

**Os Sistemas Integrados de Gestão na perspetiva dos seus protagonistas:
Um estudo de caso no Instituto Politécnico de Portalegre**

**The Management Integrated Systems under the perspective of their protagonists:
A case study at the Polytechnic Institute of Portalegre**

Joaquim Mourato

Instituto Politécnico de Portalegre, Coordenação Interdisciplinar para a Investigação e Inovação,
Portalegre, Portugal
amourato@ippportalegre.pt

João Emílio Alves

Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Portalegre, Coordenação Interdisciplinar para a
Investigação e Inovação, Portalegre, Portugal
j.alves@ippportalegre.pt

Francisco Morais

Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Portalegre, Coordenação Interdisciplinar
para a Investigação e Inovação, Portalegre, Portugal
fmorais@estgp.pt

Isabel Mourato

Escola Superior de Saúde, Instituto Politécnico de Portalegre, Coordenação Interdisciplinar para a
Investigação e Inovação, Portalegre, Portugal
isabelm@essp.pt

Maria José Quarenta

Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Portalegre, Coordenação Interdisciplinar para a
Investigação e Inovação, Portalegre, Portugal,
zquarenta@esep.pt

Resumo

Este artigo procura contribuir para o conhecimento da importância que os instrumentos de gestão e os sistemas de gestão da qualidade podem assumir nos contextos organizacionais, sobretudo quando são envolvidos, de forma direta e permanente, os atores internos às organizações, na discussão e construção dos mecanismos e procedimentos inerentes à implementação do sistema adotado. O estudo de caso considerado diz respeito a uma instituição de ensino superior – o Instituto Politécnico de Portalegre. A metodologia utilizada centrou-se na aplicação de um inquérito por questionário, dirigido ao universo dos colaboradores internos à organização (docentes e não docentes), com formação em auditoria nos sistemas de gestão da qualidade. Os resultados obtidos confirmam a hipótese de que a frequência de formação em auditoria favorece uma postura mais recetiva e participativa à adoção e implementação mais eficaz de uma cultura profissional convergente com os objetivos da organização no domínio dos processos de gestão de qualidade.

Palavras-chave: gestão da *performance* organizacional; sistemas de gestão da qualidade; auditoria interna; eficácia; Instituto Politécnico de Portalegre.



Abstract

The aim of this paper is to show the importance of management instruments and quality management systems in organizational contexts, especially when the organization actors are involved, directly and permanently, in the discussion and construction of the mechanisms and procedures inherent to the implementation of the adopted system. The present case study regards a higher education institution, the Polytechnic Institute of Portalegre. The adopted methodology was the application of a questionnaire to the collaborators within the institution (teachers and staff), with auditing formation in quality management systems. The results confirm the hypothesis that auditing formation attendance a more receptive and participatory attitude towards adoption and implementation of a professional culture, converging with the organizational objectives in the quality management processes.

Keywords: management of organizational performance; quality management systems; internal auditing; effectiveness; Polytechnic Institute of Portalegre.

1. Introdução

O presente texto tem origem numa investigação cujo objetivo central foi o de identificar as perceções, os modos de apropriação e de implementação do sistema interno de gestão da qualidade do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP) por parte da equipa de auditores internos desta instituição de ensino superior, procurando medir a influência e a eficácia da formação obtida em auditoria, quer na adesão, quer no desenvolvimento do respetivo Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

Face ao desconhecimento da existência de outros estudos similares, que facilitariam uma análise comparativa, o principal contributo inovador deste trabalho reside na possibilidade que fornece em demonstrar que a implementação de processos de gestão da qualidade nas organizações ganha quando é proporcionada aos seus colaboradores mecanismos de formação em auditoria, nomeadamente na NP EN ISO 9001:2008 (IPQ, 2008b) e na NP 4469-1/2008 (IPQ, 2008a).

De um modo específico, pretende-se investigar se e de que modo a formação em auditoria influenciou as práticas profissionais e o compromisso com os pressupostos inerentes ao Sistema Integrado de Gestão (SIG) implementado no IPP, convidando os inquiridos a manifestarem as suas opiniões e perceções em relação a dois momentos: um primeiro dirigido à fase anterior à frequência da formação em processos de auditoria; um segundo momento, após a frequência da mesma formação.

O texto começa com uma breve revisão da literatura consultada, seguindo-se um apontamento dirigido à caracterização do SIG do IPP, a exposição da metodologia

utilizada e uma análise dos resultados alcançados. Na conclusão são retomadas as principais leituras a reter da pesquisa.

2. Revisão da literatura

2.1. Revisão da literatura

Se a estratégia (Mintzberg, 1994) é essencial na gestão e melhoria da *performance* organizacional, a gestão estratégica está repleta de desafios para os gestores públicos (Pinto, 2007). Inicialmente é fundamental definir o enquadramento estratégico da organização, devidamente orientado para as necessidades reais (IPP, 2014). Um sistema de avaliação da *performance* deverá estar alinhado com a realidade, com a definição de uma estratégia articulada com os objetivos (Bourne et al., 2000). A medição da *performance* organizacional é a quantificação da eficiência/eficácia de ações passadas (Neely, Adams e Kennerley, 2002: 13), a gestão da *performance* permite gerir a execução da estratégia, transformando os planos em resultados (Cokins, 2004: 1). Os instrumentos de gestão possibilitam esta execução, avaliando e monitorizando a *performance* da organização, apresentando-se alguns em seguida.

O *Tableau de Bord* (TB) surgiu em França em 1932 (Malo, 1995, citado em Bourguignon, Malleret e Nørreklit, 2004), com o objetivo de aumentar a *performance* dos processos de trabalho e originar um aumento produtivo. Epstein e Manzoni (1998) referem que não poderá aplicar-se igualmente em toda a organização e exige um conjunto de indicadores, para além dos financeiros. O SCOR (*Supply Chain Operations Reference*), criado em 1996, é uma referência para operações da cadeia de abastecimentos, sendo analisado posteriormente por Wang, Chan e Pauleen (2010), identificando as suas virtudes e limitações. O *Navigator* (Edvinsson, 1997) assenta a estratégia na gestão/valorização do capital intelectual, subdividido em humano e estrutural. O PMES (*Productivity Measurement and Enhancement System*) (Pritchard, 1990), destaca uma forma participativa de avaliação da *performance*, tendo por base a teoria do comportamento do trabalho e da motivação, com desenvolvimentos posteriores por Pritchard e Ashwood (2008). O PPS (*Performance Pyramid System*) (Lynch e Cross, 1991), é um sistema inter-relacional de diferentes variáveis de *performance*, controladas para níveis organizacionais diferentes. O *Performance Prism*

(PP), desenvolvido por Neely e Adams (2000), está organizado na interligação das seguintes perspetivas: “satisfação do stakeholder”, “estratégia”, “processos”, “capacidades” e “contribuição do stakeholder”, existindo para cada uma delas uma questão chave (Neely, Adams e Kennerley, 2002).

O BSC (*Balanced Scorecard*) surgiu na década de 1990, desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), no qual a estratégia da organização, através de quatro perspetivas, alinhada com a missão/visão permite obter respostas adequadas, desenvolvida pelos mesmos autores (Kaplan e Norton, 2001) e no mapa estratégico (Kaplan e Norton, 2000). Kaplan e Norton (1996) indicam que o BSC aumentou as potencialidades das organizações e melhorou a tomada de decisão (Kaplan e Norton, 2005). Já Rohm (2008) refere que desenvolver o BSC é como juntar peças de um puzzle; Abran e Buglione (2003) dizem que constitui uma ferramenta analítica poderosa; Crabtree e DeBusk (2008) indicam uma associação positiva entre o BSC e os retornos esperados dos *stakeholders*; enquanto Ittner, Larcker e Randall (2003) alertam para problemas, caso o BSC não seja utilizado como um sistema de avaliação na sua plenitude. Braam e Nijssen (2004) apontam algumas sugestões ao modelo; Kaplan (2001) indica como implementar o BSC nas empresas/instituições não lucrativas e Niven (2003) refere ser possível ajustá-lo ao setor público.

2.2. A gestão da qualidade

A globalização da economia e a concorrência (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985), criaram uma maior atenção das organizações aos seus clientes, à qualidade do atendimento, serviços e produtos. Longo e Vergueiro (2003) garantem que a gestão da qualidade pode representar uma alternativa viável e apropriada às exigências dos novos tempos. Surgiram também os padrões da norma ISO (*International Organization for Standardization*) 9000 (ISO, 2014), para as organizações garantirem aos seus clientes a qualidade nos produtos e serviços vendidos/prestados, promover a normalização e facilitar a permuta internacional de bens/serviços (Marshall et al., 2006). Rao, Ragu-Nathan e Solis (1997) referem que a certificação da qualidade é um fator decisivo para quem atua à escala mundial. Feigenbaum (1999) foi o primeiro a tratar a qualidade de forma sistémica, permitindo ajustar a série ISO 9000 (ISO, 2014) a estas novas ideias. A

norma NP EN ISO 9001 (IPQ, 2008b) define os critérios para um SGQ, confere certificação, está baseada em oito princípios, permite às organizações atingir níveis de qualidade superior, com ostentação na melhoria contínua (Gotzamani e Tsiotras, 2002) e cria vantagens competitivas (Escanciano, Fernández e Vásquez, 2001).

No ensino superior, segundo Ball e Eggins (1992) e Newby (1999), torna-se difícil a implementação de sistemas de qualidade, apesar do termo qualidade ser cada vez mais utilizado, mas apreendido de formas diferentes por cada *stakeholder* (Saraiva, Alas e Nogueiro, 2005). No entanto, segundo Terziovski, Power e Sohal (2003), a ISO 9000 origina uma melhoria da *performance* organizacional. Chow-Chua, Goh e Boon Wan (2003) referem que garante uma consistência de procedimentos de comando/controlo; Curkovic e Pagell (1999) indicam que pode trazer benefícios, sendo fundamental dar formação adequada a todos os colaboradores envolvidos.

O aumento da eficácia na utilização dos recursos da organização para melhorar a satisfação dos clientes, constitui um dos princípios decisivos dos sistemas de gestão da qualidade, sendo fundamental melhorar continuamente essa mesma eficácia. A eficácia significa, neste âmbito, a medida em que as atividades planeadas foram realizadas e conseguidos os resultados planeados.

A organização deve determinar os recursos necessários para implementar e manter o SGQ, melhorar continuamente a sua eficácia e aumentar a satisfação do cliente. O pessoal que desempenha trabalho que afeta a conformidade com os requisitos do produto, deve ter competência com base em escolaridade, formação, saber fazer e experiência apropriados. Além disso, a organização deve determinar a competência necessária para esses mesmos colaboradores, sempre que aplicável, proporcionar formação ou empreender ações para atingir a competência necessária, avaliar a eficácia das ações empreendidas e assegurar que os colaboradores estão conscientes da relevância e da importância das suas atividades e de como as mesmas contribuem para serem atingidos os objetivos da qualidade. Devem ser igualmente identificadas as necessidades de formação, associadas aos aspetos da responsabilidade social, ao respetivo sistema e às normas da qualidade e responsabilidade social. Esta formação permite que os colaboradores fiquem mais qualificados e aptos para desempenharem as suas funções. É fundamental a existência de um plano e programa de formação, com calendarização das ações e dos recursos necessários e ser efetuada uma avaliação

contínua da mesma com as devidas correções/atualizações, de modo a garantir uma eficácia permanente da formação.

As auditorias internas são obrigatórias e essencialmente úteis para verificar a conformidade, os requisitos, mas principalmente para avaliar a eficácia do sistema e contribuir para a melhoria contínua. São realizadas por auditores qualificados, cuja formação/preparação prévia contribuem para um processo mais consistente, objetivo e eficaz, com melhores resultados para a organização, pois os planos de ação decorrentes das mesmas irão originar mais e melhores medidas corretivas, com a posterior verificação da eficácia dessas ações. Todo este processo é suportado pela ISO 19011:2011 (ISO, 2011).

Para aplicação da Norma Portuguesa NP 4469-1/2008 (IPQ, 2008a), entende-se responsabilidade social como as ações voluntárias das organizações, tendo em vista a criação e maximização dos seus impactes positivos, bem como a redução ou eliminação dos seus impactes negativos.

Tendo como pano de fundo este leque de propostas concetuais, designadamente a importância da formação nos processos de gestão da qualidade, a realização do presente estudo apoia-se precisamente na importância da formação nos processos de gestão da qualidade, procurando constituir um contributo para o enriquecimento da literatura sobre esta temática.

Apresenta-se em seguida, de modo resumido, o processo de construção e implementação do SIG no IPP.

3. O SIG do IPP: um processo partilhado e implementado em vários tempos

O SIG do IPP iniciou-se em 2005 com o primeiro encontro de reflexão interno, envolvendo elementos representativos de todos os corpos do instituto. Seguiram-se posteriormente outros momentos de reflexão que culminaram com a formalização do início da implementação do SGQ e do SIG, em 2006. Ainda neste ano foi iniciada a formação dos colaboradores internos, com vista à implementação do SGQ.

Em 2007 foi definido como um dos pilares do sistema a implementar o BSC. No ano seguinte, a organização recebeu o certificado de conformidade pela APCER (Associação

Portuguesa de Certificação), traduzindo-se na primeira Instituição Pública de Ensino Superior a merecer esta distinção, considerando o âmbito alargado da certificação. Em 2009 inicia-se a implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS), tendo-se obtido a certificação em 2011, no âmbito da norma NP 4469-1/2008 (IPQ, 2008a).

Em 2010, na sequência da criação da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), iniciou-se o processo de acreditação e avaliação dos ciclos de estudos. No ano seguinte, a organização foi alvo da primeira renovação da sua certificação pela APCER, a que se seguiu a certificação do SGRS pela mesma entidade (Certificado de Conformidade com a NP 4469-1/2008).

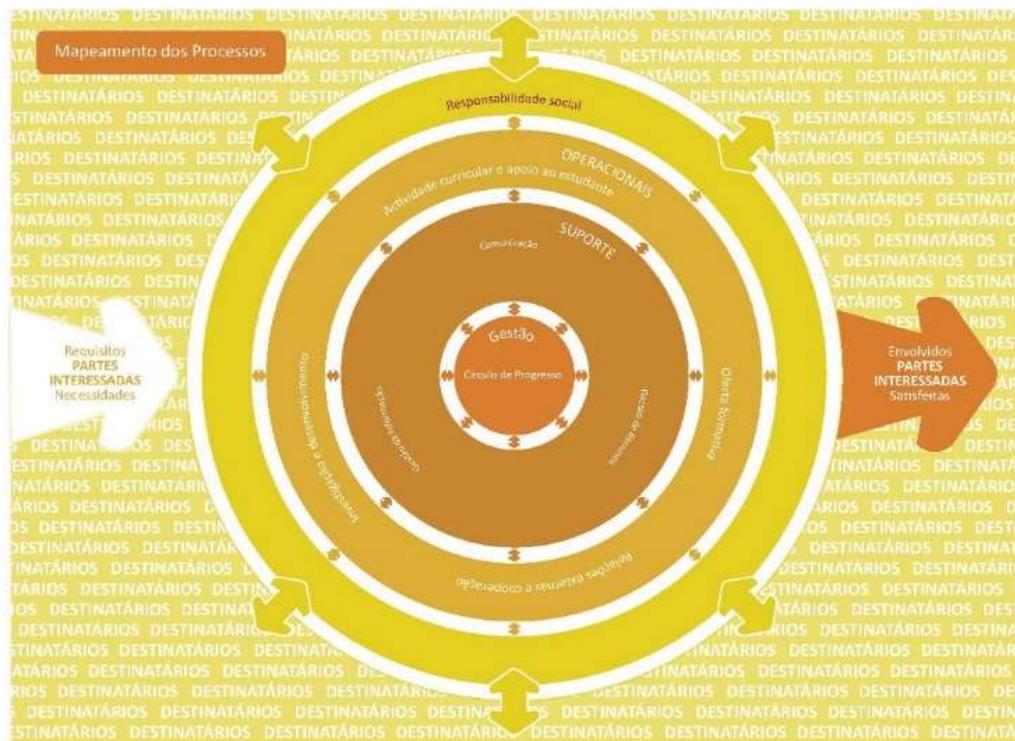
Nos anos 2011 e seguintes procedeu-se ao alargamento da equipa de auditores internos, ministrando-se várias ações de formação, totalizando atualmente uma bolsa de 39 auditores, incluindo docentes e colaboradores não docentes. Em 2013 foi iniciado o processo de avaliação interna aos ciclos de estudos. Já em 2014, a organização foi selecionada pela A3ES para participar na auditoria do Sistema Interno da Garantia da Qualidade (SIGQ), a qual deu origem a um relatório com diversas constatações, estando em preparação o respetivo plano de ação. O SIGQ do IPP foi acreditado com condições.

Este processo surgiu num momento coincidente com uma nova reestruturação do SGQ da organização, em articulação com os referenciais da A3ES, tendo resultado os seguintes processos nucleares: Atividade Curricular e Apoio ao Estudante, Investigação e Desenvolvimento, Oferta Formativa e Relações Externas e Cooperação; e os processos de suporte: Comunicação, Gestão da Informação e Gestão de Recursos; e, por fim, um processo transversal, relativo à Responsabilidade Social.

A Imagem 1 representa o mapa de processos em vigor na instituição. O SIG adotado pelo IPP resulta da integração de diversos componentes, sendo o enquadramento estratégico assente em quatro pilares: o BSC, o SGQ, o SGRS e os sistemas de avaliação de desempenho do pessoal não docente e do pessoal docente, tendo como suporte à sua concretização quatro fatores: equipas de trabalho, sistemas de informação, automatização e comunicação. Existe uma estrutura, o Círculo de Progresso, que tem como missão gerir o SIG; outra estrutura, o Observatório Académico, que recolhe/fornece dados e elabora estudos/relatórios; e os Grupos de Melhoria Contínua (processos), o elemento chave na busca das melhores práticas e maximização dos

recursos. Anualmente é efetuada uma análise crítica ao SIG, com o envolvimento de todos os processos e órgãos, cujas decisões são contributos para o desenvolvimento do próprio SIG.

Imagem 1: Mapa de processos do SIG do IPP



Fonte: Manual do Sistema Integrado de Gestão (IPP, 2014).

Este mapa de processos motivou a realização de um estudo, cujos resultados são apresentados nos capítulos seguintes.

4. Metodologia

A estratégia metodológica construída correspondeu à aplicação de um inquérito por questionário *on-line*, dirigido aos colaboradores do IPP com formação em auditoria, num total de 35. Deste universo, foram rececionados 22 questionários completos e validados (taxa de retorno de 63%).

A opção pela metodologia quantitativa surgiu como a mais ajustada à natureza do objeto de estudo e aos objetivos pretendidos. A implementação desta estratégia permitiu à equipa de investigadores monitorizar todo o processo de inquirição,

procurando conferir o maior grau possível de validade e fiabilidade dos resultados obtidos.

A estrutura do inquérito combinava questões de resposta fechada e de resposta aberta, visando obter contributos sobre o que pensam os inquiridos e como interpretam as suas práticas profissionais na sequência da formação em auditoria. Além de uma caracterização sociográfica dos inquiridos, a estrutura do questionário incluía um conjunto de indicadores organizados num duplo registo: um primeiro orientado para questões que se reportavam ao período anterior à formação em auditoria, visando aferir elementos que permitissem comparar e confrontar, num segundo registo, a respeito dos mesmos indicadores, as perceções e os modos de apropriação e implementação, dos princípios e dos objetivos do SIG do IPP, após a formação em auditoria.

Importa acrescentar que a estratégia de inquirição, contemplando estes dois momentos/registos temporais (antes e depois da formação) correspondeu à solução encontrada para colmatar a impossibilidade de realizar o processo de inquirição antes da formação. Por outro lado, atendendo ao facto da bolsa de auditores da instituição ter frequentado a formação em pequenos grupos e em momentos distintos, tal situação impossibilitava, manifestamente, a aplicação dos inquéritos antes da formação. Assim, considerou-se que a solução encontrada permitiria obter a informação necessária face aos objetivos do estudo.

Paralelamente, convidavam-se os inquiridos a posicionarem-se face a determinados indicadores, quer enquanto auditores, quer enquanto auditados, com vista a perceber até que ponto os conhecimentos adquiridos e a sensibilização obtida a partir da formação em auditoria conduziria a uma modificação, quer das perceções, quer das práticas levadas a cabo no âmbito das respetivas atividades profissionais.

Os dados recolhidos foram tratados através do programa SPSS (versão 19). Do universo a que se reportam os dados recenseados, procedeu-se apenas a uma análise descritiva das frequências simples, complementada, em alguns casos, com recurso a alguns cruzamentos de variáveis e indicadores para aprofundamento da análise. O processo de inquirição decorreu durante duas semanas, no princípio do mês de maio de 2014.

A caracterização da amostra do estudo é a seguinte: colaboradores docentes e não docentes, responderam de forma paritária ao questionário, com uma ligeira

participação mais significativa por parte dos docentes. Na sua grande maioria, a frequência da formação em auditoria ocorreu nos três últimos anos, entre 2011 e 2013.

Em termos de formação académica, 50% têm o grau de licenciatura, destacando-se um grupo de auditores internos com formação ao nível de mestrado (18%) e doutoramento (27%). As áreas de formação académica incluem as Ciências Empresariais, as Ciências Sociais e Humanas, as Ciências da Educação, da Saúde e do Ambiente, a Engenharia, a Arquitetura, o Marketing e a Gestão.

A validação dos resultados ficou assegurada por via da possibilidade de monitorização interna que se concretizou, beneficiando da proximidade logística e institucional entre a equipa de investigadores e o universo de inquiridos. Os resultados apurados foram objeto de um escrutínio metuculoso e de confronto regular com informação documental, designadamente relatórios internos e análise qualitativa a respeito da implementação do SIG da instituição.

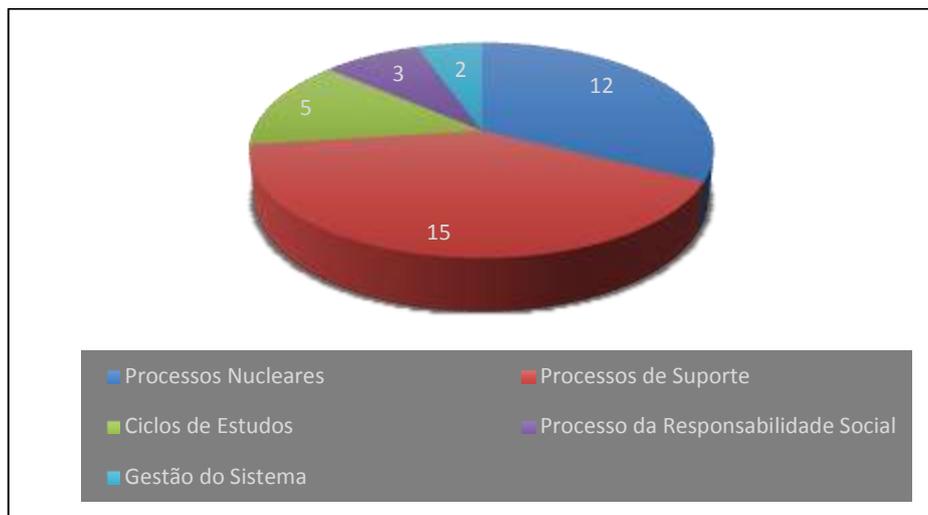
5. Resultados

5.1. Auditores e processos auditados: breve caracterização

A maioria dos inquiridos estão atualmente envolvidos em equipas de auditores, participando em vários processos de auditoria. De entre os processos considerados, é possível observar que são os processos nucleares (Atividade Curricular e Apoio ao Estudante, Oferta Formativa, Investigação e Desenvolvimento e Relações Externas e Cooperação), com doze auditorias; e os processos de suporte (Gestão de Recursos, Gestão da Informação e Comunicação), com quinze auditorias (Imagem 2), os que correspondem a um maior número de auditorias realizadas por parte dos inquiridos. Destaque-se também o número de auditorias realizadas aos ciclos de estudos do IPP.

Em conjunto, estes primeiros dados revelam um grau de envolvimento crescente e gradual dos auditores internos face aos diversos processos objeto de auditoria.

Imagem 2: Tipo e número de auditorias realizadas (*)



(*) Pergunta de resposta múltipla.

Fonte: Inquérito aos auditores internos do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP, 2014).

5.2. Antes e depois da formação em auditoria: o que mudou nas perceções e nos modos de apropriação e implementação dos princípios e objetivos do SIG do IPP?

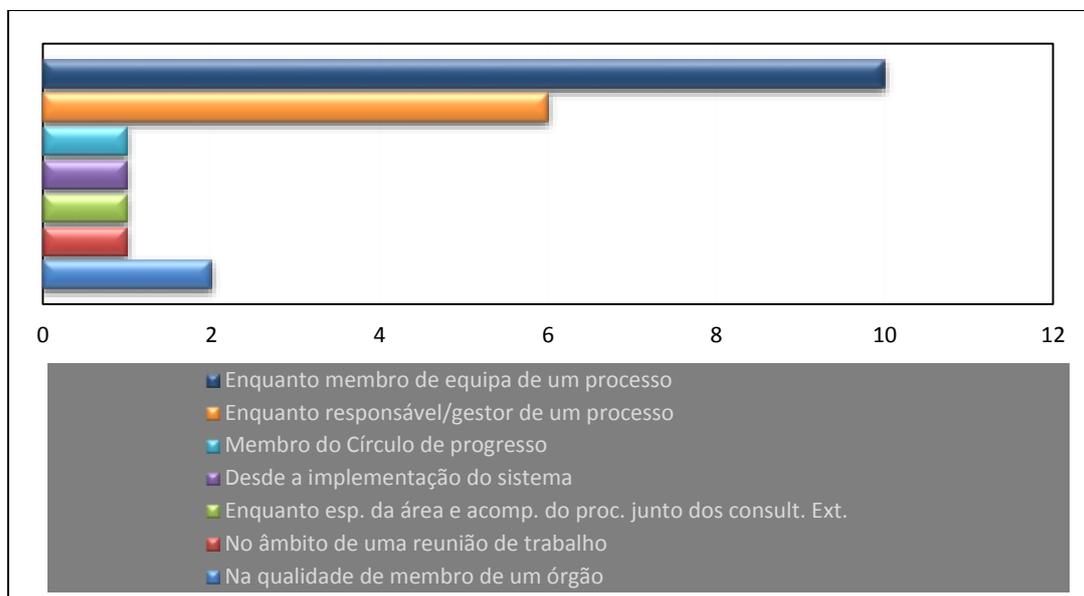
Tomando como fio condutor deste estudo o pressuposto de que o conhecimento dos princípios e dos objetivos dos SGQ e o respetivo envolvimento por parte dos seus colaboradores, após a frequência de formação em auditoria, tende a favorecer uma postura mais recetiva e participativa à adesão e implementação eficaz de uma cultura e de práticas profissionais convergentes com os princípios e objetivos da organização, os dados a seguir analisados procuram ilustrar o crescimento gradual de um compromisso por parte dos colaboradores face ao SIG. Os conteúdos da formação em auditoria remetem para as vertentes da norma NP EN ISO 9001:2008 (IPQ, 2008b) e para a NP 4469-1/2008 (IPQ, 2008a), que certificam o IPP, contemplando um conjunto de conceitos, princípios, linhas de orientação, documentos de referência e procedimentos de auditoria.

Confrontados com um conjunto de indicadores face aos quais foram questionados, num primeiro momento em relação ao período anterior à frequência da formação em auditoria e, num segundo momento, após a frequência da mesma formação, os resultados obtidos permitem avançar que o conhecimento obtido durante a formação

permitiu consubstanciar uma postura mais recetiva e uma prática mais eficaz no que respeita à perceção e conseqüente apropriação e implementação dos princípios e objetivos definidos no âmbito do SIG do IPP.

Muito embora os inquiridos tenham assumido que já conheciam o SIG da organização previamente à formação em auditoria, importa ressaltar que, para a maioria, o contacto e o conhecimento do sistema terá sido mais significativo a partir do respetivo envolvimento nos processos de auditoria (Imagem 3).

Imagem 3: Modo de conhecimento do SIG



Fonte: Inquérito aos auditores internos do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP, 2014).

A condição de membro de equipa de um processo (nuclear ou de suporte) ou de responsável/gestor de processo, constituem as principais vias de conhecimento e envolvimento no SIG da instituição. Daqui decorre uma primeira ilação que permite corroborar parcialmente a hipótese de partida, a qual procura evidenciar que a participação ativa nos processos tende a aproximar os colaboradores da linguagem, dos procedimentos e das metas traçadas no âmbito do SIG.

Esta leitura surge reforçada quando nos debruçamos sobre o posicionamento demonstrado pelos inquiridos a respeito de um conjunto de outros indicadores. Quando convidados a pronunciarem-se sobre o grau de conhecimento dos documentos e processos do sistema, os inquiridos oscilam entre as categorias “conhecia

aprofundadamente” e “conhecia superficialmente”, com maior expressão para a segunda. É o caso do conhecimento manifestado a respeito dos objetivos gerais dos processos nucleares “oferta formativa”, “investigação e desenvolvimento”, “relações externas e cooperação” e do processo de suporte “comunicação”, a par do processo de “candidatura à certificação do SIG pela A3ES”. Paralelamente, importa sublinhar que alguns dos documentos e processos que configuram o SIG do IPP eram desconhecidos para um número não desprezível de inquiridos, designadamente alguns dos processos de suporte.

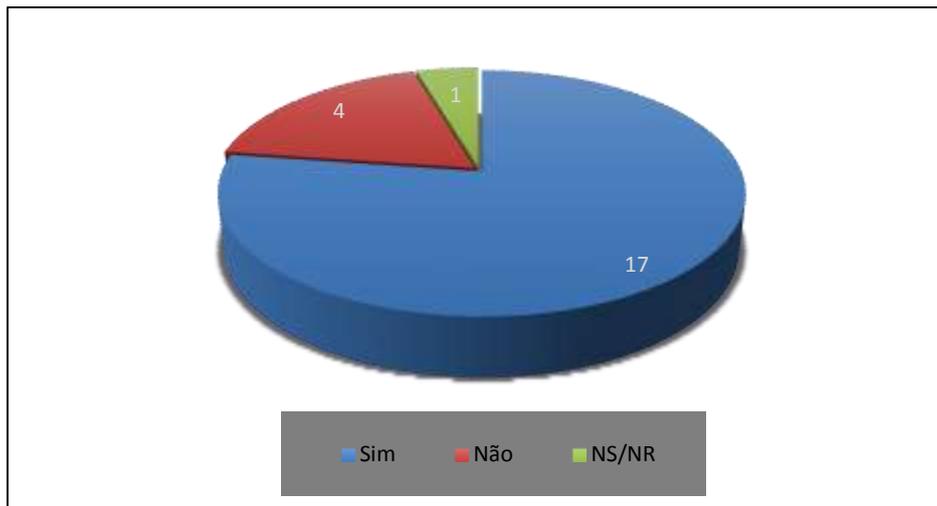
No que respeita ao grau de relevância atribuído aos mesmos documentos e processos, os dados apontam para uma relativa paridade de posições entre o “muito relevante” e o “relevante”, com maior expressão para a primeira categoria. Neste capítulo, os inquiridos revelam uma apreciação globalmente positiva a respeito, quer dos documentos produzidos no âmbito do SIG, quer dos processos que o materializam, mesmo num período anterior à frequência da formação em auditoria.

De forma a fundamentar uma perspetiva comparativa, balizada em dois momentos temporais, os inquiridos foram convidados a pronunciarem-se face aos mesmos itens, considerando o período posterior à frequência da formação em auditoria. Os resultados apontam para uma dupla análise. Se no que se refere aos documentos inerentes ao SIG e a alguns processos nucleares (“atividade curricular e apoio ao estudante”, “oferta formativa” e “relações externas e cooperação”) a grande maioria dos inquiridos revela um grau de conhecimento mais aprofundado, já no que diz respeito à generalidade dos processos de suporte e ao processo nuclear da “investigação e desenvolvimento”, a categoria de resposta mais expressiva corresponde ao “conhecimento superficial”. A frequência da formação em auditoria terá tido um impacto mais expressivo na mudança de opinião por parte dos inquiridos a respeito, tanto dos documentos, como dos processos inerentes ao SIG, merecendo apreciação globalmente muito significativa.

A confirmar a ilação anterior está o facto dos inquiridos, quer enquanto auditores, quer enquanto auditados (como responsáveis/gestores ou membros de equipas de processos) reconhecerem que a frequência da formação em auditoria tornou-os mais exigentes no âmbito da respetiva prática profissional. A Imagem 4 evidencia isso mesmo, não se registando, porém, diferenças em função da condição “auditor” ou “auditado”, o que configura uma perceção e uma implementação dos princípios e

objetivos do SIG independente daquela condição. A diferença de tomada de posição, ainda que ligeira, surge por relação ao tipo de colaborador, sendo os docentes aqueles que reconhecem, de forma mais expressiva, que a formação originou um maior grau de exigência e uma maior eficácia na respetiva prática profissional.

Imagem 4: Grau de exigência na prática profissional após a formação em auditoria (resultados semelhantes para a condição de “auditor” e de “auditado”)



Fonte: Inquérito aos auditores internos do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP, 2014).

Na qualidade de auditor, o grau de importância atribuído à generalidade dos documentos e processos, situa-se entre o “muito importante” e o “importante”, com maior expressão da primeira categoria. São os casos relativos aos processos “oferta formativa” e “atividade curricular”; a “candidatura à certificação do SIG pela A3ES”; a “imagem da organização após a obtenção da certificação” e a “autoavaliação dos ciclos de estudos”. Igualmente valorizado de forma positiva, mas num patamar menos expressivo, surgem os “mecanismos de apoio ao estudante”, “os fluxos de mobilidade de docentes e alunos”, o “desempenho do IPP no domínio da investigação e desenvolvimento”, a “prestação de serviços de consultoria científica à comunidade”, o “trabalho desenvolvido no âmbito das relações externas e cooperação”, o “trabalho desenvolvido no processo da comunicação” e as “regras de afiliação institucional”.

Ainda na qualidade de auditor é notório o reconhecimento de um conjunto de mudanças nas práticas profissionais após a frequência da formação em auditoria. Efetivamente, os inquiridos revelam ter aumentado a sua preocupação face a um

conjunto de aspetos, tarefas e compromissos inerentes à sua atividade profissional, com reflexo nos processos de melhoria de eficiência e eficácia da instituição. Neste particular, o destaque vai para os itens “preocupação com a normalização de documentos e procedimentos entre as diferentes unidades orgânicas”, “normalização do processo (criação e autoavaliação de ciclos de estudo)” e “calendarização e verificação do meu trabalho”.

Utilizando o mesmo critério analítico e considerando agora as respostas obtidas pelos inquiridos na qualidade de auditados, verificam-se algumas diferenças que importa registar. Em primeiro lugar, o grau de importância atribuído a um conjunto de parâmetros surge de forma mais espartilhada entre as categorias “muito importante”, “importante” e “pouco importante”, muito embora, na generalidade, a apreciação manifestada possa ser caracterizada como positiva. Os itens mais valorizados voltam a ser a “imagem da organização após a obtenção da certificação”, a “autoavaliação dos ciclos de estudos”, a “atividade curricular”, a “candidatura à certificação do SIG pela A3ES” e “os mecanismos de apoio ao estudante”.

Quanto ao indicador de avaliação das “mudanças na prática profissional no período posterior à formação em auditoria, enquanto auditado”, apesar da existência de uma preocupação generalizada em reconhecer que aumentou a preocupação pelos inquiridos face a um conjunto de procedimentos e tarefas, o número dos que consideram ter-se mantido essa preocupação apresenta valores, igualmente, significativos. Recuperando os mesmos parâmetros descritos atrás é possível, todavia, salientar as situações “partilhar problemas e soluções com os colegas das outras unidades orgânicas”, a “importância das auditorias para a melhoria do meu trabalho” e a “preocupação com a normalização de documentos e procedimentos entre as diferentes unidades orgânicas” como as que reúnem o reconhecimento do aumento de uma maior preocupação por parte dos inquiridos, na qualidade de auditados. A avaliação dos restantes procedimentos, tarefas e compromissos de natureza profissional surge de forma partilhada entre as categorias “aumentou” e “manteve-se”, atingindo em muitos casos uma situação paritária, significando que, pelo menos para alguns dos colaboradores, há o reconhecimento de mudanças nas respetivas práticas profissionais, tendo aumentado essa preocupação após a frequência da formação em auditoria.

No cômputo geral, é possível sublinhar alguns pontos de chegada que permitem confirmar a hipótese de estudo subjacente a esta pesquisa. Se por um lado a generalidade dos colaboradores docentes e não docentes revelam não ser o SIG um tema desconhecido no decurso da sua atividade profissional, a informação empírica recolhida converge para a conclusão de que a frequência da formação em auditoria proporcionou um conjunto de conhecimentos e permitiu valorizar os princípios, os objetivos e os conteúdos decorrentes do SIG do IPP, elementos que se traduziram, posteriormente, em práticas profissionais mais informadas e eficazes.

6. Conclusão

Este estudo mostra que a formação específica em processos de auditoria, por parte dos colaboradores internos de uma qualquer organização, constitui um instrumento relevante, não só para o envolvimento mais ativo por parte dos mesmos colaboradores, mas, também por se revelar uma ferramenta eficaz para ultrapassar as resistências à mudança que, muitas vezes, caracterizam os processos de alteração de rotinas de trabalho e de práticas profissionais em diversos contextos organizacionais. No caso aqui vertente, pudemos comprovar efetivamente que a formação obtida pelos auditores internos os tornou mais atentos, participativos e defensores dos processos de melhoria da qualidade no interior da própria instituição.

Com efeito, os dados recolhidos e analisados a partir do inquérito dirigido aos auditores internos do IPP, complementados posteriormente com recurso a uma análise de pendor qualitativo, proporcionada pelo conhecimento decorrente do processo de acompanhamento do sistema integrado de gestão na organização desde a sua origem e com base em documentos internos (balanços, relatórios e reflexões partilhadas) permitem avançar, com propriedade, a ideia de que não só a formação ministrada aos colaboradores internos se mostrou como um valioso mecanismo de envolvimento nos processos de garantia da qualidade, como possibilitou a conclusão de que os respetivos colaboradores internos estão recetivos às exigências que a adoção de um SIG implica, construindo sobre ele um conjunto de perceções positivas e incorporando um conjunto de dispositivos e de práticas com reflexo no seu quotidiano profissional.

A comprovar esta ilação acresce o facto de, no seguimento de cada formação de auditores, verificar-se uma disseminação e uma melhoria na aplicação das metodologias de planeamento, medição, avaliação e correção. Efetivamente, foi possível implementar uma metodologia que permitiu efetuar as autoavaliações dos ciclos de estudo e estabelecer procedimentos para a criação e revisão dos mesmos ciclos de estudos. Estas duas ferramentas contribuíram de forma decisiva para a melhoria dos processos “atividade curricular” e “oferta formativa”, pelo envolvimento gradual de docentes e órgãos que a sua implementação promoveu. As apreciações, em tom positivo, manifestadas pelos inquiridos, de acordo com os dados estatísticos apurados, confirmam esta leitura.

Após uma maior assimilação e consolidação dos conhecimentos adquiridos na formação de auditores, foi igualmente possível concretizar, implementar e desenvolver um conjunto de processos, procedimentos e documentos que comprovadamente contribuíram para uma melhoria global do funcionamento dos serviços, órgãos/estruturas e da própria instituição. Entre estes destacam-se, relativamente aos processos operacionais/nucleares: a implementação do Dossier-Técnico Pedagógico em todas as unidades orgânicas do IPP e a uniformização da ficha de unidade curricular, ao nível do processo da Atividade Curricular e Apoio ao Estudante; a definição da política de internacionalização, ao nível do processo das Relações Externas e Cooperação; a constituição dos núcleos de investigação, a definição da política de investigação e o acréscimo da prestação de serviços de Laboratórios, ao nível do processo da Investigação e Desenvolvimento.

Relativamente aos processos de suporte é de realçar a nova metodologia na construção e desenvolvimento do plano de formação interno e do planeamento dos meios e tarefas afetos à Manutenção, ao nível do processo de Gestão de Recursos, a definição e implementação do plano de comunicação global do IPP e uma divulgação mais articulada e harmonizada em todo o IPP, ao nível do processo da Comunicação.

Um outro aspeto que importa enaltecer é o facto de que existe atualmente um maior envolvimento e participação dos órgãos e estruturas no SIG e uma maior integração desta componente no funcionamento regular e discussões inerentes. Isto aplica-se igualmente aos alunos, dos quais um grupo de 16 teve recentemente formação em auditorias e nas normas da Qualidade e Responsabilidade Social, sendo que irão

integrar já em 2015, como auditores observadores, as equipas relativas às auditorias internas ao Sistema de Gestão da Qualidade e da Responsabilidade Social.

No âmbito da reestruturação do SGQ da organização, a qual foi efetuada em estreita articulação com os referenciais da A3ES, foi evidente que o maior conhecimento e experiência, em parte decorrente do processo de formação de auditores, permitiu uma adequada implementação e concretização desta reorganização, relativamente aos novos processos constituídos, em termos de objetivos, matriz, indicadores, documentação de suporte e envolvimento/participação das equipas de primeira linha e dos restantes colaboradores que não pertencem diretamente aos grupos de Melhoria Contínua, conseguindo-se assim uma maior agilização do sistema e uma maior orientação para os resultados. Este trabalho também contribuiu significativamente para uma melhor preparação do processo de autoavaliação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade, para a posterior auditoria realizada pela A3ES e para a elaboração do respetivo plano de ação, na sequência das constatações do relatório apresentado.

Em termos de limitações reconhecidas a este estudo aponta-se, talvez, o facto das respostas obtidas não coincidirem com a totalidade do universo de potenciais respondentes, situação que pode ser obviada em processos similares e a replicar noutros contextos organizacionais, com mais tempo e com uma mais eficaz estratégia de sensibilização.

O potencial de recomendações que este trabalho proporciona, bem como alguns pontos críticos que identifica, residem na importância que os processos de formação em auditoria podem ter como ferramentas eficazes de envolvimento dos colaboradores internos de uma organização nos processos de implementação de SIG, sobretudo quando estes provêm de diferentes áreas de formação disciplinar, alguns dos quais não estão familiarizados com as linguagens, com os procedimentos e com os objetivos dos mesmos sistemas. O não envolvimento dos colaboradores internos neste tipo de processos tende a constituir um foco de resistência e de reserva face à implementação de qualquer SGQ, podendo comprometer, em última análise, os seus objetivos e a esperada melhoria dos resultados da própria organização, constituindo-se como o principal ponto crítico a ter em conta.

Para finalizar, importa referir que, conforme demonstrado, a criação de mecanismos de formação em auditoria interna, dirigidos aos respetivos colaboradores,

constitui um instrumento eficaz à implementação de processos de Gestão da Qualidade, permitindo ultrapassar alguns possíveis constrangimentos que possam ocorrer no interior das organizações, assentes em posturas e práticas profissionais conservadoras, passivas e pouco recetivas à mudança. Este estudo procura constituir um contributo para ultrapassar estas situações, evidenciando as vantagens dos processos de formação em auditoria, no âmbito da implementação de SGQ.

Referências bibliográficas

- ABRAN, A. e BUGLIONE, L. (2003). A Multidimensional Performance Model for Consolidating Balanced Scorecards. *Advances in Engineering Software*, 34(6), 339-349. Doi: 10.1016/S0965-9978(03)00033-4
- BALL, C. e EGGINS, H. (1992). Higher Education into the 1990s: New Dimensions. *The Journal of Educational Thought (JET) / Revue de la Pensée Éducative*, 26(1), 81-83.
- BOURGUIGNON, A., MALLERET, V. e NØRREKLIT, H. (2004). The American Balanced Scorecard Versus the French Tableau de Bord: The Ideological Dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107-134. Doi: 10.1016/j.mar.2003.12.006
- BOURNE, M., MILLS, J., WILCOX, M., NEELY, A. e PLATTS, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771. Doi: 10.1108/01443570010330739
- BRAAM, G.J.M. e NIJSSEN, E.J. (2004). Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: A Note on the Dutch Experience. *Long Range Planning*, 37(4), 335-349. Doi: 10.1016/j.lrp.2004.04.007
- CHOW-CHUA, C., GOH, M. e BOON WAN, T. (2003). Does ISO 9000 Certification Improve Business Performance? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 936-953. Doi: 10.1108/02656710310493643
- COKINS, G. (2004). *Performance Management: Finding the Missing Pieces (To Close the Intelligence Gap)* (vol. 2). New Jersey: John Wiley & Sons.
- CRABTREE, A.D. e DeBUSK, G.K. (2008). The Effects of Adopting the Balanced Scorecard on Shareholder Returns. *Advances in Accounting*, 24(1), 8-15. Doi: 10.1016/j.adiac.2008.05.016
- CURKOVIC, S. e PAGELL, M. (1999). A Critical Examination of the Ability of ISO 9000 Certification to Lead to a Competitive Advantage. *Journal of Quality Management*, 4(1), 51-67. Doi: 10.1016/S1084-8568(99)80095-9
- EDVINSSON, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 320-321, 366-373. Doi: 10.1016/S0024-6301(97)00016-2
- EPSTEIN, M. e MANZONI, J.-F. (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203. Doi: 10.1016/S0263-2373(97)00087-X
- ESCANCIANO, C., FERNÁNDEZ, E. e VÁSQUEZ, C. (2001). Influence of ISO 9000 Certification on the Progress of Spanish Industry towards TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(5), 481-494. Doi: 10.1108/02656710110392629
- FEIGENBAUM, A.V. (1999). The New Quality for the Twenty-First Century. *The TQM Magazine*, 11(6), 376-383. Doi: 10.1108/09544789910287656
- GOTZAMANI, K.D. e TSIOTRAS, G.D. (2002). The True Motives behind ISO 9000 Certification: Their Effect on the Overall Certification Benefits and Long Term Contribution towards TQM.

- International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(2), 151-169. Doi: 10.1108/02656710210413499
- IPP - INSTITUTO POLITÉCNICO DE PORTALEGRE (2014). *Manual do Sistema Integrado de Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre*. Portalegre: Instituto Politécnico de Portalegre.
- IPQ - INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE (2008a). *NP 4469-1/2008: Sistema de Gestão de Responsabilidade Social - Parte 1: Requisitos e Linhas de Orientação para a sua Implementação*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.
- IPQ - INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE (2008b). *NP EN ISO 9001:2008: Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.
- ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2014). *ISO 9000 – Quality Management*. Disponível em <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm> consultado em 24.05.2014.
- ISO 19011:2011 (2011). *Guidelines for Auditing Management Systems*, 44 pp. Geneva: International Organization for Standardization.
- ITTNER, C.D., LARCKER, D.F. e RANDALL, T. (2003). Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 715-741. Doi: 10.1016/S0361-3682(03)00033-3
- KAPLAN, R.S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 353-370. Doi: 10.1002/nml.11308
- KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104. Doi: 10.2308/acch.2001.15.1.87
- KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, 83(10), 72-80.
- LONGO, R.M.J. e VERGUEIRO, W. (2003). Gestão da Qualidade em Serviços de Informação do Setor Público: Características e Dificuldades para sua Implantação. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 1(1), 39-59.
- LYNCH, R.L. e CROSS, K.F. (1991). *Measure Up! The Essential Guide to Measuring Business Performance*. London: Mandarin.
- MARSHALL, I., CIERCO, A.A., ROCHA, A.V., MOTTA, E.B. e LEUSIN, S. (2006). *Gestão da Qualidade*. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- MINTZBERG, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- NEELY, A. e ADAMS, C. (2000). Perspectives on Performance: The Performance Prism. *Working Paper*. Cranfield School of Management. Disponível em: <<https://www.som.cranfield.ac.uk/som/dynamic-content/research/cbp/prismarticle.pdf>>
- NEELY, A., ADAMS, C. e KENNERLEY, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*. London: Financial Times Prentice Hall.
- NEWBY, P. (1999). Culture and Quality in Higher Education. *Higher Education Policy*, 12(3), 261-275. Doi: 10.1057/palgrave.hep.8390124
- NIVEN, P.R. (2003). *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. e BERRY, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. Doi: 10.2307/1251430
- PINTO, F. (2007). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos* (1.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- PRITCHARD, R.D. (1990). *Measuring and Improving Organizational Productivity: A Practical Guide*. New York: Praeger Publishers.
- PRITCHARD, R.D. e ASHWOOD, E.L. (2008). *Managing Motivation: A Manager's Guide to Diagnosing and Improving Motivation*. New York: LEA/Psychology Press.
- RAO, S.S., RAGU-NATHAN, T.S. e SOLIS, L.E. (1997). Does ISO 9000 have an Effect on Quality Management Practices? An International Empirical Study. *Total Quality Management*, 8(6), 335-346. Doi: 10.1080/0954412979352
- ROHM, H. (2008). *Using the Balanced Scorecard to Align your Organization*. Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group Company. Disponível em: <http://balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/BalancedPerformance_Article1.pdf>
- SARAIVA, M., ALAS, N. e NOGUEIRO, T. (2005). *A Gestão da Qualidade e o Modelo Common Assessment Framework (CAF): Uma Proposta de Aplicação Prática no Ensino Superior Português*. Évora: Universidade de Évora.
- TERZIOVSKI, M., POWER, D. e SOHAL, A.S. (2003). The Longitudinal Effects of the ISO 9000 Certification Process on Business Performance. *European Journal of Operational Research*, 146(3), 580-595. Doi: 10.1016/S0377-2217(02)00252-7
- WANG, W.Y.C., CHAN, H.K. e PAULEEN, D.J. (2010). Aligning Business Process Reengineering in Implementing Supply Chain Systems by the SCOR Model. *International Journal of Production Research*, 48(19), 5647-5669. Doi: 10.1080/00207540903168090

JOAQUIM MOURATO é doutorado em Ciências Económicas e Empresariais, Professor Coordenador, Presidente do Instituto Politécnico de Portalegre, Presidente do Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP) e Investigador integrado do Núcleo de Ciências Sociais, Humanas e Saúde da C3i-IPP (Coordenação Interdisciplinar para a Investigação e Inovação do Instituto Politécnico de Portalegre). Endereço institucional: Instituto Politécnico de Portalegre, Coordenação Interdisciplinar para a Investigação e Inovação, Serviços Centrais, Largo do Município, Apartado 84, 7301-901 Portalegre, Portugal.

JOÃO EMÍLIO ALVES é doutorado em Sociologia, Professor Adjunto, Coordenador Institucional para a Investigação e Inovação do Instituto Politécnico de Portalegre, Auditor interno, Coordenador e Investigador integrado do Núcleo de Ciências Sociais, Humanas e Saúde da C3i-IPP (Coordenação Interdisciplinar para a Investigação e Inovação do Instituto Politécnico de Portalegre). Endereço institucional: Instituto Politécnico de Portalegre, Escola Superior de Educação, Coordenação Interdisciplinar para a Investigação e Inovação, Praça da República, Apartado 125, 7300-957 Portalegre, Portugal.

FRANCISCO MORAIS é licenciado em Gestão Estratégica e pós-graduado em Gestão Estratégica para as Instituições de Ensino Superior, Secretário da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Auditor interno e Investigador colaborador do Núcleo de Ciências Sociais, Humanas e Saúde da C3i-IPP (Coordenação Interdisciplinar para a Investigação e Inovação do Instituto Politécnico de Portalegre). Endereço institucional: Instituto Politécnico de Portalegre, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Coordenação Interdisciplinar para a Investigação e Inovação, Lugar da Abadessa, Zona Industrial, Apartado 148, 7301-901 Portalegre, Portugal.

ISABEL MOURATO é licenciada em Gestão e mestre em Ciência Política, Cidadania e Governação, Secretária da Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Portalegre, Auditora interna e Investigadora colaboradora do Núcleo de Ciências Sociais, Humanas e Saúde da C3i-IPP (Coordenação Interdisciplinar para a Investigação e Inovação do Instituto Politécnico de Portalegre). Endereço institucional: Instituto Politécnico de Portalegre, Escola Superior de Saúde, Coordenação Interdisciplinar para a Investigação e Inovação, Avenida de Santo António, Apartado 89, 7301-901, Portalegre, Portugal.

MARIA JOSÉ QUARENTA é licenciada em Jornalismo e Comunicação – ramo Comunicação Empresarial: Publicidade e Relações Públicas, Secretária da Escola Superior de Educação, Auditora interna e Investigadora colaboradora do Núcleo de Ciências Sociais, Humanas e Saúde da C3i-IPP (Coordenação Interdisciplinar para a Investigação e Inovação do Instituto Politécnico de Portalegre). Endereço institucional: Instituto Politécnico de Portalegre, Escola Superior de Educação, Coordenação Interdisciplinar para a Investigação e Inovação, Praça da República, Apartado 125, 7300-957 Portalegre, Portugal.

Submitted: 27 April 2015.

Accepted: 15 July 2015.