resistência ao relato de não-conformidades por parte dos colaboradores: apesar de se fazer um esforço constante na sensibilização para a sua importância e de se tentar desmistificar a perspectiva fiscalizadora (e eventualmente punitiva) associada. A ênfase tem sido posta na possibilidade que a identificação e reporte destas situações constitui, como oportunidade de melhorar o desempenho da organização e não na caça ao erro de alguém.

Apesar das dificuldades referidas, o estado actual de implementação do sistema já permite aferir algumas potencialidades:

Simplificação de processos: esta percepção resultou de todo o trabalho inicial de definição de processos que originou uma clarificação dos mesmos, bem como a identificação de redundâncias, actividades ou documentos desnecessários.

Uniformização de documentos/modelos: tendo em conta a realidade da Instituição, conseguiu-se uma maior uniformização dos procedimentos e documentação existente, permitindo resposta mais célere, maior racionalização de recursos e promovendo uma maior flexibilidade e possibilidade de mobilidade dos colaboradores dentro das várias unidades orgânicas.

Cultura de rigor: verifica-se um reforço desta componente ao incrementar os mecanismos de acompanhamento e monitorização dos processos, com a definição de objectivos, com o estabelecimento de prazos e padrões de acção para determinadas actividades e com a divulgação a toda a organização desse desempenho.

Reconhecimento da instituição: o sistema de gestão encontra-se certificado por uma entidade independente, com base num referencial validado e reconhecido internacionalmente.

Melhoria do serviço: a implementação do sistema permitiu identificar necessidades e aumentar a eficiência no desenvolvimento das actividades da Instituição.

3.5 Factores críticos inerentes à implementação

Para complementar a análise feita anteriormente existem dois aspectos que se devem salientar e que conduziram ao sucesso deste processo:

O envolvimento da gestão de topo: a implementação do SGQ não foi uma encomenda da gestão de topo, em que esta poderia eventualmente apenas esperar o resultado final. Pelo contrário, verificou-se um envolvimento contínuo neste projecto. Todas as etapas foram directamente acompanhadas pelos responsáveis de topo, que, como referido na literatura é um factor de sucesso. No caso em análise essa situação foi verificada. De referir, a total disponibilidade para com a equipa coordenadora da qualidade quer para analisar propostas, quer para apoiar a implementação de decisões estratégicas para o sistema.

O envolvimento dos colaboradores: que participaram na definição, implementação e actual manutenção do sistema. A este propósito importa realçar as constatações referidas pelas várias equipas auditoras externas que acompanharam a Instituição. Estas referiram que sentiram, em todos os colaboradores contactados, um conhecimento e à-vontade com as questões da qualidade e do SGQ que não é muito frequente registar.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente artigo pretendeu-se explorar a metodologia conducente ao desenvolvimento e implementação de um SGQ de acordo com a norma ISO 9001:2008 numa IES. O trabalho inclui ainda a rede de processos assim como as principais motivações, potencialidades e dificuldades associadas à implementação do SGQ.

O SGQ foi recentemente certificado (Dezembro de 2010), encontrando-se estruturado, documentado e cumprindo os requisitos aplicáveis do referencial adoptado. O projecto de implementação do sistema pode assim considerar-se bem sucedido, tendo sido inclusivamente cumprido o prazo previsto para obtenção da certificação.

Do trabalho desenvolvido importa destacar a definição da política da qualidade e dos objectivos da qualidade e a criação de uma estrutura documental da organização. Como ponto forte pode referir-se o envolvimento e comprometimento da gestão de topo, a dinâmica do SGQ face à sua recente implementação e o envolvimento e comprometimento de todos os colaboradores. Todos estes aspectos foram mencionados no relatório de auditoria externa de concessão.

Por último, é importante destacar a importância que os colaboradores atribuem à cultura da organização voltada para gestão pela qualidade e, em particular ao SGQ, enquanto vector estratégico de desenvolvimento e melhoria da organização.

Apesar da implementação do Sistema ainda ser recente, é possível observar alguns resultados positivos. A organização encontra-se a trabalhar no alargamento do âmbito e dos processos certificados, bem como na revisão dos processos já implementados.

Há consciência que a qualidade é uma corrida sem linha de meta, uma vez que existem sempre oportunidades de melhoria que importa explorar.

REFERÊNCIAS

Agus, A. e Abdullah, M. (2000), "The mediating effect of customer satisfaction on TQM practices and financial performance", *Singapore Management Review*, Vol. 22 No. 2, pp. pp. 55-75.

Anderson, S. W., Daly, J. D. e Johnson, M. F. (1999), "Why firms seek ISO 9000 certification: Regulatory compliance or competitive advantage?", *Production and Operations Management*, Vol. 8, No.1, pp. 28-43.

Chen, Shun-Hsing; Ching-Chow Yand; Jiun-Yan Shiau e Hui-Hua Wang (2006), "The development of an employee satisfaction model for higher education", *The TQM Magazine*, 5th Ed, pp. 484-500.

Dale, B.G., van der Wiele, A. e van Iwaarden, J.D. (2007), *Managing Quality*, 5th Edition, Wiley Blackwell.

Dewhurst, F., Martinez-Lorente, A., Dale, B. (1999), "TQM in public organizations: an examination of the issues", *Managing Service Quality*, Vol. 9, No. 4, pp. 265-273.

Douglas, A., Coleman, S. e Oddy, R. (2003), "The case for ISO 9000", *The TQM Magazine*, Vol. 15, No5, pp. 316-324.

Eagle, Lynne e Brennan, Ross (2007), "Are the students customers? TQM and marketing perspectives", *Quality Assurance in Education*, 1st Ed., pp. 44-60.

- Evans, James R., Lindsay, William M. (2004), *The Management and Control of Quality*, South-Western College Pub, 6th Edition.
- Flynn, N. (1997), *Public Sector Management*, Prentice Hall, Harvester Wheatsheaf, UK.
- Fryer, K., Antony, J. e Douglas, A. (2007), “Critical success factors of continuous improvement in the public sector”, *The Total Quality Management Magazine*, Vol. 19, No 5.
- Fuentes, M., Montes, F. e Fernández, L. (2006), “Total quality management, strategic orientation and organizational performance: the case of Spanish companies”, *Total Quality Management*, Vol. 17, No 13.
- Gotzamani, K. D., Theodoakioglou, Y. D. e Tsiotras, G. D. (2006), “A longitudinal study of the ISO 9000 (1994) series’ contribution towards TQM in Greek industry”, *The TQM Magazine*, Vol. 18, No.1, pp. 44-54.
- Han, S. B., Chen, S. K. e Ebrahimpour, M. (2007), “The Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance”, *The Journal of Business and Economic Studies*, Vol. 13, No. 2, pp. 1-25.
- Jaraiedi, Majid e Ritz, David (1994), “Total Quality Management Applied to Engineering Education”, *Quality Assurance in Education*, 1st Ed., pp. 44-60.
- Lenka, U. e Suar, D. (2008), “A holistic model of total quality management in services”, *The Journal of Management Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 32-40.
- Kangi, G.K. (2002), *Measuring Business Excellence*, Routledge Advances in Management and Business Studies, Routledge, London, UK.
- Pires, A. Ramos (2006), *Qualidade - sistemas de gestão da qualidade*, Edições Sílabo Lda, Lisboa, 3ª Edição, 2ª Reimpressão.
- Pires, A. R. e Lourenço, R. T. (2009), Aplicabilidade do modelo de gestão por processos às instituições de ensino superior, pág.232-247, in Teixeira, A. e Saraiva, M. (Ed.) “A Qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar”, Edições Sílabo
- Saraiva, Pedro M., d’Orey, João L., Figueira, Jorge, Almeida, Paula C. (2001), *Testemunhos da Qualidade em Portugal*, Instituto Português da Qualidade, 1ª Edição, Lisboa.