



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO
INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DO KWANZA SUL - ANGOLA**

Nicolay Petranof Da Cruz Africano

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para a
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações
Ramo de Gestão de Empresas.

Orientada pela Professora Doutora Ana Sofia de Sá Gil Rodrigues

Viana do Castelo, Novembro, 2016



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO
INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DO KWANZA SUL - ANGOLA**

Aluno: Nicolay Petranof Da Cruz Africano

Orientada pela Professora Doutora Ana Sofia de Sá Gil Rodrigues

Viana do Castelo, Novembro, 2016

Resumo

Nos últimos anos, o Ensino Superior em Angola observou uma evolução em termos de procura e acesso, diversificação das formações e instituições, assim como as novas expectativas da sociedade sobre as formações superiores.

Devido a evolução quantitativa do Ensino Superior em Angola, torna-se necessário que seja acompanhada pelo crescimento qualitativo, o que implica o reforço da necessidade de gestão da qualidade. Por isso, o Ensino Superior em Angola confronta-se com novos desafios relativos a garantia da qualidade de ensino particularmente dos processos de avaliação que permitem a monitorização e a melhoria contínua do ensino, investigação e serviços de apoio à comunidade (Santos, et al., 2008).

Neste contexto, a implementação de um sistema de gestão da qualidade no Ensino Superior em Angola tem sido alvo de crescente interesse devido ao impacto que pode ter na eficiência e transparência organizacional ao nível da gestão e da informação.

As experiências já disponíveis mostram que a implementação de sistemas de gestão da qualidade (SGQ) em Instituições de Ensino Superior (IES) pode limitar-se à áreas administrativas devido a dificuldades que podem surgir no processo de ensino-aprendizagem (Pires, 2012). Contudo, com a presente dissertação pretende-se apresentar as vantagens da implementação de um SGQ para o Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul (ISPKS) baseado na Norma Internacional ISO 9001:2015.

Procedeu-se à caracterização e análise do Ensino Superior em Angola e realizou-se um inquérito de auscultação a 50 instituições para obter um diagnóstico relativo à implementação de SGQ em IES de Angola.

Concluiu-se que as IES angolanas reconhecem as vantagens e estão interessadas na implementação de um SGQ mas apresentam como principal limitação as razões financeiras, porquanto a implementação de um SGQ acarreta custos. Ao nível do ISPKS, efetuou-se uma análise SWOT e PESTEL, que serviram de base para a elaboração da proposta do SGQ-ISPKS, baseado na ISO 9001:2015.

Palavras chave: Contexto da Organização, Ensino Superior, Norma ISO 9001, Planeamento da Qualidade e Processos organizacionais.

Abstract

In the recent years, Higher Education in Angola has evolved in terms of demand and access, diversification of degree options and institutions as well as new perspectives of the society regarding higher education.

Due to the quantitative evolution of the Higher Education in Angola, it is necessary that the process is accompanied by a qualitative improvement which implies reinforcement of the need of quality management. Hence, Higher Education in Angola faces new challenges concerning the guarantee of teaching quality particularly the processes of assessment which allow continuous supervision and improvement of teaching, research and community services (Santos et al., 2008).

In this context, there has been an increasing interest in the implementation of a Quality Management System (QMS) in the Angola Higher Education due to the positive impacts on the efficiency and transparency at the management and information level.

The existing experiences show that the implementation of QMS in Higher Education Institutions (HEI) may be limited to administrative areas due to handicaps to the teaching and learning process (Pires, 2012). Nonetheless, the present dissertation aims to show the advantages of the implementation of a QMS for the Polytechnic Institute of Kwanza Sul (ISPKS) based on the International Standard ISO 9001:2015.

Higher Education in Angola was characterised and analysed and 50 institutions were surveyed to diagnose the implementation of QMS in the HEI in Angola.

It was concluded that the HEI in Angola acknowledge and are interested in implementing a QMS wherein finance is their main limitation because of the costs involved with the implementation of a QMS. A SWOT and PESTEL analysis was carried out at ISPKS level which were the base for the proposal of a QMS-ISPKS according to the ISO 9001:2015

Key words: Organisational Context, Higher Education, Standard ISSO 9001, Quality and Organisational Processes

Resumen

En los últimos años, la educación superior en Angola observó una evolución en términos de la demanda y el acceso, la diversificación de los cursos e instituciones, así como las nuevas expectativas de la sociedad sobre los cursos de educación superior.

Debido a que el desarrollo cuantitativo de la educación superior en Angola, es necesario ir acompañado de un crecimiento cualitativo, lo que implica el fortalecimiento de la necesidad de una gestión de calidad. Por lo tanto, la educación superior en Angola se enfrenta a nuevos desafíos para asegurar la calidad de la educación en particular, de los procedimientos de evaluación que permitan el seguimiento y la mejora continua de los servicios de enseñanza, de investigación y de apoyo comunitario (Santos et al.2008).

En este contexto, la implementación de un sistema de gestión de la calidad en la educación superior en Angola ha sido objeto de un creciente interés por el impacto que puede tener en la eficiencia organizativa y la transparencia en la gestión y la información.

La experiencia muestra que ya está disponible la aplicación de sistemas de gestión de calidad (SGC) en instituciones de educación superior (IES) puede limitarse a áreas administrativas debido a las dificultades que puedan surgir en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Pires, 2012). Sin embargo, con el presente trabajo tiene como objetivo presentar las ventajas de la implementación de un SGC para el Instituto Politécnico de Kwanza Sul (ISPKS) basado en la norma internacional ISO 9001: 2015.

Se procedió a la caracterización y análisis de la educación superior en Angola y llevó a cabo una encuesta de la auscultación de 50 instituciones para obtener un diagnóstico sobre la aplicación del SGC en el IES Angola.

Se concluyó que las IES Angola reconocer las ventajas y están interesados en la implementación de un SGC, pero tienen como razones financieras principal limitación, ya que la implementación de un sistema de gestión de la calidad es costosa. A nivel de ISPKS, se realizó un análisis SWOT y PESTEL, que sirvió de base para la elaboración de la propuesta del SGC-ISPKS, basado en la norma ISO 9001: 2015.

Palabras clave: contexto Organización, Educación Superior, ISO 9001, Planificación de la calidad y procesos de la organización.

“Qualidade é um estado no qual existe criação de valor para o cliente e para o fornecedor em todos os aspectos da relação de negócios.”

Mikel J. Harry (1994)

Agradecimentos

Este trabalho tem um grande significado, na medida em que representa mais um desafio na minha vida. Este desafio teve como objetivo apreender as ferramentas necessárias para a implementação do sistema da gestão da qualidade. Foi uma fase de trabalho árduo que implicou sacrificar-me e abdicar de momentos familiares em consequência das minhas muitas ausências que retiraram muitos dias de convívio e assistência familiar.

Começo por agradecer a Deus pela vida e por todas bênçãos. À minha esposa Julieta Odaliz Eduardo dos Santos Africano e aos meus filhos Aline Africano e Nicolay Africano e por resistirem nos momentos em que deveria estar presente. Aos meus Pais que sempre me incentivaram neste percurso.

Agradeço igualmente a minha orientadora Professora Doutora Ana Sofia de Sá Gil Rodrigues, pela disponibilidade, apoio técnico e científico prestado. À coordenação e a todos os docentes do curso de Mestrado em Gestão das Organizações, o meu sincero agradecimento.

Aos meus colegas de mestrado e amigos que ao longo deste percurso estiveram mais próximos de mim, em particular ao Simão Alves, Carlos Rafael Marques Ribeiro e ao João Luís Santos Ribeiro Da Silva, pelo apoio que me deram em todos os momentos da formação.

À Direção do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul na pessoa do Diretor Geral Prof. Doutor Manuel Octávio Isaac Spínola e seus colaboradores pelo apoio na realização desta investigação.

Agradeço também ao Ministério do Ensino Superior de Angola, pelo apoio e pela política de formação nacional de quadros.

A todos, muito obrigado!

Índice Geral

Resumo.....	III
Agradecimentos	VII
Índice de Figuras.....	XI
Índice de Tabelas.....	XII
Índice de Gráficos	XIII
Lista de Abreviaturas e Siglas	XIV
Introdução	1
1 Enquadramento Teórico.....	6
1.1 Fundamentos da Qualidade.....	6
1.2 Evolução Histórica do Conceito da Qualidade	6
1.3 Conceito da Qualidade	8
1.4 Conceito da Qualidade no Ensino Superior	11
1.5 Conceito de Gestão	12
1.6 Conceito de Serviços.....	12
1.7 Gestão da Qualidade no Ensino Superior	13
1.8 Sistema de Gestão da Qualidade	13
1.9 NP EN ISO 9001:2015.....	18
1.9.1 Breve Historial das Normas ISO	18
1.10 Princípios de Gestão da Qualidade.....	20
1.11 Abordagem Por Processo.....	23
1.12 Modelo de Gestão da Qualidade Baseado em Processos	24
1.13 Estrutura da NP EN ISO 9001:2015.....	27

2	Análise do Contexto do Ensino Superior em Angola e a Caracterização Estratégica e Organizacional do ISPKS	29
2.1	Historial do Surgimento do Ensino Superior em Angola	29
2.2	Caracterização do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul (ISPKS)	37
2.3	Órgãos do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul (ISPKS)	38
3	Enquadramento Metodológico.....	40
3.1	Metodologia	40
3.2	Apresentação da Amostra e Amostragem.....	41
3.3	Instrumento de Recolha de Dados.....	41
4	Apresentação dos Resultados.....	43
5	Apresentação das Vantagens da Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e a Proposta de Estrutura do SGQ-ISPKS.....	55
5.1	Análise SWOT do ISPKS.....	55
5.2	Análise PESTEL do ISPKS.....	59
5.3	Motivação para o SGQ	61
5.4	Vantagens da Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade de Acordo com a Norma ISO 9001:2015	63
5.5	Custos da Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade.....	65
5.6	Passos para Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade	65
5.7	Proposta da Estrutura do SGQ	73
5.8	Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade.....	74
6	Conclusões, Limitações, Contribuição da Investigação e Sugestões para Estudos Futuros.	77
6.1	Limitação da Pesquisa.....	79
6.2	Pistas Para Pesquisas Futuras	79

Bibliografia	80
ANEXOS	86

Índice de Figuras

Figura 1. Perspetiva do desenvolvimento da qualidade (Fonte: António & Teixeira, 2009)	7
Figura 2. Hierarquia de processos (Fonte: Pires, 2012) Adaptado	24
Figura 3. Modelo de um SGQ baseado em processos (Fonte: NP EN 9001:2015)	25
Figura 4. Estrutura de alto nível e o ciclo PDCA (Fonte: APCER, 2015)	26
Figura 5. Conceitos e abordagens da ISO 9001 (Fonte: APCER, 2015)	27
Figura 6. Mapa de Angola com a distribuição das regiões académicas (Fonte: MES, 2010)	35
Figura 7. Organograma da estrutura proposta do SGQ para o ISPKS (Fonte: IPVC) Adaptado	73
Figura 8. Estrutura dos documentos do SGQ (Fonte: Pinto & Soares, 2011) Adaptado ..	75

Índice de Tabelas

Tabela 1. Qualidade segundo os principais Gurus da qualidade (Elaboração própria)	10
Tabela 2. Regiões académicas Angolanas e respetivas Universidades públicas (Fonte: Anuário Estatístico do MES)	32
Tabela 3. Institutos públicos autónomos (Fonte: Anuário Estatístico do MES).....	32
Tabela 4. Universidades Privadas de Angola (Fonte: Anuário Estatístico do MÊS)	33
Tabela 5. Institutos privados de Angola (Fonte: Anuário Estatístico do MES).....	34
Tabela 6. Dados estatísticos do ES em Angola de 2013 a 2015 (Fonte: Anuário Estatístico MES)	35
Tabela 7. Espaços académicos do ISPKS (Fonte: Relatório do I Semestre/2016).....	38
Tabela 8. Corpo docente do ISPKS (Fonte: Relatório anual do ISPKS).....	38
Tabela 9. Pessoal não docente do ISPKS (Fonte: Relatório anual do ISPKS).....	39
Tabela 10. Nº de matrícula do ISPKS (Fonte: Anuário Estatístico do MES).....	39
Tabela 11. Participantes no inquérito por função que representa na IES.....	44
Tabela 12. Participantes no inquérito que já pensaram em implementar um SGQ na instituição.....	45
Tabela 13. Participantes no inquérito que dizem conhecerem as vantagens de implementar um SGQ	45
Tabela 14. Razão da não implementação do SGQ.....	45
Tabela 15. Qual o referencial que utilizou para a implementação do SGQ	45
Tabela 16. Âmbito da Implementação do SGQ (toda/parte da instituição)	46
Tabela 17. Respostas ao inquérito relativamente à importância de Implementação do SGQ	47
Tabela 18. Respostas ao Inquérito relativamente à garantia da qualidade na instituição.	48
Tabela 19. Consistência interna de acordo com Alfa de Cronbach.....	49
Tabela 20. Representatividade das opiniões da implementação do SGQ entre Reitores e Diretores.....	49
Tabela 21. Opiniões dos inquiridos (Reitor/Vice-Reitor e Diretores)	50
Tabela 22. Opiniões dos inquiridos das instituições públicas e privadas	52
Tabela 23. Níveis de concordância da garantia da qualidade (Público & Privado).....	53
Tabela 24. Análise Swot do ISPKS (Elaboração própria).....	56
Tabela 25. Descrição dos processos.....	74

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Participantes no inquérito por género.	43
Gráfico 2. Participantes no inquérito por sistema de ensino.	44
Gráfico 3. Participantes no inquérito com SGQ implementado na instituição	44
Gráfico 4. Representatividade das opiniões dos inquiridos	50
Gráfico 5. Opiniões dos inquiridos (Reitor/Vice-Reitor e Diretores)	51
Gráfico 6. Opiniões dos inquiridos das instituições públicas e privadas	52
Gráfico 7. Níveis de concordância da garantida da qualidade (Público & Privado).....	54

Lista de Abreviaturas e Siglas

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

ASQC – American Society for Quality Control

AUA – Associação das Universidades Africanas

CAF – Common Assessment Framework

EFQM – European Foundation for Quality Management

EN – Norma Europeia

EOQC – European Organization for Quality Control

EUA – Estados Unidos da América

IES – Instituições de Ensino Superior

INAGBE – Instituto Nacional de Gestão de Bolsas de Estudo

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISO – International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização)

ISPKS – Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul

MEC – Ministério da Educação e Cultura

MESCT – Ministério do Ensino Superior e da Ciência e Tecnologia

MQ – Manual da Qualidade

NP – Norma Portuguesa

PDCA – Plan Do Check Act

PESTEL – Fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais

SEES – Secretaria de Estado para o Ensino Superior

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SWOT – Strengths (Forças), Weakness (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

UAN – Universidade Agostinho Neto

UCAN – Universidade Católica de Angola

ULA – Universidade Lusíadas de Angola

UNESCO – United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura)

UnIA – Universidade Independente de Angola

UniPiaget – Universidade Jean Piaget de Angola

Introdução

Nos últimos anos, a gestão da qualidade nas Instituições de Ensino Superior (IES) em Angola tem sido alvo de crescente interesse motivado pelo impacto na performance das IES. A implementação e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é hoje indispensável a qualquer instituição, porque é vista como uma bandeira diferenciadora para as instituições do setor. Não obstante, questiona-se ainda a qualidade, apontando-se a ineficiência da gestão como resultado de estrangulamentos nos domínios do financiamento, dos currículos, do corpo docente e do corpo discente.

A adoção de um SGQ nas organizações representa, mesmo no caso das organizações públicas, uma decisão estratégica que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável. Por outro lado, o pensamento baseado em risco permite às organizações determinar os fatores suscetíveis de provocar desvios nos seus processos e no seu SGQ em relação a resultados planeados, implementar controlos preventivos para minimizar efeitos negativos e aproveitar ao máximo as oportunidades que vão surgindo (IPQ, 2015). A promoção da melhoria contínua dos processos, a adoção de mudanças disruptivas, a reorganização e medidas inovadoras, representam pilares para o fornecimento de produtos e serviços de qualidade que satisfaçam os requisitos dos clientes, as exigências estatutárias e regulamentares e tenham em consideração as necessidades e expectativas futuras da comunidade que servem.

A qualidade assume-se assim como uma das preocupações fundamentais das organizações na medida que estas se consciencializam da necessidade de procedimentos e modelos de gestão de carácter corretivo e preventivo nos processos de provisão de bens/serviços de qualidade. Neste sentido, a ênfase da qualidade não se situa no produto ou serviço em si, mas sim nos processos de fornecimento do produto ou serviço, uma vez que os processos que incorporam padrões de qualidade consequentemente originarão produtos e serviços de qualidade.

Neste sentido a implementação de um SGQ deverá procurar incutir os princípios da qualidade nos processos organizacionais que são segundo a ISO 9001:2015:

Foco no cliente; Liderança; Comprometimento das pessoas; Abordagem por processos; Melhoria; Tomada de decisão baseada em evidências e Gestão das relações.

A implementação do SGQ na estrutura funcional das organizações públicas está hoje suportado por iniciativas e modelos específicos, nomeadamente os modelos *Common Assessement Framework (CAF)*, *European Foundation for Quality Management (EFQM)* e as normas da *Internacional Organization for Standardization (ISO)*, que representam assim um suporte metodológico importante. Estes referenciais para a implementação de SGQ tendem a enfatizar a importância do papel dos clientes na definição de objetivos estratégicos, a minimização dos erros e apostam na melhoria contínua dos processos de fornecimento de produtos e serviços. Por outro lado, a sua relevância atual decorre também do facto da eficiência na gestão de recursos

(incluindo recursos humanos) e da captação de clientes se terem tornado fatores fulcrais à sobrevivência das organizações públicas, principalmente num contexto de maior competitividade entre instituições de ensino e maior exigência dos clientes e, em simultâneo, dos sucessivos cortes orçamentais que Angola está a viver (Silva, 2014).

A norma NP EN ISO 9001:2015 especifica os requisitos para um SGQ, como: Aptidão para fornecer de forma consistente produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis; Facilitar oportunidades para aumentar a satisfação do cliente; Tratar riscos e oportunidades associados ao seu contexto e objetivos e por último, a aptidão para demonstrar a conformidade com requisitos especificados do sistema de gestão da qualidade (IPQ, 2015).

Nas últimas décadas do século XX, o governo Angolano, independentemente da sua tendência ideológica, deparou-se com problemas estruturais, derivados de um ES pouco eficaz. O aumento das atividades e funções do ES na sociedade, trouxe uma enorme sobrecarga aos recursos humanos e financeiros, de tal modo que estes deixaram de poder ser governados através dos instrumentos tradicionais oriundos do paradigma clássico.

As transformações que ocorreram no Ensino Superior em Angola no decurso da década passada, assumiu como consequência da modernização e reforma administrativa, que o governo passou a tomar de forma a melhorar o subsistema, conduzido para a eficácia, eficiência e qualidade dos serviços por si prestados.

A opção pela qualidade parece ser a decisão mais assertiva e a forma mais segura para progressivamente erradicar as assimetrias, adotando uma nova posição e filosofia de ação baseada num ensino superior orientado para os estudantes e não só.

Face a esse quadro, nota-se a preocupação do Estado Angolano no que concerne à necessidade de melhoria da qualidade do ensino superior. Por esta razão invoca-se o recurso à implementação do SGQ como possível caminho para a busca da qualidade desejada.

O Ensino Superior deve desenvolver o potencial de cada indivíduo e fornecer aos graduados os conhecimentos e as competências necessárias e que promovam o desenvolvimento individual para serem bem-sucedidos nas suas profissões.

Segundo o Presidente da República de Angola, José Eduardo dos Santos (2008: p 35)¹ (Angop, 2008)

“Devemos fazer uma avaliação da execução dos programas de reforma do sistema educativo e do subsistema do Ensino Superior, para detectar as insuficiências e corrigi-las e definir os instrumentos para a materialização das orientações dimanadas do programa de Governo aprovado pelos eleitores, com vista a melhorar a qualidade

¹ Discurso sobre a tomada de posse do novo Governo em 2008.

do ensino, as condições de trabalho dos docentes e a gestão dos estabelecimentos de ensino em todos níveis”.

A qualidade das IES tem preocupado o Estado Angolano. Como afirma Adão do Nascimento, “Apesar dos sucessos alcançados ao longo dos anos, desde a proclamação da independência nacional, melhorar a qualidade e expandir a rede de instituições do subsistema do Ensino Superior é um imperativo que se coloca ao Estado Angolano” (SEES, 2005)

A educação constitui o setor mais determinante para o futuro de uma sociedade. Esta importância aumenta com o nível de desenvolvimento do País ou da região, nomeadamente porque a competitividade exige níveis de qualificação mais elevados, que não são possíveis de alcançar sem que os sistemas de ensino-aprendizagem obtenham a eficácia de satisfazerem as necessidades da comunidade em quantidade e qualidade (Pires, 2012).

O processo de ensino-aprendizagem é central na missão da Instituição e o de maior complexidade, quer pelos recursos, atividades e procedimentos envolvidos que permitam promover e comprovar a qualidade do ensino que empreende, quer pelas interligações entre os diversos agentes envolvidos no processo (tutela, estudantes, docentes, funcionários não docentes, ex-alunos, parceiros e toda comunidade envolvente).

O desafio começa na definição da oferta formativa, com base na gestão das necessidades de natureza muito diferenciada e alinhada com a estratégia nacional e regional a que a Instituição deve corresponder, passa pelo reforço das metodologias de conceção e desenvolvimento dos currículos, considerando a qualificação dos agentes educativos, para a garantia da qualidade do ensino e dos diplomados formados. É ainda necessário garantir diretrizes e regulamentos respeitantes à organização do ensino e dos serviços de apoio e a definição de procedimentos para seleção e recrutamento de estudantes e acompanhamento do percurso formativo. Em declarações à imprensa, na apresentação do Anuário Estatístico do Ensino Superior em Angola do ano académico 2015, a Secretária de Estado Maria Augusta da Sila realçou que “a qualidade do sistema de ensino tem melhorado significativamente, adiantando que um dos fatores que afere a qualidade tem a ver com o facto de no sistema de Ensino Superior entrarem apenas os melhores estudantes e que os testes de admissão são reflexo que afere e possibilita avaliar a qualidade do ensino, bem a formação contínua do corpo docente” (ANGOP, 2016).

A reforma e modernização do ES em Angola dependem também da competência e motivação dos professores e investigadores. Contudo, muitas vezes, o número de profissionais ligados ao ensino e à investigação não tem acompanhado o aumento do número de estudantes, o que agrava a pressão já sentida em termos de capacidades (SEES, 2007). É essencial garantir melhores condições de trabalho, incluindo procedimentos de recrutamento transparentes e justos, um melhor desenvolvimento profissional inicial e contínuo, e um melhor reconhecimento e recompensa dos casos de excelência no ensino e na investigação, para que Angola possa produzir, atrair e manter o pessoal académico de alto nível de que necessita.

Objetivo do Trabalho

O objetivo desta investigação é apresentar as Vantagens da Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul – Angola, e a sua certificação, no seu desempenho e na eficiência do uso de recursos para a formação de estudantes e para a prestação de serviços à comunidade.

É a relevância estratégica que o ISPKS pretende dar à gestão da qualidade, que motivou o presente projeto de dissertação, tendo em vista a resposta à questão: Quais as vantagens da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul (ISPKS) – Angola, de acordo com a norma ISO 9001:2015?

Com a implementação de um SGQ no ISPKS-Angola, tendo como base a norma ISO 9001:2015, pretende-se tornar a gestão mais eficiente, com impacto na formação académica, gestão dos recursos financeiros e recursos humanos. Com esta implementação pretende-se uma melhoria contínua da qualidade, tanto da oferta formativa, como nos serviços prestados à comunidade académica.

Também poderá ser um importante apoio ao Marketing Institucional, pelo reconhecimento externo que a certificação pode trazer, além de ser um fator diferenciador e influenciador da atratividade e notoriedade do ISPKS para um ensino de reconhecida qualidade.

Objetivos específicos:

- Efetuar o levantamento do estado atual da instituição ao nível estratégico e estrutura organizacional;
- Elaborar uma análise SWOT e PESTEL do ISPKS;
- Identificar as vantagens da implementação de um SGQ de acordo com os requisitos da norma ISO 9001:2015;
- Fazer uma proposta da criação da estrutura do SGQ para o ISPKS;
- Apresentar proposta de plano de implementação do SGQ-ISPKS.

O tema foi escolhido pelo facto de ser muito atual, valorizado no âmbito da garantia qualidade do ensino a nível internacional, e representar uma mais-valia para a o Plano de Desenvolvimento do ISPKS.

Organização da Pesquisa

Considerando os objetivos propostos e a natureza do estudo, recorreu-se pelo método de investigação quantitativa, utilizando um inquérito por questionário dirigido alguns responsáveis das IES Angolanas. A pesquisa foi apoiada por elementos da variável qualitativa como: Fontes documentais, revisão bibliográfica dos conteúdos teóricos que suportam a investigação empírica,

bem como análise de documentos da instituição (legislação sobre o Ensino Superior, estatutos, regulamentos da instituição).

Apresenta-se também um enquadramento sobre o contexto do Ensino Superior em Angola e perspectivas de evolução assim como o posicionamento do ISPKS neste contexto complementado com uma análise SWOT e uma análise de cenários (pelo Método PESTEL) e um plano de ações específicas para a conceção e implementação do SGQ do ISPKS.

Estrutura do Documento

A presente investigação encontra-se estruturada da seguinte forma:

Introdução - onde se encontra fundamentada a justificação do interesse e importância do tema, o seu enquadramento, questão de partida e correspondentes objetivos assim como hipóteses e metodologia usada.

Capítulo I – Enquadramento Teórico – faz-se incursão desde a evolução da percepção da qualidade, passando pelas diferentes definições de qualidade segundo diversos autores de referência sobre a gestão da qualidade em instituições de Ensino Superior.

Capítulo II – Análise do Contexto do Ensino Superior em Angola e a Caracterização Estratégica e Organizacional do ISPKS – é apresentada a evolução do ensino superior em Angola o que permitiu ter uma base para a conceção de um SGQ adaptado ao ISPKS capaz de reduzir ou eliminar debilidade.

Capítulo III – Metodologia – é apresentado o objetivo principal do trabalho de investigação, as hipóteses de investigação, o instrumento para recolha de dados, caracterização da amostra e as técnicas estatísticas de tratamento de dados.

Capítulo IV – Apresentação dos Resultados – são expostos os resultados provenientes dos questionários enviados para instituições que foram alvo da pesquisa.

Capítulo V – Apresentação das Vantagens da Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e Proposta da Estrutura do SGQ-ISPKS – é realizada uma apresentação das várias vantagens que ISPKS pode ganhar ao implementar o SGQ. Procedemos também à realização da análise estratégica da instituição (SWOT e PESTEL), dos pontos fortes do ISPKS, capaz de apoiar a gestão estratégica e operacional na adaptação aos cenários previsíveis.

Capítulo VI – Conclusões do Trabalho, Limitações e Sugestões para Investigações Futuras - expondo-se os aspetos mais relevantes da pesquisa, principais dificuldades encontradas na realização da mesma, apontam-se algumas pistas possíveis de serem investigadas relacionadas com o SGQ.

1 Enquadramento Teórico

1.1 Fundamentos da Qualidade

Neste capítulo são abordados os conceitos, princípios e ferramentas relativo à gestão da qualidade que surgiu inicialmente no seio industrial e dado o sucesso da sua aplicação na gestão das organizações, começou também a ser aplicada em instituições do setor público, nomeadamente no Ensino Superior.

Abordar-se-á a trajetória evolutiva e explicar-se-á o seu significado e como se apresenta na prática das organizações.

1.2 Evolução Histórica do Conceito da Qualidade

Embora a gestão da qualidade seja um assunto que ganhou grande notoriedade a partir do início da década de 1980, não se trata contudo de uma invenção moderna. Pode-se narrar a história da qualidade de muitas formas. Um grande número de académicos concorda que o conceito ou a filosofia da qualidade existe desde há muito, discordando somente uns que o conceito da qualidade existe desde há centenas de anos e outros falam em milhares de anos (António & Teixeira, 2009).

As preocupações com a qualidade sempre existiram e são de certo modo intrínsecas à natureza humana. No período em que as pessoas produziam para o seu consumo próprio, a qualidade podia ser entendida como comida simples e boa, sobrevivência, abrigo e bem-estar, que eram conseguidas através de uma habilidade própria, com muita energia e persistência. O sistema corporativo medieval de trabalho caracterizava-se pelo facto de cada trabalhador executar a totalidade de tarefas referentes a um determinado item, o que permitia ligar a sua qualidade a um rosto (quem o tinha produzido). A garantia da qualidade do produto e a reputação da oficina eram responsabilidade do mestre a quem incumbia ensinar os aprendizes e certificar a qualidade do que tinha sido produzido (António & Teixeira, 2009).

O aparecimento dos primeiros aglomerados populacionais e conseqüentemente os seus elementos administrativos, trouxe a necessidade do seu abastecimento de produtos. Inicialmente, os artesãos. Nestas, existiam tipicamente três elementos: o mestre da oficina que desempenhava já as tarefas de direção, o ajudante em que o mestre delegava algumas tarefas, nomeadamente as de verificar o trabalho do terceiro elemento, o aprendiz (Pires, 2007).

A revolução industrial veio incorporar na indústria, em rápido crescimento, grandes quantidades de camponeses sem instrução, sem o mínimo treino para as atividades fabris e incapazes de colaborar minimamente na organização do seu próprio trabalho. As ordens e instruções tinham de ser forçosamente simples e fáceis de entender e executar. O risco de trabalho mal feito foi particularmente evidenciado durante a I Guerra Mundial, em que as falhas em serviço dos

equipamentos militares foi atribuída ao facto dos produtos serem fornecidos fora das especificações (Pires, 2007).

O conceito da qualidade, tal como se entende atualmente, nasceu nos anos 30 do século passado com o controlo Estatístico de Qualidade, cujo início se deve aos gráficos de controlo inventados por *Shewart*, da *Bell laboratories*. As suas investigações acerca da variabilidade dos materiais foram a génese do Controlo Estatístico dos Processos (SPC – *Statistical Process Control*).

Em 1946, o sindicato dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (SCEJ) cria o grupo de pesquisa e formação em controlo de qualidade, que incluía membros do governo, das universidades e das empresas, com objetivos de melhorar a qualidades dos produtos japoneses e a sua qualidade de vida (Lopes & Carapricho, 2007).

Desde a antiguidade podem-se identificar alguns dos aspetos atualmente associados à gestão da qualidade, como as técnicas de planeamento, organização e controlo utilizadas pelos egípcios, babilónios, chineses e gregos e os sistemas de controlo centralizado e de comunicações utilizados pelos romanos, a gestão da qualidade (embora a gestão da qualidade enquanto conceito, só tenha aparecido mais tarde) iniciou-se no Japão (Ishikawa foi o pioneiro) na década de 50. Juran e Deming são considerados os seus pioneiros e só na década de oitenta é que este movimento se estendeu aos Estados Unidos da América (EUA) e logo em seguida, à Europa (Pinto & Soares, 2011).

A figura 1 representa o gráfico do desenvolvimento histórico do conceito da qualidade.

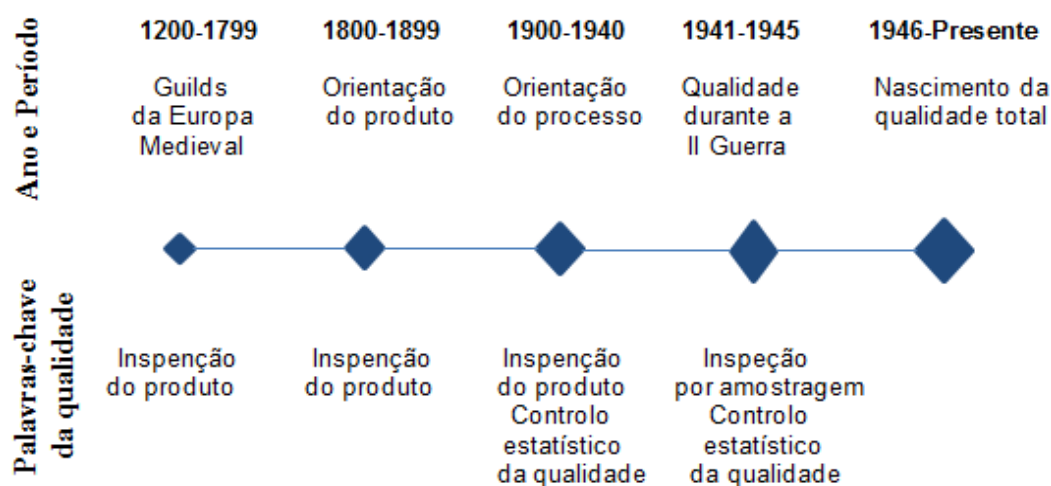


Figura 1. Perspetiva do desenvolvimento da qualidade (Fonte: António & Teixeira, 2009)

Não se pretende que seja exaustivo no que respeita à história da qualidade, por isso não se abordará ao pormenor os períodos remotos onde a qualidade dos produtos e dos processos atingiu altos padrões de excelência (como são exemplos marcantes os processos de construção das pirâmides do Egipto e a gestão do império romano e do império chinês). Contudo, na história há dois marcos a considerar, dada a sua relevância para a forma como a qualidade passou a ser encarada.

O primeiro desses marcos é o advento da produção em massa associado à Revolução Industrial, isto no século XIX, e o segundo, mais recente respeita à importância crescente assumida pelo setor dos serviços. Dentro deste, têm vindo igualmente assumir importância crescente os processos referentes a serviços em atividades não comerciais, nomeadamente os setores do ensino e de saúde (António & Teixeira, 2009).

1.3 Conceito da Qualidade

Podem-se isolar duas vagas temporais no desenvolvimento da gestão da qualidade. A primeira registou-se nos EUA e consistiu no desenvolvimento das suas bases teóricas, que se mantiveram como tal, devido à sua não inclusão nas práticas da gestão das organizações. Esta aceitação teria lugar, embora mais tarde, primeiro no Japão e só depois nos EUA e no ocidente em geral. A primeira vaga legou as bases teóricas, num misto filosofia/prática, que ainda hoje guia a atividade da gestão da qualidade. A segunda vaga deixou também uma contribuição mais voltada para a prática e para a consolidação das ideias importadas, sem no entanto deixar de introduzir novos aspetos (António & Teixeira, 2009, p. 43).

Até às décadas de 60 e 70 do século XX, salvo algumas exceções, o conceito da Qualidade estava essencialmente associado às atividades de controlo da qualidade e praticamente orientado para os setores industriais. No final da década de 80 e início da de 90, assiste-se a uma transformação significativa no tecido empresarial. A qualidade é já uma das armas da competitividade das empresas quer industriais quer de serviços, as últimas das quais começaram a proliferar, não só como resultado da emergência de novos conceitos mas também devido à nova moda do *downsizing* e *outsourcing*, em que muitos departamentos de grandes empresas industriais passaram a pequenas empresas de serviços (Branco, 2008).

A qualidade é um conceito subjetivo que está relacionado diretamente com as perceções de cada indivíduo. Existem diversos fatores que influenciam diretamente a definição da qualidade, como a cultura, o tipo de produto ou o serviço prestado, as necessidades e expectativas.

O conceito de qualidade constitui uma variedade de conceito na literatura, ora se relaciona o tema qualidade com os procedimentos, ora se entende qualidade como capacidade servir determinados fins, ora faz-se significado de excelência numa organização (Rocha, 2006).

Segundo Pires (2012), atualmente, a qualidade é sinónimo da procura contínua da melhoria em todas as vertentes de uma organização, desde a sua política e estratégia até aos indicadores financeiros mais relevantes, passando pelos níveis de satisfação de todos os *stakeholders*. A qualidade assume-se também, e cada vez mais, como o requisito primordial dos clientes na hora da tomada de decisão relativamente à compra de um produto ou a escolha de um serviço.

Segundo a associação francesa de normalização, diz que: A qualidade de um produto ou de um serviço é a sua aptidão para satisfazer as necessidades dos utilizadores (Fey & Gogue, 1983).

Segundo a American Society for Quality Control (ASQC), diz que: “qualidade é totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer as necessidades declaradas ou implícitas (Kotler & Keller, 2006).

William J. Kolarik, definiu qualidade como: “*Quality is the total composite product and service characteristics of marketing, engineering, manufacture, and maintenance through which the product and service in use will meet the expectations of the customer*” (Kolarik, 1995).

Para o cliente, qualidade também pode variar dependendo da sua expectativa e/ou visão. Um cliente que está doente e precisa de cuidados médicos, a qualidade para si pode ser definida como a rapidez, clareza e atuação correta no seu diagnóstico pelo médico que o atenderá, já para um cliente que compra um carro, a qualidade para si poderá ser definida como velocidade, conforto, economia nos gastos de combustível, o custo do carro ser compatível com as suas economias, entre outras. Confirma-se assim que o conceito de qualidade não é fácil de ser definido. Esta definição pode ser de acordo com os diversos fatores e perspectivas que envolvem a concepção do produto, as exigências do cliente, assim como, a prestação do serviço (Pires, 2012).

Qualidade é a composição total das características de marketing, projeto, produção e manutenção dos bens e serviços através dos quais os produtos atenderão às expectativas do cliente (Santos V. M., 2013, p. 17).

Já a norma ISO 9000:2015, define que a qualidade é o grau de satisfação de requisitos dados por um conjunto de características intrínsecas.

No século XX, a maior importância atribuída à qualidade, levou à investigação, formulação e publicação de várias definições para o conceito, destacando-se autores ilustres como Joseph Juran, Philip Crosby, Walter Shewhart, Edwards Deming e Kaoru Ishikawa.

Apresenta-se de seguida na tabela 1 o resumo sobre o ponto de vista da qualidade segundo os principais precursores da qualidade.

Tabela 1. Qualidade segundo os principais Gurus da qualidade (Elaboração própria)

Autor	Definição	Interpretação
<p>Joseph Juran (1904-2008)</p> 	<p>A Qualidade é entendida como a adequação ao uso.</p>	<p>Esta definição inclui uma perspectiva externa e outra interna do conceito. Por um lado, compreende a visão que os clientes têm do produto e /ou serviço fornecido pela organização; por outro lado, contempla também a missão das organizações relativamente ao desenvolvimento de meios internos para captação/concretização dos requisitos e necessidades exigidas pelos clientes.</p>
<p>Philip Crosby (1926-2001)</p> 	<p>Define Qualidade enquanto conformidade com os requisitos.</p>	<p>A ideia base contida nesta definição é a de que a qualidade significa atingir a conformidade relativamente aos requisitos e necessidades expressas pelos clientes, tendo como objetivo a meta dos "zero defeitos".</p>
<p>Walter A. Shewhart (1891-1967)</p> 	<p>A Qualidade inclui uma faceta subjetiva e outra que é objetiva. A subjetiva é aquela que apresenta interesse comercial.</p>	<p>A faceta subjetiva assenta no conhecimento das necessidades e expectativas do cliente; já a faceta objetiva tem a ver com o desenvolvimento das características de um produto, independentemente dos requisitos do mesmo tal como expresso pelo cliente.</p>
<p>William E. Deming (1900-1993)</p> 	<p>A Qualidade é definida enquanto grau previsível de uniformidade e fiabilidade, com custo reduzido e adequação ao mercado.</p>	<p>Defende-se a ideia de que uma organização deve definir primeiramente os seus padrões de qualidade, e só depois se deve preocupar com a sua capacidade produtiva; só assim as organizações terão a força competitiva necessária para alcançar uma posição de liderança no mercado.</p>
<p>Kaoru Ishikawa (1915-1989)</p> 	<p>Qualidade é satisfazer radicalmente ao cliente, para ser agressivamente competitivo.</p>	<p>Na definição Ishikawa procura uma abordagem na qual a qualidade aparece como o desenvolvimento da produção e serviço de um produto de forma mais económica, útil e satisfatória para o consumidor.</p>

Em resumo, pode-se dizer que a qualidade é aquilo que o consumidor quiser a um custo/valor aceitável e conforme as especificações que vão ao encontro das expectativas e satisfação dos consumidores.

1.4 Conceito da Qualidade no Ensino Superior

O termo qualidade tem sido utilizado nos mais diversos campos do saber, incluindo o educacional, existindo, no entanto, diferenças substanciais na sua conceitualização, ou seja, não existe uma definição universal. O universal é o reconhecimento da qualidade, tanto em produtos como em serviços, como fator decisivo para o desenvolvimento das organizações, em um mundo cada vez mais competitivo. No contexto educativo as definições do termo qualidade incidem sobre aspetos variados como: satisfação dos clientes, a gestão e a administração das instituições educativas, a disponibilidade de recursos humanos, financeiros, infraestruturais, visto que os mesmos concorrem para a realização exitosa das funções das IES (Pires, 2012).

Para Nelson & Teixeira (2009) o caso do ensino superior é recorrente uma abordagem integradora do termo qualidade, expressa na sua transversalidade relativamente à prestação das instituições. Aferir a qualidade da universidade pressupõe uma abordagem global às funções desta, o que resulta, por um lado, das interconexões entre as mesmas e, de outro, das articulações destas funções com as demais dimensões que conformam a organização.

Os participantes reunidos na conferência mundial sobre o Ensino Superior (UNESCO, 2009), no seu comunicado final recomendaram o seguinte².

- Expandir o acesso traz desafios à qualidade do Ensino Superior. Garantia da qualidade é uma função fundamental na educação superior contemporânea e deve envolver investidores. Qualidade requer estabelecer sistemas que garantam a qualidade e padrões de avaliação assim como promover a qualidade cultural dentro das instituições;
- Os mecanismos que garantem a qualidade e promovem acesso e criam condições para a conclusão dos estudos devem ser postos em prática em todo o setor de Ensino Superior;
- Os critérios da qualidade devem refletir todos os objetivos da educação superior, o propósito de cultivar o pensamento crítico e independente nos estudantes e a capacidade de aprender por toda a vida. Eles devem estimular a inovação e a diversidade. Garantir a qualidade do Ensino Superior requer o reconhecimento da importância de se atrair e reter uma equipa de ensino e investigação comprometida, talentosa e qualificada.

Os anos que sucederam à década de 90, do Século XX, foram marcados por diferenças substanciais entre os diversos sistemas de Ensino Superior em Angola, especialmente no que concerne o seu acesso, graus académicos e nível de competitividade das instituições. A globalização contribuiu para que o país procurasse que os seus cidadãos e a sua força laboral

² Conferência Mundial sobre Ensino Superior 2009.

sejam competitivos a nível internacional, pelo que as universidades e os institutos politécnicos são tidos como recursos importantes na educação dos cidadãos e dos profissionais.

A sociedade espera que as melhorias verificadas a nível da produtividade e da eficiência nas indústrias e comércio sejam verificados de igual forma a nível das universidades e institutos politécnicos.

1.5 Conceito de Gestão

Vive-se numa sociedade dominada por organizações, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos – hospitais, escolas, igrejas, forças armadas, empresas, governo e organismos oficiais – nas quais as pessoas trabalham em conjunto, com vista à prossecução de objetivos que seriam impossíveis de atingir se as pessoas trabalhassem isoladamente (Teixeira, 2013).

A aprendizagem da gestão é importante porque a nossa sociedade depende das instituições e organizações especializadas para a obtenção dos bens e serviços que deseja. Estas organizações são dirigidas e orientadas pelas decisões de um ou mais indivíduos chamados gestores (James H. Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 2000).

A Gestão é a ciência que estuda o modo como são organizados os recursos humanos, financeiros, materiais e técnicos, para atingir objetivos pré-definidos no seio de uma organização. Tradicionalmente, a gestão é encarada como um processo que contempla quatro funções: O planeamento, a organização, a direção e o controlo (Gomes, 2015).

Traduz-se num conjunto de atividades de conceção e coordenação de meios de que a empresa dispõe que visam garantir que a empresa atinja os seus objetivos. Trata-se de uma função específica que deve dominar as contingências económicas que formam o ambiente da empresa, garantindo-lhe o desenvolvimento em consonância com os objetivos definidos (Silva E. S., 2013).

De forma relativamente simples mas abrangente pode-se dizer que gestão é um processo de conseguir obter resultados (bens e serviços) com o esforço de uma e mais pessoas dentro da organização. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, varias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem objetivos comuns (Teixeira, 2013).

Segundo a NP EN ISO 9000:2015 define a gestão como atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização.

1.6 Conceito de Serviços

Durante os últimos trinta anos, ocorreram mudanças substanciais no ambiente global dos negócios. Setores emergentes de serviços (com e sem lucro) estão agora dominando economias que antes eram conhecidas por seu poder industrial. Coincidindo com o enorme crescimento da economia global dos serviços, a demanda por pessoas ´que têm perícia de serviços também está se expandindo bastante (Hoffman & Bateson, 2002).

Qualidade dos serviços é uma noção muito importante numa sociedade moderna em que as atividades de serviços se tornam mais numerosas e mais complexas. Trata-se de todas as atividades que não têm por objetivo final a produção de objetos materiais, mas sim o serviço prestado ao cliente.

Serviço é a saída de uma organização em que pelo menos uma atividade é necessariamente desempenhada entre a organização e o cliente, ou é o resultado de um processo (IPQ, 2015).

Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto (Kotler & Keller, 2006).

1.7 Gestão da Qualidade no Ensino Superior

Desde há anos, a aplicação das teorias da qualidade nas IES e na administração pública tem sido assunto de muita controvérsia, isto atendendo a que a gestão da qualidade tem como objetivo mobilizar os conhecimentos existentes dentro das organizações.

A análise da qualidade no setor dos serviços é algo que por si só justifica uma análise alargada que está para além do âmbito que se pretende conferir. Nos últimos trinta anos, as reformas universitárias levaram à implementação de novos processos e estruturas, sem contudo produzirem um novo conceito de Ensino Superior.

Nas últimas décadas a preocupação com a qualidade saltou rapidamente da indústria para o setor dos serviços (ensino e saúde), incluindo os sistemas públicos e privados. Na década de 1990, a contribuição dos instrumentos de qualidade para a superação da crise, então vivida por muitas empresas privadas, levou muitas instituições europeias e americanas de Ensino Superior a considerar adoptá-los para aumentarem a sua competitividade.

1.8 Sistema de Gestão da Qualidade

A evolução do conceito da qualidade e a globalização dos mercados, onde qualquer organização que pretenda ser competitiva e diferenciadora dos seus concorrentes, tem de recorrer a novas formas de gestão de maneira a ultrapassar os desafios que diariamente lhe são colocados. Estas novas necessidades, promoveram o desenvolvimento de sistemas capazes de garantir melhoria contínua, uma maior envolvimento da gestão de topo e a criação de uma gestão da qualidade eficaz e eficiente. Neste âmbito, surgiram os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), em que o termo sistema traduz a ideia de que vários componentes elementares, independentes, interagem e formam um todo coerente com objetivo comum (Lovelok & Wirtz, 2007).

Nos tempos que ocorrem, as organizações na procura de uma maior rendibilidade e melhor organização, implementam Sistemas de Gestão da Qualidade, visando uma diminuição dos produtos defeituosos e dos tempos perdidos e, por conseguinte, a busca pela fidelização de clientes e pela excelência. É, portanto, necessário ter uma equipa – segundo a dimensão da

empresa – para definir, estruturar, operacionalizar, monitorizar e melhorar, gerindo de forma eficiente o Sistema de Gestão da Qualidade (Santos, et al., 2013).

Sistema de gestão da qualidade é uma estrutura organizacional criada para gerir e garantir a qualidade, os recursos necessários, os procedimentos operacionais e as responsabilidades estabelecidas (Santos, et al., 2013).

A palavra sistemas é hoje utilizada amiúde, em vários campos do conhecimento: sistema de gestão, sistemas de produção, sistemas de marketing, sistemas de informação... em termos genéricos, um sistema traduz a ideia de que várias componentes elementares, independentes, interactuam e formam um todo coerente com um objetivo comum (Pires, 2007) .

A gestão é um subsistema da organização. É composto de muitas partes interrelacionadas e que interactuam, nomeadamente personalidades e regulamentos.

A junção de gestão da qualidade a sistema, implica a criação de um conceito que pode ser definido como o “ conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível da qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo” (Pires, 2007).

O sistema da qualidade é um subsistema da gestão porque atribui sistematicamente recursos e responsabilidades de modo a que a organização para a qualidade se torne viável, efetiva e competitiva.

A implementação de um SGQ numa instituição contribuirá para que os requisitos exigidos pela ISO 9001:2015 sejam cumpridos com eficiência e eficácia.

A norma NP EN ISO 9000:2015 define a palavra sistema como “o conjunto de elementos interrelacionados e interatuantes”, definindo também o conceito de Sistema de Gestão da Qualidade como “Parte de um sistema de gestão que refere à qualidade”. A partir desse conceito é evidente que a direção da instituição deve ser atuante e participativa na gestão e implementação do SGQ, assim como é necessário a participação de todos os funcionários e setores nesse projeto.

Entende-se então por Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), a um sistema de gestão que compreende a estrutura organizacional, responsabilidades, processos e recursos necessários para implementar a Política da Qualidade e concretizar os objetivos preconizados pela organização.

De salientar que o SGQ deve-se adequar às necessidades e costumes existentes na instituição, visando sempre a melhoria contínua dos mesmos.

Com a implementação de um SGQ, as organizações definem os recursos e responsabilidades, qualidade e funções, fazendo com que este se torne viável, efetiva e eficaz. Os SGQ evidenciam de forma clara a maneira como as organizações lidam com diferentes áreas, sendo de destacar a análise dos dados provenientes das medições aos processos e produtos; a avaliação dos clientes;

as reclamações e o acompanhamento e verificação da eficácia das ações corretivas e de melhoria desencadeadas.

A tomada de decisão é um dos pontos fulcrais de qualquer processo e a implementação do SGQ, não foge à regra. Como tal, antes de tomar esta decisão é importante que a organização tenha uma perspetiva acerca de como implementar um SGQ consistente e capaz de evoluir. É importante referir que a implementação de um SGQ não garante por si só a satisfação imediata dos clientes em relação aos produtos ou serviços da organização. Tratando-se de um tipo de sistema que tem uma natureza dinâmica, o seu desenvolvimento implica uma melhoria contínua de si mesmo, com base numa análise cuidada dos requisitos dos clientes ao longo do tempo. Assim sendo, as organizações que melhor percepcionarem esta filosofia subjacente a um sistema de gestão da qualidade (SGQ) serão aquelas que estarão mais capazes de impedir a sua desactualização, obtendo um maior retorno do investimento efetuado.

A implementação de um (SGQ) numa organização visa contribuir para o alcançar de determinados objetivos, entre os quais se destacam uma abordagem sistemática das atividades que possam afetar a qualidade; o privilegiar das atividades de prevenção, por oposição ao recurso apenas a ações de inspeção; e o fornecer uma evidência objectiva de que a qualidade foi alcançada (Pinto & Soares, 2011).

Sendo estes os seus três grandes objetivos, os SGQ devem ser encarados pelas organizações não enquanto dispositivos burocráticos e difíceis de implementar, mas antes como mecanismos de facilitação na resolução de problemas, e impulsionadores da melhoria e promotores da inovação. Algumas das razões e motivações que podem levar as organizações a investirem na formalização de um SGQ incluem a garantia da qualidade dos seus produtos e /ou serviços e processos; a redução dos custos da qualidade, os quais podem afetar a posição competitiva da organização; a prevenção e correção de problemas de qualidade; a optimização de processo; o cumprimento de requisitos normativos, regulamentares e legislativos; a exigência de clientes ou potenciais clientes; a concorrência com sistemas já implementados; alargamento e procura de novos mercados; o reforço e melhoria dos canais de comunicação entre as diferentes áreas da organização e a certificação da qualidade da organização (Silva & Rosa, 2010, p. 104).

Por outro lado, é de referir que a implementação de um sistema de gestão da qualidade (SGQ) implica anular e ultrapassar um conjunto de obstáculos diversificado. Para uma implementação eficaz deste tipo de sistema de gestão é necessário existir um elevado grau de comprometimento da gestão de topo, para com a qualidade e, sobretudo, é necessário contornar algumas barreiras que aparecem ao longo da implementação do projeto, nomeadamente alguma carga burocrática acrescida; a resistência à mudança por parte dos colaboradores; as pressões externas do setor de atividade da organização e, conseqüentemente dos seus clientes; a ideia de estagnar quando se alcançam os “zero defeitos”; o perpetuar de comportamentos; o reforço de estruturas rígidas e hierárquicas; a necessidade de envolver todos os colaboradores da organização; e a falta de

formação e experiência das pessoas envolvidas em relação à temática da gestão da qualidade (Saraiva, Rosa, & Silva, 1994).

A norma ISO 9001:2015, tem constituído o referencial por excelência para implementação de SGQ nas organizações, o qual deve sempre basear-se na natureza dos produtos ou serviços e nos seus processos de realização ou prestação. De acordo com esta norma, uma organização não é obrigada a incluir todos os processos de realização dos mesmos.

No entanto, uma organização que pretenda implementar um SGQ deve estar ciente de que terá de definir quais os processos a interagir e a gerir, como devem ser medidos e com que frequência, e transformar a sua abordagem tradicional aos processos numa abordagem integrada de processos. Uma abordagem integrada de processos traz múltiplas vantagens a uma organização, tais como o envolvimento de todas as pessoas, uma gestão baseada num sistema, a melhoria contínua e uma maior focalização no cliente, evitando a falta de comunicação entre departamentos e conseguindo, assim, colocar à disposição do cliente um produto e/ou serviço que vai ao encontro das suas necessidades e expectativas.

As instituições de Ensino Superior, considerando que são instituições de carácter multidimensional, isto é envolvem uma diversificação de funções e atividades (ensino e programas académicos, investigação, recursos humanos, estudantes, infra-estruturas e meio académico) deveram procurar instrumentos necessários para o auxílio da melhoria das formações e serviços que prestam a comunidade (Pires, 2012).

Existe muita a literatura que aborda temáticas sobre a gestão da qualidade, notando-se ao contrário, pouca relativamente sobre o desenvolvimento da implementação da gestão da qualidade nas instituições de Ensino Superior.

Importa referir, que experiências disponíveis sobre a implementação da gestão da qualidade em instituições de Ensino Superior têm mostrado muitas dificuldades quando se pretende gerir o processo no ponto fulcral do ensino aprendizagem, limitando muitas das vezes às áreas administrativas.

A implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001 é, hoje em dia, um aspeto de extrema importância para a realidade de um número significativo de organizações a nível mundial. A comprovar este facto, pode-se verificar a evolução do número de certificados ISO 9001 anualmente emitidos em todo mundo e constatar que a tendência tem sido de claro crescimento.

Segundo os dados mais recentes, até Dezembro 2015 existiam no mundo 1.033.936 (Um milhão e trinta e três mil e novecentos e trinta e seis) organizações com sistema de gestão da qualidade certificados segundo a norma ISO 9001, sendo a Ásia por razões históricas, responsável pela maior percentagem de empresas certificadas (43,18%), seguida pela Europa, responsável por (42,5%) dos certificados ISO 9001 mundialmente emitidos (ISO, 2015).

No caso de Angola, de 2005 até Dezembro de 2015 foram certificadas apenas 208 organizações nos variados setores da sociedade e com maior destaque o setor da indústria (ISO, 2015).

1.9 NP EN ISO 9001:2015

1.9.1 Breve Historial das Normas ISO

Em 1947 foi criada a *International Organization for Standardization* (ISO), uma federação sem fins lucrativos de Organismos de Normalização Internacionais, tendo a sua sede em Genebra, Suíça (APCER, 2015).

A criação desta organização independente, deveu-se ao facto de normalizar a produção e os métodos de fabricação.

Após a segunda guerra mundial o Ministério da Defesa do Reino Unido deparou-se com um problema a nível das bombas que estavam a ser produzidas. As mesmas tinham cada vez menos qualidade, o que afetava significativamente o desempenho dos aliados na guerra. Nesse sentido, o Ministério designou um grupo de inspetores para cada uma das fábricas, de forma a inspecionarem a qualidade do armamento produzido. As diretrizes que foram publicadas na altura, que tinham de ser cumpridas pelas empresas fornecedoras de armamento, foram as seguintes (Sampaio & Saraiva, 2011, p. 13):

- As empresas tinham de ter procedimentos escritos relativos ao processo de fabrico dos produtos;
- As empresas tinham de garantir o cumprimento dos procedimentos pelos seus colaboradores, através da inspeção dos produtos produzidos;
- Iriam ser efetuados inspeções regulares às empresas, no sentido de verificar se as mesmas estavam a cumprir com as diretrizes exigidas.

O desenvolvimento de normas da qualidade foram um reflexo da vontade do Governo Britânico em substituir a inspeção efetuada pelos Inspetores Governamentais às fábricas de armamento (inspeções de segunda parte) por inspeções de terceira parte, realizadas por entidades externas e independentes.

Assim, em 1971, foi publicada pelo *British Standards Institute* (BSI) a primeira norma britânica de garantia da qualidade setorial – BS 9000, especialmente desenvolvida para a indústria eletrónica, no sentido de combater os graves problemas de qualidade que a mesma enfrentava. No final da década de 70, e após um trabalho conjunto entre as diferentes partes interessadas neste processo – Governo, empresas, entidades consultoras e auditorias, foi publicada em 1979 a primeira norma britânica de garantia da qualidade – BS 5750. O grande objetivo desta norma era o de fomentar a existência de um documento contratual entre as empresas que assegurasse/demonstrasse o controlo feito a nível da produção, independentemente do setor de atividades a que pertencessem. A mesma norma BS 5750, no seu conteúdo fundamental, não era mais do que uma compilação dos métodos usados durante a Segunda Guerra Mundial para eliminar a falta de qualidade do armamento produzido, ou seja, a norma era essencialmente, uma metodologia para controlar o *output* (Sampaio & Saraiva, 2011, p. 14).

Finalmente durante a década de 80, o BSI com o apoio do Governo Britânico, exerceu um papel extremamente ativo na divulgação e promoção da norma BS 5750 junto da comunidade internacional, tendo este processo culminado em 1987 com aprovação das normas ISO 9000. Estava assim lançada a “primeira pedra” para a difusão mundial de sistemas da qualidade que atualmente conhecemos. As normas ISO 9000 foram criadas com o principal objetivo de facilitar o negócio mundial (Sampaio & Saraiva, 2011).

Segundo APCER (2015) em 1994, as normas ISO 9000 foram revistas, tendo o mesmo sucedido no ano de 2000, em 2008 e a mais recente atualização em 2015, a ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade, Requisitos. A mesma especifica os requisitos de um sistema de gestão da qualidade, podendo a mesma ser usada para aplicação interna da organização, para certificação ou para fins contratuais.

As normas da família ISO 9000 são referenciais para a implementação de sistemas de gestão da qualidade, representando o consenso internacional sobre boas práticas de qualidade e com a finalidade de garantir o fornecimento de produtos que satisfaçam os requisitos dos clientes, bem como a prevenção de problemas e a ênfase na melhoria contínua (APCER, 2003).

As revisões das normas são, antes de tudo, um processo de adaptação dos seus requisitos às necessidades do mercado. Deste modo, a criação e revisão das normas da família ISO 9000 sempre visou responder a necessidades do mercado, ao nível da existência de documentos de referência para avaliação da conformidade dos referidos sistemas com documentos internacionalmente reconhecidos.

As normas não são documentos estáticos e tendem a acompanhar as evoluções dos mercados e das sociedades. Hoje as necessidades não são as mesmas de 1987 (data da publicação das Normas ISO 9001/2/3), nem as de 1994 (data da primeira revisão); o ambiente competitivo está em permanente alteração, quer pelos mecanismos de globalização dos mercados, quer pelas exigências crescentes dos consumidores, quer pelo aumento da concorrência. (Pires, 2007, p. 51).

A ISO estabelece que as normas devem ser reavaliadas, quanto à sua adaptabilidade e atualização de cinco em cinco anos. As normas são revistas para se adequarem às alterações constantes no mercado e para darem respostas às exigências e necessidades dos seus utilizadores.

A série de normas ISO 9000 foi publicada pela primeira vez em 1987 e, desde então, teve quatro revisões, em 1994, 2000, 2008 e por último em 2015, para incorporar as últimas teorias da gestão da qualidade.

As normas, da família ISO 9000 são referenciais para a implementação de SGQ e indubitavelmente são as publicações ISO mais conhecidas, e têm sido largamente aceites como base para as organizações gerarem confiança nos seus clientes e noutras partes interessadas, sobre a sua capacidade de compreender os requisitos do cliente, os requisitos legais e regulamentares e para fornecer sistematicamente produtos e serviços que cumprem os requisitos.

Na norma são descritos os requisitos que a organização tem de ter para a implementação do sistema de gestão da qualidade como documentação necessária, liderança, recursos, operacionalização e requisitos para produtos e serviços. Este último ponto é muito focado nesta norma e no caso específico deste projeto o output da organização o produto serviço é a formação (o curso e seu plano de estudos) e os serviços são todos os serviços de suporte, incluindo os apoios aos estudantes. A Norma tem ainda requisitos associados à avaliação do desempenho e melhoria.

Não é objetivo transformar este projeto num mero guia interpretativo da norma de qualidade NP EN ISO 9001:2015. Julga-se importante mencionar esta norma no projeto pois a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul (ISPKS) terá como referencia esta norma.

Segundo Sampaio & Saraiva (2011) a família de normas relativas a sistemas de gestão da qualidade é constituída pelas seguintes normas:

- NP EN ISO 9000:2015 – define os fundamentos e vocabulários;
- NP EN ISO 9001:2015 – define os requisitos de um SGQ (é a única norma que pode ser certificada);
- NP EN ISO 9004:2009 – define a gestão do sucesso sustentado numa organização – como fazer um SGQ com mais eficiência e eficácia;
- NP EN ISO 19011:2012 – define as linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão de qualidade e /ou de gestão ambiental.

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

1.10 Princípios de Gestão da Qualidade

A Gestão da qualidade é monitorizada por sete princípios que podem, e devem, ser adoptados na gestão de uma organização. De acordo com a norma NP EN ISO 9000:2015, foram identificados sete princípios de gestão da qualidade cuja aplicação permite a organização ser conduzida no sentido de alcançar melhores desempenhos:

Princípio 1: Foco no cliente

O foco primordial da gestão da qualidade é posto na satisfação dos requisitos dos clientes e no esforço por exceder as suas expectativas (IPQ, 2015).

As organizações existem enquanto têm clientes, também designados por utentes em certos setores de serviço e paciente na área da saúde. A organização deve cuidar dos seus clientes,

compreendendo o que pretendem e fornecendo-lhes P&S que vão ao encontro das suas expectativas e necessidades. Para assegurar a manutenção destes clientes, as suas necessidades e expectativas futuras podem ser antecipados. Operando as organizações em ambientes muito competitivos e pautados por mudanças frequentes, exceder as expectativas dos seus clientes e criar-lhes valor de um modo sustentado, aumenta as condições para a sua sustentabilidade (APCER, 2015).

Princípio 2: Liderança

Os líderes estabelecem, a todos os níveis unidades no propósito e direção e criam as condições para que as pessoas se comprometam em atingir os objetivos da organização (IPQ, 2015).

Os líderes das organizações definem o propósito e a direção da organização, e criam as condições para que a organização como um todo caminhe nessa direção e trabalhe para alcançar os resultados pretendidos, condição sem a qual dificilmente se obterá sucesso. As pessoas fazem as coisas acontecer. Para atingir os objetivos, é necessário que as pessoas atuem como um todo, orientadas pelos, mesmos objetivos. As pessoas devem ser lideradas neste caminho e dispor das condições – recursos, competência e conhecimento – para os atingir. É essencial que as pessoas da organização conheçam e compreendam o seu propósito e direção, e se sintam apoiadas e estimuladas na sua prossecução (APCER, 2015).

Princípio 3: Comprometimento das pessoas

Para a melhoria da capacidade da organização para criar e disponibilizar valor, é essencial que em todos os níveis da organização haja pessoas competentes, a quem tenham sido conferidos poderes e que estejam comprometidas (IPQ, 2015).

Os resultados obtidos pelas organizações são os resultados obtidos pelas pessoas de todos os níveis e funções que trabalham na organização. Para os atingir é preciso determinar as competências e conhecimento necessários, assegurar que as pessoas os têm e que sabem exatamente o que fazer para o sucesso da organização. Os resultados obtidos devem ser comunicados e sempre que possível reconhecidos potenciando a sua manutenção e melhoria (APCER, 2015).

Princípio 4: Abordagem por processos

Resultados consistentes e previsíveis podem ser mais eficaz e eficientemente atingidos quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente (IPQ, 2015).

O SGQ é um conjunto de processos interrelacionados e interatuantes, para obter resultados. Uma organização que compreende como os resultados são obtidos através dos processos pode otimizar o seu SGQ e conseqüentemente melhorar o seu desempenho. Ao determinar como os processos estão relacionados (o que antecede o quê, quais as entradas necessárias para um

processo e de onde elas vêm ou são obtidas) é possível alinhar os processos com propósito e direção da organização e melhorar a sua interação, garantindo que cada processo receba as entradas necessárias para a sua eficácia e que entregue as saídas pretendidas. Permite ainda a otimização dos recursos usados e das atividades empreendidas, sendo uma base para análise e melhoria da eficiência, caso este seja o objetivo pretendido pela organização (APCER, 2015).

Princípio 5: Melhoria

As organizações que têm sucesso estão permanentemente focadas na melhoria (IPQ, 2015).

A melhoria aplica-se aos P&S fornecidos ou a fornecer pela organização, ao melhorar os P&S quer sejam os existentes, quer sejam novos ou significativamente alterados, assegura-se a manutenção ou aumento da satisfação do cliente, potenciando novos clientes ou mercados e contribuindo para a sustentabilidade da organização.

A melhoria aplica-se também às atividades e processos da organização e resulta em fazer mais ou fazer melhor e assim aumentar os seus resultados, melhorando o desempenho e eficácia.

Existem oportunidades de melhoria decorrente de alterações nas circunstâncias internas e externas, das partes interessadas da análise e observação dos processos e práticas, e cabe à organização estar atenta e disponível para identificar e concretizar estas oportunidades. A identificação deste potencial de melhoria passa por este princípio. As seguintes questões devem ser colocadas pelas pessoas: “É possível fazer melhor, de outra maneira, com melhores resultados? Para atingir a melhoria é necessário reagir às não conformidades analisando e trabalhando as causas até à sua origem e determinando ações corretivas eficazes (APCER, 2015).

Princípio 6: Tomada de decisão baseada em evidências

As decisões baseadas na análise e na avaliação de dados e de informação são mais suscetíveis de produzir os resultados desejados (IPQ, 2015).

A tomada de decisão é um processo contínuo da vida das organizações a diferentes níveis. É um processo que pode ser complexo pois existem diversas fontes e tipos de informação, com diferente qualidade e validade. Estas têm de ser interpretadas e podem ter diferentes graus de subjetividade. A decisão é mais objetiva e logo merecedora de mais confiança quando é tomada a partir de factos, evidências e análise de dados (APCER, 2015).

Princípio 7: Gestão das relações

Para terem sucesso sustentado, as organizações gerem as suas relações com partes interessadas, como sejam os fornecedores (IPQ, 2015).

As organizações interagem necessariamente com outras organizações, sendo raras as que não dependem de nenhuma organização externa para o fornecimento de P&S. Determinar as que são relevantes para o seu sucesso e quais os objetivos comuns, permitirá estabelecer o

relacionamento necessário para assegurar a resposta aos riscos e oportunidades existentes e potenciar o sucesso de ambas as partes. A partilha de recursos e de competências e a gestão de riscos relacionados com a qualidade entre as partes interessadas aumenta a criação de valor para todos.

O princípio salienta a importância dos fornecedores da organização na gestão dos relacionamentos, abrindo-se contudo para a importância de gerir outros relacionamentos a determinar pela organização (APCER, 2015).

1.11 Abordagem Por Processo

Compreender e gerir processos inter-relacionados como um sistema contribui para eficácia e eficiência da organização em atingir os resultados pretendidos. Esta abordagem permite à organização controlar as inter-relações e interdependências entre os processos do sistema, para que o desempenho global da organização possa ser melhorado.

A abordagem por processos envolve a definição e a gestão sistemática dos processos e suas interações, de forma a obter os resultados pretendidos de acordo com a política de qualidade e a orientação estratégica da organização. Os processos e o sistema podem ser geridos como um todo utilizando o ciclo PDCA com um foco global no pensamento baseado em risco que visa tirar vantagem das oportunidades e prevenir resultados indesejados (APCER, 2015).

Qualquer atividade ou conjunto de atividades que utiliza recursos para transformar entradas em saídas pode ser considerada um processo. Para o funcionamento eficaz das organizações, estas têm de identificar e gerir números, processos, interrelacionados e interagindo entre si. Frequentemente, a saída de um processo constitui a entrada do processo seguinte. A identificação e gestão sistemáticas dos processos de uma organização e, em particular, das interações entre processos, constituem a designada «abordagem por processos» (Antunes, 2010, p. 33).

De acordo com a NP EN ISO 9000:2015, processo é um conjunto de atividades interrelacionadas ou interatuantes que transformam entradas em saídas.

A NP EN ISO 9001:2015, fomenta a aplicação desta abordagem na gestão da qualidade da organização. Não refere, no entanto, nenhum modelo de abordagem obrigatório. Pelo que, cada organização deverá definir a que considerar mais adequada à sua realidade e seus objetivos.

Abordagem por processos possibilita ter grande visibilidade e controlo sobre pequenas partes da organização – os processos – que, em conjunto com o controlo das suas interligações e interações, fazem o todo da organização. Resumindo, o princípio será: controlando as partes consegue-se controlar, de forma mais eficaz, todo ou pelo menos, os aspetos mais importantes desse todo (Pinto & Soares, 2011).

Por outro lado, esta abordagem, enfatiza a importância de entender e ir ao encontro de requisitos da necessidade de considerar os processos em termos de valor acrescentado e de obtenção de resultados e, conseqüentemente, da melhoria contínua baseada na medição de objetivos.

Processos são sequências de atividades interligadas, com uma entrada e uma saída claramente definidas e com resultados quantificáveis (quantidades, prazos, tempos de execução, etc.).

De uma forma mais completa um processo pode ser visto como um conjunto de atividades realizadas por uma ou diversas áreas funcionais de uma empresa ou organização, inter-relacionadas entre si e com uma entrada e uma saída claramente definidas. Delas depende, individualmente, ou no seu conjunto, a obtenção de resultados quantificáveis que representam valor acrescentado para os clientes da empresa ou para organização (Pires, 2012).

A figura 2 abaixo representa uma hierarquia possível de processos num SGQ.



Figura 2. Hierarquia de processos (Fonte: Pires, 2012) Adaptado

1.12 Modelo de Gestão da Qualidade Baseado em Processos

Como pode-se ver na figura 3, o modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos assume um papel significativo para os clientes na definição dos requisitos como entradas do mesmo, bem como a monitorização da satisfação do cliente através da avaliação da informação relativa à percepção por parte deste, relativamente ao facto da organização ter ido ao encontro dos seus requisitos (Sampaio & Saraiva, 2011, p. 17).

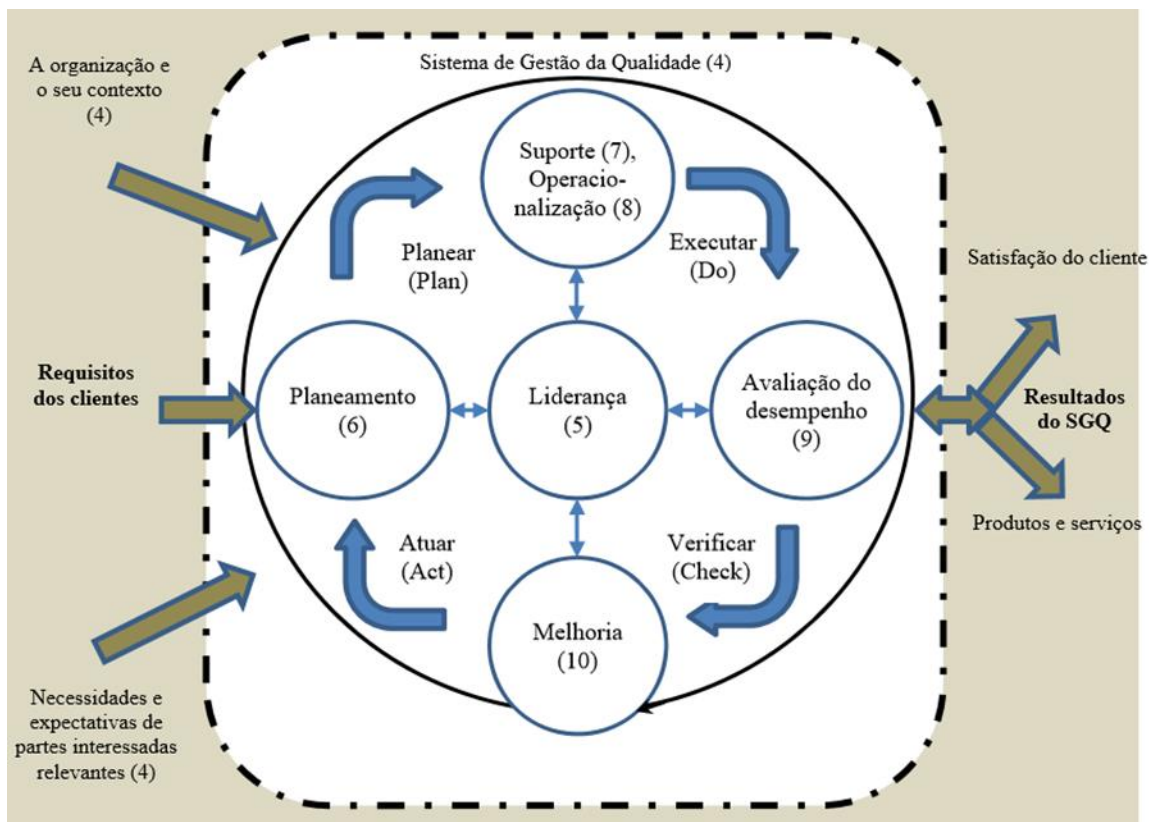


Figura 3. Modelo de um SGQ baseado em processos (Fonte: NP EN 9001:2015)

O modelo de execução representado em fórmula de círculo remete-nos para o autor William E. Deming, e o ciclo com o seu nome, também conhecido como ciclo de Deming “*Plan-Do-Check-Act*”, PDCA, onde a atividade da organização nunca para, sempre em melhoria contínua. Um fator importante responsável para esta melhoria contínua é a relação próxima entre organização e cliente, os feedbacks dos clientes são uma arma fundamental para a organização e a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

Para APCER (2015), todas as normas ISO de sistema de gestão têm elementos comuns e adotam o ciclo PDCA de melhoria contínua. Contudo, muitas definem requisitos semelhantes de modo diferente, ou colocam requisitos iguais em secções diferentes, o que causa confusão aos utilizadores da norma. A estrutura de alto nível, em termos e texto comum, foi o meio encontrado para resolver este problema, providenciando uma base que facilite o desenvolvimento e adoção de normas de sistemas de gestão, facilitando a sua leitura e interpretação pelos utilizadores e a integração de sistemas de gestão nas organizações. A estrutura de alto nível apresenta um índice detalhado de cada secção. Dentro de cada secção podem ser acrescentados novos itens, devendo-se contudo, na medida possível respeitar a ordem dos mesmos.

A figura 4, representa graficamente a estrutura de alto nível e texto comum das normas ISO e a sua relação com o ciclo PDCA de melhoria contínua.



Figura 4. Estrutura de alto nível e o ciclo PDCA (Fonte: APCER, 2015)

P (Plan) – Planear: estabelecer os objetivos e processos para obter resultados de acordo com os requisitos de cliente e regulamentares aplicáveis, bem como, com as políticas da organização.

D (Do) – Executar: implementar os processos.

C (Check) – Verificar: monitorizar e medir processos e produto face a políticas, objetivos e requisitos para o produto e reportar os resultados.

A (Act) – Atuar: empreender ações para melhoria contínua do desempenho dos processos, incluindo a revisão de todo o sistema para determinar que este funciona, está atualizado e adequado.

A ISO 9001 adota a abordagem por processos, que incorpora o ciclo PDCA de melhoria contínua e integra o pensamento baseado em risco.

A abordagem por processos permite a uma organização planear os seus processos e as respetivas interações.

O ciclo PDCA permite a uma organização assegurar que os seus processos são dotados de recursos adequados e devidamente geridos e que as oportunidades de melhoria são determinadas e implementadas.

O pensamento baseado em risco permite a uma organização determinar os fatores susceptíveis de provocar desvios nos seus processos e no seu sistema de gestão da qualidade em relação aos resultados planeados, implementar controlos preventivos para minimizar efeitos negativos e

aproveitar ao máximo as oportunidade que vão surgindo. O pensamento baseado em risco é essencial para obter um sistema de gestão da qualidade eficaz. (APCER, 2015).

A figura 5, representa a abordagem por processos que incorpora o ciclo PDCA de melhoria contínua e integra o pensamento baseado em risco.



Figura 5. Conceitos e abordagens da ISO 9001 (Fonte: APCER, 2015)

1.13 Estrutura da NP EN ISO 9001:2015

A adoção de um SGQ é, segundo a norma ISO 9001:2015, uma decisão estratégica da organização, ou seja tomada ao mais alto nível de decisão para servir um propósito específico e obter resultados. Ao endereçar a capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, aumentar a sua satisfação através de um SGQ e melhorar o desempenho global da Organização, a ISO 9001:2015 lida com propósito fundamental da existência de uma organização (APCER, 2015).

A norma ISO 9001:2015 especifica os requisitos para um SGQ, quando uma organização:

- a) Necessita demonstrar a sua aptidão para, de forma consistente, fornecer produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos do cliente como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;
- b) Visa aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para a melhoria do sistema e para a garantia da conformidade tanto como os requisitos do cliente como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis (IPQ, 2015).

A estrutura da NP EN ISO 9001:2015 assenta nos seguintes requisitos:

4. Contexto da Organização
5. Liderança
6. Planeamento
7. Suporte
8. Operacionalização
9. Avaliação do Desempenho
10. Melhoria

As organizações que implementam um SGQ segundo a ISO 9001:2015 devem compreender que os requisitos normativos completam os requisitos dos seus P&S, e que o sucesso da organização depende da correta implementação deste conjunto de requisitos.

Satisfazer continuamente requisitos e atender a necessidades e expectativas futuras constitui um desafio para as organizações, num ambiente cada vez mais dinâmico e complexo. Para atingir este objetivo, a organização poderá considerar necessário adotar diversas formas de melhoria, para além da correção e da melhoria contínua, tais como mudança disruptiva, inovação e reorganização.

A implementação de sistemas de gestão da qualidade de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015 tem como os potenciais benefícios os seguintes:

- A aptidão para fornecer de forma consistente produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;
- Facilitar oportunidades para aumentar a satisfação do cliente;
- Tratar riscos e oportunidades associados ao seu contexto e objetivos;
- A aptidão para demonstrar a conformidade com requisitos especificados do sistema de gestão da qualidade.

2 Análise do Contexto do Ensino Superior em Angola e a Caracterização Estratégica e Organizacional do ISPKS

2.1 Historial do Surgimento do Ensino Superior em Angola

Angola é um país que se situa na África Austral e dados recentes divulgados pelo INE em 2016 (INE, 2014), dão conta que a superfície atual de 1.252.145 km² e faz fronteira a Norte com as Repúblicas do Congo e do Congo Democrático, a Este com a República da Zâmbia, a Sul com a República da Namíbia e a Oeste com o Oceano Atlântico e tem 18 províncias. Angola foi uma colónia portuguesa de 1482 a 1975.

Durante esse tempo, uma minoria de angolanos, sustentados por apoios estatais, paraestatais, das Igrejas e, excecionalmente, apoios familiares, optaram pela deslocação para a metrópole (Portugal) para frequentarem uma licenciatura. Contudo, a maior parte dos estudantes angolanos que concluíam a sua formação não regressavam a Angola, o que consequentemente retardava o desenvolvimento socioeconómico da colónia que, na altura já era muito baixo (Mendes, 2013).

No ano de 1962, considerado dos mais relevantes e produtivos para o ensino superior, foi fundado o Instituto Superior de Estados Ultramarinos, a 21 de Abril de 1962 o Centro de Estudos de Antropologia Cultural, que promoveu a formação de investigadores no campo da antropologia cultural e, a 30 de maio do mesmo ano foi criado o Centro de Estudos de Antropobiologia que deveria substituir o Centro de Estudos de Etnologia do Ultramar. Anos mais tarde (1965/66) foram criados outros Centros de Estudo, como o Centro de Estudos Vasco da Gama, o Centro de Biologia Aquática Tropical e o Centro de Bioceanologia e Pescas do Ultramar, em substituição do Centro de Biologia Piscatória e a Missão de Biologia Marítima (Mendes, 2013).

A 21 de Agosto de 1962, o Governo Português publicou o Decreto-Lei que criou em Angola os Estudos Gerais Universitários (Decreto-Lei n.º 44530, de 21 de agosto de 1962), integrados na Universidade Portuguesa. É de referir que os Estudos Gerais Universitários em Angola tiveram como fundadores diretos o Governador-Geral Venâncio Augusto Deslandes e o Ministro do Ultramar, Adriano José Alves Moreira.

O primeiro Reitor dos Estudos Gerais Universitários em Angola foi o engenheiro André Francisco Navarro, nomeado em comissão de serviço. Este foi exonerado anos mais tarde, a seu pedido (Boletim Oficial, II série, n.º 38, de 19 de Setembro de 1964), cujo sucessor foi o professor catedrático António de Mendonça Monteiro. No dia 31 de Dezembro de 1962 o primeiro Reitor dos Estudos Gerais Universitários de Angola toma posse – que semanas mais tarde, declara que a instituição começaria a funcionar em Outubro de 1963 com os cursos de Medicina, Engenharia, Veterinária, Agronomia, Silvicultura e Ciências Pedagógicas. Em 5 de agosto de 1963 foi promulgado o estatuto fundamental que entre vários aspetos, estabelece os dez cursos professados no ES em Angola (Ciências Pedagógicas, Médico-cirúrgico, Engenharia Civil, Engenharia de Minas, Engenharia Mecânica, Engenharia Eletrotécnica, Engenharia Química-Industrial, Superior de Agronomia, Superior de Silvicultura e Medicina Veterinária (Mendes, 2013).

Em 1968, os Estudos Gerais Universitários passam à denominação de Universidade de Luanda. Esta distribuiu-se geograficamente, com cursos diferenciados, em três das principais cidades, constituídos como Núcleos Universitários - Luanda, Nova Lisboa e Sá da Bandeira - designadas na altura por distritos. Em Outubro 1974, em termos normativos, foi reforçada e ampliada a autonomia da universidade, passando a ser da competência do Ministro da Coordenação Interterritorial a aprovação de planos de estudo e de experiências pedagógicas, validação dos graus e títulos conferidos pelas Universidades Ultramarinas e os processos de transferências entre Universidades Metropolitanas e Ultramarinas (Mendes, 2013).

Depois da independência de Angola, em 1975, o Governo determinou a educação como um dos setores prioritários, enquanto instrumento fundamental para a formação harmoniosa dos cidadãos.

Assim, a 28 de Setembro de 1976, um ano depois da independência nacional, o então Ministro da Educação, António Jacinto do Amaral Martins, assinava a Portaria n.º 77-A/76, que coloca em vigor o diploma orgânico da Universidade de Angola, integrada por três Centros Universitários (Luanda, Huambo e Lubango) e pelo Instituto de investigação Científica de Angola. A universidade passa a ser integrada por três Centros e sete Faculdades, com a seguinte distribuição:

- a) Centro Universitário de Luanda: Faculdades de Ciências, de Medicina, de Engenharia, de Economia e de Ciências Jurídicas;
- b) Centro Universitário do Huambo: Faculdade de Ciências Agrárias;
- c) Centro Universitário do Lubango: Faculdade de Letras.

Com a insuficiência de quadros, em termos quantitativos e qualitativos, levou o Governo Angolano a fazer recurso à cooperação internacional a qual foi utilizada de forma significativa pelo MED desde 1978, o que viria a colocar de modo particular a universidade numa situação de excessiva dependência. A maioria das disciplinas curriculares era assegurada por docentes estrangeiros (sendo as mais representativas as nacionalidades cubana, portuguesa, búlgara e da R.D.A.), com o estatuto de cooperantes e de residentes. Em 1984/85 o contingente de docentes cooperantes atingiu, num universo de 207 docentes em regime integral, cerca de 64% (Mendes, 2013).

O problema da dependência não deixou de constituir um risco ao normal funcionamento das instituições de ensino, o que foi mais marcante em 1982/83, conseqüente das dificuldades de alojamento o que gerou incapacidade para aumentar o contingente de docentes estrangeiros nos diversos níveis de ensino. No plano financeiro, os atrasos no processamento de salários e transferências de vencimentos e o cumprimento de outras cláusulas contratuais afetaram consideravelmente a efetivação e a qualidade da contribuição esperada com a cooperação estrangeira. No plano logístico também foram identificados entraves em relação ao asseguramento em alimentação e em transporte. No plano funcional e organizativo são referenciadas as ausências prolongadas dos docentes estrangeiros, sem a devida autorização do MED (SEES, 2005).

As várias situações que o ensino superior passou não impediram que a Universidade de Angola continuasse o seu percurso histórico, tendo sido realizado em Luanda, de 23 a 28 de Abril de 1984, o primeiro Conselho Universitário durante o qual foi aprovada a proposta de alteração da designação dessa universidade para Universidade Agostinho Neto (UAN). Neste contexto, em 1985 a Universidade de Angola assume a nova designação, em homenagem ao seu primeiro Reitor na Angola independente, Fundador da Nação Angolana e primeiro Presidente da República, em reconhecimento do seu mérito no “comando da instituição num momento conturbado, quando ignorâncias, preconceitos, dogmatismos e oportunismos faziam perigar a sua continuidade”. Esta designação mantém até aos dias de hoje, no quadro da regionalização académica em conformidade com o novo figurino de distribuição espacial da rede de IES como será explicado mais a frente (Mendes, 2013).

Desde 1999, o país passou a contar com seis IES privadas nomeadamente: a Universidade Católica de Angola³ (UCAN), (Decreto 38-A/92, 1992), Universidade Jean Piaget de Angola⁴ (UniPiaget), (Decreto n.º 44-A/01, 2001), a Universidade Lusíada de Angola⁵ (ULA), (Decreto n.º 42/02, 2002), o Universidade Privada de Angola⁶ (UPA), (Decreto n.º 28/07, 2007), o Instituto Superior de Relações Internacionais⁷ (IRI) (Decreto n.º 28/02, 2002) e a Universidade Independente de Angola⁸ (Decreto n.º 11/05, 2005), (UnIA) (SEES, 2005).

As autoridades da Angola, embora tenham herdado uma universidade sem os quadros necessários e suficientes para o seu pleno e devido funcionamento, herdaram também mais de 90% da população analfabeta. Sendo assim, apostaram na implementação e desenvolvimento de um sistema de ensino, desde a base ao Ensino Superior, de abrangência nacional, universal e sem discriminação.

Não obstante os constrangimentos provocados pela guerra houve igualmente um grande esforço do Governo para expansão da UAN (a única instituição de ensino superior pública) a nível nacional. Assim, a UAN esteve, até 2002, em 7 das 18 províncias de Angola: Luanda, Huambo, Huíla, Benguela, Uíge, Cabinda e Cuanza-Sul. Funcionavam, até à altura, 31 cursos de licenciatura (Teta, 2010).

Chegados ao ano de 2004, a avalanche de pedidos para a criação de cursos superiores crescia. Todo o processo de criação desses cursos carecia de ser mais rigoroso e portanto, em consequência disso, é criado na estrutura do órgão de tutela, no Ministério da Educação, a Direção Nacional de Ensino Superior. Em seguida é nomeado um Vice Ministro da Educação para o Ensino Superior e posteriormente criada a Secretaria de Estado Para o Ensino Superior com estatuto de Ministério (Ministério do Ensino Superior, 2012).

³ Decreto n.º 38-A/92; Diário da República. Suplemento de 07 de agosto.

⁴ Decreto n.º 44-A/01; Diário da República. Iª Série n.º 30, de 6 de junho.

⁵ Decreto n.º 42/02; Diário da República. Iª Série n.º 66, de 20 de agosto.

⁶ Decreto n.º 28/07; Diário da República. Iª Série n.º 55 de 07 de maio.

⁷ Decreto n.º 28/02; Diário da República. Iª Série de 16, de julho.

⁸ Decreto n.º 11/05; Diário da República. Iª Série n.º 43, de 11 de abril.

No ano de 2011, forma-se um novo Governo e na sua estrutura, é criado o Ministério do Ensino Superior e da Ciência e Tecnologia. Até então o processo foi conduzido para a criação de um órgão que apenas se ocupasse do Ensino Superior. Todavia, no novo contexto, a tutela do Ensino Superior é agregada à ciência e tecnologia (Ministério do Ensino Superior, 2012).

Depois de ter vivido com apenas uma universidade pública desde a independência nacional - alcançada a paz em 2002 - tendo em vista o desenvolvimento sustentável e equilibrado entre as regiões do território nacional e o redimensionamento da UAN em 2010, a rede de IES no país passou a contar com um total de sete Regiões Académicas⁹ públicas espalhadas por aquilo que se convencionou chamar regiões académicas. E tendo em conta a grande extensão territorial que fazia a Universidade Mandume Ya Ndemofayo houve um desdobramento que resultou no surgimento em 2014 da oitava Região Académica¹⁰ a Universidade Kuito Kuanavale que compreende as províncias do Kuando Kubango e Cunene. Para uma melhor compreensão apresentamos a Tabela nº 2

Tabela 2. Regiões académicas Angolanas e respetivas Universidades públicas (Fonte: Anuário Estatístico do MES)

Universidade	Região Académica	Província
Universidade Agostinho Neto	I	Luanda e Bengo
Universidade Katyavala Buila	II	Benguela e Kwanza Sul
Universidade 11 de Novembro	III	Cabinda e Zaire
Universidade Lueji A`Nkonda	IV	Malanje, Lunda Norte e Lunda Sul
Universidade José Eduardo Dos Santos	V	Bié, Huambo e Moxico
Universidade Mandume Ya Ndemofayo	VI	Huíla e Namibe
Universidade Kimpavita	VII	Uíge e Kwanza Norte
Universidade Kuito Kuanavale	VIII	Kuando Kubango e Cunene

Tabela 3. Institutos públicos autónomos (Fonte: Anuário Estatístico do MES)

Institutos	Região Académica	Província
Instituto Superior de Ciências de Educação	I	Luanda
Instituto Superior de Serviço Social	I	Luanda
Instituto Superior Politécnico do K.Sul	II	Kwanza Sul
Instituto Superior de Ciências de Educação	V	Huambo
Instituto Superior de Ciências de Educação	VI	Huíla
Instituto Superior de Ciências de Educação	VII	Uíge

⁹ Decreto n.º 7/09; Diário da República. Iª Série n.º 87, de 12 de maio.

¹⁰ Decreto n.º 188/14; Diário da República Iª Série n.º 143 de 4 de agosto.

Tabela 4. Universidades Privadas de Angola (Fonte: Anuário Estatístico do MÊS)

Universidade	Região Académica	Província
Universidade Católica de Angola	I	Luanda
Universidade de Belas	I	Luanda
Universidade Gregório Semedo	I	Luanda
Universidade Independente de Angola	I	Luanda
Universidade Jean Piaget	I	Luanda
Universidade Lusíada de Angola	I	Luanda
Universidade Metodista de Angola	I	Luanda
Universidade Óscar Ribas	I	Luanda
Universidade Privada de Angola	I	Luanda
Universidade de Angola	I	Luanda

Tabela 5. Institutos privados de Angola (Fonte: Anuário Estatístico do MES)

Institutos	Região Académica	Província
Instituto Superior de Ciências Sociais e Relações Internacionais	I	Luanda
Instituto Superior Politécnico do Cazenga	I	Luanda
Instituto Superior Politécnico Metropolitano	I	Luanda
Instituto Superior Técnico de Angola	I	Luanda
Instituto Superior de Ciências de Administração e Humana	I	Luanda
Instituto Superior Politécnico Alvorecer da Juventude	I	Luanda
Instituto Superior Politécnico Atlântida	I	Luanda
Instituto Superior Politécnico de Ciências e Tecnologia	I	Luanda
Instituto Superior Politécnico de Tecnologia e Ciência	I	Luanda
Instituto Superior Politécnico Deolinda Rodrigues	I	Luanda
Instituto Superior Politécnico Internacional de Angola	I	Luanda
Instituto Superior Politécnico Kalandula de Angola	I	Luanda
Instituto Superior Politécnico Kangojo	I	Luanda
Instituto Superior Politécnico Katangoji	I	Luanda
Instituto Superior Politécnico de Tecnologia Informação e Comunicação	I	Luanda
Instituto Superior Politécnico de Angola	I	Luanda
Instituto Superior Politécnico Católico de Benguela	II	Benguela
Instituto Superior Politécnico de Benguela	II	Benguela
Instituto Superior Politécnico Jean Piaget de Benguela	II	Benguela
Instituto Superior Politécnico Lusíadas de Benguela	II	Benguela
Instituto Superior Politécnico Maravilha	II	Benguela
Instituto Superior Politécnico de Porto Amboim	II	Cuanza Sul
Instituto Superior Politécnico de Cabinda	III	Cabinda
Instituto Superior Politécnico Lusíadas de Cabinda	III	Cabinda
Instituto Superior Politécnico Lusíadas da Lunda Sul	IV	Lunda Sul
Instituto Superior Politécnico Lusíadas do Huambo	V	Huambo
Instituto Superior de Humanidade e Tecnologias – Ekuikui II	V	Huambo
Instituto Superior Politécnico Sol Nascente	V	Huambo
Instituto Superior Politécnico da Tunadavala	VI	Huila
Instituto Superior Politécnico Independente	VI	Huila

O mapa de Angola abaixo, representa de forma mais clara a distribuição das instituições de Ensino Superior pelo País.



Figura 6. Mapa de Angola com a distribuição das regiões académicas (Fonte: MES, 2010)

Desde o ano 2013 o sistema do Ensino Superior angolano já graduou mais 25.942 quadros, que se assentam na tabela 3 (Ministério do Ensino Superior, 2015).

Tabela 6. Dados estatísticos do ES em Angola de 2013 a 2015 (Fonte: Anuário Estatístico MES)

Ano Académico	Nº de IES	Nº de Docentes	Nº de Pessoal não Docente	Nº de Estudantes Graduados
2013/2014	71	4.129	3.454	13.547
2014/2015	73	8.660	5.878	12.395

Segundo o Anuário Estatístico do MES, em 2014 o Ensino Superior Angolano registou o número de matrículas num total de 146.001 estudantes. Em 2015, registou-se um acréscimo para 221.037 estudantes, o que mostra claramente a procura acentuada da formação superior.

Este aumento quantitativo substancial acarreta consequências em termos qualitativos, já que, nem sempre a capacidade institucional permite às IES uma atuação dentro de limites julgados razoáveis para manter o processo formativo, a pesquisa e a transferência do conhecimento competitivo face às expectativas e exigências implícitas ao contexto de um país em desenvolvimento. A este respeito importa sublinhar que, apesar de os dados sobre o desempenho das instituições educativas, de um modo geral, serem escassos, o que de início, limita qualquer inferência objetiva sobre a qualidade dos serviços prestados, os questionamentos sobre a qualidade são recorrentes. As preocupações e questionamentos ganham centralidade nas políticas e estratégias educativas nacionais, bem como na agenda e nas reflexões de investigadores, académicos, gestores e decisores políticos.

Em Angola a valorização da qualidade no ensino superior aparece, enquanto matéria inscrita na legislação e em documentos estratégicos de desenvolvimento, inscrevendo-se como um desafio atual e como uma das estratégias para aproximar a performance das IES às finalidades educativas previstas.

As perceções invocam a promoção da qualidade como um primeiro aspeto a considerar, através da qual se espera conquistar padrões de desempenho aceitáveis na prestação do serviço educativo. Segundo (UNESCO, 2009)¹¹.

O desenvolvimento da educação superior na África será também catalisado pelo estabelecimento de um mecanismo de garantia da qualidade a nível regional. Nesta conexão, encoraja-se a rapidez da iniciativa da Associação das Universidades Africanas (AUA), com o apoio da UNESCO, de estimular a criação de sistemas de certificação da qualidade regionais, sub-regionais e nacionais. Igualmente, a mobilidade dos estudantes, dos docentes e funcionários não docentes dentro de uma área de Ensino Superior africana será estimulada por meio da incorporação ativa da Convenção de Arusha (Tanzânia) no reconhecimento compartilhado de diplomas, certificados e graduações. O papel fundamental da Universidade Pan-Africana de promover a integração da África merece destaque.

Atualmente o ensino superior em Angola debate-se com o problema da qualidade, tendo em linha de conta que este desempenha um papel decisivo no desenvolvimento económico e social do país.

¹¹ Conferência Mundial sobre o Ensino Superior 2009

2.2 Caracterização do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul (ISPKS)

O Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul (ISPKS), é uma instituição pública que surgiu a princípio como Escola Superior Agrária do Kwanza Sul (ESAKS), a luz do conselho de Ministro¹² (Decreto n.º 33/07, 2007), e teve o início das suas atividades letivas em Abril de 2008. O mesmo foi criado por iniciativa do governo da Província do Kwanza Sul para potenciar os diferentes setores da vida da província com quadros nacionais competentes para desenvolver este território do País.

Posteriormente com base no Decreto n.º 07/09¹³ (Decreto n.º 7/09, 2009), que estabelece a reorganização da rede de instituições de Ensino Superior públicas e o redimensionamento da Universidade Agostinho Neto, que até aquela data era a única universidade pública do país, criam-se então as sete regiões académicas, correspondendo às províncias de Benguela e Kwanza Sul na região académica II, onde surge o Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul (ISPKS) como instituição autónoma e de âmbito provincial.

Ele é tutelado pelo departamento ministerial do executivo encarregue do planeamento, orientação, coordenação, supervisão dos processos de formação e implementação da política nacional para o desenvolvimento do Ensino Superior em Angola (Decreto Presidencial n.º 144/12, 2012).

O Instituto tem a missão de formar profissionais competentes nas áreas de ciências agrárias, contábeis e de saúde, com o pensamento sistémico, investigador e inovador com alto sentido humano e visão universal capazes de tornarem-se líderes responsáveis, comprometidos com o desenvolvimento económico, político social e cultural que a sociedade exige (Spínola, 2014).

Por ocasião da sua abertura oficial, o Instituto começou por ministrar cursos de perfil agropecuário, mais tarde em 2010 o curso de contabilidade e gestão veio transferido do Instituto Superior de Ciências de Educação (ISCED-SUMBE) por não se enquadrar no ramo das ciências de educação (Spínola, 2014).

Em 2011 com anuência do então Ministério do Ensino Superior e da Ciência e Tecnologia (MESCT) começa a funcionar o curso de Enfermagem com uma matrícula inicial de 90 estudantes.

Maior parte dos estudantes que acorrem aos distintos cursos do ISPKS, provêm da região do Cuanza Sul nos municípios que possuem os cursos médios, onde a formação nos cursos ministrados pela instituição, e outros são oriundos das províncias de Luanda, Benguela e Huambo.

Em 2013 o Instituto viveu um período de reforma curricular, no qual houve a transição da carreira do bacharelato para as licenciaturas (sistema bietápico), sendo o bacharelato como saída intermediária nas áreas de formação que a instituição ministra.

O Instituto está sediado no município do Sumbe, capital da Província do Cuanza Sul, e até ao ano de 2016 ministra os seguintes cursos;

¹² Decreto n.º 33/07; Diário da República de 24 de maio.

¹³ Decreto n.º 7/09; Diário da República. Iª Série n.º 87, de 12 de maio.

- **Com perfil agro-pecuário:** Agronomia, Gestão Agrária e Zootecnia;
- **Com perfil das ciências contábeis:** Contabilidade e Gestão;
- **Com perfil das ciências de saúde:** Enfermagem.

A instituição para além de ministrar cursos no período regular, também conta com o pós-laboral, isto no curso de Contabilidade e Gestão e o curso de Enfermagem que começou no presente ano (2016) académico.

Desde a sua criação em 2008 até ao momento (2016), a instituição já lançou para o mercado do trabalho um total de 402 graduados nos cinco cursos que ministra, sendo que em 2016 graduou os primeiros estudantes (60) do curso de enfermagem (ISPKS, 2016).

A tabela abaixo representa o espaço académico do ISPKS no presente ano letivo (2016).

Tabela 7. Espaços académicos do ISPKS (Fonte: Relatório do I Semestre/2016)

Espaços académicos	Quantidade
Salas de Aulas	22
Biblioteca	1
Laboratórios	7
Anfiteatro	1
Salas de apoio (Gabinetes de serviços)	12

2.3 Órgãos do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul (ISPKS)

Apresenta-se no anexo I, os Órgãos Executivo de Gestão do ISPKS.

Para garantir a formação dos estudantes do ISPKS, a instituição conta com um efetivo de docentes Angolanos, Cubanos, Portugueses e Vietnamitas. Na tabela abaixo apresenta-se o corpo Docente do ISPKS nos últimos três anos.

Tabela 8. Corpo docente do ISPKS (Fonte: Relatório anual do ISPKS)

Ano	N.º de Docentes
2014	84
2015	85
2016	94

A tabela abaixo, representa o pessoal não Docente do ISPKS

Tabela 9. Pessoal não docente do ISPKS (Fonte: Relatório anual do ISPKS)

Ano	N.º de Pessoal não Docente
2014	60
2015	59
2016	75

Na tabela abaixo apresentam-se o número de alunos matriculados nos últimos três anos ISPKS

Tabela 10. Nº de matrícula do ISPKS (Fonte: Anuário Estatístico do MES)

Ano	Alunos Matriculados
2014	1218
2015	1015
2016	1454

No anexo II, apresenta-se o Organograma do Instituto Superior Politécnico do Kwanza-Sul

3 Enquadramento Metodológico

3.1 Metodologia

Neste capítulo aborda-se a questão relativa a metodologia de investigação desenvolvida no estudo. Porém antes de dar continuidade, importa referir que não há um conceito único de metodologia de investigação, pelo que achamos pertinente enunciar algumas definições de diversos autores.

Para existir uma investigação é necessário que exista sempre um problema. De uma forma geral, no caso de a investigação adoptar uma metodologia apoiada num cariz quantitativo, normalmente a formulação do problema é feita sob a forma de uma pergunta, tanto na forma interrogativa, como na forma de afirmação. É neste âmbito que se insere a presente dissertação (Costa, 2016).

A metodologia de investigação consiste num processo de selecção da estratégia de investigação que condiciona por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados que devem ser adequadas aos objetivos que se pretende atingir (Sousa & Baptista, 2011) .

Segundo Maria Sousa & Cristina Baptista (2011), “ o dilema inerente à escolha da metodologia de investigação tem por base não só os objetivos do trabalho a desenvolver, mas o facto de se poder pretender que os resultados se assumam como generalizações, tendo por base uma grande população, o que permite procurar tendências gerais dos seus comportamentos ou se quer realizar um trabalho em profundidade sobre uma amostra reduzida composta por poucas unidades de análise, importando neste caso, compreender os fenómenos que são objeto de investigação”.

Metodologia é o estudo dos meios adequados e satisfatórios a escolher na realização de uma investigação. Podem ser processos, métodos, técnicas ou procedimentos de análise. Regra geral, devem representar realmente uma economia de esforço tendo em vista alcançar o fim esperado (Deshaies, 1997).

Método é uma estratégia integrada de pesquisa que organiza criticamente as práticas de investigação, incidindo nomeadamente sobre a selecção e articulação das técnicas de recolha e análise da informação (Silva, Pinto, & Da Costa, 1986).

Segundo Grawitz, Sousa & Cristina, (2014) define método como um conjunto concertado de operações que são realizadas para atingir um ou mais objetivos, um corpo de princípios que presidem a toda a investigação organizada, um conjunto de normas que permitem seleccionar e coordenar técnicas.

Considerando os objetivos propostos e a natureza do estudo, optou-se pelo método de investigação quantitativa, apoiada por elementos da variável qualitativa como: Fontes documentais; revisão bibliográfica dos conteúdos teóricos que suportam a investigação empírica,

bem como análise de documentos legais da instituição (legislação sobre o Ensino Superior, estatutos, regulamentos da instituição).

Ao nível da investigação quantitativa, aplicou-se um inquérito por questionário dirigido a responsáveis das IES Angolanas.

3.2 Apresentação da Amostra e Amostragem

Acontece porém que, muitas vezes, o investigador não tem tempo nem recursos suficientes para recolher e analisar dados para cada um dos casos do Universo pelo que, nesta situação, só é possível considerar uma parte dos casos que constituem o Universo, a esta parte designa-se por amostra do Universo (Hill & Hill, 2009).

É importante fazer a distinção entre amostragem, sujeito, população, população acessível e amostra. A amostragem é o processo de seleção do número de indivíduos que vão participar num estudo; o sujeito é o indivíduo a quem se recolhe os dados; a população o conjunto de elementos a quem se pretende generalizar os resultados obtidos; a população acessível a parte da população da qual se seleccionará a amostra; a amostra como sendo o conjunto de sujeitos de quem se recolhe os dados (Costa, 2016).

A população considerada na presente pesquisa são das IES Angolanas, o que em números corresponde a um total de 73 instituições. Estes dados foram consultados no Anuário Estatístico do Ministério do Ensino Superior.

Definida a população, seguiu-se para a identificação do procedimento de amostragem escolhido. Procurou-se um plano de amostragem que respondeu às seguintes questões: quem pesquisar (unidade de amostragem), quantos pesquisar (o tamanho da amostra) e como seleccionar (o procedimento da amostragem).

A caracterização da amostra foi composta por alguns gestores das instituições de Ensino Superior Angolanas que responderam ao questionário de acordo com as regiões académicas existente em Angola e respetiva unidade orgânica, cargo de gestão e o género.

Selecionou-se 55 instituições das 73 existentes, correspondendo a 75% do total (garantindo cobertura das IES públicas e privadas), às quais se enviou os questionários por meio do correio eletrónico. Para a recepção das mesmas e como o questionário foi elaborado *on-line* no programa *formulário Google*, recebeu-se 50 questionários devidamente preenchidos, a partir dos quais se construiu a base de dados amostral que serviu de suporte da pesquisa.

3.3 Instrumento de Recolha de Dados

A investigação pode ter vários instrumentos de recolha de dados. Por isso é fundamental conhecer e saber aplicar aquele ou aqueles instrumentos que melhor se adequem ao seu objetivo de

investigação. No presente estudo utilizou-se a investigação quantitativa, na qual empregou-se o inquérito por questionário (ver anexo III).

O inquérito por questionário consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, ou ainda sobre qualquer outro assunto que interesse os investigadores (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Dado o grande número de pessoas geralmente interrogadas e o tratamento quantitativo das informações que deverá seguir-se, as respostas à maior parte das perguntas são pré-codificadas, de forma que os entrevistados devem obrigatoriamente escolher as suas respostas entre as que lhes são formalmente propostas.

Para Sousa & Baptista (2011), o questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente na inquisição de um grupo representativo da população em estudo. Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem o tema de interesse para os investigadores, não havendo interação direta entre os inquiridos.

O questionário foi elaborado para facilitar as respostas por parte dos inquiridos, desta forma optou-se pela construção de um questionário curto e objetivo e com uma redação clara e direta.

O pré-teste ao questionário consiste num conjunto de verificações feitas, de forma a confirmar que ele é realmente aplicável com êxito, no que diz respeito a dar uma resposta efetiva aos problemas levantados pelo investigador (Sousa & Baptista, 2011). O mesmo foi submetido ao processo do pré-teste, sendo realizado à gestora da qualidade do Instituto Politécnico Viana do Castelo, assim como outros *expert* na área da qualidade.

Como referimos, o questionário elaborado continha um conjunto de questões relativas à implementação do sistema de gestão da qualidade nas instituições de Ensino Superior em Angola, estruturadas em blocos de afirmações, relativamente às quais se solicitava o grau de concordância do inquirido numa escala de *1 – Discordo totalmente* a *7 – Concordo totalmente*. Criado *on-line* com perguntas abertas e fechadas, sendo que na sua maior parte recorreu-se a escala de *Lickert* de 7 pontos.

A aplicação de um questionário permite recolher uma amostra dos conhecimentos, atitudes, valores e comportamento. Deste modo, é importante ter em conta o que se quer e como se vai avaliar, tendo rigor na seleção do tipo de questionário a aplicar de forma a aumentar a credibilidade do mesmo (Sousa & Baptista, 2011).

Na presente investigação e para a recolha de dados, foi distribuído aos gestores de algumas instituições de Ensino Superior públicas e privadas de Angola.

4 Apresentação dos Resultados

Aqui procuraremos apresentar o resultado desenvolvido na presente investigação. Para tal, começaremos por apresentar algumas definições de análise e interpretação.

O objetivo da investigação é responder à pergunta de partida, e para o efeito, o investigador formula hipóteses e procede às observações que elas exigem. Trata-se, em seguida de verificar se as informações recolhidas correspondem de facto às hipóteses aos resultados esperados (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Para o tratamento dos dados recorreu-se a análise *estatística SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 22.0 para o Windows*. Como referido anteriormente participaram da pesquisa 50 instituições das 55 inquiridas, o que representa uma percentagem de questionários respondidos e recebidos na ordem dos 91%.

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. O nível de significância para aceitar ou rejeitar a hipótese nula foi fixado em $(\alpha) \leq 0,05$.

Para testar as hipóteses nr.º 1, 2 e 3 4 utilizou-se o teste não paramétrico de Mann-Whitney pois está-se a comparar dois grupos ou amostras em variáveis dependentes de tipo ordinal. Para facilidade de interpretação apresentou-se nas estatísticas descritivas os valores das médias e não os valores das ordens médias. Utilizou-se também o coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach.

Colaborou no estudo um total de 50 sujeitos. A maioria era do género masculino (70,0%), $n = 35$) enquanto o género feminino se encontrava representado por apenas 30.0% ($n = 15$), conforme se pode constatar pela observação do gráfico número 1.

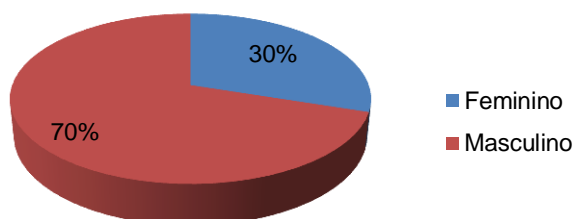


Gráfico 1. Participantes no inquérito por género.

Em termos de função, predominavam os Diretores Gerais (40.0%) e os Diretores Adjunto/Científica ou Vice-Reitores/Científica (20.0%). Uma percentagem muito elevada (90.0%) pertencia a Órgãos de Direção (Tabela 8).

Tabela 11. Participantes no inquérito por função que representa na IES.

	Frequência	Porcentagem
Reitor	1	2.0
Vice-Reitor/Científica	10	20.0
Vice-Reitor/Académica	3	6.0
Diretor Geral	20	40.0
Diretor Adjunto/Científica	10	20.0
Diretor Adjunto/Académica	6	12.0
Total	50	100.0

O sistema de ensino mais representado na amostra era o privado Politécnico (38.0%), seguindo-se depois o ensino privado Universitário (34.0%).

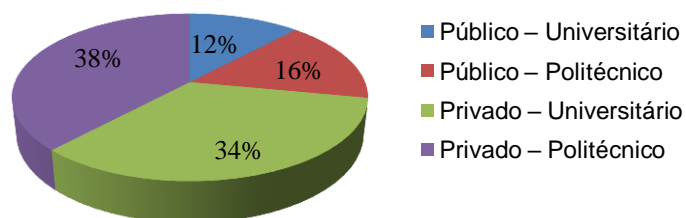


Gráfico 2. Participantes no inquérito por sistema de ensino.

Das 50 instituições inquiridas, apenas 20.0% delas têm o Sistema de Gestão da Qualidade implementado.

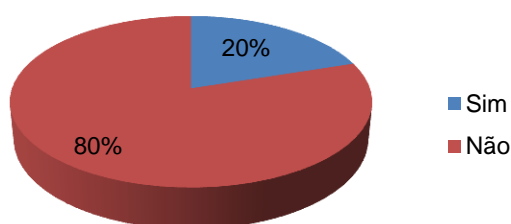


Gráfico 3. Participantes no inquérito com SGQ implementado na instituição

Dos que não têm um Sistema de Gestão da Qualidade implementado (SGQ) na sua instituição 87.5% já pensou em implementá-lo.

Tabela 12. Participantes no inquérito que já pensaram em implementar um SGQ na instituição

	Frequência	Porcentagem
Sim	35	87.5
Não	5	12.5
Total	40	100.0

E uma percentagem muito elevada dos inquiridos afirma que conhece as vantagens da implementação do Sistema da Gestão da Qualidade (SGQ) no Ensino Superior.

Tabela 13. Participantes no inquérito que dizem conhecerem as vantagens de implementar um SGQ

	Frequência	Porcentagem
Sim	45	90.0
Não	5	10.0
Total	40	100.0

A maioria dos que não têm um SGQ implementado evoca como principal razão a incapacidade financeira (75.0%).

Tabela 14. Razão da não implementação do SGQ

	Frequência	Porcentagem
Incapacidade financeira	30	75.0
Pouco interesse institucional	2	5.0
Falta de políticas incentivadoras	4	10.0
Disponibilidade de tempo	4	10.0
Total	40	100.0

A norma ISO 9001 foi a mais a referenciada como base para implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.

Tabela 15. Qual o referencial que utilizou para a implementação do SGQ

	Frequência	Porcentagem
ISO 9001	9	90.0
EFQM	1	10.0
Total	10	100.0

No que diz respeito à implementação do SGQ, das instituições que implementaram, a maior parte delas têm implementado em toda a organização, o que representa 80.0% das situações.

Tabela 16. Âmbito da Implementação do SGQ (toda/parte da instituição)

	Frequência	Percentagem
Toda Instituição	8	80.0
Alguma parte da Instituição	2	20.0
Total	10	100.0

As respostas dos inquiridos às questões relacionadas com a dimensão “Implementação do sistema de gestão da qualidade” e com a dimensão “Garantia da qualidade na instituição” podem ser apreciadas nas tabelas nº 17 e 18. A cor em azul claro indica-se as respostas mais frequentes (moda). Assim, na dimensão Implementação do sistema de gestão da qualidade as respostas que geraram um nível mais elevado de concordância foi “ É Importante que as instituições de ensino superior em Angola implementam o sistema de gestão da qualidade e o autoconhecimento institucional é o ponto de partida para uma garantia da qualidade eficaz” (74.0%).

Tabela 17. Respostas ao inquérito relativamente à importância de Implementação do SGQ

		1	2	3	4	5	6	7
1. É Importante que as instituições de ensino superior em Angola implementam o sistema de gestão da qualidade.	Freq.	1	0	0	2	3	7	37
	%	2.0	0.0	0.0	4.0	6.0	14.0	74.0
2. Todas instituições de ensino superior Angolanas devem ter um sistema de gestão da qualidade implementado certificado.	Freq.	1	1	0	2	8	11	27
	%	2.0	2.0	0.0	4.0	16.0	22.0	54.0
3. O Ministério do Ensino Superior de Angola deve criar um decreto legislativo que obriga as instituições de ensino superior a implementarem o sistema de gestão da qualidade.	Freq.	1	0	1	4	5	15	24
	%	2.0	0.0	2.0	8.0	10.0	30.0	48.0
4. A gestão da qualidade permite as instituições de ensino superior melhorarem a qualidade de ensino.	Freq.	1	0	2	3	4	9	31
	%	2.0	0.0	4.0	6.0	8.0	18.0	62.0
5. Um dos principais objetivos da implementação da gestão da qualidade nas instituições de ensino superior, tem a ver com a satisfação dos estudantes.	Freq.	1	0	1	3	3	13	29
	%	2.0	0.0	2.0	6.0	6.0	26.0	58.0
6. A confiança dos estudantes e de outras partes interessadas no ensino superior é estabelecida e mantida através de atividades eficazes de garantia da qualidade.	Freq.	1	2	2	9	10	12	14
	%	2.0	4.0	4.0	18.0	20.0	24.0	28.0
7. O autoconhecimento institucional é o ponto de partida para uma garantia da qualidade eficaz.	Freq.	2	0	1	2	1	7	37
	%	4.0	0.0	2.0	4.0	2.0	14.0	74.0
8. Avaliação dos estudantes é um dos elementos mais importantes do seu percurso formativo no ensino superior.	Freq.	2	0	1	5	10	13	19
	%	4.0	0.0	2.0	10.0	20.0	26.0	38.0
9. É importante que os professores das instituições de ensino superior em Angola possuam o conhecimentos e compreensão completos da área que lecionam.	Freq.	1	1	0	4	18	13	13
	%	2.0	2.0	0.0	8.0	36.0	26.0	26.0
10. Os professores representam o recurso de aprendizagem mais importante para a maioria dos estudantes nas instituições de ensino superior em Angola.	Freq.	1	0	2	3	3	9	32
	%	2.0	0.0	4.0	6.0	6.0	18.0	64.0

Legenda da escala: 1 - Discordo totalmente; 7 - Concordo totalmente

Na dimensão “garantia da qualidade na instituição” (ver Tabela 18) as respostas que geraram um nível mais elevado de concordância foi “A instituição fornece informação pública sobre o atual perfil da sua população estudantil” e “A instituição possui recursos humanos, tais como tutores, e gabinetes de apoio, para aprendizagem dos seus estudantes” (64.0%). A questão que gerou um maior nível de discordância foi “A estratégia, a política e os procedimentos de garantia da qualidade da instituição incluem um papel (formas de participação no sistema) para todos stakeholders: (docentes, estudantes, não docentes, empregados, associações profissionais, etc)” (38.0%).

Tabela 18. Respostas ao Inquérito relativamente à garantia da qualidade na instituição

		1	2	3	4	5	6	7
1. A instituição fornece informação pública sobre os procedimentos de ensino, aprendizagem e avaliação que utiliza.	Freq.	3	2	2	5	4	9	25
	%	6.0	4.0	4.0	10.0	8.0	18.0	50.0
2. Os recursos de aprendizagem e outros mecanismos de apoio existente na instituição são de fácil acesso para os estudantes.	Freq.	1	3	4	4	8	7	23
	%	2.0	6.0	8.0	8.0	16.0	14.0	46.0
3. Os recursos de aprendizagem e os serviços de apoio da instituição têm em consideração as necessidades e o feedback dos estudantes.	Freq.	1	2	3	8	9	6	21
	%	2.0	4.0	6.0	16.0	18.0	12.0	42.0
4. A estratégia, a política e os procedimentos de garantia da qualidade da instituição incluem um papel para todos stakeholders	Freq.	19	5	3	6	5	3	9
	%	38.0	10.0	6.0	12.0	10.0	6.0	18.0
5. Os mecanismos que asseguram as qualificações e competências do pessoal docente da instituição são discutidos nos relatórios internos de garantia da qualidade.	Freq.	12	12	7	7	5	3	4
	%	24.0	24.0	14.0	14.0	10.0	6.0	8.0
6. A instituição assegura que os recursos disponíveis para apoio à aprendizagem dos estudantes são adequados e apropriados para cada um dos cursos oferecidos.	Freq.	1	0	3	2	7	10	27
	%	2.0	0.0	6.0	4.0	14.0	20.0	54.0
7. A instituição fornece informação pública sobre o atual perfil da sua população estudantil.	Freq.	1	0	2	6	3	6	32
	%	2.0	0.0	4.0	12.0	6.0	12.0	64.0
8. A instituição possui recursos humanos, tais como tutores, e gabinetes de apoio, para aprendizagem dos seus estudantes.	Freq.	1	0	2	6	3	6	32
	%	2.0	0.0	4.0	12.0	6.0	12.0	64.0
9. A instituição possui recursos físicos, como bibliotecas e laboratórios para apoiar a aprendizagem dos estudantes.	Freq.	2	2	1	2	10	13	20
	%	4.0	4.0	2.0	4.0	20.0	26.0	40.0
10. A instituição está explicitamente comprometida com o desenvolvimento de uma cultura que reconhece a importância da qualidade e da sua garantia no seu trabalho.	Freq.	14	6	1	4	4	4	17
	%	28.0	12.0	2.0	8.0	8.0	8.0	34.0
11. A informação pública disponibilizada pela instituição é imparcial, objetiva e facilmente acessível.	Freq.	14	6	1	4	4	4	17
	%	28.0	12.0	2.0	8.0	8.0	8.0	34.0

Legenda escala: 1 - Discordo totalmente 7 - Concordo totalmente

Os valores de consistência interna, avaliada com o coeficiente Alfa de Cronbach, variaram entre um mínimo de .979 (excelente) na dimensão garantia da qualidade na instituição a um máximo de .990 (excelente) na dimensão Implementação do sistema de gestão da qualidade (Tabela 19).

Tabela 19. Consistência interna de acordo com Alfa de Cronbach

	Alfa de Cronbach	Nr de itens
Implementação do SGQ	.990	10
Qualidade na instituição	.979	11

As diferenças de opinião entre os inquiridos com funções de Reitor/Vice-Reitor e os com funções de Direção são todas estatisticamente significativas ($p = .001$), sendo que os com função de Direção concordam mais com as afirmações relacionadas com a implementação do sistema de gestão da qualidade (ver tabela 20 e gráfico 4).

Tabela 20. Representatividade das opiniões da implementação do SGQ entre Reitores e Diretores

	Reitores		Diretores		Z
	M	DP	M	DP	
1. É Importante que as instituições de ensino superior em Angola implementam o sistema de gestão da qualidade.	5.21	1.48	6.97	.17	-6,298***
2. Todas instituições de ensino superior Angolanas devem ter um sistema de gestão da qualidade implementado certificado.	4.50	1.40	6.75	.44	-5,770***
3. O Ministério do Ensino Superior de Angola deve criar um decreto legislativo que obriga as instituições de ensino superior a implementarem o sistema de gestão da qualidade.	4.50	1.34	6.67	.48	-5,448***
4. A gestão da qualidade permite as instituições de ensino superior melhorarem a qualidade de ensino.	4.50	1.45	6.86	.35	-6,016***
5. Um dos principais objetivos da implementação da gestão da qualidade nas instituições de ensino superior, tem a ver com a satisfação dos estudantes.	4.79	1.48	6.81	.40	-5,626***
6. A confiança dos estudantes e de outras partes interessadas no ensino superior é estabelecida e mantida através de atividades eficazes de garantia da qualidade.	3.36	1.01	6.11	.82	-5,584***
7. O autoconhecimento institucional é o ponto de partida para uma garantia da qualidade eficaz.	4.79	1.93	6.94	.23	-6,051***
8. Avaliação dos estudantes é um dos elementos mais importantes do seu percurso formativo no ensino superior.	3.93	1.38	6.42	.69	-5,410***
9. É importante que os professores das instituições de ensino superior em Angola possuam o conhecimentos e compreensão completos da área que lecionam.	4.21	1.25	6.08	.81	-4,781***
10. Os professores representam o recurso de aprendizagem mais importante para a maioria dos estudantes nas instituições de ensino superior em Angola.	4.57	1.50	6.89	.32	-6,112***

*** $p \leq .001$

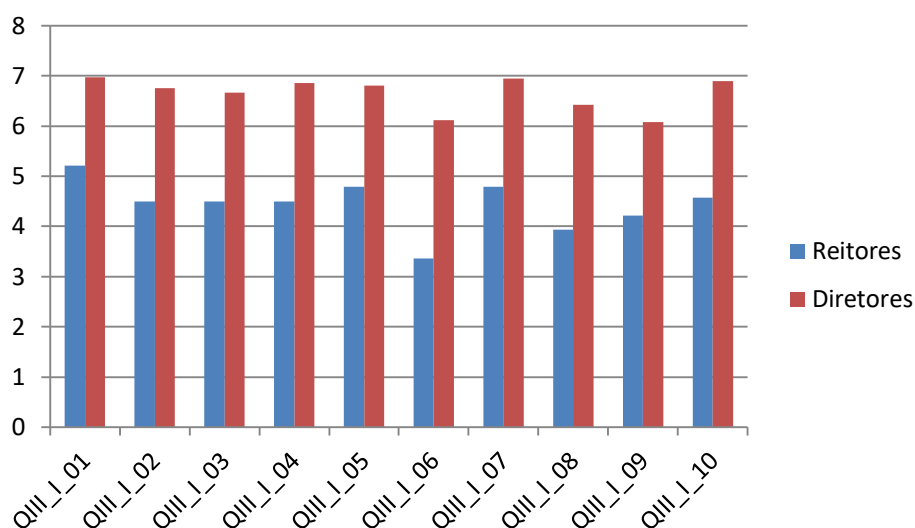


Gráfico 4. Representatividade das opiniões dos inquiridos

As diferenças de opinião entre os inquiridos com funções de Reitor/Vice-Reitor e os com funções de Direção são todas estatisticamente significativas ($p = .001$), sendo que os com função de Direção concordam mais com as afirmações relacionadas com a garantia da qualidade na instituição (ver tabela 21 e gráfico 5).

Tabela 21. Opiniões dos inquiridos (Reitor/Vice-Reitor e Diretores)

	Reitores		Diretores		Z
	M	DP	M	DP	
1. A instituição fornece informação pública sobre os procedimentos de ensino, aprendizagem e avaliação que utiliza.	3.07	1.44	6.64	.59	-5,799***
2. Os recursos de aprendizagem e outros mecanismos de apoio existente na instituição são de fácil acesso para os estudantes.	3.21	1.19	6.47	.77	-5,619***
3. Os recursos de aprendizagem e os serviços de apoio da instituição têm em consideração as necessidades e o feedback dos estudantes.	3.29	.99	6.33	.86	-5,694***
4. A estratégia, a política e os procedimentos de garantia da qualidade da instituição incluem um papel para todos stakeholders	1.07	.27	4.28	2.16	-4,717***
5. Os mecanismos que asseguram as qualificações e competências do pessoal docente da instituição são discutidos nos relatórios internos de garantia da qualidade.	1.14	.36	3.89	1.69	-5,321***
6. A instituição assegura que os recursos disponíveis para apoio à aprendizagem dos estudantes são adequados e apropriados para cada um dos cursos oferecidos.	4.21	1.31	6.75	.44	-5,863***
7. A instituição fornece informação pública sobre o atual perfil da sua população estudantil.	4.14	1.29	6.89	.32	-6,253***
8. A instituição possui recursos humanos, tais como tutores, e gabinetes de apoio, para aprendizagem dos seus estudantes.	4.14	1.29	6.89	.32	-6,253***
9. A instituição possui recursos físicos, como bibliotecas e laboratórios para apoiar a aprendizagem dos estudantes.	3.71	1.59	6.47	.65	-5,468***
10. A instituição está explicitamente comprometida com o desenvolvimento de uma cultura que reconhece a importância da qualidade e da sua garantia no seu trabalho.	1.07	.27	5.39	1.92	-5,551***
11. A informação pública disponibilizada pela instituição é imparcial, objetiva e facilmente acessível.	1.07	.27	5.39	1.92	-5,551***

*** $p \leq .001$

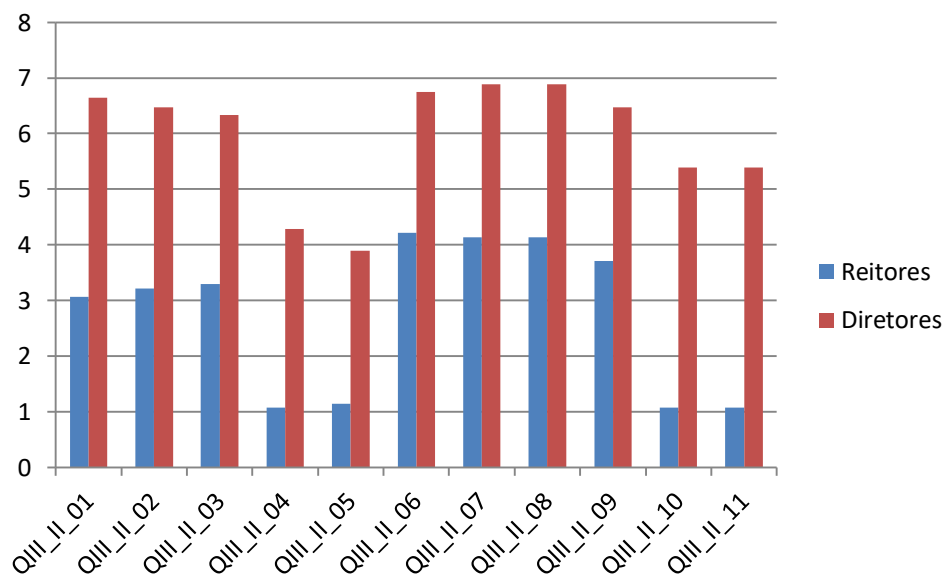


Gráfico 5. Opiniões dos inquiridos (Reitor/Vice-Reitor e Diretores)

As diferenças de opinião entre os inquiridos que trabalham no ensino público e os que trabalham no ensino privado são todas estatisticamente significativas ($p = .01$), sendo que os que trabalham no ensino privado concordam mais com as afirmações relacionadas com a implementação do sistema de gestão da qualidade (ver tabela 22 e gráfico 6).

Tabela 22. Opiniões dos inquiridos das instituições públicas e privadas

	Público		Privado		Z
	M	DP	M	DP	
1. É Importante que as instituições de ensino superior em Angola implementam o sistema de gestão da qualidade.	6.07	.88	6.66	1.16	-3,595***
2. Todas instituições de ensino superior Angolanas devem ter um sistema de gestão da qualidade implementado certificado.	5.47	.83	6.40	1.38	-3,839***
3. O Ministério do Ensino Superior de Angola deve criar um decreto legislativo que obriga as instituições de ensino superior a implementarem o sistema de gestão da qualidade.	5.40	.99	6.34	1.28	-3,467***
4. A gestão da qualidade permite as instituições de ensino superior melhorarem a qualidade de ensino.	5.47	1.19	6.51	1.29	-3,800***
5. Um dos principais objetivos da implementação da gestão da qualidade nas instituições de ensino superior, tem a ver com a satisfação dos estudantes.	5.67	.90	6.49	1.29	-3,854***
6. A confiança dos estudantes e de outras partes interessadas no ensino superior é estabelecida e mantida através de atividades eficazes de garantia da qualidade.	4.33	1.29	5.77	1.42	-3,463***
7. O autoconhecimento institucional é o ponto de partida para uma garantia da qualidade eficaz.	5.93	1.16	6.51	1.48	-3,332***
8. Avaliação dos estudantes é um dos elementos mais importantes do seu percurso formativo no ensino superior.	5.00	1.13	6.03	1.48	-3,147**
9. É importante que os professores das instituições de ensino superior em Angola possuam o conhecimentos e compreensão completos da área que lecionam.	5.07	.88	5.77	1.35	-2,784**
10. Os professores representam o recurso de aprendizagem mais importante para a maioria dos estudantes nas instituições de ensino superior em Angola.	5.60	1.24	6.51	1.29	-3,415***

** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

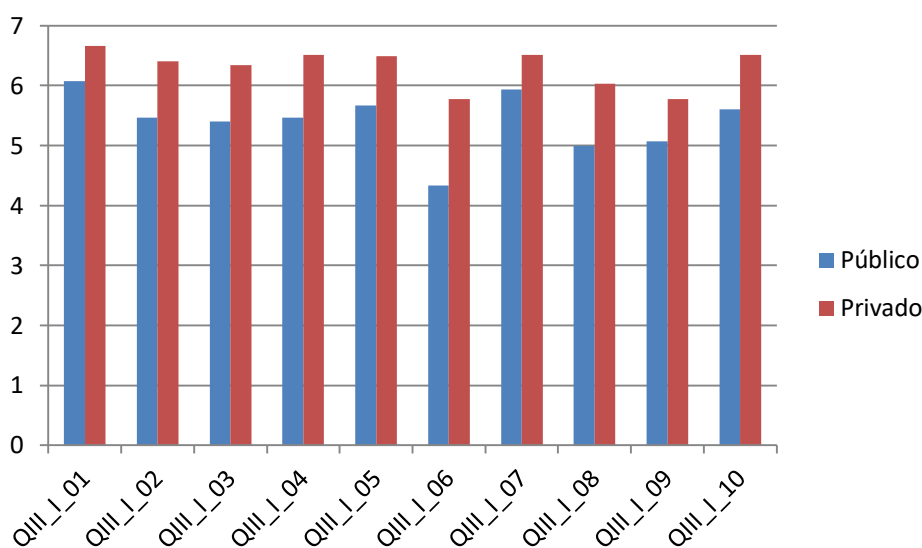


Gráfico 6. Opiniões dos inquiridos das instituições públicas e privadas

As diferenças de opinião entre os inquiridos que trabalham no ensino público e os que trabalham no ensino privado são todas estatisticamente significativas ($p = .01$), sendo que os que trabalham no ensino privado concordam mais com as afirmações relacionadas com a garantia da qualidade na instituição.

Tabela 23. Níveis de concordância da garantia da qualidade (Público & Privado)

	Público		Privado		Z
	M	DP	M	DP	
1. A instituição fornece informação pública sobre os procedimentos de ensino, aprendizagem e avaliação que utiliza.	4.33	1.72	6.20	1.62	-3,773***
2. Os recursos de aprendizagem e outros mecanismos de apoio existente na instituição são de fácil acesso para os estudantes.	4.27	1.44	6.11	1.55	-3,748***
3. Os recursos de aprendizagem e os serviços de apoio da instituição têm em consideração as necessidades e o feedback dos estudantes.	4.27	1.33	6.00	1.50	-3,719***
4. A estratégia, a política e os procedimentos de garantia da qualidade da instituição incluem um papel para todos stakeholders	1.93	2.09	4.00	2.18	-3,117**
5. Os mecanismos que asseguram as qualificações e competências do pessoal docente da instituição são discutidos nos relatórios internos de garantia da qualidade.	2.07	2.05	3.57	1.67	-3,296***
6. A instituição assegura que os recursos disponíveis para apoio à aprendizagem dos estudantes são adequados e apropriados para cada um dos cursos oferecidos.	5.20	1.08	6.40	1.35	-3,923***
7. A instituição fornece informação pública sobre o atual perfil da sua população estudantil.	5.20	1.37	6.51	1.29	-3,594***
8. A instituição possui recursos humanos, tais como tutores, e gabinetes de apoio, para aprendizagem dos seus estudantes.	5.20	1.37	6.51	1.29	-3,594***
9. A instituição possui recursos físicos, como bibliotecas e laboratórios para apoiar a aprendizagem dos estudantes.	4.93	1.33	6.03	1.60	-3,206***
10. A instituição está explicitamente comprometida com o desenvolvimento de uma cultura que reconhece a importância da qualidade e da sua garantia no seu trabalho.	1.93	2.09	5.14	2.09	-4,096***
11. A informação pública disponibilizada pela instituição é imparcial, objetiva e facilmente acessível.	2.00	2.07	5.11	2.14	-3,877***

** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

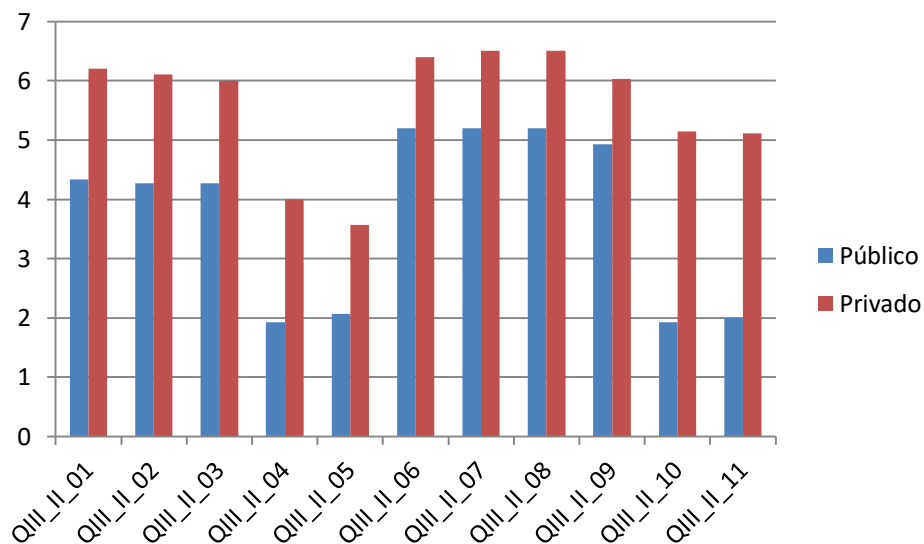


Gráfico 7. Níveis de concordância da garantia da qualidade (Público & Privado)

Por último pediu-se aos inquiridos para apresentarem as suas sugestões para a contribuição do presente estudo. Várias foram as sugestões que colhemos dentre as quais ressaltam as seguintes; Encorajamento na execução do trabalho; Maior e melhor divulgação de trabalhos relativos a implementação dos SGQ nas instituições em Angola; Mais apoio as instituições que pretendam implementar o SGQ e que haja uma empresa local certificadora para a diminuição dos custos da implementação.

5 Apresentação das Vantagens da Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e a Proposta de Estrutura do SGQ-ISPKS

A decisão de implementar um SGQ de acordo com a norma ISO 9001:2015 deverá ser tomada conscientemente pela direção do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul, sendo importante também que todos intervenientes da instituição tenham consciência do projeto. Para que isto aconteça é necessário um comprometimento serio da gestão de topo com a qualidade e com a gestão para a qualidade.

5.1 Análise SWOT do ISPKS

Tendo em conta a formação académica do mestrado, o conhecimento adquirido ao longo das atividades desenvolvidas no Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul, no que diz respeito a questões de fórum interno e dificilmente percebidos por quem não faz parte integrante da organização, uma consciência do panorama atual em que se encontra o mundo e mais concretamente Angola, decidiu-se realizar uma análise SWOT, que ajuda a compreender a atual situação interna do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul e o que poderá acontecer no futuro a esta Organização.

Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma ferramenta de gestão utilizada no planeamento estratégico de uma organização, foi estabelecida entre as décadas de 60 e 70 por Albert Humphrey da universidade de Stanford (Daychouw, 2007). É uma ferramenta de simples aplicação e muito útil para a análise interna (forças e fraquezas) e externa (oportunidade e ameaças) da organização de modo a que esta conheça o impacto destes fatores, permitindo a determinação de prioridades no estabelecimento de estratégias a seguir, problemas a resolver e pontos a explorar (Daychouw, 2007). Para aplicar esta ferramenta devem ser respondidas algumas questões que segundo Ward (1998) podem ser seguidos os seguintes exemplos: “ Quais os pontos fortes e fracos da organização? Quais as suas vantagens em relação às organizações concorrentes? As técnicas utilizadas estão obsoletas? Existem novos mercados?” no final da análise é necessário combinar os pontos fortes e fracos com as ameaças e oportunidades de modo a definir a estratégia organizacional a seguir. Esta combinação deve ser construída tendo em conta todos os aspetos associados, de modo a alcançar a melhoria contínua.

Do cruzamento dos pontos fortes e pontos fracos, determinados por fatores internos e pela posição atual do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul, com as ameaças e oportunidades, meras antecipações do futuro relacionadas com fatores externos, fez-se a análise SWOT, que está desenvolvida em diferentes aspetos de cada quadrante da análise SWOT.

Tabela 24. Análise Swot do ISPKS (Elaboração própria)

**Pontos Fortes
(Strengths)**

Posicionamento privilegiado

O Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul possui uma posição de liderança no Ensino Superior no contexto nacional, pelo facto de ser uma instituição que ministra cursos de perfil agro-pecuário, com destaque para Agronomia, Zootécnica e Gestão Agrária. Ressalta-se também que a região do Kwanza Sul é uma zona propícia para Agricultura, Pesca e criação de gado.

Alargamento de competências e capacidade crítica

As instituições de carácter agro-pecuário e não só, tem solicitado apoio técnico no que concerne as boas práticas de agricultura moderna, com o propósito de melhorarem as suas culturas.

Formação do corpo docente

Todos os anos o ISPKS em colaboração com INAGBE no âmbito da formação contínua, tem proporcionado aos docentes bolsas de estudo para aprimorarem os seus conhecimentos e desta forma criarem condições para um ensino de qualidade.

Forte política no apoio a comunidade

O ISPKS é uma instituição que também tem-se preocupado com o apoio a comunidade, pois que tem realizado atividades científica nas comunidades com o propósito de melhorarem as condições de saúde e outros serviços.

Pontos Fracos (Weaknesses)

Ausência de uma infraestrutura digna

A ausência de uma infra-estrutura digna constitui uma dificuldade acrescida no aumento da matrícula e de novos cursos, ou seja a infraestrutura é muito antiga, carece de manutenção, e não possui espaços académicos suficientes (salas de aulas laboratórios, anfiteatro e refeitórios) nem espaços desportivos (quadras desportivas ou campo multiuso). Ausência destes fatores podem criar condições para um processo de ensino pouco eficaz.

Circuitos de comunicação e serviços limitados

A instituição não possui nenhum *software* de gestão académica, facto que tem criado inúmeras dificuldades nos serviços prestados aos estudantes e interessados, isto também deve-se ao facto do espaço onde funciona ser muito pequeno. A aposta deve ser na promoção da modernização dos serviços e dos recursos do ISPKS, com destaque para a modernização tecnológica e de comunicações (implementação de um sistema de informação).

Pouca atividade de investigação científica

Apesar do nível já atingido, é importante reforçar o nível das atividades de investigação científica em colaboração com os parceiros da Instituição, bem como as redes de cooperação internacional.

Recursos financeiros limitados

O ISPKS tem total dependência do financiamento proveniente do Orçamento Geral do Estado, o que condiciona a realização de alguns projetos. Há que diversificar as fontes de receita e fomentá-las, o que passa pela resposta a eventuais solicitações de outras instituições.

Constrangimentos dos estudantes na procura dos estágios curriculares

Reconhecem-se ainda algumas debilidades existentes dos estudantes em relação a procura dos estágios, pois que muitas das instituições onde os estudantes solicitam, não são aceites pelo facto de não possuírem um protocolo de cooperação com o ISPKS.

Oportunidades (Opportunities)

Localização Geográfica

O ISPKS encontrar-se no meio da cidade capital e de outras cidades grande, isto faz dela um local estratégico onde pessoas oriundas de outras localidades procuram candidatar-se ao cursos de enfermagem, isto pelo facto do acesso nas grandes cidades ser difícil. Assim a procura ao curso de enfermagem registará um elevado número de candidatos.

Aumento de instituições de saúde e comerciais

No âmbito do programa do executivo angolano para melhoria social da população, construíram-se novas instalações de saúde ao nível dos municípios e comunas da província. Tal facto tem permitido que os diplomados do ISPKS sejam os quadros privilegiados para trabalharem nestas instituições. Outrossim, a falta de cultura da nossa população, no que concerne a saúde e a economia, tem motivado as instituições bancarias e de saúde solicitarem o apoio do ISPKS nas questões ligadas a sensibilização dos estudantes para mudança de comportamento.

Ameaças (Threats)

Situação Económico-financeira

Tem estado a comprometer a realização das atividades de Investigação, bem como de recursos humanos e materiais indispensáveis à realização dos objetivos do ISPKS. A instituição prevê uma retração na execução dos seus projetos.

Aumento da oferta formativa

A expansão do ensino privado em Angola, constitui uma ameaça séria aos candidatos interessados aos cursos de perfil agropecuário do ISPKS.

Mercado Saturado

O aumento do número de diplomados nas aéreas de atuação do ISPKS, bem como a falta de emprego em algumas delas, têm reflexos nas candidaturas ao ISPKS.

5.2 Análise PESTEL do ISPKS

PESTEL é acrónimo para Político Económico Social Tecnológico Ecológico e Legal. Esta análise consiste em investigar variáveis do ambiente externo das organizações, cenários, de forma a identificar oportunidades e ameaças de acordo com as tendências políticas, económicas, sociais, tecnológicas, ecológica e legais. Inicialmente esta análise não incluía as variáveis ecológicas e legais, mas foram introduzidas devido ao aumento da importância destas, por exemplo nas questões ecológicas as preocupações com o ambiente, no caso das legais nomeadamente legislação de saúde no trabalho, leis de concorrência, e alterações previstas da legislação para o setor em análise, entre outras (Torres, Silva, Magalhães, & Andrade, 2014). Relativamente às variáveis políticas estão associadas às práticas governamentais, as variáveis económicas como nível de emprego, consumo ou inflação; as variáveis sociais relacionam-se com crescimento da população, estilo de vida ou distribuição de rendimento e as variáveis tecnológicas associadas ao avanço da tecnologia específica de cada tipo de setor e organização (Gassenferth, Conceição, Machado, Pereira, & Krause, 2015).

Análise PESTEL é uma versão mais elaborada da análise PEST que inclui dois fatores adicionais.

Fatores políticos.

No caso de Angola, o governo tem uma intervenção séria na economia, pelo facto da estabilidade política que o país alcançou, as instituições de Ensino Superior desenvolvem as suas atividades sem constrangimentos nenhum, desde que cumpram com os postulados da lei angolana sobre o Ensino Superior. Elas procuram cumprir os seus deveres quanto as leis fiscais, regulamentações de trabalhadores e políticas comerciais. Em 2009, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados pelas instituições de Ensino Superior, o Governo de Angolano aprovou a Lei do subsistema do Ensino Superior, decreto n.º 90/09, de 15 de Dezembro. Com aprovação desse instrumento demonstra a intenção que o executivo Angolano tem trabalhado arduamente em responder as reais necessidades do subsistema do Ensino Superior, procurando também estimular partes interessadas em investir na área do Ensino Superior.

Fatores Económicos

Crescimento do PIB e Desenvolvimento económico do País

O surgimento de grandes multinacionais e entrada de pequenas, médias e grandes empresas públicas, privadas, público-privadas, bem outras fontes de rendimento cria um aumento espontâneo da renda disponível quer para o consumo, quer para o investimento e poupança. O Ensino Superior é visto como uma oportunidade de investimento pessoal.

Inflação

A inflação do país aumentou drasticamente, isso contribui para que os Angolanos diminuam as suas capacidades de compra e consumo de bens de primeira necessidade. Esse nível de inflação da economia pode enfraquecer e encarecer o custo com a formação do Ensino Superior, criando

condições dessa forma o desincentivo da criação de instituições de Ensino Superior pública e privada no país. Desta forma o Estado preocupa-se com as condições gerais da oferta e a procura na economia.

Fatores Socioculturais

O ambiente social

A sociedade Angolana, verificou um rápido crescimento económico desde o ano de 2004, o facto deveu-se ao fim do conflito armado que o país viveu. Este facto permitiu que o executivo criasse condições necessárias para melhoria da vida da população, criando e novas instituições e incentivando o investimento privado nas varias áreas da economia de Angola, com maior realce no setor petrolífero. As empresas passaram a solicitar uma mão-de-obra qualificada, isto colaborou para que a sociedade Angolana começasse a valorizar o conhecimento e procurar formas de adquirir conhecimento para se manter competitivos no mercado de emprego. Com o aumento da valorização do conhecimento por parte da sociedade Angolana, aumenta também a procura pelo conhecimento por parte da sociedade, este fator criou oportunidade e condições do surgimento de instituições de Ensino Superior no nosso país.

Políticas para a juventude

A sociedade Angolana é constituída na sua maioria por jovens. E a juventude Angolana tem criado uma identidade muito influenciada no modo e no estilo de vida dos jovens de países ocidentais, onde o jovem é visto como uma fonte do novo saber, de inovação e criador do auto emprego, um jovem capaz de por si só, suprir as suas necessidades e perspetivar um futuro próspero. O contexto em que o país vive é caracterizado pela busca de afirmação ao conhecimento político, social, económico ou até mesmo académico, isto tem levado a juventude a recorrer ao Ensino Superior, visto que já passaram os tempos em que existiam poucas Instituições de Ensino Superior no País. A sociedade hoje é exigente (mudam-se os tempos mudam-se as vontades) e ela exige que as pessoas se preparem até para ocupar aqueles cargos outrora ocupados por pessoas sem devida qualificação, não podem preparar-se melhor se não estudarem. Com o aumento da procura pela formação profissional por parte da juventude e não só, surge uma grande oportunidade e condições para o surgimento de instituições de Ensino Superior no nosso país.

Fatores Tecnológico

Promoção das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's)

Com o avanço constante da tecnologia global, Angola procura enquadrar-se nesse novo contexto tecnológico que o mundo se encontra, é neste âmbito que o Estado Angolano tem procurado promover o uso das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's), com o objetivo de explorar novas formas de comunicação envolvente e interagir com seu público-alvo. Esta promoção das TIC's é sustentada em grande parte pelas empresas de telefonia móvel e de

vários servidores de internet que operam em Angola. Com o lençol da internet a cobrir mais localidades do país, abre-se a oportunidade de as instituições de Ensino Superior desenvolver as suas atividades científicas.

Esta promoção do uso das TIC's que o estado Angolano tem feito, abre grandes oportunidades para que as instituições de Ensino Superior melhorem a prestação de serviço a comunidade académicas e aos seus parceiros.

Fatores ecológicos

Fatores ambientais

Do ponto de vista dos serviços que uma instituição de Ensino Superior presta a comunidade académica e a outros atores sociais, não se apontam índices de poluição do meio ambiente em que a instituição se encontra, pois que a mesma dispõe de um mecanismo de recolha do lixo que é eficaz, e se compadece com o ambiente. Tal facto cria comodidade na realização das atividades aos estudantes e funcionários da instituição.

Fatores legais

Cumprimento da Legislação do Ensino Superior

No que diz respeito aos fatores legais, o Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul, tem procurado agir de acordo com os postulados da legislação do Ensino Superior em vigor no país, bem como trabalha na política de criação de condições para um ensino coeso e de qualidade. Outrossim, ela respeita as regras e regulamentos do país neste âmbito.

Estes fatores devem ser compreendidos por todas as organizações. Esta ferramenta analítica ajudará na materialização do plano de ação com o propósito de alcançar os objetivos da organização de forma mais acertada e realista.

Estes seis fatores da análise PESTEL, não são independentes entre si, uma vez que mudanças numa variável podem implicar diretamente mudanças noutra variável.

5.3 Motivação para o SGQ

O comprometimento da gestão como um novo conceito de qualidade, implica na sua maior parte, existências de motivações prévias, quer internas (melhoria da eficiências e padronização dos seus processos), quer externas (exigências dos clientes e/ou utentes dos serviços prestados, bem como do mercado).

No caso do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul, são várias as motivações para o desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), dentre as quais podemos destacar as seguintes:

1. **Organização Interna:** neste âmbito, vamos propor a redefinição a estrutura organizacional, definindo responsabilidades e autoridades, padronizar e documentar processos técnicos e

administrativos e organizar o ciclo de tarefas, bem como melhorar a comunicação interna e externa;

- ***Eficácia e Eficiência nos Serviços:*** neste sentido vamos propor a instituição para melhorar e aumentar a qualidade global dos serviços, reduzindo os custos com a não qualidade;
- ***Estratégia de Diferenciação:*** aqui iremos propor e demonstrar que a implementação e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, deverá surgir como um forte contributo para uma maior notoriedade da imagem da instituição, permitindo uma vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes da região.
- ***Confiança por parte do Cliente/Estudantes que a Instituição está Trabalhando para Alcançar a Qualidade dos Serviços Prestados:*** vamos propor a criação de mecanismos necessários internamente para que a confiança dos nossos estudantes não seja defraudada, aqui serão aprimorados alguns aspectos no processo de formação e nos serviços académicos introduzindo novas tecnologias e metodologias de trabalho no sentido de mitigar as dificuldades dos estudantes.
- ***Acreditação dos ciclos de estudos e oportunidade de aumentar a oferta formativa:*** com base nos objetivos da Instituição de aumentar paulatinamente a oferta formativa na medida em que as condições permitirem, recorrer-se-á ao ministério do Ensino Superior órgão de tutela no sentido de autorizarem abertura de novos cursos.
- ***A partir dos indicadores de desempenho do SGQ a Direção poderá tomar melhores decisões:*** Após a implementação do SGQ no ISPKS e de acordo com a Norma, deveremos fazer avaliar o próprio Sistema para sabermos quais os aspectos a serem melhorados.
- ***Satisfação dos clientes/estudantes e funcionários:*** com base nos indicadores do feedback dos estudantes e quadros da instituição, criar-se-á as condições necessárias para que as melhorias contínuas sejam uma realidade.
- ***Redução dos custos:*** a falta de um sistema de gestão de qualidade muitas vezes pode implicar gastos desnecessários o que amiúde pode refletir desperdício de verbas, ou seja, não está a ser feito o uso correto das verbas que são disponibilizadas.

5.4 Vantagens da Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade de Acordo com a Norma ISO 9001:2015

Usualmente, na mente dos que têm a função de gerir uma organização, a noção de sistema de qualidade surge associada a aumento «da papelada» e da burocracia, enquanto o único benefício será o marketing. Assim sendo, o sistema é montado tendo como única preocupação e evidência do cumprimento dos respetivos requisitos da norma, de forma a obter rapidamente a certificação (Pinto & Soares, 2011).

De acordo com os resultados da pesquisa, notamos que se o Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul implementar o (SGQ), as suas vantagens serão inúmeras.

Ora, um sistema de gestão da qualidade pode, se for encarado por toda a organização como uma mais valia, aportar benefícios valiosos tais como:

- Melhoria da organização e da eficiência organizacional;

Aqui veremos que a organização interna da instituição registrará uma nova dinâmica, atendendo que as tarefas e as responsabilidades estarão devidamente distribuídas com propósito de se evitar falhas constantes.

- Melhoria da execução, da coordenação e da produtividade;

A melhoria da produtividade pode reforçar os laços de confiança entre a instituição e os estudantes, por isso, é importante que pessoal esteja capacitado para execução das tarefas que lhe são cometidas.

- Maior concentração nos objetivos da organização e nas expectativas dos clientes;

O principal objetivo de uma instituição de ES é formar quadros capazes de satisfazer as exigências do mercado de trabalho, com este propósito vão criar-se mecanismos para fomentar um ambiente formativo e académico de elevada qualidade, desenvolvendo uma política de formação centrada na graduação dos cursos que o ISPKS ministra.

- Obtenção e manutenção da qualidade do produto, a fim de satisfazer as necessidades, explícitas e implícitas, dos clientes;

A melhoria contínua num SGQ são muito importantes, uma vez implementado, o ISPKS deverá trabalhar arduamente para garantir que a qualidade da formação mantem os requisitos desejados pelos estudantes.

- Aumento da motivação dos colaboradores;

A Obtenção de níveis melhorados de desempenho contribuirá para remunerar e satisfazer os diferentes quadros do ISPKS, envolvendo-lhes numa ideia de conjunto orientado para melhor prestação de serviço e incentivando o prosseguimento da formação académica.

- Responsabilização das Pessoas;

Com o propósito de evitarem-se desperdícios, é importante que se definam as responsabilidades e obrigações individuais, o que permitirá reforçar a cultura interna, bem como potenciar um maior envolvimento e alinhamento dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização.

- Comunicação interna e externa;

O uso devido das TICs joga um papel importantíssimo no processo de comunicação e uniformização dos procedimentos de trabalho, isto aumentará o nível de eficácia e eficiência com que os pedidos de serviço serão solucionados.

- Competências e melhoria das competências;

Qualificar o corpo docente da instituição representa uma mais valia, da aposta na formação e capacitação dos recursos humanos, através da criação de planos de formações e criação de novas medidas de participação dos colaboradores nos assuntos da instituição, será crucial no processo de afirmação, assegurando uma melhor e adequada resposta aos desafios da acreditação científica e pedagógica.

- Demonstração aos estudantes e potenciais estudantes das capacidades da organização;

A implementação do intercâmbio entre o ISPKS e as instituições de ensino médio representará uma autêntica vantagem para o ingresso de novos estudantes, isto se tivermos em conta que os alunos destas instituições são potências estudantes do ISPKS. Dai torna-se imperioso a aproximação entre as instituições de formação média.

- Certificação com visibilidade externa e reconhecimento interno e externo.

Com o SGQ implementado e certificado, o ISPKS abrirá uma rota para novos rumos, integrando-se em projetos internacionais de investigação nos variados cursos que a instituição tem, bem como a mobilidade de docentes investigadores.

O SGQ representará uma vantagem para o Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul, porém importa citar alguns motivos que poderão contribuir para o insucesso da implementação de um SGQ:

- Se o processo de implementação for mal realizado poderá gerar conflito e mais burocracias para a instituição;

- Falta de comprometimento da Direção, coordenadores e funcionários;
- Desmotivação das partes interessadas;
- Não ouvir as partes envolvidas.

Numa primeira fase, com o intuito de ir melhorando os serviços no Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul, vamos propor a implementação em três (3) áreas que achamos prioritárias são; Formação, Recursos Humanos e Contabilidade.

5.5 Custos da Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade

Os principais custos associados à implementação de um SGQ devem-se, principalmente, à necessidade de afetação de recursos humanos e materiais, nomeadamente

- Afetação do técnico responsável pela implementação de sistemas de gestão da qualidade e despesas realizadas na contratação de consultores.
- Afetação de meios materiais para a implementação do sistema (gabinete, hardware e software para o técnico, sala de reuniões, ...).
- Tempo despendido pelo envolvimento da administração no acompanhamento das diversas atividades.
- Tempo despendido pelos colaboradores que constituem a equipa de projeto e dos que colaboram no desenvolvimento da documentação.
- Investimento na formação dos recursos humanos, nomeadamente custo de oportunidade, do tempo despendido pelos formandos e custo do formador.

5.6 Passos para Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade

Os postulados da norma NP EN ISO 9001, não descreve qualquer tipo de metodologia relativamente aos procedimentos que as organizações devem adoptar para cumprir com os seus requisitos, apenas indica o que uma organização deve fazer para implementar um SGQ. Desta forma caberá a cada organização desenvolver mecanismos internos que propiciem a prática adequada e sistemática das exigências da norma. Cada organização deve transformar esses requisitos em metodologias e mecanismos adaptáveis aos seus contextos, ou seja, perfeitamente exequíveis (Borges, 2010).

A implementação de um sistema de gestão da qualidade, é executada por etapas. Este processo pode ser dividido em dez etapas que não têm necessariamente fronteiras estanques, ou seja existem intersecções entre atividades inseridas em etapas diferentes. Na listagem que se segue, a numeração apresentada representa a ordenação temporal de desenvolvimento das etapas mas esta ordenação não é rígida, havendo atividades inseridas em etapas distintas que, por razões de eficiência, podem decorrer em simultâneo (APCER, 2015).

1. DIAGNÓSTICO

Contexto da organização

Compreender a organização e o seu contexto

A organização deverá determinar as questões externas e internas que sejam relevantes para o seu propósito e a sua orientação estratégica e que afetem a sua capacidade para atingir os resultados pretendidos do seu SGQ.

Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas

Devido ao impacto ou potencial impacto na capacidade da organização para, consistentemente, fornecer produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis, aqui a organização deverá determinar o seguinte:

- As partes interessadas que são relevantes para o SGQ;
- Os requisitos destas partes interessadas que são relevantes para o SGQ;
- A organização deverá monitorizar e rever a informação acerca destas partes interessadas e dos seus requisitos relevantes.

Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade

A organização deverá determinar os limites e a aplicabilidade do SGQ para estabelecer o seu âmbito. Ao determinar o âmbito, a organização deverá considerar o seguinte:

- As questões externas e internas;
- Os requisitos das partes interessadas relevantes;
- Os produtos e serviços da organização.

A organização deverá aplicar todos os requisitos da NP EN ISO 9001:2015 desde que sejam aplicáveis dentro do âmbito determinado para o SGQ.

Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos

A organização deverá estabelecer, implementar, manter e melhorar de forma contínua um SGQ, incluindo os processos necessários e as suas interações, de acordo com os requisitos da Norma.

Assim, a organização determinará os processos necessários para o SGQ e a sua aplicação em toda a organização deverá:

- Determinar as entradas requeridas e as saídas esperadas destes processos;
- Determinar a sequência e interações destes processos;
- Determinar e aplicar os critérios e métodos (incluindo monitorização, medições e indicadores de desempenho relacionados) necessários para assegurar a operacionalização e o controlo eficazes destes processos;
- Determinar os recursos necessários para estes processos e assegurar a sua disponibilidade;
- Atribuir as responsabilidades e as autoridades para estes processos;
- Avaliar estes processos e implementar quaisquer alterações necessárias para assegurar que estes processos atingem os resultados pretendidos;
- Melhorar os processos e o SGQ.

Outrossim, na medida necessária, a organização deverá:

- Manter a informação documentada necessária para suportar a operacionalização dos seus processos;
- Reter informação documentada para ter confiança em que os processos são implementados de acordo com o planeado.

Nesta etapa procura-se conhecer o estado actual da organização em matéria de qualidade. Deve-se começar por analisar o que a organização faz e como faz, identificando os seus processos críticos e os eventuais subprocessos desses processos. Uma forma simples e eficaz é desenhar fluxogramas das principais atividades de forma a visualizar os principais processos. De seguida, a organização deve realizar uma auditoria de diagnóstico relativamente aos aspectos de qualidade relacionados com os seus processos, fornecedores, produtos/serviços, identificando os requisitos normativos relacionados e verificando o seu grau de cumprimento, bem como outros que a organização eventualmente queira subscrever.

2. SENSIBILIZAÇÃO DA GESTÃO

Liderança e compromisso

A gestão de topo lidera a Organização para alcançar os resultados pretendidos, entre os quais se incluem satisfazer as necessidades e expectativas do cliente e aumentar a sua satisfação. Estabelece a direção e conduz a organização, assegurando que todos conhecem e caminham no mesmo sentido, com comprometimento e responsabilidade.

Foco no cliente

A gestão do topo assegura que o foco no cliente é mantido em toda a organização. Através da aplicação eficaz dos requisitos da ISO 9001 ao SGQ, a organização fornece produtos e serviços conformes que vão ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes e cumprem os requisitos legais aplicáveis, sendo tratados os riscos e oportunidades que possam afetar a sua conformidade.

Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais

A organização e as pessoas sabem quem deve ou não deve fazer o quê, com que autoridades e quais as responsabilidades.

A gestão de topo asseguram que são definidas, comunicadas e compreendidas as funções, as responsabilidades e as autoridades relevantes para o SGQ. As funções descrevem o papel das pessoas nas organizações; as responsabilidades são atribuídas para clarificar as obrigações exigidas pela função que desempenham; as autoridades estabelecem o grau de autonomia de decisão que possuem para realizar ou mandar realizar as tarefas para alcançar os objetivos pretendidos do SGQ.

Nesta etapa, a gestão de topo e o responsável pelo projeto de implementação do sistema de gestão da qualidade da organização apresenta os resultados do diagnóstico inicial tentando sensibilizar as direções para as vantagens de implementar um sistema de gestão da qualidade. A organização deve começar a ministrar formação apropriada aos seus diretores e quadros médios. O responsável pela aplicação efetiva do sistema, poderá necessitar de ter formação em sistemas de gestão e nos requisitos da norma. Para além da formação é essencial promover ações de sensibilização para o maior número de colaboradores a fim de conseguir a adesão de todos e a boa colaboração de cada um para o projeto.

3. DEFINIÇÃO DA POLÍTICA DA QUALIDADE

Política

A gestão de topo define e comunica a política da qualidade, que inclui as orientações e os compromissos relativos à qualidade dos produtos e serviços, à satisfação dos clientes e à melhoria, para serem entendidos e aplicados na organização.

Podemos considerar a Política da Qualidade como a consciência da organização. A política é determinada pela gestão de topo com a finalidade de estabelecer e comunicar o seu compromisso e as suas orientações para o êxito do SGQ, a serem seguidos e aplicados na organização. Deverá expressar compromissos claros de cumprimento dos requisitos aplicáveis e de melhoria contínua, a proporcionar o enquadramento para a definição de objetivo da qualidade, assegurando o suporte à direção estratégica definida e a adequação ao contexto e ao propósito da organização.

A organização deverá rever-se permanentemente nessa política, pelo que esta deve ser um instrumento dinâmico e construtivo, amplamente comunicado e entendido pelas pessoas, sendo objetiva e de fácil compreensão, devendo ser revista periodicamente e alterada quando necessário para se manter adequada.

Nesta etapa, a organização define a sua política para a qualidade que deve ter em consideração a realidade da organização (resultado do diagnóstico inicial), para que seja adaptada às suas necessidades – e deve assegurar o comprometimento da gestão de topo e a participação de todos os colaboradores. É através da política da qualidade que a gestão de topo formalizar o compromisso da organização em garantir que a qualidade esteja no topo das prioridades, articulada com a visão e estratégia da empresa. Pelo que os objetivos do negócio são objetivos da qualidade, sendo a visão da organização a espinha dorsal do sistema e a política e objetivos da qualidade e seu desdobramento.

4. DEFINIÇÃO DA EQUIPA DE PROJETO (Suporte)

Recursos

A organização determina e disponibiliza os recursos internos e externos, necessários para a operação e controlo dos processos, a garantia da conformidade dos P&S e a eficácia do sistema.

Os recursos que uma organização necessita para gerir a sua atividade devem incluir todos os meios necessários para que os objetivos da organização sejam atingidos. Podem incluir recursos financeiros, pessoas, recursos materiais e tecnológicos, entre outros. A complexidade e interação dos processos, as competências e experiências necessárias para sua realização com sucesso devem ser igualmente tidas em consideração na definição dos recursos necessários ao SGQ.

Competência

A organização determina, adquire, desenvolve e assegura as competências das pessoas necessárias para o bom funcionamento e eficácia do SGQ.

As pessoas são recursos essenciais para o bom desempenho do SGQ. A organização deverá determinar quais as competências que necessita no âmbito do SGQ, os requisitos de competência devem ser especificados em termos de educação, formação e experiência. Muitas profissões têm requisitos de qualificação definidos por lei ou regulamentação aplicável. Deve-se assegurar que são determinadas as competências necessárias para o controlo da produção e da prestação do serviço que pode incluir a qualificação de pessoal nos denominados processos especiais.

Consciencialização

As pessoas compreendem e estão conscientes da sua contribuição para eficácia do sistema e melhoria do desempenho. As pessoas devem estar conscientes das políticas da qualidade da organização, dos objetivos da qualidade relevantes para as suas funções, do seu contributo para

eficácia do SGQ, dos benefícios da melhoria do desempenho e, por fim das implicações das não conformidades com os requisitos do SGQ.

Comunicação

A organização comunica interna e externamente a informação relevante, no momento certo. Ela deverá determinar quais as matérias relevantes para o SGQ a comunicar, posteriormente, definirá quem e quando comunicar e qual audiência e o meio de comunicação.

A comunicação interna entre os diversos níveis e funções da organização tem como objetivo facilitar o entendimento, alinhamento e a corporação de todos, para assegurar a implementação eficaz do SGQ.

Informação documentada

A organização deverá determinar a informação documentada que necessita para um SGQ eficaz. Compete à organização determinar que suporta o seu SGQ, em que meio, quais as fontes, quais os formatos.

A informação documentada necessária depende do contexto da organização, da sua dimensão, do tipo de P&S que fornece, dos riscos associados, da complexidade dos processos e da competência das pessoas, de eventuais requisitos aplicáveis aos P&S que fornece, dos meios para gerir o seu conhecimento organizacional, dos recursos que dispõe.

Nesta etapa, a organização analisa o trabalho que tem de ser feito e quem o pode fazer. Após avaliar as competências de que dispõe, a organização decide acerca de necessidades de contratar ajuda externa. A maior parte das organizações não dispõe de nenhum especialista em sistemas de gestão da qualidade pelo que é aconselhável, nesta fase, contratar, por um determinado período de tempo, um especialista em sistemas, a fim de a organização ficar com uma perspetiva mais correta do trabalho a desenvolver.

Se a organização concluir da necessidade de ajuda externa ao longo de todo o processo, deve seleccionar cuidadosamente consultores (e eventualmente, formadores) com experiência reconhecida. É igualmente importante estabelecer claramente as condições contratuais de modo a que fiquem bem definidas as obrigações de ambas as partes (a quem cabe fazer o quê), os ritmos a que se obrigam e a forma de monitorizar os progressos do projeto.

5. DEFINIÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Nesta etapa, a organização estabelece os objetivos do projeto, define a sua calendarização, as competências e responsabilidades individuais de cada elemento da equipa de projeto, a forma de monitorização dos progressos do projeto e a periodicidade das reuniões de acompanhamento com o representante da gestão de topo.

6. FORMAÇÃO DA EQUIPA DE PROJETO EM SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Nesta etapa, a organização providência formação especializada a fim de dotar a equipa do projeto das competências necessárias para a boa prossecução do projeto.

7. PLANEAMENTO

Ao analisar as exigências da norma, usualmente, a organização verifica que uma parte significativa das exigências constitui já prática corrente. É altura de compilar a documentação interna já existente. No entanto, torna-se necessário efetuar o enquadramento de acordo com o exigido na norma, melhorando algumas das práticas existentes de forma a evidenciar a conformidade com os requisitos e, redigindo a forma como se realizam (ou se vão realizar), controlam e registam as atividades.

8. IMPLEMENTAÇÃO E FUNCIONAMENTO

Para que o sistema funcione, é essencial o envolvimento de todos os colaboradores. As ações de sensibilização/formação devem divulgar a política que se espera dos contributos (disciplina) de cada um para o sucesso do sistema, recolhendo ideias, sugestão e ocorrências indicadoras da necessidade de ação corretiva imediata ou de uma atitude preventiva. É importante sublinhar que qualquer colaborador pode propor alterações ao sistema, mas que todas as alterações têm que ser devidamente aprovadas.

Os requisitos que não fazem parte das práticas quotidianas da organização têm que ser analisados e adaptados à organização. É necessário fazê-lo de uma forma simples e prática, sem esquecer a necessidade de os explicar clara e cuidadosamente aos utilizadores. É importante, nesta fase de alguma confusão devido à quantidade de documentos que poderá ser, eventualmente, necessário elaborar, não criar papeis inúteis nem inventar formas desnecessariamente complicadas de evidenciar um controle, um registo etc.

De forma a incentivar todos os colaboradores e a gestão de topo é aconselhável que a equipa de projeto elabore mensalmente um boletim informativo dando notícias dos avanços do projeto.

9. VERIFICAÇÃO E AÇÕES CORRETIVAS

Nesta etapa, efetua-se análise crítica do sistema quanto à prossecução dos seus objetivos e criam-se os mecanismos que permitam o controlo sistemático e permanente de forma a agir proativamente sobre o sistema. Elaboram-se e implementam-se os procedimentos de controlo dos documentos e registos, não conformidades, ações de correção e corretivas, preventivas e auditorias. Com base nas auditorias internas procuram-se evidências objetivas que confirmem a eficácia e conformidade do que está a ser feito ou identifiquem os desvios de forma a que atempadamente se possa agir sobre eles corrigindo-os.

Este processo culmina na revisão do sistema pela direção de topo, procedendo à análise dos resultados da monitorização de dados e indicadores sobre o desempenho da organização. É efetuada a avaliação global de eficácia do sistema de gestão da qualidade para atingir os objetivos

traçados. Esta fase constitui também a oportunidade para a organização dar passos em frente, traçando novos e mais ambiciosos objetivos.

10. CERTIFICAÇÃO

Para a generalidade das organizações, esta etapa constitui a meta final de todo processo, em que a entidade certificadora assegura (certifica) que o sistema cumpre os requisitos do referencial normativo. Assim, o sistema garante os clientes (interno e externos), à gestão de topo e a todas as partes interessadas que as atividades da organização se processam de modo controlado e de acordo com o previsto.

No anexo VI apresenta-se o cronograma para implementação do SGQ no ISPKS.

O mesmo será executado num prazo de 12 meses, e caso seja possível, far-se-á a contratação de uma empresa de consultoria que deverá trabalhar em conjunto com o ISPKS, no sentido de implementar o Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com os requisitos da norma.

5.7 Proposta da Estrutura do SGQ

A figura 7 representa o organograma da proposta da estrutura do Sistema de Gestão da Qualidade para o Instituto Superior Politécnico do Kwanza sul

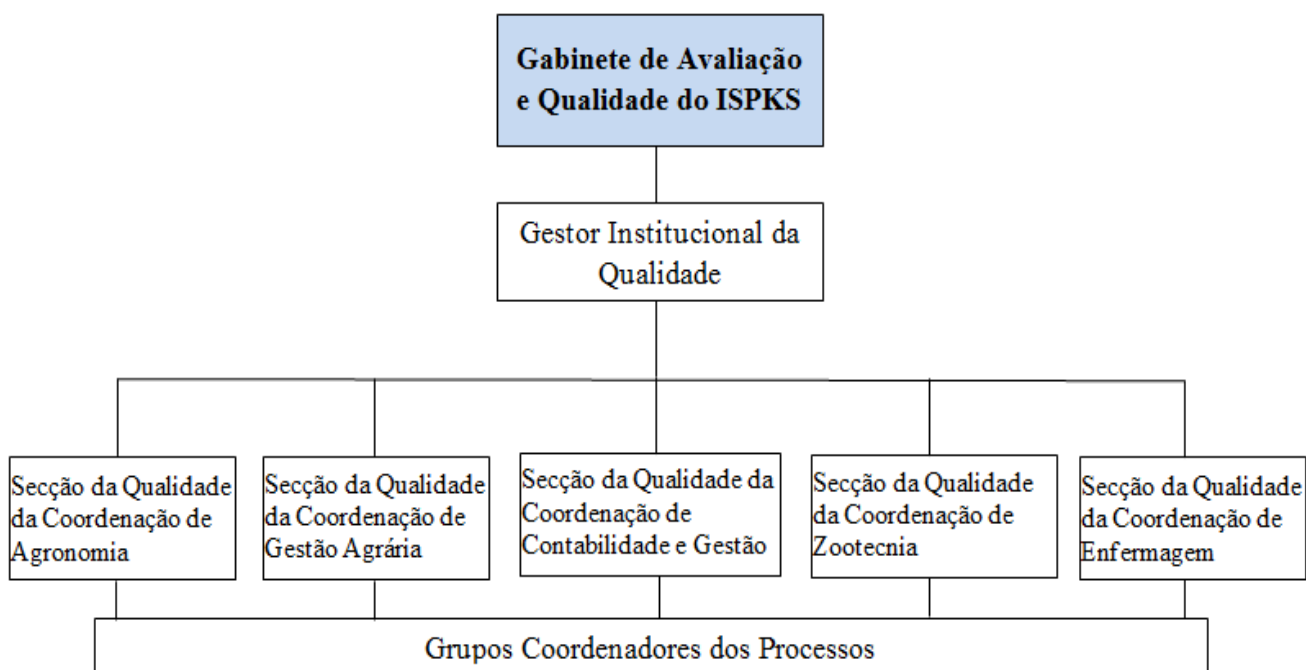


Figura 7. Organograma da estrutura proposta do SGQ para o ISPKS (Fonte: IPVC) Adaptado

Ao gabinete da qualidade, juntamente com o gestor institucional da qualidade do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul e os responsáveis da qualidade das secções das Coordenações, terão as seguintes competências:

- Assegurar que os processos necessários ao sistema de gestão e de garantia da qualidade sejam estabelecidos, implementados e melhorados;
- Avaliar o desempenho do sistema e quaisquer necessidades de melhoria;
- Assegurar que toda a organização esteja consciente da necessidade de cumprimento dos requisitos das partes interessadas.

Outrossim, a responsabilidade pela qualidade não será exclusiva do grupo da qualidade, sendo repartida por todos os colaboradores do ISPKS.

No anexo V, representa-se a proposta do conjunto interatuante de processos que poderão caracterizar os serviços e o SGQ-ISPKS.

No anexo IV apresenta-se o modelo da proposta do processo principal (Formação).

A rede de processos é estabelecida tendo em conta aquilo que constituem os requisitos dos clientes, com vista à sua satisfação. Na figura abaixo apresentamos a descrição dos processos.

Tabela 25. Descrição dos processos

TIPO	PROCESSO	OBJETIVO/APLICAÇÃO
Operacional	Gestão do Sistema	Assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade com os requisitos da NP EN ISO 9001:2015, avaliar a sua eficácia e promover a melhoria contínua do desempenho.
	Formação Ensino & Aprendizagem	Formar quadros capazes de responderem as exigências do mercado do trabalho cada vez mais competitivo.
Suporte	Gestão Académicas	Administrar a documentação associada à formação dos Estudantes.
	Contabilidade	Gerir os recursos financeiros disponíveis.
	Recursos Humanos	Garantir a existência dos recursos humanos com competência necessária ao desempenho das funções que lhe são cometidas.

5.8 Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade

Importa referir que a documentação concebida no âmbito de um SGQ, será uma ferramenta fundamental para a gestão do conhecimento da instituição, sendo uma mais-valia aqueles que mudam de funções e assumem novas responsabilidades, bem como para a integração de novos colaboradores.

Os documentos que fazem parte de um SGQ, podem ser organizados em quatro níveis como apresentamos na figura abaixo.

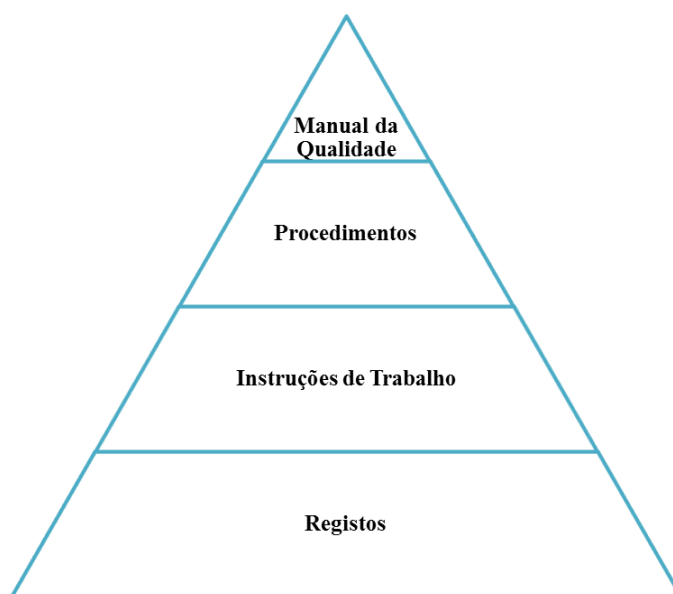


Figura 8. Estrutura dos documentos do SGQ (Fonte: Pinto & Soares, 2011) Adaptado

Manual da qualidade

O manual da qualidade (ou outra designação a adotar pela organização) é o documento principal do sistema, nele podem estar a descrição e caracterização da organização, a política da qualidade e os objetivos da organização, o sistema de gestão da qualidade com o detalhe que a organização considere adequado. A NP EN ISO 9001:2015 permite flexibilidade na definição da estrutura, do formato, do conteúdo ou do método de apresentação da documentação do sistema de gestão da qualidade de todos os tipos e organizações.

No manual da qualidade deverão ser incluídas informações acerca da organização, tais como designação, localização e meios de comunicação, também poderão ser atribuídas informações adicionais tais como ramos de atividade, breve descrição da sua experiência, história e dimensão.

Procedimentos

Os procedimentos podem ser (ou não) de dois tipos: de sistema ou operacionais. Os procedimentos de sistema estabelecem as linhas de orientação e a metodologia de atuação a fim de que a organização cumpra os requisitos do referencial em matérias de gestão da qualidade. Os procedimentos operacionais desenvolvem e detalham os procedimentos do sistema de modo a clarificar a forma como estes são aplicados (Pinto & Soares, 2011).

Instruções de trabalho

São os documentos mais práticos, eles descrevem detalhadamente a forma de realizar determinadas atividades, para melhor compreensão elencamos alguns exemplos tais como: Instruções de operação, manuais técnicos, folhetos de operação etc.

Registos

São os documentos onde podemos encontrar os resultados obtidos de atividades realizadas bem como podem reportar evidências das mesmas.

6 Conclusões, Limitações, Contribuição da Investigação e Sugestões para Estudos Futuros.

A qualidade apresenta várias definições, sendo um conceito difícil de definir. Esta dificuldade nota-se em Instituições de Ensino Superior (IES), pois que elas são instituições de carácter multidimensional, isto é, envolvem um conjunto diversificado de funções e atividades (ensino e programas académicos, investigação e carreira académica, recursos humanos, estudantes, infra-estruturas e meio académico).

A qualidade nos tempos de hoje é um caminho ambicionado por todas organizações, mas nem todas conseguem suportar os seus custos e alcançar este objetivo. No geral, as vantagens apresentadas serão maiores às desvantagens, pois que instituições procuram cada vez mais diferenciar-se pela sua inovação e pela prestação de um serviço vocacionado para a prática da melhoria contínua.

Importa salientar que quando se implementa um SGQ em Instituições de Ensino Superior, devemos ter em conta a necessidade de proceder a adaptações de acordo com cada IES, sendo, nomeadamente, necessário definir quem são os clientes, isto, tendo em que um dos princípios da gestão da qualidade é o enfoque no cliente.

Os estudantes são a razão da existência de qualquer tipo de instituição de ensino superior. A ISO 9001 apresenta-se como um atestado de competência das instituições, de forma a gerir os seus processos de formação que vão de encontro aos requisitos dos estudantes, prestigiando a imagem da instituição. Assim, o reconhecimento por parte dos estudantes funciona como uma alavancagem para as instituições implementarem de forma correta, a ISO 9001, trazendo várias vantagens para as instituições dentre elas a satisfação dos seus estudantes.

A chave para a qualidade começa na alteração da mentalidade dos gestores, através do conhecimento, do empenho, da comunicação e do envolvimento. Não obstante, é necessário, além da alteração da mentalidade da gestão, uma mudança radical na mentalidade de todos os que estão envolvidos com a organização. Surge a necessidade de todos os membros da organização trabalharem focados no mesmo objetivo, rumo à satisfação dos seus clientes.

O Ensino Superior em Angola cresceu quantitativamente nos últimos quatros anos, mas agora surge a necessidade de começar a pautar pelo crescimento qualitativo, o que implicará a introdução de práticas relacionadas com a qualidade.

Do resultado do inquérito às IES angolanas conclui-se que maior parte dos inquiridos conhecem as vantagens da implementação do SGQ, o que representa um passo significativo para que o mesmo possa ser implementado. Constatou-se que maior parte dos inquiridos que responderam ao questionário foram os Diretores em detrimento dos Reitores, também concluiu-se que as instituições de ensino superior privadas são as que mais concordaram com as afirmações relacionadas com a implementação do SGQ. Por outro lado concluiu-se que um dos principais motivos que estão na razão da não implementação do SGQ circunscreve-se nos escassos recursos financeiros que as instituições têm.

Por este motivo sugere-se ao ISPKS que tire maior proveito do presente estudo para implementação do SGQ na instituição.

Ao Ministério do Ensino Superior de Angola que elabore uma política estratégica de gestão capaz de providenciar mecanismos para que a implementação do SGQ nas instituições de ensino superior seja uma realidade para a melhoria contínua do processo de formação. Sugerimos também ao Ministério do Ensino Superior junto do Ministério das Finanças, apela a mobilização do aumento das dotações financeiras as IES para que as mesma possam criar condições necessárias para implementação do SGQ.

A implementação do SGQ é sem margem de dúvidas uma vantagem estratégica para qualquer instituição de Ensino Superior. De acordo com a análise dos resultados alcançados nos questionários verificamos que poderá trazer ao ISPKS vantagens consideráveis, principalmente no que refere a estrutura funcional e com a criação de medidas de promoção da melhoria contínua nos serviços.

O Ensino Superior em Angola também enfrenta hoje novos desafios, entre os quais, o de responder às necessidades de um mercado competitivo. Esta concorrência entre as diversas instituições de Ensino Superior desencadeia obrigatoriamente a necessidade das organizações acompanharem e adaptarem-se as novas exigências num contexto global, devendo para tal, munirem-se de instrumentos adequados para enfrentar os desafios da competitividade.

As instituições de Ensino Superior despertam também, para a qualidade, uma vez que a concorrência significativa pelos melhores professores e pelos melhores alunos obriga ao desenvolvimento de práticas de excelência. A implementação de sistemas de gestão da qualidade afigura-se como uma das soluções possíveis para dar resposta às exigências de um mercado cada vez mais competitivo e complexo. Porém o envolvimento dos funcionários, tornou-se um recurso fundamental das instituições porque ninguém conhece melhor os impasses da instituição do que aqueles que nela trabalham. E deve-se ter em conta que o conhecimento e a informação são fontes essenciais da capacidade produtiva e da competitividade.

A implementação do SGQ não quer dizer que os serviços e processos da instituição são perfeitos, sem falhas e sempre estão em conformidade, aliás é o contrário, a instituição deverá monitorizar os seus processos, mantendo-os sempre atualizados, assim como, proceder as melhorias e ações corretivas necessárias.

Pode-se prever que no caso do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul implementar o SGQ de acordo com a Norma ISO 9001:2015, terá muitos benefícios, como a melhoria na organização interna, maior rigor no processo de formação, maior prestígio e satisfação dos estudantes bem como da comunidade académica.

Há convicção que a presente dissertação também contribuirá para difundir a possibilidade de implementar um SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015 no âmbito das instituições de Ensino Superior em Angola, com as devidas adaptações.

6.1 Limitação da Pesquisa

No decorrer da pesquisa realizada, varias dificuldades foram encontradas, mas importa enunciar as de maior relevância:

- Pouco tempo cedido pelo órgão de tutela da bolsa de estudos (INAGBE) para a aplicação dos instrumentos (questionários);
- Dificuldades logísticas (custos de transportação para as províncias onde estão sedeadas as IES, estadia e alimentação) para os contactos aos gestores das IES;
- Pouca disponibilidade dos gestores em receber o investigador para apresentação dos objetivos da investigação;
- Pouca disponibilidade dos gestores em responderem os questionários;

Verificou-se também que no questionário se poderia incluir as possibilidades das respostas como; Não sabe e Não se aplica.

6.2 Pistas Para Pesquisas Futuras

No presente expomos as vantagens da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no ISPKS e para investigadores que pretendam abordar temática semelhante, sugerimos o seguinte:

- Apurar com evidencia quais as principais razões e repercussões da não implementação do SGQ em Instituições de Ensino Superior em Angola;
- Analisar o impacto académico e social das IES que tenham implementado o SGQ;
- Realização de um estudo focado em instituições públicas de saúde (hospitais, centros médicos e clinicas) para saber se os problemas na implementação do SGQ, se assemelham as IES.
- Verificar se os gestores das IES estão comprometidos com a melhoria e dispostos em implementarem o SGQ
- Averiguar se a falta de envolvimento da gestão de topo é mais evidente no inicio ou no final do processo de implementação do SGQ.

Bibliografia

- ANGOP.** (2008). Discurso do Presidente José Eduardo dos Santos na tomada de posse do novo Governo. *Angop*, 35.
- ANGOP.** (2016). Executivo aposta na Qualidade do Ensino Superior no País. *ANGOP*, 1.
- António, N. S., & Teixeira, A.** (2009). Gestão da Qualidade De Deming ao modelo de excelência da EFQM. 19. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Antunes, M. d.** (2010). *Qualidade Para Principiantes "Os primeiros passos para aprender a implementar a Qualidade na sua pequena ou média organização.* Lisboa: Edições Sílabo.
- APCER.** (2003). *As normas ISO.* Lisboa.
- APCER.** (2015). Guia do Utilizador ISO 9001:2015. Porto, Portugal: APCER.
- Borges, C. G.** (10 de Fevereiro de 2010). *Universidade de Aveiro.* Obtido de <https://www.ua.pt/dcspt/page/3930>
- Branco, R. F.** (2008). *O Movimento da Qualidade em Portugal.* Porto: VidaEconómica.
- Costa, M. F.** (29 de Janeiro de 2016).
- Daychouw, M.** (2007). *Ferramenta e Técnicas de Gerenciamento.* Brasil: Brasport.
- Decreto 38-A/92.** (1992). *Diário da República.* Luanda, Angola: Imprensa Nacional - E.P.
- Decreto n.º 11/05.** (11 de Abril de 2005). *Diário da República. 1ª Série n.º 43.* Luanda, Angola: Imprensa Nacional - E.P.
- Decreto n.º 28/02.** (16 de Julho de 2002). *Diário da República. 1ª Série.* Luanda, Angola: Imprensa Nacional - E. P.
- Decreto n.º 28/07.** (28 de Maio de 2007). *Diário da República.* Luanda, Angola: Imprensa Nacional.

- Decreto n.º 33/07.** (24 de Maio de 2007). *Diário da República*. 1ª Série n.º 63. Luanda, Angola: Imprensa Nacional E.P.
- Decreto n.º 42/02.** (20 de Agosto de 2002). *Diário da República*. 1ª Série n.º 66. Luanda, Angola: Imprensa Nacional - E.P.
- Decreto n.º 44-A/01.** (2001). *Diário da República*. Luanda, Angola: Imprensa Nacional - E.P.
- Decreto n.º 7/09.** (12 de Maio de 2009). *Estabelece a Reorganização da rede de Instituições de Ensino Superior Públicas* *Diário da República I Série n.º 87*. Luanda, Angola: Imprensa Nacional - E.P.
- Decreto Presidencial n.º 144/12.** (25 de Junho de 2012). *Diário da República" Órgão Oficial da República de Angola*. Luanda, Angola: Imprensa Nacional-E.P.
- Decreto Presidencial n.º144/2012.** (25 de Junho de 2012). *Diário da República*. 1ª Série n.º 120, *Aprova o Estatuto Orgânico do ISPKS*. Luanda, Angola: Imprensa Nacional - E.P.
- Deshaies, B.** (1997). *Metodologia da Investigação em Ciências Humanas*. Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.
- E.P, I. N.** (25 de Junho de 2012). *Diário da República*. *Diário da República*. Luanda, Luanda, Angola: Imprensa Nacional - E.P.
- Fey, R., & Gogue, J.M.** (1983). *Princípios da Gestão da Qualidade* (Fundação Calouste Gulbenkian ed.). Paris: Edição Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gassenferth, W., Conceição, C. M., Machado, M. A., Pereira, S., & Krause, W.** (2015). *Gestão de Negócios e Sustentabilidade*. Brasil: Brasport.
- Gomes, O.** (2015). *Dicionário Prático de Economia*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hill, M. M., & Hill, A.** (2009). *Investigação por Questionário*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

- Hoffman, K., & Bateson, J. E.** (2002). *Princípios de Marketing de Serviços - Conceitos, Estratégias e Casos* (2ª Edição ed.). Brasil: Thompson.
- INE.** (2014). *Resultados definitivos do recenseamento geral da população e da habitação de Angola 2014*. Angola: INE.
- IPQ.** (07 de Dezembro de 2015). *Sistemas de Gestão da Qualidade Fundamentos e Vocabulário - ISO 9000:2015*. Caparica, Portugal: IPQ.
- IPQ.** (15 de 9 de 2015). *Sistemas de Gestão da Qualidade Requisitos (ISO 9001:2015)*. Lisboa, Caparica, Portugal: Instituto Português de Qualidade.
- ISO.** (2015). *ISO Survey*. Obtido em 07 de 11 de 2016, de <http://www.iso.org/iso/iso-survey>
- ISO, 9. N.** (2008). *Norma Portuguesa*. Lisboa: IPQ.
- ISPKS.** (2016). *Relatório Semestral do ISPKS*. Sumbe/Cuanza Sul: ISPKS.
- James H. Donnelly, J., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M.** (2000). *Administração - Princípios de Gestão Empresarial* (Décima Edição ed.). Portugal: McGraw-Hill.
- Kolarik, W. J.** (1995). *Creating Quality*. Singapura: McGraw-Hill International Editions.
- Kotler, P., & Keller, K. L.** (2006). *Administração de Marketing* (12ª Edição ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lopes, A., & Carapriço, L.** (2007). *Manual de Gestão da Qualidade*. Lisboa, Lisboa, Portugal: RH Editora.
- Lovelok, C., & Wirtz, J.** (2007). *Marketing de Serviços - Passos, Tecnologia e Resultados* (5ª edição ed.). S. Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Mendes, M. d.** (15 de Janeiro de 2013). *Avaliação da Qualidade e Educação Superior em Angola:O caso da Universidade Agostinho Neto*. Braga, Portugal: Universidade do Minho.

- Ministério do Ensino Superior.** (2012). *Por um Ensino Superior de Qualidade nos Países e Regiões de Língua Portuguesa*. Luanda: MES.
- Ministério do Ensino Superior.** (Setembro de 2015). Anuário Estatístico do Ensino Superior 2015. 2ª. Luanda, Angola: Ministério do Ensino Superior de Angola.
- Pinto, A., & Soares, I.** (2011). *Sistemas de Gestão da Qualidade Guia para sua implementação*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Pires, A. R.** (2007). *Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, A. R.** (2012). *Sistema de Gestão da Qualidade " Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação"*. Lisboa: Sílabo.
- Portuguesa, N.** (Dezembro de 2005). Norma Portuguesa. *Norma Portuguesa*. Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V.** (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Portugal: Grávida.
- Rocha, J. O.** (2006). *Gestão da Qualidade "Aplicação aos Serviços Públicos"*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rosa, M. J., Sarrico, C. S., Machado, I., & Costa, C.** (2015). *Importância e Grau de Implementação dos Referenciais da A3ES nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas*. Lisboa: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.
- Sampaio, P., & Saraiva, P. M.** (2011). *Qualidade e as Normas ISO 900 "Mitos, Verdades e Consequências"*. Lisboa, Portugal: Verlag Dashofer.
- Santos, M. G., Vale, P. L., Rebelo, M. F., Barros, S. A., Pereira, M. A., Ramos, D. G., & Almeida, L. M.** (2013). *Sistemas Integrados de Gestão " Qualidade, Ambiente e Segurança"* (2.ª Edição ed.). Porto, Portugal: Publindústria.

- Santos, V. M.** (Junho de 2013). *Sistema de Gestão de Qualidade em Instituição de Ensino Superior*. Lisboa, Portugal.
- Saraiva, P. M., Rosa, M., & Silva, M.** (1994). *A Qualidade*. Edições Sílabo.
- SEES.** (2005). *Linhas Mestras para a melhoria da gestão do subsistema do Ensino Superior*. Luanda, Angola: SEES.
- SEES.** (2007). *Novos Rumos do Ensino Superior*. Luanda: CDI-SEES.
- Silva.** (2014). *Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade "Caso da CM de Aveiro"*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Silva, A. S., Pinto, J. M., & Da Costa, A. F.** (1986). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto, Portugal: Edições Afrontamento.
- Silva, E. S.** (2013). *Dicionário de Gestão*. Porto: Vida Económica.
- Silva, M. Â., & Rosa, M. P.** (2010). *A Qualidade numa prepectiva multi e interdisciplinar*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S.** (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa, Portugal: Lidel.
- Spínola, M. O.** (20 de Dezembro de 2014). *Modelo de Autoevaluación Institucional Para El Mejoramento de los Processos Universitarios del Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul, República de Angola*. Mayabeque, Cuba: Univesdidade de Agraria de Havana.
- Teixeira, S.** (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Teta, J. S.** (2010). *Educação Superior em Angola*. Luanda: EDIPUCRS. Obtido de PUCRS: www.pucrs.br/edipucrs/cplp/arquivos/teta
- Torres, M. C., Silva, H. H., Magalhães, M. A., & Andrade, N. R.** (2014). *EStratégia de Empresas*. Brasil: FGV.

UNESCO. (2009). *As Novas Dinâmicas do Ensino Superior e Pesquisas para a Mudança e o Desenvolvimento Social*. Obtido em 07 de 11 de 2016, de <http://portal.mec.gov.br/docman/abril-2010-pdf/4512-conferencia-paris>

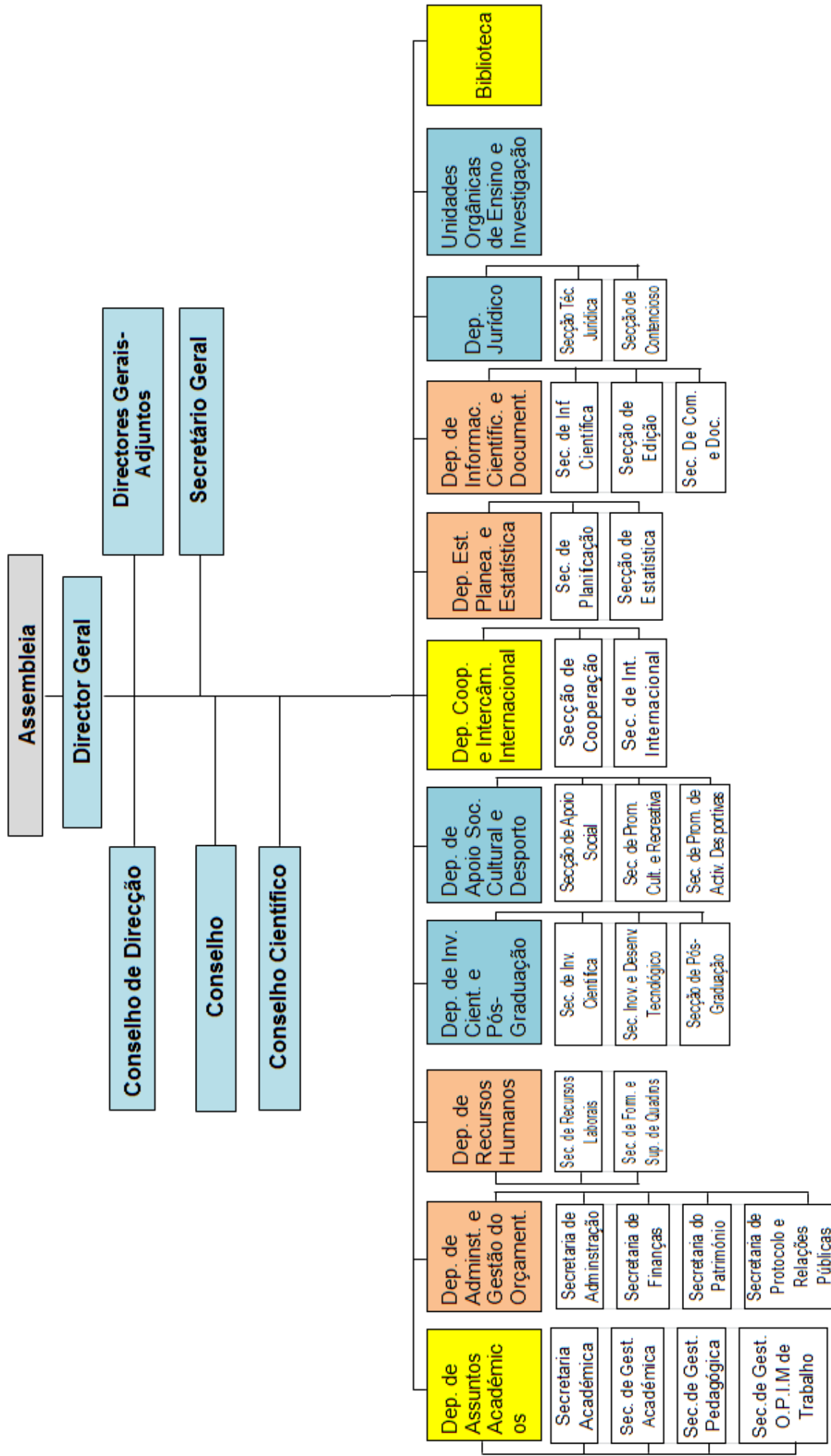
ANEXOS

Anexo I - Órgãos Executivos do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul

ORGANIZAÇÃO INTERNA
Órgão Executivo de Gestão
Director Geral do ISPKS e Presidente do Conselho de Direção
Órgão Auxiliar de Gestão
Director Geral Adjunto para Área Académica
Director Geral Adjunto para Área Científica
Secretário-Geral
Órgãos Colegiais
Assembleia
Conselho de Direção
Conselho Científico
Conselho Pedagógico
Serviços de Apoio Técnico
Gabinete do Director Geral
Gabinetes dos Directores Gerais Adjuntos
Gabinete do Secretário-Geral
Departamento de Cooperação e Intercâmbio Internacional
Departamento de Estudos, Planeamento e Estatística
Departamento Jurídico
Departamento de Informação Científica e Documentação
Serviços Executivos
Departamento dos Assuntos Académicos
Departamento de Administração e Gestão do Orçamento
Departamento de Recursos Humanos
Departamento de Investigação Científica e Pós-Graduação
Departamento de Apoio Social, Cultural e Desportivo
Serviços de Apoio
Biblioteca

Fonte: Estatuto do ISPKS, 2012 (Adaptado).

Anexo II - Organograma do Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul



Anexo III – Inquérito por questionário dirigido aos Órgãos das IES

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Questionário a Órgãos de Gestão das Instituições de Ensino Superior

“Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade no Ensino Superior Angolano”

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações da Escola Superior de Tecnologia de Gestão (ESTG) do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Portugal.

O mesmo visa obter informação sobre o nível de implementação de sistemas de gestão da qualidade nas instituições de ensino superior em Angola.

O questionário é absolutamente confidencial e individual pelo que não será necessário colocar a sua identificação. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académico e o tratamento dos dados, serão efectuados de forma confidencial e a publicação dos resultados do inquérito respeitará o anonimato dos inquiridos.

Responda as questões assinalando com um xis (X) no círculo correspondente. Caso se enganar, faça um quadrado à volta do Xis e marque outro Xis no lugar que julgar correto. No grupo III prestar atenção no seguinte; deverá responder assinalando cada afirmação unicamente com um Xix (X), de acordo com o grau de concordância ou discordância a respeito de cada uma delas.

Obrigado pela sua colaboração.

I GRUPO

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Qual a função que representa na instituição?

Reitor

Vice-Reitor/Científica

Vice-Reitor/Académica

Diretor Geral

Diretor Adjunto/Científica

Diretor Adjunto/Académica

3. Qual é o órgão que pertence?

- Direção
- Gestão
- Presidência

4. Qual é o sistema de ensino em que a instituição está inserida?

- Público – Universitário
- Público – Politécnico
- Privado – Universitário
- Privado – Politécnico

5. A instituição tem o Sistema de Gestão da Qualidade implementado?

- Sim
- Não

II GRUPO

Se disse que não então responde as seguintes questões;

6. Já alguma vez pensou em implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) na instituição de Ensino Superior que dirige?

- Sim
- Não

7. Conhece as vantagens da implementação do Sistema da Gestão da Qualidade (SGQ) no Ensino Superior?

- Sim
- Não

7.1 Se respondeu que sim, indique as três (3) vantagens que lhe parecem mais importantes (por ordem decrescente de importância)

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

7.2 Se respondeu que não, diga qual a principal razão da não implementação do Sistema de Gestão da Qualidade?

- Incapacidade financeira
- Pouco interesse institucional
- Falta de políticas incentivadoras
- Disponibilidade de tempo

8. De acordo com a 5ª pergunta, se disse que sim, então continue a responder as questões que se seguem.

8.1 Qual o referencial que aplicou como base para implementação do Sistema de Gestão da Qualidade da sua IES.

- ISO 9001
- EFQM
- CAF
- ESG
- Norma nacional para o Ensino Superior
- Outra. Qual?

8.2 O sistema está implementado em toda organização ou apenas em parte da mesma?

- Toda Instituição
- Alguma parte da Instituição

8.2.1 Se respondeu que o sistema está implementado apenas em parte da instituição, indique quais os setores em que esta implementado?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

8.3 Indique as três (3) vantagens associadas ao facto de ter o SGQ implementado (por ordem decrescente de importância)

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

8.4 Indique quais foram/são as três maiores dificuldades no processo de implementação do SGQ (por ordem decrescente ...)

- _____
- _____
- _____

III GRUPO

1. Relativamente às afirmações que se seguem, atinentes à implementação do sistema de gestão da qualidade nas instituições de Ensino Superior Angolana, por favor assinala o seu grau de concordância (utilize a escala de resposta de 1 a 7, em que 1 corresponde à discordância total com a afirmação e 7 corresponde à concordância total).

	Discordo totalmente						Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
1. É Importante que as instituições de ensino superior em Angola implementam o sistema de gestão da qualidade.							
2. Todas instituições de ensino superior Angolanas devem ter um sistema de gestão da qualidade implementado certificado.							
3. O Ministério do Ensino Superior de Angola deve criar um decreto legislativo que obriga as instituições de ensino superior a implementarem o sistema de gestão da qualidade.							
4. A gestão da qualidade permite as instituições de ensino superior melhorarem a qualidade de ensino.							
5. Um dos principais objetivos da implementação da gestão da qualidade nas instituições de ensino superior, tem a ver com a satisfação dos estudantes.							
6. A confiança dos estudantes e de outras partes interessadas no ensino superior é estabelecida e mantida através de atividades eficazes de garantia da qualidade.							
7. O autoconhecimento institucional é o ponto de partida para uma garantia da qualidade eficaz.							
8. Avaliação dos estudantes é um dos elementos mais importantes do seu percurso formativo no ensino superior.							
9. É importante que os professores das instituições de ensino superior em Angola possuam o conhecimentos e compreensão completos da área que lecionam.							
10. Os professores representam o recurso de aprendizagem mais importante para a maioria dos estudantes nas instituições de ensino superior em Angola.							

2. Relativamente às afirmações que se seguem, referente à garantia da qualidade na sua instituição, por favor assinale com o seu grau de concordância. Nota: considere a sua instituição.

	Discordo totalmente 1	2	3	4	5	6	Concordo totalmente 7
1. A instituição fornece informação pública sobre os procedimentos de ensino, aprendizagem e avaliação que utiliza.							
2. Os recursos de aprendizagem e outros mecanismos de apoio existente na instituição são de fácil acesso para os estudantes.							
3. Os recursos de aprendizagem e os serviços de apoio da instituição têm em consideração as necessidades e o feedback dos estudantes.							
4. A estratégia, a política e os procedimentos de garantia da qualidade da instituição incluem um papel (formas de participação no sistema) para todos stakeholders: (docentes, estudantes, não docentes, empregados, associações profissionais, etc).							
5. Os mecanismos que asseguram as qualificações e competências do pessoal docente da instituição são discutidos nos relatórios internos de garantia da qualidade.							
6. A instituição assegura que os recursos disponíveis para apoio à aprendizagem dos estudantes são adequados e apropriados para cada um dos cursos oferecidos.							
7. A instituição fornece informação pública sobre o atual perfil da sua população estudantil.							
8. A instituição possui recursos humanos, tais como tutores, e gabinetes de apoio, para aprendizagem dos seus estudantes.							
9. A instituição possui recursos físicos, como bibliotecas e laboratórios para apoiar a aprendizagem dos estudantes.							
10. A instituição está explicitamente comprometida com o desenvolvimento de uma cultura que reconhece a importância da qualidade e da sua garantia no seu trabalho.							
11. A informação pública disponibilizada pela instituição é imparcial, objetiva e facilmente acessível.							

9. Para terminar, gostaríamos de saber se tem alguma sugestão apresentar para contribuir nesse estudo?

Anexo IV – Modelo proposta para o processo de Formação



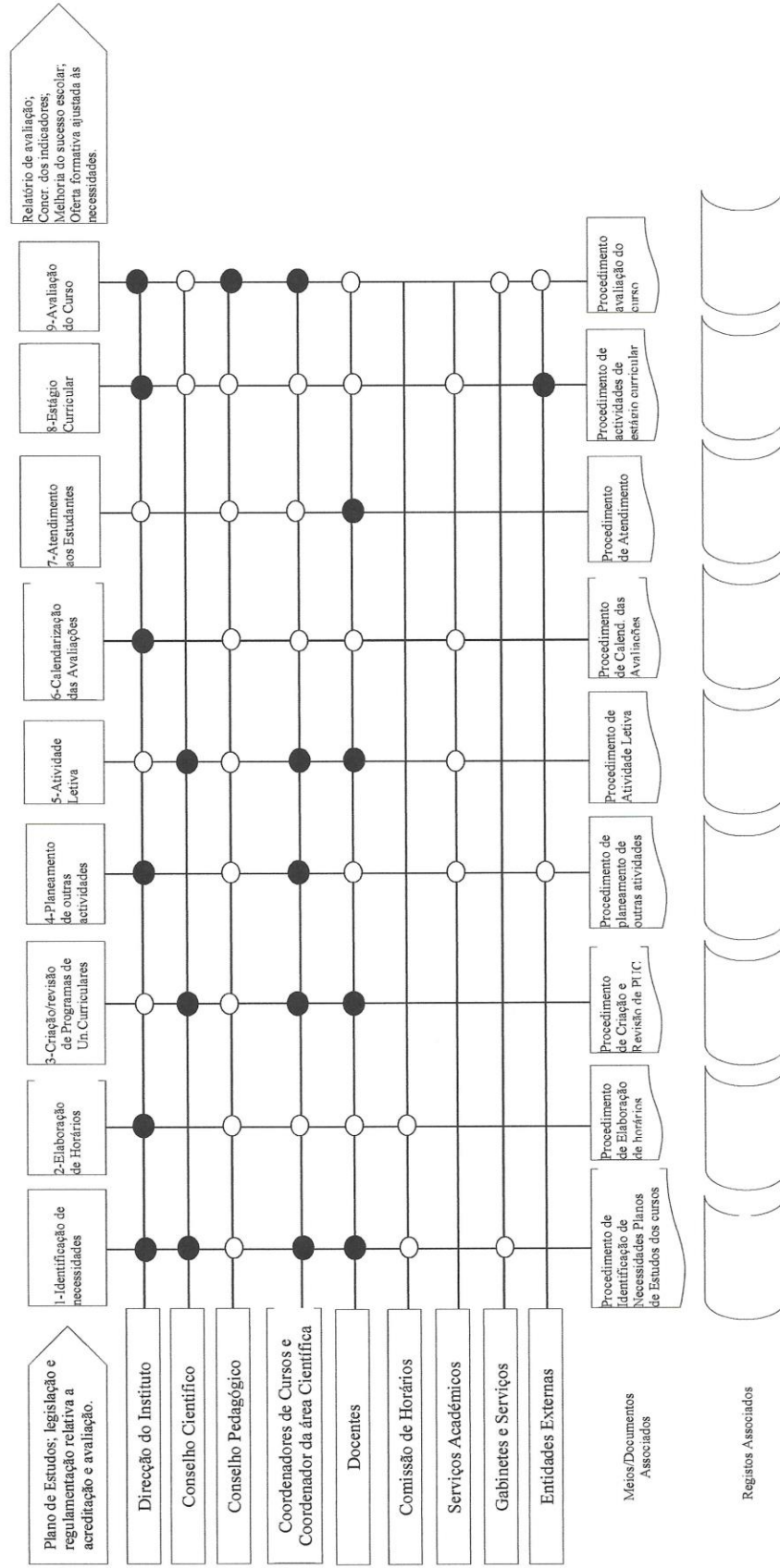
Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul

FORMAÇÃO

EDIÇÃO:
DATA:

Objectivo: planear, executar e avaliar as actividades curriculares de formação

GESTOR INSTITUCIONAL DO PROCESSO:



● É responsável pela actividade ○ Intervém na actividade

FORMAÇÃO

EDIÇÃO:
DATA:



Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul

DESCRIÇÃO (quando aplicável)



FORMAÇÃO

EDIÇÃO:
DATA:

CONTROLO DE REGISTOS:

CÓDIGO	DESIGNAÇÃO DO DOCUMENTO	RESPONSÁVEL DE ARQUIVO	COMPILAÇÃO/INDEXAÇÃO	TEMPO DE ARQUIVO
For -	Identificação de necessidades	Direcção	Ano	
For-				1 ano
For-				
For-	Calendarização das avaliações	Director Adjunto p/área Académica e Coordenadores dos Cursos	Semestre	
For-	Programa da Unidade Curricular	Director Adjunto p/área Académica e Coordenadores dos Cursos	Semestral/Anual	Sem limite
For-	Actas do Conselho Científico	Director Adjunto p/área Científica	Semestral/Anual	Sem limite
For-	Mapas de assiduidade	Coordenadores de curso	Semestral/Anual	5 anos
For-	Relatório das Unidade Curriculares	Coordenadores de curso	Semestral/Anual	
For-	Mapa de distribuição de estudante/estágio	Director Adjunto p/área académica, coord de curso e Serviços académicos	Anual	7 anos
For-	Ficha do orientador/estágio	Coord de Curso e Serviços académicos	Anual	5 anos
For-	Relatório anual de curso	Coord de curso e docentes	Anual	Sem limites



FORMAÇÃO

EDIÇÃO:
DATA:

MAPA DE INDICADORES:

ANO:

ATIVIDADE	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESPONSÁVEL	ACOMPANHAMENTO
I Criação/revisão dos programas de UCs	Criação/actualização dos programas	$(\text{n.º programas efectuas/n.º total de programas previstos}) * 100$	100%	Coordenador de curso	Semestral/anual
Actividade lectiva	Lançamento das classificações finais das UCs	$(\text{n.º de avaliações lançadas/n.º total de avaliações previstas}) * 100$	100%	Serviços Académicos	Semestral/anual
	Lançamento das classificações de estágios/projectos dissertação	$(\text{n.º de avaliações lançadas/n.º total de avaliações previstas}) * 100$	100%	Serviços Académicos	Semestral/anual
Calendarização das avaliações	Calendarização das avaliações (exame) - cumprimento do prozo estipulado	$(\text{n.º de calendários efectuados no prazo/n.º total de calendários previstos}) * 100$	100%	Diretor Adjunto p/área Académica	Semestral
Avaliação e análise das actividades do curso	Grau de satisfação dos alunos relativamente ao curso	% de respostas positivas	>70%	Direção e Conselho Pedagógico	Anual
	Grau de satisfação dos alunos relativamente aos docentes	% de respostas positivas	>70%	Direção e Conselho Pedagógico	Semestral/anual
	Grau de satisfação dos alunos relativamente às UCs do curso	% de respostas positivas	>70%	Direção e Conselho Pedagógico	Semestral/anual
	Taxa de conclusão de curso dos estudantes	% de conclusão do curso em N anos (N=anos de duração do curso)	>70%	Direção, Serviços Académicos e Coordenadores de Curso	Anual



FORMAÇÃO

EDIÇÃO:
DATA:

PLANO DE MELHORIAS:

ACÇÃO Nº DATA	ACTIVIDADE	DESCRIÇÃO DA ACÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO	OBJECTIVOS DA ACÇÃO	ACOMPANHAMENTO

Legenda

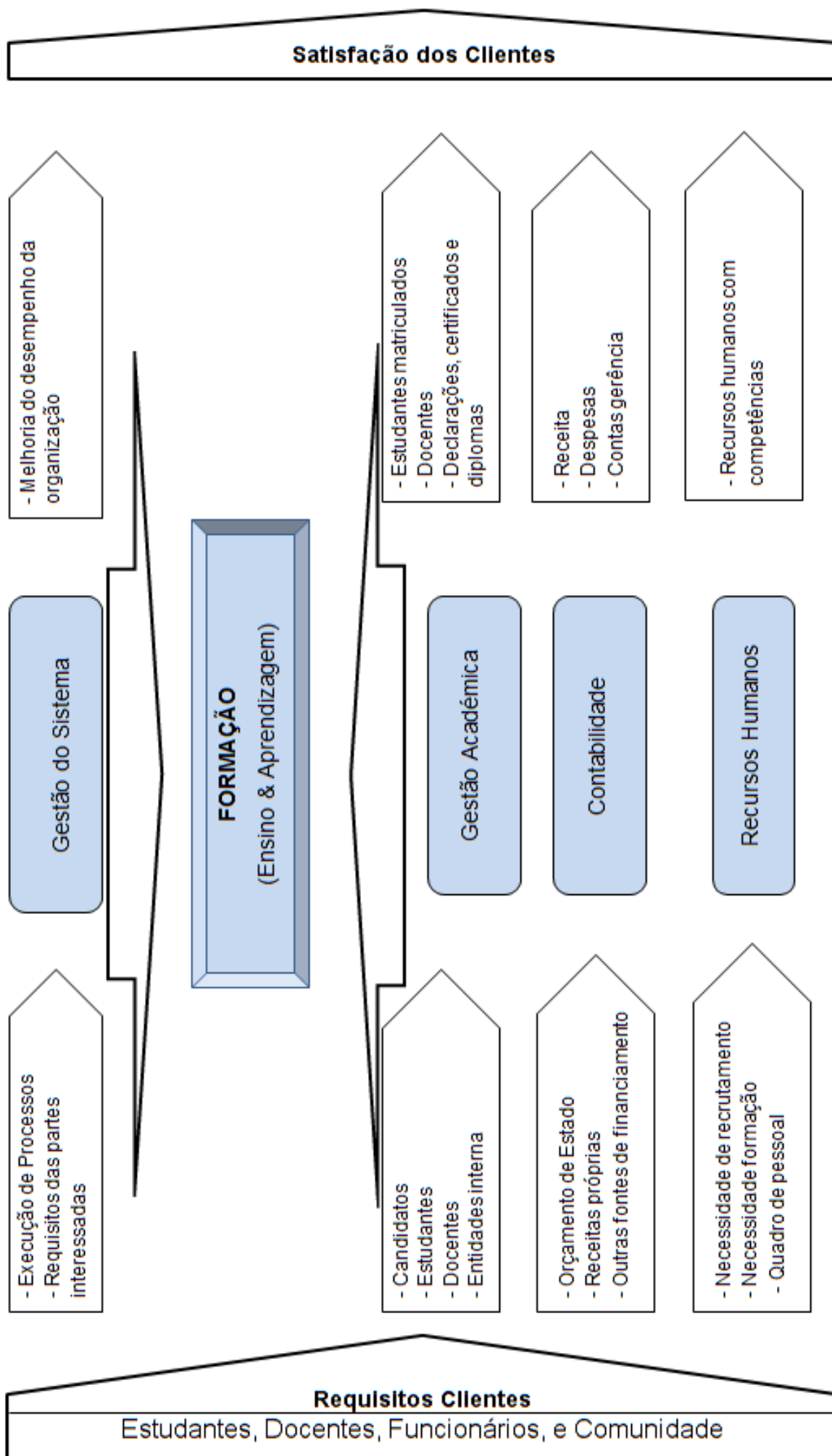
 Realizado

 Em curso

 Por realizar

 Planeado

Anexo V – Proposta do conjunto interatuante de processos que poderão caracterizar os serviços e o SGQ do ISPKS



Anexo VI – Cronograma de Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no ISPKS

Fases	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Diagnostico	█	█										
Planeamento		█										
Formação		█			█					█		
Concepção/Desenvolvimento		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Implementação			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Auditoria Interna							█				█	
Auditoria Externa											█	
Acompanhamento /Certificação												█