



Guião de Entrevista I - RQ



Blocos	Objectivos	Questões	Observações
A. Introdução da Entrevista	Preparar o entrevistado;	-	<p>(- Pedir autorização para gravar a entrevista com recurso a gravador audio.</p> <p>- Garantir a utilização dos dados para fins exclusivamente Investigativos/Avaliativos.</p> <p>- Informar sobre a pertinência da opinião valorizando a subjectividade em relação ao tema)</p>
B. Caracterização Geral do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)	Caracterizar o Sistema de Gestão da Qualidade, o processo de implementação, os objectivos do Sistema, vantagens, desvantagens e tarefas de recolha de dados;	<p>Q1 - Em termos gerais, em que consiste o Sistema de Gestão da Qualidade? Q2</p> <p>- Qual o motivo de escolha deste Sistema?</p> <p>Q3 - O que diferencia este Sistema de outros Sistemas de Qualidade?</p> <p>Q4 - Quantos funcionários estão responsáveis pela Qualidade no Cinel?</p> <p>Q5 - Quais as funções e responsabilidades do núcleo de Qualidade no Cinel?</p> <p>Q6 - Quais as vantagens e desvantagens deste Sistema?</p> <p>Q7 - que tipo de dados são produzidos pelo SGQ?</p>	(No caso de existirem sistemas anteriores ao SGQ, que sistema(s) existiu no CINEL?)
C. Envolvimento, Participação, Colaboração dos funcionários	Recolher informação sobre o envolvimento dos colaboradores na qualidade, influência e comunicação das decisões;	<p>Q1 - De que forma são envolvidos e informados os colaboradores acerca das decisões do SGQ?</p> <p>Q2 - De que forma o desempenho dos colaboradores influencia a Qualidade do centro?</p> <p>Q3 - <u>Audidores internos</u>: Qual o contributo destes para o funcionamento do SGQ e do Cinel?</p> <p>Q4 - Que aspectos consideraria melhorar nas auditorias internas?</p>	(-Compreender de que forma os funcionários interagem com o SGQ procurando a melhoria e qual a atitude face a organização)

D. Comunicação dos resultados	Compreender de que forma são comunicados os resultados	<p>Q1 - Como são comunicados os resultados?</p> <p>Q2 - qual o entendimento dos funcionários à comunicação dos resultados?</p> <p>Q3 - Qual o contributo do SGQ no trabalho do seus funcionários?</p> <p>Q4- Que aspectos consideraria melhorar na comunicação do SGQ?</p>	-
E. Articulação com o serviço de Formação	Compreender a relação entre o SGQ e a Formação	<p>Q1 - De que forma os dados recolhidos pelo SGQ podem contribuir para a melhoria do serviço prestado pelo Cinel? Existem evidências de melhoria? Que tipo de evidências?</p> <p>Q2 - Tendo em conta que um centro de formação é diferente de outros tipos de empresas, pelas suas atribuições e responsabilidades, que adaptações são necessárias para a implementação deste sistema à realidade formativa?</p>	(-pedir exemplos de algumas alterações já postas em prática)
F. Conclusão da Entrevista	Encerramento da entrevista; Agradecimentos	Q1 - Deseja acrescentar algo a esta entrevista que não tenha sido discutido?	-

Daniel Gouveia

Mestrado em Ciências da Educação - Avaliação em Educação 2013/2014

Blocos	Objectivos	Questões	Observações
A. Introdução da Entrevista	Preparar o entrevistado;	-	(- Pedir autorização para gravar a entrevista com recurso a gravador áudio. - Garantir a utilização dos dados para fins exclusivamente Investigativos/Avaliativos. - Informar sobre a pertinência da opinião valorizando a subjectividade em relação ao tema)
B. Caracterização Geral do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)	Caracterizar o Sistema de Gestão da Qualidade, o processo de implementação, os objectivos do Sistema, vantagens, desvantagens e tarefas de recolha de dados;	Q1 - Em termos gerais, em que consiste o Sistema de Gestão da Qualidade? Q2 - Qual o motivo de escolha deste Sistema? Q3 - Quais as funções e responsabilidades do núcleo de Qualidade no Cinel? Q6 - Na sua opinião quais as possíveis vantagens deste sistema? E quais os aspectos que considera serem passíveis de alteração? Q7 - Qual a utilidade dos dados produzidos pelo SGQ?	(No caso de existirem sistemas anteriores ao SGQ, que sistema(s) existiu no CINEL?)
C. Envolvimento, Participação, Colaboração dos funcionários	Recolher informação sobre o envolvimento dos colaboradores na qualidade, influência e comunicação das decisões;	Q1 - De que forma são envolvidos e informados os trabalhadores acerca das decisões do SGQ? Q2 - De que forma o desempenho dos trabalhadores influencia a Qualidade do centro? Q3 - Auditores internos: Qual o contributo destes para o funcionamento do SGQ e do Cinel? Q4 - Que aspectos consideraria melhorar nas auditorias internas?	(-Compreender de que forma os funcionários interagem com o SGQ procurando a melhoria e qual a atitude face a organização)
D. Comunicação dos resultados	Compreender de que forma são comunicados os resultados	Q1 - Como são comunicados os resultados? Q2 - qual o entendimento dos funcionários à comunicação dos resultados? Q3 - Qual o contributo do SGQ no trabalho do seus funcionários? Q4 - Que aspectos consideraria melhorar na comunicação do SGQ?	-
E. Articulação com o serviço de Formação	Compreender a relação entre o SGQ e a Formação	Q1 - De que forma os dados recolhidos pelo SGQ podem contribuir para a melhoria do serviço prestado pelo Cinel? Existem evidências de melhoria? Que tipo de evidências? Q2 - Tendo em conta que um centro de formação é diferente de outros tipos de empresas, pelas suas atribuições e responsabilidades, que adaptações foram necessárias para a implementação deste sistema à realidade formativa? Q3 - Que actividades são desenvolvidas pelo SGQ para melhorar o serviço prestado pelo CINEL?	(-pedir exemplos de algumas alterações já postas em prática)
F. Conclusão da Entrevista	Encerramento da entrevista; Agradecimentos	Q1 - Deseja acrescentar algo a esta entrevista que não tenha sido discutido?	-

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA I



A: Avaliador

E: Entrevistado

INÍCIO

(Autorização prévia de gravação áudio da entrevista)

A: Ora bom dia, primeiro gostaria de informar sobre os objectivos da entrevista que é: recolher informações relativamente ao Sistema de Gestão de Qualidade que está implementado aqui no CINEL. Desde já garanto que os dados serão usados apenas para avaliação e para investigação, e quero agradecer desde já também a sua disponibilidade para me receber nesta entrevista.

A minha primeira pergunta vai tentar perceber de que forma é que se entende o Sistema de Gestão da Qualidade. Então, em termos gerais em que consiste o Sistema de Gestão de Qualidade?

E: Em termos gerais em que é que consiste o Sistema de Gestão de Qualidade... O Sistema de Gestão de Qualidade como o nome indica, portanto é um sistema de gestão, está todo ligado à actividade de gestão e tem como objectivo, de facto, criar modelos de gestão que sejam seguidos através dos processos. Portanto, considerando o processo, no nosso caso que é o processo de formação, os outputs necessários que serão uma formação adequada ao mercado e com as competências necessárias, é necessário meter... introduzir portanto *inputs* – entradas – que vão satisfazer esses *outputs*. Ou seja, a selecção de formadores que seja correcto, programas também adequados, metodologias de ensino adequadas e depois a avaliação permanente de toda a formação, para saber se vai ou não ao encontro às expectativas dos...

A: Sei que este Sistema foi escolhido por partedo conselho de administração do CINEL...

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA I

E: Em 1997...

A: (ahm) qual foi o motivo da escolha deste Sistema?

E: Eu quando vim para o CINEL, em 1997, (ahm) concorre no Sistema de Gestão da Qualidade, não no caso da *ISO*, mas até no *TQM – Total Quality Management* – e era necessário para o CINEL poder concorrer a programas internacionais, nomeadamente a nível europeu, estivesse certificado em Sistemas de Gestão da Qualidade. E na altura optou-se pelo sistema *ISO*.

A: E o que é que o diferencia? O que é que diferencia este sistema do outro que falava?

E: Da *TQM*? É que o sistema *ISO* mudou, era um sistema de manutenção da Qualidade, passou depois ao nome de sistema de gestão, e ele tem vindo a sofrer alterações. Inicialmente, não era um sistema organizado por processos, enquanto o *TQM* já era um sistema organizado por processos. O *TQM* portanto que é o total quality management caminha para o zero defeito e a *ISO*, com as transformações que tem recebido a longo do tempo – a *ISO* de 98, depois passou para a *ISO* de ... era a de 94, 98, 2000... 2008 e já vamos para a 2015, caminha neste sentido, portanto, caminha para o zero defeito.

A:(ahm) agora uma pergunta mais direccionada para as responsabilidades dentro do Sistema. Quantos funcionários é que estão responsáveis pela qualidade do CINEL?

E: Neste momento, pela qualidade só sou eu como responsável, e depois tenho outra colega, a Fátima Gomes e no Porto o Carlos Afonso.

A: Ok, muito obrigado. Quais são as responsabilidades da Comissão da Qualidade?

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA I

E: A comissão da qualidade tem que aprovar portanto o... e presidir ao conselho de administração, (ahm) tem que nomear todos os procedimentos em relação ao Sistema da Qualidade, o Manual da Qualidade, analisar um relatório anual e propor condições de melhoria do Sistema.

A: E, que vantagens e desvantagens é que pode ter este Sistema?

E: O sistema de gestão da qualidade, como é um sistema de gestão apresenta sempre vantagens (ahm), uma das situações é a redução de não conformidades, em relação ao nosso caso, o produto é a formação – é um serviço – (ahm) mas padroniza modelos, fichas, impressos... e portanto cria esses modelos e torna mais fácil de facto depois fazer a gestão de toda a actividade formativa.

A: E as possíveis desvantagens deste sistema?

E: As desvantagens ainda, não tanto como antigamente, é a burocratização... e o Sistema, devíamos ter parte já informatizada (ahm) uma parte ainda não estar informatizada, digamos assim.

A: (ahm) Que tipos de dados são produzidos pelo Sistema de Gestão da qualidade aqui do CINEL? (4'52)

E:Portanto, basicamente produzimos esses dados... todos eles a ver com a satisfação do cliente, através de inquéritos: inquérito ao ambiente de trabalho, inquéritos à avaliação da formação, inquéritos em relação à avaliação dos formadores, inquéritos em relação à avaliação dos formandos, ao ambiente de trabalho, aos materiais pedagógicos, à metodologia de ensino... enfim portanto todos estes...

A: Pronto, agora as questões vão estar direccionadas para o envolvimento e participação dos trabalhadores. De que forma é que são envolvidos e informados os colaboradores acerca das decisões tomadas pelo SGQ?

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA I

E: Toda a informação respeitante ao SGQ ... (ahm) periodicamente fazemos (ahm) acções de sensibilização dos trabalhadores para o Sistema de Gestão da Qualidade. Sempre que há qualquer alteração do Sistema de Gestão, é feita essa informação. Para além disso, anualmente (ahm) é feito e é determinado os objectivos da qualidade para o ano seguinte. (ahm)

A: De que forma é que o desempenho dos colaboradores pode ou não influenciar a qualidade do Centro?

E: O desempenho dos colaboradores é extremamente importante, na medida em que, se o desempenho for de acordo com o que está previsto no Sistema não haverá não-conformidades, caso contrário existirão não-conformidades. E... Havendo Sistemas *Standards* ou modelos-padrão, todos eles cumprem de acordo com o modelo-padrão, portanto no caso de por exemplo de um dossier técnico-pedagógico todos são constituídos pelo mesmo material: Portanto, a ficha do aluno, a ficha do formando, os conteúdos programáticos, o cronograma da acção, todos contém o mesmo... E caso contrário não seria, se não houvessem padrões.

A: (ahm) Relacionado com as auditorias internas: Qual acha ser o contributo destas para o funcionamento do SGQ?

E: As auditorias internas permitem verificar as não-conformidades ao Sistema, não é? Sempre numa perspectiva de melhoria contínua e verificar porque é que as coisas estão a acontecer. Obriga a implementar medidas correctivas para que não se voltem a repetir.

A: Melhoraria alguma coisa nas auditorias internas?

E: Desculpe?

A: Se melhoraria alguma coisa nas auditorias internas?

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA I

E: Não...

A: Acha que está a funcionar?

E: Está a cumprir como sistema...

A: Como são comunicados os resultados do SGQ com o resto dos colaboradores e com o resto dos funcionários do CINEL?

E: Os resultados... é feito o relatório anual do SGQ... que é apresentada à comissão da qualidade, a comissão da qualidade depois produz uma acta com os resultados, propõe melhorias contínuas. No nosso caso, foi alteração da arquitectura do Sistema já... e depois vai ao conselho de administração que analisa perante as entradas e as saídas se de facto o processo está de acordo com os requisitos da norma ou não.

A: Na comunicação que é feita aos funcionários, qual é o entendimento, na sua perspectiva, que eles fazem dessa comunicação?

E: Portanto, continuarmos a estar acreditados. Nós temos as auditorias externas por parte da APCER, não é? Têm reconhecido sempre. Eles ficam extremamente satisfeitos sem que ... E sobretudo, através dessas auditorias externas, ou não há não-conformidades ou quando há, são não-conformidades mínimas e... aspectos de melhoria.

A: Qual o contributo do SGQ no trabalho dos seus funcionários, que mudanças pode ter provocado?

E: Em relação a mudanças... nas próprias pessoas... Criou métodos e objectivos (ahm) e padronizou um pouco, não entrando no *taylorismo*, claro, mas (ahm) padronizou modelos de apresentação... (ahm) ... antes do sistema da qualidade existiam duas ou três ou quatro modelos de declaração, cada um fazia uma declaração de acordo com a sua maneira de actuar e de ver... hoje não, hoje há padrões e portanto a declaração é sempre com o mesmo modelo, de acordo com o fim a que se destina, os

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA I

contractos seguem sempre o mesmo modelo, de acordo com a legislação em vigor – é óbvio – mas, vai tudo padrões e as pessoas... mais ou menos sabem o que é que tem que cumprir.

A: Pronto, sabem que caminho seguir...

E: sim, sim... e o que precisam para isso...

A: Consideraria melhorar algum aspecto na comunicação do SGQ?

E: Eu na comunicação do SGQ, penso que deveria existir (ahm) mais formação em relação (ahm) ao pessoal...

A: Formação em que área? Qualidade?

E: Na área da Qualidade, nomeadamente como nós temos muitos formadores, que são externos, (ahm) deveria existir (ahm) formação periódica sobre o Sistema de Gestão da Qualidade para que melhorasse um pouco mais o processo.

A: (ahm) Agora o assunto vai estar relacionado com a articulação que temos SGQ com o serviço de formação. De que forma é que os dados recolhidos pelo SGQ podem contribuir para a melhoria do serviço prestado pelo próprio CINEL?

E: Os dados recolhidos permitem verificar... embora muitos conteúdos pedagógicos não possam ser alterados porque têm que seguir o Sistema Nacional de Qualificação... mas nas metodologias de ensino, nas metodologias de Avaliação, nas infra-estruturas... portanto permite melhorar continuamente...

A: Existem evidências dessa melhoria?

E: Sim, sim. Nós temos medidas preventivas, de acordo com as saídas... (ahm) (não perceptível)

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA I

A: Tendo em conta que um centro de formação é diferente de um outro tipo de empresas, pelas suas atribuições e responsabilidades – como é óbvio – que adaptações são necessárias para implementação deste Sistema à realidade formativa?

E: Enquanto nas empresas produtivas – nós somos uma empresa de serviços – portanto, nas empresas produtivas, o Sistema de Gestão da Qualidade é mais visível, porque há um produto final físico... e é mais visível, e aqui o produto final são as competências que as pessoas adquirem, não é tão visível, a não ser pela própria pessoa. Mas, a nível local não é tão visível, enquanto os próprios trabalhadores, sabemos que os formandos quase todos tem colocação, na sua maioria, que a formação é boa... mas ... é com base a um fim, digamos assim, enquanto na realização de um produto físico. No produto tangível nós podemos verificar se o produto está de acordo ou não está de acordo com as normas que são estabelecidas. Aqui são serviços, o que é mais difícil, a qualidade que pode ser medida, entre parâmetros – muito bom com 5, 4 enfim – mas é sempre algo um pouco subjectivo...

A: Bem (ahm) estou quase a terminar a entrevista, deseja acrescentar alguma coisa que não tenha sido falada?

E: Penso que é extremamente importante... Eu... Penso que as empresas têm sempre, de facto, mais-valia na aplicação de um Sistema qualquer, ou a *TQM*... (ahm) é hoje que estão a juntar os sistemas, os diferentes Sistemas de Qualidade estão todos a caminhar no mesmo sentido, através dos processos, para o *lean 6sigma*, portanto para as produções enxutas, manutenção enxuta. De facto, para que não haja defeitos nos produtos... produtos e serviços... é a satisfação total do cliente. Porque basicamente os produtos são iguais, o que está agregado aos produtos é que faz a diferenciação em relação às marcas e às empresas.

A: Queria agradecer outra vez a entrevista, já está terminada. Muito obrigado Dr. Silveira Pereira. (ahm)

E: De nada, eu é que agradeço.

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA I

A: E até uma próxima.

FIM

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA II



A: Avaliador

E: Entrevistado

INÍCIO

(Autorização prévia de gravação áudio da entrevista)

A:(ahm) Bom dia,

E: Olá!

A: Antes de mais gostaria de definir os objectivos da entrevista porque é importante. A recolha de informações é sobre Sistema de Gestão de Qualidade. Antes de mais gostaria de garantir a confidencialidade dos dados (ahm) e agradecer a sua disponibilidade para me aceitar nesta entrevista.

E: Não tem de quê Daniel...

A: Vamos falar primeiro do Sistema de Gestão de Qualidade. Então, em termos gerais em que consiste o Sistema de Gestão de Qualidade?

E: O Sistema tem estado implementado há já uma série de anos, e diz exactamente isso, que é garantir qualidade no funcionamento do Centro em todas as suas linhas de actuação (ahm) e portanto e obtermos a certificação.

A: Tendo em conta que esta decisão foi tomada pelo conselho de administração do Centro (ahm) qual foi o motivo da escolha deste Sistema? Tem alguma noção?

E: Não faço ideia, não sei... Sinceramente não sei, porque como digo não estava cá... mas creio que deve ter com esta questão da... por um lado garantirmos qualidade no nosso trabalho é muito importante, mas julgo que tinha a ver com a certificação.

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA II

A: (ahm) quais são as vantagens que consegue retirar deste sistema?

E:(ahm) É assim, o Daniel encontrou o sistema numa fase de grande turbulência... que o Daniel tem vindo a acompanhar também. (ahm) Eu não revejo e não me revia com a forma como o Sistema da Qualidade estava implementado aqui no CINEL, por uma coisa muito simples. É que havia um núcleo de Gestão da Qualidade que quando eu cheguei (ahm) diluí... portanto, tínhamos um coordenador que trabalhava especificamente... fiquei como responsável, mas não com as funções de coordenador (ahm) e começámos a rever todo o Sistema, mas aquilo que eu percebi que existia aqui no CINEL – é que, o Sistema era uma coisa que funcionava como uma caixinha – havia duas ou três pessoas que estavam a trabalhar no Sistema, criaram um conjunto de normas, procedimentos, um manual da qualidade... procedimentos esses que as pessoas entendiam como algo muito burocrático e maçador, e portanto, que não estava bem interiorizado pela equipa. (parte imperceptível) ...Também, também algo desajustado nalgumas áreas no que deveria ser a nossa área, formação para empresas e pessoas.

E portanto, no meu ponto de vista o Sistema da Qualidade deve estar completamente colado e ser uma coisa da qual nem damos conta... é algo que tem de estar interiorizado na cultura da organização e que tem de estar perfeitamente em simbiose com aquilo que são os procedimentos gerais do CINEL.

A:Podia ser uma das desvantagens...

E: Sim, claramente que é uma vantagem, mas o que estava a acontecer não era isso...

A: Uma desvantagem seria...

E: A desvantagem é que a caixinha funcionava ao lado, com um conjunto de procedimentos paralelos àquilo que era as normas do CINEL. Eu própria quando cheguei, comecei a rever uma data de coisas e criei o manual do formador externo, manual do formando, manual de (ahm) ...e tenho estado a rever todos os documentos relacionados com a... isto porquê? Porque a legislação mudou de tal maneira que aquilo que está, que eu vim encontrar estava desajustado de facto às alterações legislativas que

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA II

têm vindo a acontecer... e portanto, isto gerou aqui um problema efectivamente entre o que é o funcionamento normal do CINEL, que é a prestação de serviços de formação e aquilo que é o Sistema de Gestão da Qualidade. E criou aqui um.....digamos um...

A: ...Paralelismo?

E: ... um fosso entre... o que não pode existir, o que não pode existir, de facto. A verdade é que eu própria também não me identificava com a forma como ... quer como o sistema estava a funcionar, quer com tudo aquilo que havia que fazer, naquilo que tem a ver com a actualização do CINEL... com a actualização dos regulamentos e dos manuais do CINEL... Isto tem a ver também com um problema, que tem a ver com a história do Centro, o CINEL teve dois anos sem direcção. E, portanto, em dois anos muita coisa mudou.... A verdade é essa...É que tivemos muitas, muitas alterações e portanto eu vim encontrar... eu senti necessidade de rever uma serie de procedimentos, de formas de organização e trabalho... a olhar intensiva nessa frente, e ao mesmo tempo trabalhar na revisão do Sistema da Qualidade... e pronto, a desvantagem tem a ver com isto, a desvantagem é: um processo excessivamente burocrático, que funcionava com um núcleo de pessoas (ahm) um pouco, não digo totalmente à margem, mas senti que existia de facto um fosso entre aquilo que é o Sistema da Qualidade e o funcionamento geral – que eu própria agravei com a revisão que fui fazendo a uma serie de instrumentos – e portanto neste momento estamos a rever o sistema tentando actualizar ... agora... o como eu entendo o Sistema da Qualidade: O Sistema da Qualidade tem de ser algo que está completamente interiorizado e funciona como uma rotina... é algo que as pessoas não precisam de pensar, temos de trabalhar em função daquilo... o Sistema tem de estar casado com toda a organização, não pode funcionar de outra maneira, não é?

A: E nesse Sistema, qual a utilidade que vê nos dados produzidos pelo Sistema de Gestão da Qualidade?

E: Há ali questões que são necessárias, obviamente, que são importantes... a questão dos dados. A equipa que tá ligada ao Sistema da Qualidade tem que produzir uma série de indicadores, portanto faz a monitorização de alguns dados, por exemplo, ao nível dos inquéritos de avaliação dos formadores, da satisfação dos formandos, da

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA II

gestão reclamações e das sugestões, ao nível também do ambiente de trabalho. Portanto, há um conjunto de indicadores são trabalhados ali na área da qualidade, no núcleo de qualidade que são de facto importantes para o funcionamento do Centro, não é? E, há ali um conjunto de indicadores que para mim foram extremamente importantes ver...

A: A satisfação dos colaboradores internos? 5'27

E: Sim, sim... Fiquei satisfeita, porque eles tão satisfeitos, não é?... Obviamente... mas há outros aspectos que tenho mesmo de considerar no acto da gestão, não é?

A: Entramos então nesta fase da entrevista que vai começar (ahm) ... vão começar a surgir questões acerca comunicação e envolvimento dos funcionários ou trabalhadores. De que forma é que são envolvidos e informados os trabalhadores acerca das decisões tomadas pelo SGQ?

E: De duas maneiras ... (ahm) pelo Sistema da Qualidade, portanto nós... duas formas, o *mail* é o mais comum. Qualquer alteração no Sistema, um documento ou impresso, é imediatamente enviado por uma das técnicas que está no sistema para toda a gente. Toda a equipa é informada por *mail* da, ou da alteração ou da introdução, o quer que seja... simultaneamente, foi criado um site específico para a qualidade e que tem todos os impressos... tem uma *drive* específica para isso, as pessoas estão devidamente informadas, isso aí não há nenhuma falha de comunicação...

A: De que forma é que o desempenho dos trabalhadores influencia a Qualidade do Centro?

E: Não percebo a questão... 6'41

A: Por exemplo, o Sistema de Gestão da Qualidade faz uma avaliação a todos os níveis, (ahm) não só aos clientes mas também aos colaboradores internos...

E: Certo, ah sim, à bocadinho esqueci-me de dizer que os fornecedores também são avaliados anualmente...

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA II

A: De que forma o desempenho deles pode ou não influenciar, sem os formadores nem os formandos, outro tipo de colaboradores, pode influenciar a qualidade do próprio CINEL?

E: O desempenho das pessoas... as pessoas devem procurar sempre trabalhar num patamar de rigor, de qualidade e de excelência, estes são os três grandes pilares, não é?

A: Sim, é um pressuposto...

E: São os valores que nós defendemos, ainda por mais um Centro com o nosso perfil, que é um Centro tecnológico, que tem... que trabalha ao nível da alta tecnologia. E portanto, temos que ser muito bons a esse nível (ahm) ... e portanto, obviamente que quer externos e os colaboradores tenham padrões de excelência no seu trabalho... e têm efectivamente...

A: Em que medida? 7'35min

E: Têm porque são bons... as pessoas são... nós sabemos isso também pelas avaliações que temos, o exemplo de termos tido um protocolo, termos celebrado um protocolo com a *Samsung*... procurou, consultou uma serie de entidades, avaliou uma série de outras entidades formadoras e escolheu o CINEL. E neste momento, a *Vodafone* está em curso uma parceria e reconhece competência e excelência do nosso trabalho. Portanto, aí não tenho dúvidas nenhuma que a equipa é boa, que trabalha muito bem...(ahm) há aqui um problema de facto, que tem a ver com a arquitectura do Sistema de Gestão da Qualidade, isso é uma questão isolada, que nós queremos casar, com eu referi, com todo o sistema de funcionamento... mas independentemente disso, os procedimentos, que tem a ver com a prestação de serviços de formação, estão devidamente interiorizados pela equipa e a equipa funciona de uma forma perfeitamente autónoma... E dão-nos reportes, não é? As pessoas dão-nos feedback sobre... e dão opiniões e sugestões, aliás essa foi uma das coisas que gostei de ver no... as pessoas consideram que a direcção do centro é suficientemente aberta... lidera pelo exemplo... portanto isso é um indicador para mim positivo.

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA II

A: (ahm) agora vou saltar para os auditores internos: Qual o contributo destes para o funcionamento do Sistema?

E: Eles estão definidos... nós quando tivemos uma audit... estão definidos porque existem um conjunto de auditores internos, que estão já escolhidos há muito tempo (ahm) tivemos foi, quando tivemos a auditoria, no ano passado, de renovação... decidi que devíamos dar uma formação generalizada, também para melhorar o seu desempenho, para garantir que a forma como os auditores fazem as auditorias internas dá um reporte importante, e dá... por exemplo, nós tivemos aqui há coisa de... foi segundo um determinado procedimento que tinha sido instituído por mim, que eu percebi que a dúvida que ela tinha era completamente legítima e que me fez pensar na forma como aquele procedimento estava definido, portanto obrigou-me a ajustá-lo... porque não pode haver dúvidas, se surgir uma dúvida é porque não está claro e tem de estar claro...

A: Clareza e rigor...

E: Claro isso tem de ser...

A: Acerca da comunicação resultados por parte do Sistema. Como são comunicados os resultados dessas avaliações?

E: Por *mail*...

A: Sempre por *mail*?

E: Por *mail* e por reuniões... eu tenho muito... eu gosto de fazer reuniões gerais... monitorização da actividade, balanço periódico, reuniões do lançamento do plano, dados globais do Centro, indicadores de gestão... isso eu faço ...

A: (ahm) E acerca do entendimento que os funcionários fazem, acerca dessa comunicação? Qual acha ser a reacção...?

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA II

E:Eu acho que é preciso ainda melhorar ainda algumas coisas, porque esse foi um dos indicadores que nos apareceu no... eu reconheço que quando cheguei, fiz muitas as alterações, e foram muitas, muitas...

A:E repentinas...?

E: Muito... Em várias frentes, e as organizações ressentem-se dessas mudanças repentinas, não é? Era preciso mudar muita coisa ao nível geral, que tinha a ver com actualização dos documentos... fiz muitas alterações e ao mesmo tempo e isso gera sempre alguns problemas de comunicação... já para não falar na resistência à mudança, porque as pessoas estão a trabalhar de uma determinada maneira e quando chega alguém que quer impor uma nova forma de actuação, é normal que haja enfim... E portanto, reconheço que tenho alguma responsabilidade nessa matéria, pese embora faça comunicações para toda equipa por *mail*, pese embora que faça reuniões periódicas com toda a gente sem excepção, e que esteja também muito atenta... é natural que haja sempre algumas falhas de comunicação, mas isso é sempre assim... (ahm) quando nós tamos a falar de gestão...

A: Sempre que há mudança?

E: Sim, sempre quando nós estamos a falar de gestão de recursos humanos, os entendimentos, as expectativas individuais, as expectativas... Há sempre aqui algumas questões que são precisas gerir...

A:A minha próxima questão centra-se no contributo que o SGQ tem no trabalho dos seus trabalhadores...

E:Eu espero que... com esta ultima revisão, que seja a última que estamos a fazer, na sequência também da formação que realizámos... dado que tivemos a validar e a verificar o Sistema, e portanto, vamos mudar o Sistema em função daquiloque foi o contributo dado pela auditora, que é uma auditora sénior... que as pessoas não dêem conta e que portanto que trabalhem com qualidade sem pensar no Sistema em si... esse é o meu grande objectivo, é que o Sistema não seja uma coisa burocrática... chata...

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA II

A:Que não continue tão visível...

E:Que não seja uma coisa chata,eu quero que seja interiorizado, apreendido por todos e que seja uma rotina, mais uma rotina do trabalho...

A:Mais um sistema de avaliação...

E:Uma rotina diária do nosso...e que não seja ... porque as pessoas têm muita resistência como digo à..."que chatice mais uma data de papéis que vamos ter que fazer e preencher"... o que eu quero é que os papéis que têm de ser feitos e preenchidos sejam todos... ou seja, que a qualidade esteja na organização e não o contrário, que a qualidade seja algo para o qual tenhamos que trabalhar... e mesmo até pelo conselho de administração...

A:A próxima pergunta pode parecer um pouco repetitiva... mas está relacionada com articulação entre o Sistema de Gestão da Qualidade e o próprio serviço, e não o sistema separado do resto... de que forma os dados recolhidos pelo Sistema podem contribuir para a melhoria do serviço prestado, ou seja nesta caso da formação?

E:É isso que eu estava a dizer, portanto, há um indicador... há um dos procedimentos que tem a ver com monitorização da actividade do CINEL, quer seja a avaliação de formadores, formandos, outros... todos os indicadores têm que reconhecer os dados a partir dali, porque é aquela que temos de ter consideração, são aspectos que são muito importantes... eu dou-lhe dois, sobretudo a nível pedagógico...recebemos uma reclamação e foram os questionários e a forma como os formandos fizeram chegar essa informação que para mim foram decisivas para desencadear um mecanismo de avaliação concreta, específica daquela pessoa em particular, portanto... usar um conjunto de dados, as próprias auditorias servem para reflectir sobre a forma como (imperceptível) ... onde é que há falhas, onde é que há problemas, portanto, dou muita importância a tudo isso...

A:E, uma das últimas questões:Tendo em conta que um Centro de Formação Profissional, como falou no início, é diferente de outro tipo de empresas, e este é um

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA II

modelo empresarial – o Sistema de Gestão da Qualidade – tendo em conta que é diferente pelas suas atribuições e responsabilidades – responsabilidade social – que adaptações acha serem necessárias para implementação deste Sistema a esta realidade formativa?

E: É, lá está, porque o que dita as regras de funcionamento do Sistema da Qualidade, é a forma de funcionamento do próprio Centro...

A: E não o contrário...

E: E não o contrário, e o problema que estava aqui era... que o sistema impunha regras com as quais as pessoas não se reviam... produziam imensos papéis, produziam imensos papéis... para alimentar o Sistema da Qualidade e não o contrário... portanto tem de haver este casamento, o Sistema não pode estar separado da regra... o funcionamento do Centro é que tem de estar ... dar os reportes para a Qualidade. E não o contrário...o problema no CINEL era exactamente este... é que aquilo foi construído, de acordo com enfim não sei com que regras, porque também não sou especialista... Vim encontrar isto aqui, vim... eu própria tive que me entrosar com isto, com alguma dificuldade confesso... porque, olhe um exemplo, um exemplo muito particular, na área de revestimento da gestão, nem sequer tinha considerado a elaboração de um plano de actividades... ora tudo aquilo que tem a ver com o funcionamento do Centro, a primeira coisa que nós temos de fazer é definir o orçamento e o plano de actividades do CINEL, tudo se rege por aqui. Pelo orçamento e pelo plano.

A: Não existia plano?

E: Ele existe, só que existia paralelamente... não estava era dentro do Sistema da Qualidade o que não pode ser. Portanto, nós temos de começar logo por aqui: o orçamento e o plano são os dois instrumentos principais da gestão. Não é? Eu tenho que trabalhar sempre por um plano de actividades, está aprovado pelo instituto de emprego, está aprovado pelo tribunal de contas, está aprovado por meio mundo... e pelo conselho de administração... Esses são os meus dois primeiros instrumentos, ora eles nem sequer estavam contidos no âmbito da Qualidade, do Sistema da Qualidade. Portanto, temos

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA II

logo a indicação que de facto havia aqui uma separação entre uns e outros, não pode ser... e o meu esforço tem sido este... de tentar...

A: Desburocratizar...

E: Desburocratizar, simplificar, normalizar de acordo com aquilo que é o funcionamento geral do CINEL, e fazer com que o Sistema esteja diluído por toda a gente, que esteja diluído naquilo que é o trabalho de todos. Nós não temos que dar conta que estamos a trabalhar para a Qualidade, a Qualidade tem de estar interiorizada em cada um de nós...

A: Intrínseco...

E: E portanto, isto para dizer o quê? O CINEL é um Centro que trabalha com grande Qualidade, com grande rigor, com elevados padrões de excelência reconhecido externamente por todos, e temos ao lado um Sistema de Gestão da Qualidade que funciona paralelamente, com uma data de papéis e burocracias, de regras e procedimentos com as quais as pessoas não se revêem... E portanto, estamos a fazer isto, a fazer este casamento... é um trabalho difícil, mas temos de conseguir...

A: Boa Sorte! Deseja acrescentar algum tema que não foi falado...? Queria agradecer uma vez mais a disponibilidade...

E: Não, não, quero também dizer-lhe já que foi muito importante, embora seja um estagiário que está a olhar isto pela primeira vez (ahm) tem dado aqui um bom contributo, um olhar fresco e crítico. Muito obrigada...

A: Eu é que agradeço, vou dar por encerrada a entrevista...

E: Ok, Daniel, obrigada.

FIM

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA III

A: Avaliador

E: Entrevistada

INÍCIO

(Autorização prévia de gravação áudio da entrevista)

A: Primeiro vou explicar os objectivos da entrevista que é: a recolha de informações relativamente ao Sistema de Gestão de Qualidade aqui do CINEL. Antes de mais, para ficar já registado e agradeço a sua disponibilidade.

E: Obrigada eu...

A: A primeira perguntava tentar caracterizar o Sistema, então... de que forma, ou em que consiste os Sistema de Gestão da Qualidade?

E: Consiste num conjunto de normas que estão de acordo com a *ISO 9000*, (ahm) no qual, essas regras, têm como objectivo a melhoria contínua do CINEL.

A: Ok... e sabe qual foi o motivo de escolha deste Sistema?

E: (ahm) a ISO não foi só escolhida pelo CINEL, não é? A ISO foi escolhida por várias entidades. (ahm) a ISO 9001 está muito virada também para serviço produto/serviço. Eu não sou do tempo de terem optado por essa norma (ahm) mas penso que terá ver com isso, na minha opinião.

A: E sabe o que diferencia este Sistema de outros Sistemas de Qualidade?

E: Este é muito virado para os serviços, o que poderá eventualmente diferenciar é ... ser um serviço e não um produto...

A: Concreto...

E: Exactamente... logo aí também a realização de produto será completamente diferente... (ahm) a melhoria também... ou seja, o produto terá anomalias que através

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA III

de um serviço não são idênticas. Poderá também ter outras normas, nomeadamente, do que se calhar muitos... embora não tivesse cá desde o início, não posso dar...

A: Ok... (ahm) Quais são as funções da Comissão de Qualidade, aqui no CINEL?

E: As funções são obter resultados, por exemplo de um ambiente, para depois com esses resultados fazer um *input* da melhoria contínua, para podermos, nas coisas que não correram tão bem, tentar melhorar, portanto acaba por melhorar também o Sistema de Gestão da Qualidade.

A: O próprio sistema?

E: Exactamente...

A: (hum) Quais são as vantagens que este Sistema pode trazer?

E: Na minha opinião, acho que o serviço fica bem melhor a todos os níveis, desde que hajam regras. Existem as normas fica tudo normalizado. (ahm) As respostas face ao exterior ficam mais rápidas... penso que também torna o nosso trabalho muito mais fácil...

A: De que forma? **E:** (ahm) por exemplo, temos um papel que é uniforme para um determinado objectivo, é muito mais fácil irmos todos à mesma fonte trabalharmos aquilo, do que cada um trabalhar à sua maneira, depois reunir tudo é muito mais complicado.

A: Ok... e que desvantagens é que pode encontrar neste Sistema?

E: É assim, o que eu posso encontrar... é se o Sistema ficar muito burocrático, muito pesado, em vez de ajudar, complica.

A: Exacto... Que tipos de dados é que são produzidos pelo Sistema de Gestão da Qualidade?

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA III

E: Os dados recolhidos são feitos através de questionários, aos formandos, formadores... também tratamos das reclamações que acaba por ser na norma produto não conforme... exactamente, isso tudo é tratado pelo Sistema.

A: (ahm) agora vamos falar acerca do envolvimento e participação dos trabalhadores do CINEL. De que forma estes são envolvidos? Ou são informados sobre as decisões do SGQ?

E: Muitas das informações são através reuniões ou de e-mail...

A: Suporte informático

E: Exactamente, exactamente... cada vez que há uma alteração todos são informados...

A: De que forma o desempenho dos colaboradores influencia ou não a qualidade do centro? '4

E: Estamos todos (ahm) vocacionados para o mesmo lado... dá mais um bocadinho a verificar...

A: (hum) Acerca das auditorias internas: Qual o contributo destas para o funcionamento do Sistema?

E: Eu acho muito importantes, na minha opinião, penso que é uma mais-valia para a empresa... ser detetado algo que não esteja correcto ou incorrecto internamente do que numa auditoria externa que aí pode ter outro tipo de complicações, nomeadamente se for uma de renovação - que vai ser este ano.

A: Que aspectos consideraria melhorar nas auditorias internas?

E: (ahm) Eu penso que... com esta formação que tivemos que foi uma grande ajuda, para podermos também ir aos pontos menos... mais frágeis (ahm) e... e acima de tudo uma metodologia também, penso que não é a mais eficaz.

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA III

A:Portanto consideraria melhorar a metodologia... Agora acerca da comunicação (ahm) ... como são comunicados os resultados? Os resultados do SGQ, em geral, para os seus colaboradores e funcionários?

E:É tudo através de e-mail, há uma parte que é reunião ... que tem de ser a direcção a transmiti-los, porquê? Porque é a gestão de topo...

A: Portanto está atribuída à gestão de topo...

E: Não em tudo, porque o sistema também está um pouco dividido não é? Temos a gestão de topo e temos também a parte de... tudo acaba por ser por ser outra vez reunião ou através por e-mail...

A: (hum) e na sua opinião qual é o entendimento que os funcionários fazem deste tipo de comunicação?

E: (ahm) uns se calhar acabam por (erro audio)...

A:...em que aspecto consideraria melhorar a comunicação?

E: Comunicação? (ahm) quando é a comunicação, se é ... constrói-se a pouco e pouco, falando, conversando...

A: Através de conversas? Através de...

E: Sim, conversas...

A: E... Agora passando para outro ponto: que é a articulação entre o Sistema de Gestão da Qualidade e a formação. De que forma os dados recolhidos pelo Sistema podem contribuir para a melhoria do serviço prestado pelo CINEL?

E: Voltamos ao mesmo...

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA III

A: Só através de questionários que se pode contribuir para a melhoria do CINEL?

E: Não, não é só através, mas estamos a falar da formação... certo? Formação é o produto, o produto é no final monitorizado... se correu bem se não correu bem e esses questionários é que nos vão dar essa resposta... nós aí tem uma ligação muito próxima com a formação...

A: Para além desses questionários não existem outro tipo de ferramentas que se possam ...

E: Existem reclamações, existem questionários... nos questionários nós podemos saber se a formação correu bem, se está apto para dar formação ou não, as instalações...

A: Existem evidências dessa melhoria? Se existem evidências de auditoria, existem evidências de melhoria?

E: Sim, existem... um formador que possa não ter corrido tão bem uma formação, ter uma reunião com a direcção... e na próxima formação estar de acordo com as nossas normas...

A: E agora última pergunta, aliás penúltima: tendo em conta que um centro de formação é diferente de outro tipo de empresas, pelas suas atribuições e responsabilidades – como é óbvio – que adaptações são necessárias para a implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade nesta realidade? Na realidade formativa e não noutra tipo de empresas...

E: Conhecendo empresas de serviços, eu vim de uma empresa de serviços...

A: Mas tendo em conta que o serviço prestado pelo cinel é diferente de outros tipos de serviços que são prestados, dado que é um serviço de formação...

E: A nível de qualidade... a nível de qualidade (ahm) o que pode diferenciar mais as empresas é quando é um produto físico, independentemente de a empresa A, B ou C, ir mais ... ou seja, será sempre a formação... poderá ou não ser metodologias diferentes,

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA III

público-alvodiferente... (ahm)a própria forma de gerir um pouco diferente... mas o objectivo é sempre o mesmo, é termos alunos, darmos formação e a formação correr bem, em todas elas será isso.

A: deseja acrescentar alguma coisa a esta entrevista? (...) Não? Muito obrigado pela disponibilidade... e espero que corra tudo bem no resto do trabalho e na mudança de arquitectura do Sistema.

E: Obrigada igualmente!

FIM

ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA 1

Categorias	Sub-categorias	Indicadores	Unidades de Registo
<p>Caracterização do Sistema de Gestão da Qualidade</p>	<p>Objectivos do Sistema</p>	<p>Melhoria contínua do Centro</p>	<p>“(…) é um sistema de gestão, está todo ligado à actividade de Gestão e tem como objectivo, de facto, criar modelos de gestão que sejam seguidos através de processos. (...) considerando o processo, no nosso caso, que é o processo de formação (...)”</p>
	<p>Tarefas do Sistema</p>	<p>Dados por Inquérito</p>	<p>“(…) todos eles a ver com a satisfação do cliente, através de inquéritos: Inquérito ao ambiente de trabalho, inquéritos à avaliação da formação, inquéritos em relação à avaliação de formadores, inquéritos em relação à avaliação de formandos, (...) aos materiais pedagógicos, à metodologia de ensino...”</p>
	<p>Vantagens do Sistema</p>	<p>Conformidade Padronização</p>	<p>“(…) uma das situações é a redução de não-conformidades (...)”</p> <p>“(…) mas padroniza modelos, fichas, impressos... e portanto, cria esses modelos e torna mais fácil de facto, depois fazer a gestão de toda a actividade formativa.”</p>

	Desvantagens do Sistema	Burocrático;	<p>“As desvantagens ainda, não tanto como antigamente, é a burocratização. E o Sistema, devíamos ter parte já informatizada... uma parte ainda não estar informatizada, digamos assim.”</p>
Envolvimento e Comunicação	Comunicação Interna	<p>Acções de Sensibilização</p> <p>Actas</p>	<p>“(...) periodicamente fazemos acções de sensibilização dos trabalhadores para o Sistema de Gestão da Qualidade. Sempre que há qualquer alteração (...) é feita essa informação. (...) anualmente são feitos e determinados os objectivos da Qualidade para o ano seguinte.”</p> <p>“(...) é feito o relatório anual do SGQ... que é apresentado à Comissão de Qualidade. A Comissão de Qualidade depois produz uma acta com os resultados, propõe melhorias contínuas.”</p>
	Entendimento dos Trabalhadores	<p>Acreditação</p> <p>Satisfação</p>	<p>“Portanto, continuamos a estar acreditados. Nós temos auditorias externas (...) não é? Têm reconhecido sempre. Eles ficam extremamente satisfeitos sem que...”</p> <p>“Eu na formação acho que deveria haver mais formação em relação ao</p>

			<p>peçoal (...) Na área da Qualidade (...)”</p>
Articulação com a Formação	Adaptações	Serviço de Formação	<p>“(...) nas empresas produtivas, o SGQ é mais visível, porque há um produto final físico (...) aqui o produto final são as competências que as pessoas adquirem, não é tão visível (...)”</p> <p>“(...) No produto tangível nós podemos verificar se o produto está de acordo ou não com as normas que estão estabelecidas. Aqui são serviços, o que é mais difícil.”</p>
	Melhoria	Evidências Medidas preventivas	<p>“Os dados recolhidos permitem verificar... embora muitos conteúdos pedagógicos não possam ser alterados, porque têm de seguir o Sistema Nacional de Qualificação... mas nas metodologias de ensino, nas metodologias de Avaliação, nas infra-estruturas...”</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA CM – DIRECÇÃO

Categorias	Sub-categorias	Indicadores	Unidades de Registo
<p>Caracterização do Sistema de Gestão da Qualidade</p>	<p>Objectivos do Sistema</p>	<p>Melhoria Contínua do Centro</p>	<p>“(…) que é garantir Qualidade no funcionamento do Centro em todas as suas linhas de actuação e (…) obtermos certificação.”</p>
	<p>Tarefas do Sistema</p>	<p>Questionários Reclamações Auditorias</p>	<p>“A equipa que está ligada ao Sistema da Qualidade tem que produzir uma série de indicadores, portanto faz a monitorização de alguns dados, por exemplo, ao nível dos inquéritos de avaliação dos formadores, da satisfação dos formandos da gestão das reclamações e das sugestões, ao nível também do ambiente de trabalho.”</p> <p>“(…) usar um conjunto de dados, as próprias auditorias servem para reflectir sobre a forma como...onde há falhas, onde é que há problemas, portanto dou muita importância a tudo isso”.</p>
	<p>Vantagens do Sistema</p>	<p>Indicadores de Qualidade</p>	<p>“(…) Portanto, há um conjunto de indicadores que são trabalhados ali na área da Qualidade, no núcleo de Qualidade que são de facto importantes para o</p>

			funcionamento do Centro.”
	Desvantagens do Sistema	Burocrático Funcionamento Paralelo ao Centro	<p>“(…) havia duas ou três pessoas que estava a trabalhar no Sistema, criaram um conjunto de normas, procedimentos, Manual da Qualidade... procedimentos esses que as pessoas entendiam como algo muito burocrático e maçador, e portanto, que não estava bem interiorizado pela equipa.”</p> <p>“A desvantagem é que (...) funcionava ao lado, com um conjunto de normas de procedimentos paralelos àquilo que eram as normas do CINEL”.</p> <p>“(…) a desvantagem é: um processo excessivamente burocrático, que funcionava com um núcleo de pessoas um pouco, não digo totalmente à margem, mas senti que existia de facto um fosso entre aquilo que é o Sistema da Qualidade e o funcionamento geral.”</p>
Envolvimento e Comunicação	Comunicação Interna	Reuniões <i>E-mail</i> <i>Site</i>	“(…) o <i>mail</i> é o mais comum. Qualquer alteração no Sistema, um documento ou impresso, é imediatamente enviado por uma das técnicas que está no Sistema para toda a

			<p>gente. Toda a equipa é informada por <i>mail</i> da, ou da alteração ou da introdução, o que quer que seja... simultaneamente (...)"</p> <p>"Por mail e por reuniões... eu tenho muito... eu gosto de fazer reuniões gerais... monitorização da actividade, balanço periódico, reuniões de lançamento do plano, dados globais do Centro, indicadores de gestão... isso eu faço."</p>
	Entendimento	Alterações	<p>"(...) fiz muitas alterações e ao mesmo tempo, e isso gera sempre alguns problemas de comunicação... já para não falar na resistência à mudança, porque as pessoas estão a trabalhar de uma determinada maneira e quando chega alguém que quer impor uma nova forma de actuação, é normal (...)"</p> <p>"(...) sempre que estamos a falar de gestão de recursos humanos, os entendimentos, as expectativas individuais, as expectativas... há sempre aqui algumas questões que são precisas gerir..."</p>

Articulação com a Formação	Adaptações	Funcionamento do Centro	<p>“(...) o que dita as regras de funcionamento do Sistema da Qualidade, é a forma de funcionamento do próprio Centro...”</p> <p>“(...) o problema que estava aqui era... que o Sistema impunha regras com as quais as pessoas não se reviam...”</p>
	Melhoria	Monitorização	<p>“(...) há um indicador... há um dos procedimentos que tem a ver com monitorização da actividade do CINEL, quer seja a avaliação de formadores, formandos, outros... todos os indicadores têm que reconhecer os dados a partir dali, porque é aquela que temos de ter consideração, são aspectos muito importantes...”</p>

Análise de conteúdo FG 3

Categorias	Sub-categorias	Indicadores	Unidades de Registo
<p>Caracterização do Sistema de Gestão da Qualidade</p>	<p>Objectivos do Sistema</p>	<p>Melhoria contínua do Centro;</p>	<p>“Consiste num conjunto de normas que estão de acordo com a ISO 9001 (...) têm como objectivo a melhoria contínua do CINEL”;</p> <p>“As funções são obter resultados, por exemplo de um ambiente, (...), para podermos melhorar, nas coisas que não correram tão bem (...)”;</p>
	<p>Tarefas do Sistema</p>	<p>Questionários; Reclamações; Auditorias;</p>	<p>“Os dados recolhidos são feitos através de questionários aos formandos, formadores... também tratamos das reclamações (...)”</p> <p>“Existem reclamações, existem questionários... nos questionários nós podemos saber se a formação correu bem, se está apto para dar formação ou não, as instalações...”;</p> <p>“Eu acho muito importantes, na minha opinião, penso que é uma mais-valia para a empresa... ser detectado algo que não esteja correcto ou incorrecto, internamente (...)”;</p>
	<p>Vantagens do Sistema</p>	<p>Normalização; Facilita o trabalho;</p>	<p>“(...) o serviço fica bem melhor a todos</p>

		Uniformização;	os níveis, desde que hajam regras. Existem as normas, fica tudo normalizado. As respostas face ao exterior ficam mais rápidas (...); “(...) é muito mais fácil irmos todos à mesma fonte e trabalharmos aquilo, do que cada um trabalhar à sua maneira (...);”
	Desvantagens do Sistema	Burocrático;	“(...) é se o Sistema ficar muito burocrático, muito pesado, em vez de ajudar, complica.”;
Envolvimento e Comunicação	Comunicação Interna	Reuniões; <i>E-mail</i> ;	“Muitas das informações são através de reuniões ou <i>e-mail</i> ...” ; “É tudo através de <i>e-mail</i> , há uma parte que é reunião ... tem de ser a direcção a transmiti-los (...);” “(...) Constrói-se a pouco e pouco, falando, conversando...”;
	Entendimento	Generalizado	“(...) cada vez que há uma alteração todos são informados...”; “Estamos todos vocacionados para o mesmo lado...”;
Articulação com a Formação	Adaptações	Serviço de Formação	“(...) a nível da Qualidade o que pode diferenciar mais as empresas é quando um produto é físico (...) poderá ou não ter metodologias diferentes, público-

			alvo diferente... a própria forma de gerir é um pouco diferente (...)"
	Melhoria	Evidências	<p>"(...) se correu bem ou se não correu bem, esses questionários é que nos vão dar essa resposta...";</p> <p>"...um formador que possa não ter corrido tão bem uma formação, tem uma reunião com a direcção... e na próxima formação estar de acordo com as normas";</p>



AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

LISBOA - ANO DE 2013

RELATÓRIO SOBRE A ANÁLISE ESTATÍSTICA AO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

LISBOA - ANO DE 2013

Análise Estatística

A estatística descritiva abordou as dimensões:

- Ambiente de Trabalho;
- Comunicação Interna;
- Motivação, Liderança;
- Grau de Realização;
- Imagem do CINEL.

Para cada uma das dimensões referidas foram consideradas cinco variáveis.

1. DIMENSÃO AMBIENTE DE TRABALHO

Gráfico I

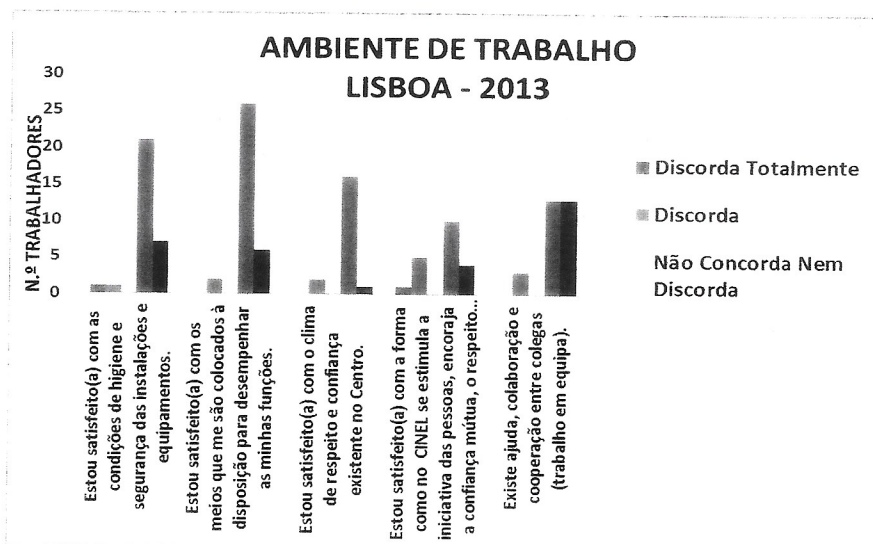


Tabela 1

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Expressão da Moda
QAT1	3,9	7,4	Concorda
QAT2	4,1	10,5	Concorda
QAT3	3,5	6,8	Concorda
QAT4	3,3	4,6	Não Concorda nem Discorda
QAT5	4,1	4,6	Concorda

Analizadas as diferentes variáveis da Dimensão Ambiente de Trabalho, pode concluir-se:

- Nesta dimensão 69% dos trabalhadores manifestam-se satisfeitos, 22% não manifesta opinião e 9% referem estar insatisfeitos;
- A maior satisfação verificou-se na questão QAT 2 "Estou satisfeito(a) com os meios que me são colocados à disposição para desempenhar as minhas funções", com 94% dos inquiridos;
- A maior insatisfação verificou-se na questão QAT 4 "Estou satisfeito(a) com a forma como no CINEL se estimula a iniciativa das pessoas, encoraja a confiança mútua, o respeito e se desenvolve uma cultura de mudança", com 18% dos inquiridos;
- A Dimensão Ambiente de Trabalho obteve um índice de satisfação 3,8 (escala 1 a 5).

2. DIMENSÃO COMUNICAÇÃO INTERNA

Gráfico II

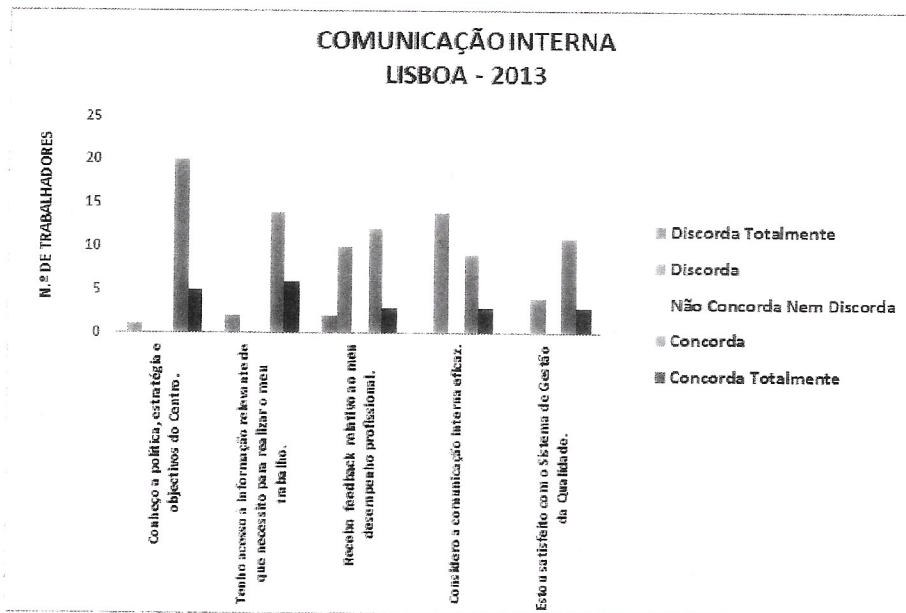


Tabela 2

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Expressão da Moda
QC6	3,9	7,2	Concorda
QC7	3,7	4,5	Concorda
QC8	3,1	3,9	Concorda
QC9	3,0	4,0	Discorda
QC10	3,4	5,0	Não Concorda nem Discorda

Analisadas as diferentes variáveis da Dimensão Comunicação Interna, pode concluir-se:

- Nesta dimensão 52% dos trabalhadores manifestam-se satisfeitos, 27% não manifesta opinião e 20% referem estar insatisfeitos;
- A maior satisfação verificou-se na questão QC6 “Conheço a política, estratégia e objectivos do Centro”, com 79% dos inquiridos;
- A maior insatisfação verificou-se na questão QC9 “Considero a comunicação interna eficaz”, com 42% dos inquiridos;
- A Dimensão Comunicação Interna obteve um índice de satisfação 3,4 (escala 1 a 5).

3. DIMENSÃO MOTIVAÇÃO

Gráfico III

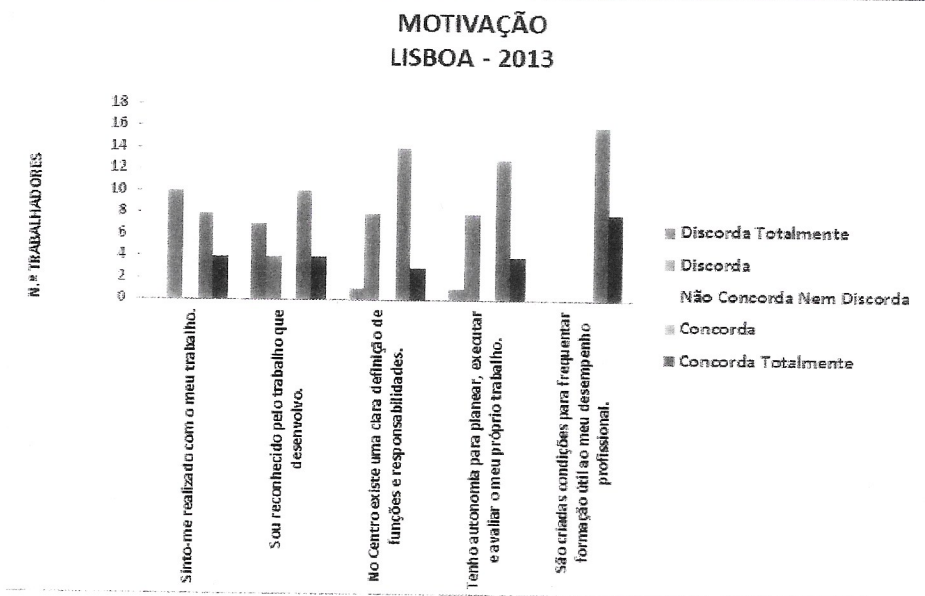


Tabela 3

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Expressão da Moda
QM11	3,2	3,0	Não Concorda nem Discorda
QM12	3,0	2,5	Concorda
QM13	3,3	4,5	Concorda
QM14	3,3	4,0	Concorda
QM15	3,9	3,4	Concorda

Analisadas as diferentes variáveis da Dimensão Motivação, pode concluir-se:

- Nesta dimensão 50% dos trabalhadores manifestam-se satisfeitos, 27% não manifesta opinião e 23% referem estar insatisfeitos;
- A maior satisfação verificou-se na questão QM15 "São criadas condições para frequentar formação útil ao meu desempenho profissional", com 71% dos inquiridos;
- A maior insatisfação verificou-se na questão QM12 "Sou reconhecido pelo trabalho que desenvolvo" com 33% dos inquiridos;
- A Dimensão Motivação obteve um índice de satisfação 3,3 (escala 1 a 5).

4. DIMENSÃO LIDERANÇA

Gráfico IV

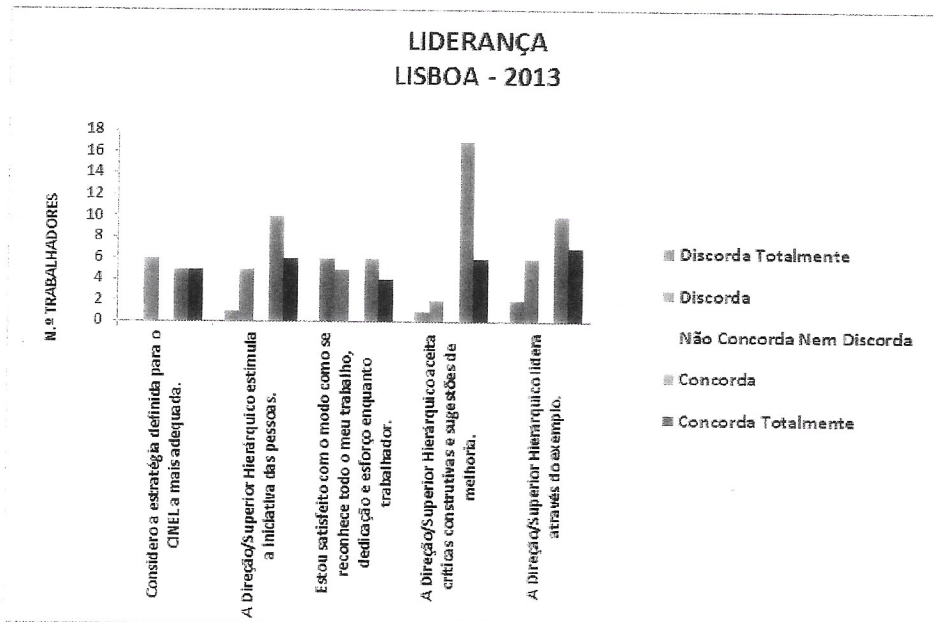


Tabela 4

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Expressão da Moda
QL16	3,3	4,6	Não Concorda nem Discorda
QL17	3,4	3,9	Não Concorda nem Discorda
QL18	2,9	2,0	Não Concorda nem Discorda
QL19	3,8	5,7	Concorda
QL20	3,4	2,7	Concorda

Analisadas as diferentes variáveis da Dimensão Liderança, pode concluir-se:

- Nesta dimensão 46% dos trabalhadores manifestam-se satisfeitos, 33% não manifesta opinião e 21% referem estar insatisfeitos;
- A maior satisfação verificou-se na questão QL19 “A Direcção/Superior Hierárquico aceita críticas construtivas e sugestões de melhoria”, com 70% dos inquiridos;
- A maior insatisfação verificou-se na questão QL18 “Estou satisfeito com o modo como se reconhece todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto trabalhador”, com 35% dos inquiridos;
- A Dimensão Liderança obteve um índice de satisfação de 3,4 (escala 1 a 5).

5. DIMENSÃO GRAU DE REALIZAÇÃO

Gráfico V

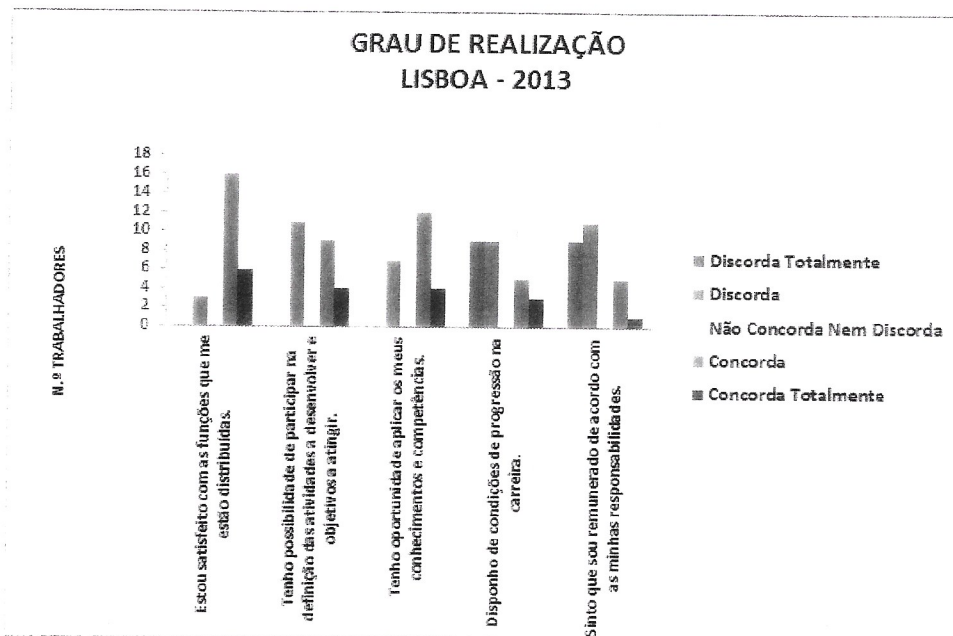


Tabela 5

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Expressão da Moda
QGR21	3,7	4,8	Concorda
QGR22	3,2	2,6	Discorda
QGR23	3,4	3,0	Concorda
QGR24	2,5	2,3	Discorda Totalmente
QGR25	2,3	3,4	Discorda

Analisadas as diferentes variáveis da Dimensão Grau de Realização, pode concluir-se:

- Nesta dimensão 39% dos trabalhadores manifestam-se satisfeitos, 25% não manifesta opinião e 36% referem estar insatisfeitos;
- A maior satisfação verificou-se na questão QGR21 “Estou satisfeito com as funções que me estão distribuídas”, com 65% dos inquiridos;
- A maior insatisfação verificou-se na questão QGR25 “Sinto que sou remunerado de acordo com as minhas responsabilidades”, com 60% dos inquiridos;
- A Dimensão Grau de Realização obteve um índice de satisfação de 3,0 (escala 1 a 5).

6. DIMENSÃO IMAGEM DO CINEL

Gráfico VI

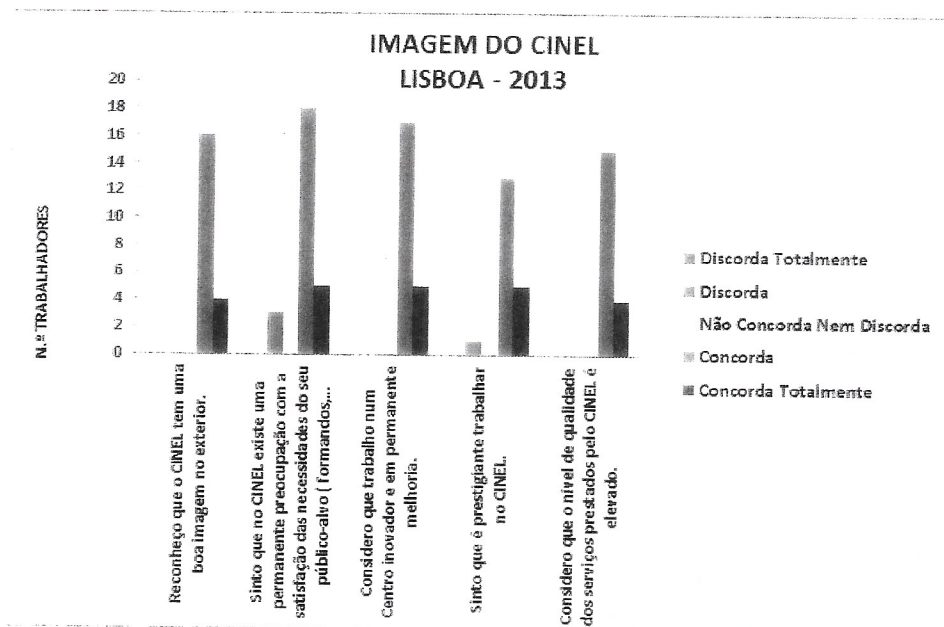


Tabela 6

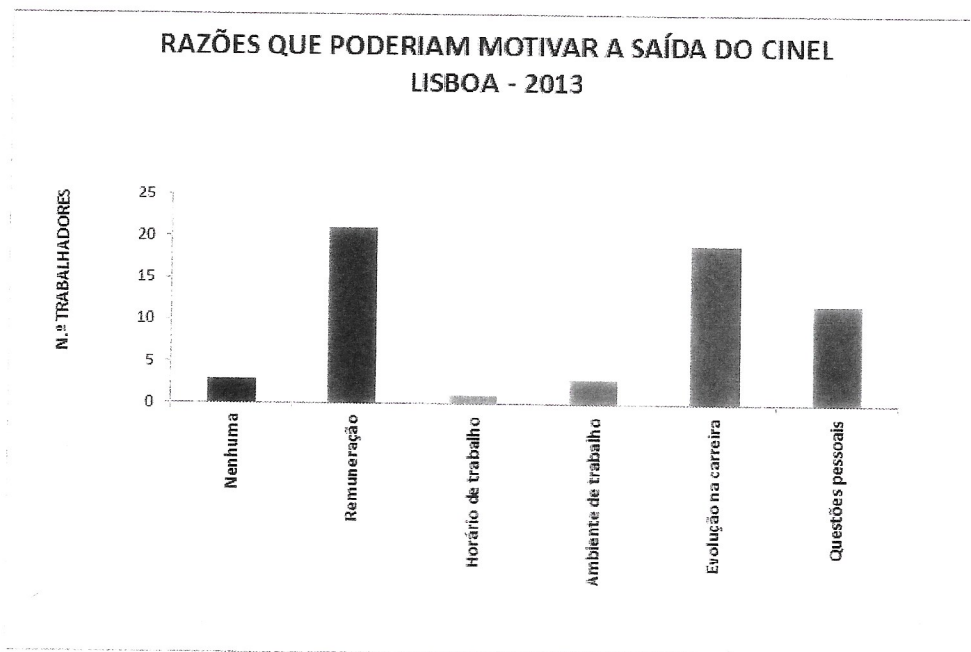
Variáveis	Média	Desvio Padrão	Expressão da Moda
Q126	3,7	5,1	Concorda
Q127	3,7	5,8	Concorda
Q128	3,8	4,9	Concorda
Q129	3,6	5,7	Não Concorda Nem Discorda
Q130	3,7	5,2	Não Concorda Nem Discorda

Analisadas as diferentes variáveis da Dimensão Imagem do CINEL, pode concluir-se:

- Nesta dimensão 61% dos trabalhadores manifestam-se satisfeitos, 37% não manifestam opinião e 2% referem estar insatisfeitos;
- A maior satisfação verificou-se na questão Q127 "Sinto que no CINEL existe uma permanente preocupação com a satisfação das necessidades do seu público-alvo (formandos, formadores, empresas, etc.)" com 68% dos inquiridos;
- A maior insatisfação verificou-se na questão Q127 "Sinto que no CINEL existe uma permanente preocupação com a satisfação das necessidades do seu público-alvo (formandos, formadores, empresas, etc.)", com 9% dos inquiridos;
- A Dimensão Imagem obteve um índice de satisfação de 3,7 (escala 1 a 5).

7. RAZÕES QUE PODERIAM MOTIVAR A SAÍDA DO CINEL

Gráfico VII



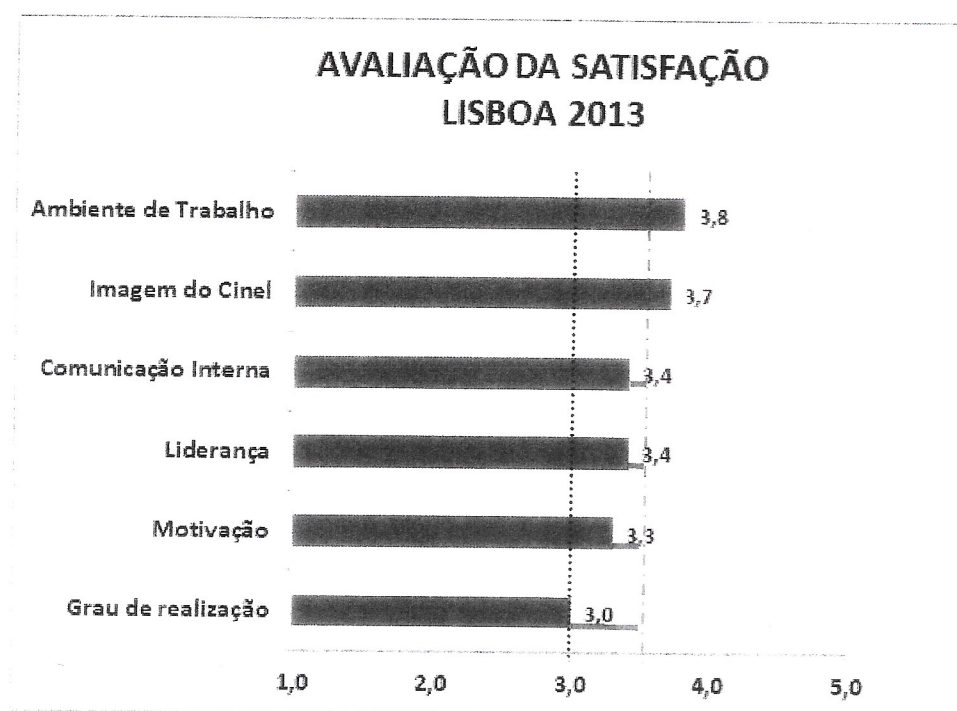
Da análise do gráfico de entre as motivações para uma saída do CINEL sobressaem a Remuneração (36%), Evolução na Carreira (32%) e Questões Pessoais (20%).

8. ANÁLISE DAS DIMENSÕES

Considerando a escala de 1 a 5 (escala nominal) que permite a identificação dos níveis de satisfação, torna-se necessário transformar em escala de classes com a mesma amplitude de variação.

Designação	Valores da Escala do Inquérito	Designação	Intervalos da escala	Amplitude de variação
Discorda Totalmente	1	Muito Insatisfeito	<1,5	1
Discorda	2	Insatisfeito	>1,5 ; <2,5	
Não Concorda Nem Discorda	3	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	>2,5 ; <3,5	
Concorda	4	Satisfeito	>3,5 ; <4,5	
Concorda Totalmente	5	Muito Satisfeito	>4,5	

Gráfico VIII

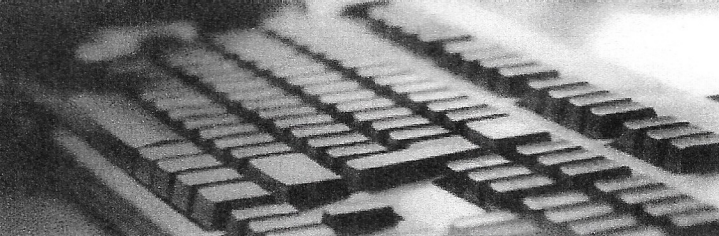


Da observação do Gráfico verifica-se a existência de um grau de avaliação global de **satisfação**. Contudo, a Dimensão Grau de Realização apresenta-se com ligeiro nível de insatisfação.

10. CONCLUSÃO

Após a análise das Diferentes Dimensões e das suas variáveis pode concluir-se:

1. A maioria das variáveis apresenta um desvio padrão mais elevado que o normal (considerando que o universo pesquisado não é amplo), o que indica que as questões apelam a dois grupos: Um que está satisfeito e outro que não tem opinião formada;
2. A Dimensão Grau de Realização evidencia insatisfação no que se refere às variáveis relativas a remuneração e a progressão na carreira;
3. A questão com maior satisfação foi a QAT2: "Estou satisfeito(a) com os meios que me são colocados à disposição para desempenhar as minhas funções" com 94%;
4. A questão com maior insatisfação foi a QGR25: "Sinto que sou remunerado de acordo com as minhas responsabilidades" com 60% ;
5. O intervalo de satisfação situa-se entre 39% e 69% e o intervalo de insatisfação situa-se entre 2% e 36%;



RELATÓRIO DE AUDITORIA

IDENTIFICAÇÃO

Data da auditoria	03-11-2014 04-11-2014
Organização	CINEL Centro de Formação Profissional da Indústria
Morada Sede	Pólo de Educação e Formação D. João de Castro - Rua Jau (Alto de Santo Amaro)
Representante da Organização	Dr. António da Silveira Pereira
Referencial	NP EN ISO 9001:2008
Número do Processo/Auditoria	E1999.084/18
Tipo de Auditoria	Renovação
Âmbito da Certificação	Formação profissional na área da electrónica, telecomunicações e afins, incluindo diagnóstico, concepção, planeamento, organização, execução e avaliação da formação
Número de Colaboradores	37

LOCAIS ABRANGIDOS PELA CERTIFICAÇÃO

SITE	MORADA
Porto (13 colab.)	RUA DE S. ROSENDO, 377 4300 - 478 PORTO
Sede (37 colab.)	RUA JAU (ALTO DE SANTO AMARO) 1300-312-LISBOA

E1999.084/18

EQUIPA AUDITORA

NOME	COMPETÊNCIA NA EA	DURAÇÃO
Mariana Carrilho	C	1,5
Pedro Manuel Silva	T	1,5

Duração 3 dias.

TOTAL DE CONSTATAÇÕES

PROCESSO	NCM	NC	AS	OM
E1999.084	0	0	2	5

SUMÁRIO EXECUTIVO

Com a reestruturação do CINEL em 2013, o Sistema de Gestão da Qualidade foi alvo de alteração com vista à melhoria da sua integração na gestão da organização. As alterações incidem sobre a arquitetura dos processos, sobre a documentação de suporte, Visão, Missão e atualização da Política da Qualidade.

SUMÁRIO EXECUTIVO

A EA analisou os processos de Planeamento e Gestão, Suporte, Formação e Monitorização e Melhoria, concluindo que a integridade do SGQ se mantém e que as alterações introduzidos não afetam, globalmente, a sua capacidade para cumprir com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008.

Dado ser uma auditoria de renovação, a EA avaliou os relatórios de acompanhamento anteriores (período de certificação 2011-2013), tendo constatado que foram implementadas ações corretivas eficazes.

A EA conclui que o Sistema de Gestão da Qualidade do CINEL continua adequado aos objetivos planeados e requisitos normativos.

O conjunto das alterações verificadas nos impressos da avaliação da satisfação e a migração para a plataforma "Human Train" poderá justificar algumas situações mais sensíveis do sistema de gestão, concretamente, a aplicação dos questionários de avaliação pelos formandos, formadores e coordenadores.

Como pontos fortes do desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade, destaca-se:

- A criação do site da Qualidade acessível a todos os colaboradores do CINEL, incluindo a unidade de formação do Porto e do novo site do CINEL.
- A adequação da Visão, Missão e Política da Qualidade face à estratégia do CINEL.
- O desenvolvimento de novos produtos de formação e a aposta em novos clientes e novas parcerias.
- Os laboratórios de formação bem equipados.
- A Experiência e competência dos colaboradores contactados.
- O envolvimento dos colaboradores nas alterações do SGQ.

Destaca-se ainda o empenho e envolvimento demonstrado pela Direção da organização na compreensão e melhoria do sistema de gestão.

As situações de reestruturação na organização não tiveram impacto negativo no desempenho do sistema.

A equipa Auditora recomenda a renovação da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2008. Esta decisão estará sujeita à confirmação pela própria APCER, após análise deste relatório.

CRITÉRIOS DA AUDITORIA

Norma de referência

Processos e documentação do sistema de gestão da organização

Requisitos legais e estatutários e outros requisitos aplicáveis

ISO 9001

RELATÓRIO DE AUDITORIA

OBJETIVOS DA AUDITORIA

Avaliar a adequabilidade do âmbito de certificação face a possíveis alterações

ISO 9001



Avaliar a capacidade e eficácia do sistema de gestão da organização em assegurar a melhoria contínua e o cumprimento de todos os requisitos da norma de referência, mantendo-se operacional, conforme e relevante face à política e objetivos da organização, de modo a melhorar o desempenho global da organização



Avaliar o uso adequado de marcas ou qualquer outra referência à certificação



Verificar a implementação eficaz das ações corretivas propostas em resposta a não conformidades eventualmente identificadas na auditoria anterior e/ou reclamações



ACTIVIDADES DA AUDITORIA

O plano foi enviado previamente à organização foi cumprido.

O objetivo da auditoria foi avaliar o cumprimento do referencial normativo NP EN ISO 9001:2008, da documentação de suporte, da legislação aplicável e dos requisitos dos clientes.

Os objetivos definidos para a presente auditoria foram alcançados, de acordo com o definido no plano de auditoria.

Processos auditados:

Processo Planeamento e Gestão (PPG)

PPG01 Gestão do Sistema

PPG02 Gestão de Recursos Humanos)

Processo Suporte (PPS)

PS01 Gestão das Infraestruturas e Ambiente de trabalho

PS02 Controlo de documentos e registos

PS03 Aquisição de bens e serviços

PS04 Gestão do equipamento do processo

PS05 Controlo dos EMMS

Processo Formação (PRF)

PRF01 Realização da formação

Processo Monitorização e Melhoria (PMM)

PMM01 Monitorização do produto e da satisfação do cliente

PMM02 Auditorias Internas

PMM03 Controlo do produto não conforme e Avaliação da Eficácia do Sistema

Locais auditados:

Foi auditada a sede do CINEL e a Unidade de Formação do Porto.

RESUMO

As alterações atrás referidas efetuadas ao sistema de gestão da qualidade, mantiveram os seguintes aspetos:

- A adequabilidade do SGQ face ao âmbito de certificação;
- A adequabilidade do SGQ face às atividades desenvolvidas pela organização;
- A capacidade do SGQ para cumprir com os requisitos normativos e a melhoria contínua.

O âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade foi confirmado na reunião de abertura. A equipa auditadora considera este âmbito adequado às atividades desenvolvidas pelo CINEL.

E1999.084/18

RESUMO

A EA identificou e analisou as 4 reclamações de 2014 por parte dos formandos. A Organização evidenciou o correto registo, tratamento e resposta às reclamações identificadas de acordo com os procedimentos documentados. A EA verificou que os procedimentos documentados são adequados para o tratamento de reclamações de cliente.

A EA analisou o programa de auditorias internas de 2014, tendo sido realizadas 6 auditorias, uma integral ao SGQ (relatório da Auditoria nº03). Foram analisados os relatórios das auditorias 02 e 03, constatando-se que a auditoria é utilizada como uma ferramenta de melhoria do SGQ. As auditorias internas são realizadas com recurso a auditores internos, tendo sido evidenciado de que as competências se mantêm adequadas.

A revisão ao sistema foi realizada em 18-09-2014, referente ao ciclo 2013/2014. São assinaladas 2 oportunidades de melhoria no sentido de melhorar a sua conciliação com o ciclo de avaliação anual da atividade do CINEL

A EA avaliou a monitorização da satisfação dos Clientes, tendo sido verificado que o índice de satisfação dos formandos não foi apurado em 2013 por motivos de alteração do inquérito e da migração para a nova plataforma da formação. Foi apurado o índice de 2013 de satisfação dos formandos das ações à medida que se situou acima dos 80% entre Bom e Muito Bom. No entanto, a EA verificou que se encontra em curso a aplicação do novo questionário (ação de formação VA.TPE.D.L.15). A EA constatou, ainda, que a avaliação anual dos formadores não foi efetuada em 2013, estando a próxima prevista para o final do ano de 2014. A EA assinala quanto a este aspeto 2 AS.

A Organização avalia anualmente o desempenho do SGQ através de um conjunto de indicadores com metas associadas. A EA assinala, nesta matéria, uma oportunidade de melhoria.

Não foi identificada qualquer utilização abusiva da marca de empresa certificada.

A Organização auditada não solicita qualquer exclusão na norma NP EN ISO 9001:2008.

A EA relembra que uma auditoria é um processo de avaliação por amostragem, pelo que compete também às organizações auditadas avaliar a eventual existência de outras situações que possam colocar em causa o Sistema de Gestão Implementado.

A EA agradece a disponibilidade, abertura e colaboração demonstrada por todos os colaboradores da organização entrevistados no decorrer da auditoria.

RELATÓRIO DE AUDITORIA

CONSTATAÇÕES

CONSTATAÇÕES POR TIPO E NÚMERO DE PROCESSO

TIPO	PROCESSO	CLÁUSULA
AS ✓	E1999.084	7.4 COMPRAS

Nr. 1

Constatou-se que, por razões de migração de plataformas informáticas, a Organização não realizou a avaliação anual do desempenho dos Formadores relativa ao ano de 2013. Concluída a referida migração, a Equipa Auditora vem reforçar a necessidade de o CINEL manter controlo sobre estas questões, de forma a garantir a conformidade com os requisitos do SGQ.

PLANO DE ACÇÕES CORRECTIVAS

- Análise de causas e acção correctiva
- Evidências de implementação de acção correctiva

TIPO	PROCESSO	CLÁUSULA
AS ✓	E1999.084	8.2 MONITORIZAÇÃO E MEDIÇÃO

Nr. 2

A organização deve monitorizar a informação relativa à satisfação do cliente. No curso à medida "Ilustrator" EM.ANI.D.L.12 solicitado pela ANIMAR e realizado entre 2 e 6-6-2014 não foi evidenciada a realização do questionário de avaliação da satisfação do formando.

PLANO DE ACÇÕES CORRECTIVAS

- Análise de causas e acção correctiva
- Evidências de implementação de acção correctiva

TIPO	PROCESSO	CLÁUSULA
OM ✓	E1999.084	4.2 REQUISITOS DA DOCUMENTAÇÃO

Nr. 3

Incluir no Manual da Qualidade a referência à localização da delegação do Porto

PLANO DE ACÇÕES CORRECTIVAS

- Análise de causas e acção correctiva
- Evidências de implementação de acção correctiva

TIPO	PROCESSO	CLÁUSULA
OM ✓	E1999.084	5.4 PLANEAMENTO

Nr. 4

Sistematizar os objetivos da qualidade 2015 com a integração dos indicadores dos processos e as ações para os alcançar e efetuar a sua aprovação na próxima revisão pela Gestão a realizar no início do ciclo do ano civil de 2015

PLANO DE ACÇÕES CORRECTIVAS

- Análise de causas e acção correctiva
- Evidências de implementação de acção correctiva

RELATÓRIO DE AUDITORIA

TIPO	PROCESSO	CLÁUSULA
OM ✓	E1999.084	5.6 REVISÃO PELA GESTÃO

Nr. 5 Na Revisão pela Gestão, sistematizar as entradas e as saídas de forma a assegurar que incluem todos os requisitos da norma ISO 9001

PLANO DE ACÇÕES CORRECTIVAS

- Análise de causas e acção correctiva
- Evidências de implementação de acção correctiva

TIPO	PROCESSO	CLÁUSULA
OM ✓	E1999.084	7.3 CONCEÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Nr. 6 O Guião de Boas Práticas para a Formação à Medida poderá clarificar quais os aspectos que devem ser contemplados quando do preenchimento dos diferentes campos do impresso "Projecto". Constatou-se que o campo de "Identificação / Descrição das Actividades, Responsáveis e Participantes" não se encontrava preenchido para a acção de formação técnica em Electricidade, ministrada ao Cliente Gewiss, em Agosto de 2014, código EMFTNE.DP.01.

PLANO DE ACÇÕES CORRECTIVAS

- Análise de causas e acção correctiva
- Evidências de implementação de acção correctiva

TIPO	PROCESSO	CLÁUSULA
OM	E1999.084	8.2 MONITORIZAÇÃO E MEDIÇÃO

Nr. 7 ✓ Foi efetuada uma auditoria global ao SGQ e elaborado o relatório da auditoria nº 3. A descrição das constatações deverá ser registada na folha de Não conformidades e Oportunidades de Melhoria de forma a permitir o seu acompanhamento e verificação da sua eficácia conforme previsto no procedimento PMM02.

PLANO DE ACÇÕES CORRECTIVAS

- Análise de causas e acção correctiva
- Evidências de implementação de acção correctiva

A resposta da organização deve ser enviada no prazo e condições previstas no regulamento.

Para informação mais pormenorizada, consulte o Regulamento de certificação ou contacte o seu gestor de cliente.

ALTERAÇÕES

PROCESSO	E1999.084
NÚMERO DE COLABORADORES	49

M/C

E1999.084/18

RELATÓRIO DE AUDITORIA

CONFIDENCIALIDADE E DISTRIBUIÇÃO

O relatório de auditoria é propriedade da APCER. Na reunião de encerramento são apresentadas as constatações e as conclusões da auditoria, pelo auditor coordenador. Caso haja divergências entre a organização e a equipa auditora para as quais não foi possível obter consenso, as mesmas são registadas no presente relatório e remetidas à APCER para esclarecimento, avaliação e decisão.

O relatório é impresso em duplicado, sendo assinados dois exemplares pela equipa auditora e pelo representante da organização para tomada de conhecimento. Um dos exemplares fica na posse da organização e outro é remetido à APCER. A APCER procede à verificação do relatório, podendo o mesmo ser alterado, sendo dado conhecimento à organização.

A APCER assegura a confidencialidade de toda a informação a que tem acesso durante o processo de certificação da organização, a todos os níveis da sua estrutura, incluindo comissões, organismos ou colaboradores externos que actuem em seu nome.


No âmbito da certificação acreditada e da verificação, a APCER reserva-se do direito de disponibilizar informação confidencial aos representantes de organismos de acreditação e das autoridades competentes regulamentadoras da verificação.

Quando a APCER estiver obrigada por lei a divulgar informação a uma terceira parte, a organização cliente ou a pessoa serão notificadas antecipadamente da informação a fornecer, salvo se o contrário for regulado por lei.

VALIDAÇÃO PELA EQUIPA AUDITORA

Nome *MARILINA CARREIRO*

Rubrica *MC*

PEDRO SILVA


TOMADA DE CONHECIMENTO PELO REPRESENTANTE DA ORGANIZAÇÃO

Nome *Stoniz da Conceição Reis*

Função *Directora*

Rubrica 



RELATÓRIO ANUAL DO SGQ 2013

Introdução

O Sistema de Gestão da Qualidade do CINEL encontra-se implementado desde 1999.

O SGQ do CINEL através de uma abordagem por processos e numa perspectiva de melhoria contínua, tem como finalidade ajudar a compreender as necessidades e expectativas dos clientes com vista à sua satisfação e, garantir a eficácia dos serviços, através da uniformização de procedimentos que sejam compreendidos e aprendidos por todos.

Em 2013 procedeu-se a uma revisão tendo como objectivo a simplificação e actualização dos procedimentos documentados, face às alterações verificadas ao nível da Gestão e organização dos serviços.

Neste âmbito, foram elaborados alguns manuais nomeadamente o de Imagem e o Guia para Elaboração de Documentos, tendo-se procedido também à revisão do Manual da Qualidade.

No 1.º Semestre de 2014 iniciou-se uma nova revisão ao SGQ de modo a adequar e agilizar a arquitectura do sistema.

A. Divulgação do Sistema da Qualidade/Utilização da Marca de Empresa Certificada

Para que o Sistema de Gestão da Qualidade tenha aplicabilidade e funcione de forma eficaz depende, em grande medida, da sua divulgação. Assim, a Gestão garantiu aos trabalhadores a divulgação da informação das alterações ocorridas no SGQ, via e-mail, Online e plataforma informática.

A utilização da marca de empresa certificada é feita segundo as Regras para o Uso da Marca de Certificação emanadas da APCER.

B. Processo de Gestão

O CINEL continua a sua estratégia de reforço constante e sustentado no seu serviço de formação, com o total respeito pelo interesse e bem-estar dos seus clientes, fornecedores e trabalhadores.

Qualidade de Serviço

A preocupação da avaliação da qualidade do serviço de formação e a satisfação dos clientes da organização são uma constante da Direcção do CINEL.

C. Acompanhamento do Sistema

Auditoria Externa da APCER

A auditoria de acompanhamento da APCER, realizada nos dias 11 e 12 de Novembro de 2013, permitiu demonstrar que o Sistema de Gestão da Qualidade é eficaz no cumprimento dos objetivos definidos, cumprindo na generalidade a Norma de referência e a preocupação com a satisfação do cliente.

Visto
Divulgar-n junto d
equipe d CGU
2014/07/20



RELATÓRIO ANUAL DO SGQ 2013

Auditorias Internas

Para a verificação da correta condução do SGQ e da adequação dos respectivos Procedimentos Documentados, foram realizadas durante 2013 oito auditorias internas, menos uma que o previsto no programa anual pré-estabelecido. As auditorias internas continuam a ser constituídas por 2 auditores internos sendo um deles o Coordenador, mantendo-se 2 dias de auditoria.

Foram evidenciadas Observações e cinco Não-Conformidades. Para as não-conformidades observadas foram estabelecidas datas para as respetivas correções e implementadas medidas corretivas.

Objetivos

Em relação aos objetivos propostos para o corrente ano verificou-se:

- Em virtude da alteração da plataforma informática da gestão da formação, não foi possível efectuar a avaliação anual dos formadores bem como o índice de satisfação nos inquéritos aos formandos. Contudo, de acordo com avaliações de Acções à Medida, o índice de satisfação situou-se acima de 80% entre Bom e Muito Bom;
- O volume de formação face ao objectivo obteve uma execução de 85% (468.587 formandos contra um objetivo de 551.643 formandos). Esta execução de 85% do volume de formação face às metas traçadas justifica-se pelo facto de a grande maioria dos cursos de formação desenvolvidos pelo CINEL terem sido cursos de curta duração, pelo que têm associado um menor volume de formação. Esse valor reflecte também as desistências e faltas dadas pelos formandos que, no caso dos cursos de Aprendizagem, é particularmente elevado.
- O número de formandos foi de 2.122 face a um objectivo de 1.871, significando uma realização de + 13,4%;
- A plataforma *Human Train* encontra-se já em funcionamento em fase de teste, para identificação de alterações necessárias, de modo a agilizar o serviço de formação;
- Durante 2013 foi revisto o Manual da Qualidade bem como alguns Procedimentos Documentados, face às alterações verificadas a nível da gestão do Centro. As alterações foram dadas a conhecer aos trabalhadores através de seminário.
- No final do mês de Maio e princípio de Junho, do corrente ano, foi realizado um curso de auditores internos (40 Horas), bem como uma auditoria a todo o SGQ do CINEL.

Formação dos Trabalhadores

Na continuação da política de valorização dos seus recursos humanos, o CINEL realizou 720 Horas de Volume de Formação Interna, tendo alguns trabalhadores efectuado mais que uma formação.



RELATÓRIO ANUAL DO SGQ 2013

D. Avaliação do Ambiente de Trabalho de 2013

Dada a importância da avaliação do ambiente de trabalho no comprometimento dos trabalhadores com a organização, o inquérito ao ambiente de trabalho foi alterado com vista a obter informações sobre a avaliação do clima organizacional, abrangendo os parâmetros: Ambiente de Trabalho, Comunicação Interna, Motivação, Liderança, Grau de Realização e Imagem do CINEL. Para cada uma das dimensões referidas foram consideradas cinco variáveis, numa escala de *Likert* de 5 níveis de resposta (discorda totalmente a concorda totalmente).

Como metodologia de recolha de dados optou-se por questionário de auto preenchimento.

O apuramento dos dados permite concluir, em termos gerais, que são as dimensões do ambiente de trabalho e imagem do CINEL que obtém os melhores resultados, respetivamente com 64% e 66% das respostas a incidir nos níveis 4 ("concorda") e 5 ("concorda totalmente"). Nas dimensões da comunicação interna e da motivação, foi obtido um resultado global respetivamente de 56% e de 52% das respostas a incidir nos índices 4 ("concorda") e 5 ("concorda totalmente"). No que concerne à liderança, onde se inclui a direcção e os superiores hierárquicos, 48% dos trabalhadores está satisfeito ou muito satisfeito, havendo 35% que optaram por uma resposta neutra, posicionando-se no item 3 ("não concorda, nem discorda"). É a dimensão "grau de realização" que, no inquérito, obtém os resultados mais baixos, com apenas 39% dos colaboradores a considerarem-se satisfeitos ou muito satisfeitos e 32% insatisfeitos (destes 12 pessoas estão muito insatisfeitas com o facto de não disporem de condições de progressão na carreira e 10 sentem que, de todo, não são remuneradas de acordo com as suas funções). Neste ponto, deve referir-se que as condições gerais do País não permitem aumentos salariais, nem progressões na carreira que se encontram congeladas de há sete anos a esta parte.

E. Conclusões Gerais da Avaliação Anual

Da análise global do SGQ, pode concluir-se:

1. O SGQ continua a ser um elemento de consolidação da cultura de Qualidade do CINEL e impulsionador da excelência dos serviços de formação.
2. Face à auditoria realizada em Junho deste ano, após o curso de formação de auditores internos, verificou-se a necessidade de rever a arquitectura do SGQ, especialmente no que diz respeito à interacção de processos e às actividades envolvidas. A Direcção determinou que se iniciasse de imediato a revisão do SGQ, aproveitando para agilizar o mesmo, em virtude da nova plataforma informática efectuar a gestão do serviço de formação.

Lisboa, 21 de Julho de 2014


A. Silveira Pereira/ Fátima Gomes



Mapa de Controlo / Auditorias Internas da Qualidade 2014

Nº de Auditoria	Auditores	Área a Auditar	Data da Auditoria	Data	Relatório da Auditoria	Nº Conformidades	Nº de Oportunidades de melhoria	Fecho da Auditoria	referência da Norma	Observações
				Plano da Auditoria						
-	José Andrade e Anabela Benedito	DIR / SGQ	-	-	-	-	-	-	4./4.2/4.2.3/4.2.4/5./5.1/5.2/5.3/5.4/5.5	Anulada por indisponibilidade de tempo dos auditores
01/2014	Mª José Rodrigues e José Martins	UAF	14 e 15 de Maio	Sim	sim	2	2	Sim	6. / 6.1 / 6.2 / 6.3 / 6.4 / 7.4 Compras	
	Fátima Rodrigues e Sílvia Santos	UFL	21 e 22 de Maio	Sim	Sim	4	2	Sim	7./7.1 a 7.3/7.4.1/7.5 a 7.6	
-	Carlos Afonso e Lara Costa	UFP	-	-	-	-	-	-	7./7.1 a 7.3/7.4.1/7.5 a 7.6	Anulada devido a auditora estar de baixa
03/2014	Auditoria da Formação	Todo o CINEL	2, 3 e 4 de Junho	Sim	Sim	3	0	Sim	Todas as cláusulas da Norma	
04/2014	José Andrade e Sandra Lourenço	DIR / SGQ	21 de Julho	Sim	Sim	0	2	Sim	4./4.2/4.2.3/4.2.4/5./5.1/5.2/5.3/5.4/5.5/8. / 8.2 / 8.3 / 8.4 / 8.5	
05/2014	Carlos Afonso e Tiago Matos	UFP	24 de Setembro	Sim	Sim	4	1	Sim	7./7.1 a 7.3/7.4.1/7.5 a 7.6	
06/2014	José Gil e João Morim	UAF	24 de Setembro	Sim	sim	1	1	Sim	6. / 6.1 / 6.2 / 6.3 / 6.4 / 7.4 Compras	
07/2014	Mª José Rodrigues e José Martins	SGQ							4./4.2/4.2.3/4.2.4/5./5.1/5.2/5.3/5.4/5.5	Anulada em virtude de estar a decorrer o processo de revisão do SGQ. E estar programa uma outra auditoria ao SGQ (auditoria nº 9)
08/2014	Silvia Santos e Lurdes Costa	UFL							7./7.1 a 7.3/7.4.1/7.5 a 7.6	Não realizada por indisponibilidade do auditado (motivo de doença). Data a marcar
09/2014	José Andrade e Fátima Rodrigues	DIR / SGQ							8. / 8.2 / 8.3 / 8.4 / 8.5	Data a marcar
						14	8			