

**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**

**FACULDADE DE ECONOMIA**

**A DIFERENCIAÇÃO DO MARKETING NA EDUCAÇÃO E  
FORMAÇÃO PROFISSIONAL ATRAVÉS DA QUALIDADE DE  
SERVIÇO E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES  
CASO CENTRO NOVAS OPORTUNIDADES – CRISFORM**

Dissertação para a Obtenção do Grau de Mestre em Marketing

**SÓNIA CRISTINA DA FONSECA DURÃES**

FARO

2011

**SÓNIA CRISTINA DA FONSECA DURÃES**

FACULDADE DE ECONOMIA

Orientador: Doutor Pedro Manuel Amador Rodrigues Celeste

Data 30 de Dezembro de 2010

**A DIFERENCIAÇÃO DO MARKETING NA EDUCAÇÃO E  
FORMAÇÃO PROFISSIONAL ATRAVÉS DA QUALIDADE DE  
SERVIÇO E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES  
CASO CENTRO NOVAS OPORTUNIDADES – CRISFORM**

Júri:

Presidente: Doutor Efigénio da Luz Rebelo

Vogais: Doutora Marta da Conceição Soares Silva Cruz Silvério

Doutor Carlos Joaquim Farias Cândido

Doutora Helena Luísa Martins Quintas

Doutor Pedro Manuel Amador Rodrigues Celeste (Orientador)

## ÍNDICE GERAL

LISTA DE TABELAS .....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE ABREVIATURAS .....	viii
Agradecimentos .....	ix
Resumo .....	x
PARTE I .....	1
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Definição do Problema .....	1
1.2. Aproximação ao Problema.....	2
1.3. Relevância do Estudo.....	3
1.4. Questões de Pesquisa .....	4
1.5. Metodologia .....	4
1.6. Estrutura da Dissertação .....	7
CAPÍTULO 2. O MARKETING NA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE ADULTOS... 9	
2.1. Marketing de Serviços e Educação .....	9
2.1.1 Marketing de Serviços – A Educação como um Serviço .....	9
2.1.2 Características do Serviço Educação .....	13
2.1.3 O Marketing Mix na Educação.....	14
2.1.4 Benefícios da Aplicação do Marketing na Educação e Formação de Adultos	20
2.2. O Relacionamento com o Aluno/Formando: A Criação de Valor Através da Satisfação e Qualidade de Serviço .....	22
2.2.1. O Marketing de Relacionamentos na Educação e Formação .....	22
2.2.2. Valor e Retenção do Cliente - Aluno/Formando .....	24
2.2.3. Lealdade/Fidelização do Aluno/Formando.....	26
2.2.4. CRM - Customer Relationship Management – na Educação e Formação de adultos.....	27
2.2.5. Satisfação do Aluno/Formando .....	29

2.2.6. A Qualidade na Educação e Formação de Adultos .....	30
2.2.6.1 A Gestão da Qualidade na Educação/Formação – A Norma ISO 9001:2000 .....	31
2.2.6.2 Modelo de Avaliação da Qualidade na Educação – Modelo SERVQUAL .....	37
CAPÍTULO 3 – O ENSINO EM PORTUGAL-A EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE ADULTOS.....	41
3.1.A Educação em Portugal – Actualidade .....	41
3.2. A Educação e Formação de Adultos.....	45
3.2.1.Identificação do Público-alvo da Educação e Formação de Adultos .....	45
3.2.2. A Problemática da Educação e Formação de Adultos.....	46
3.2.3. Modelos de Gestão da Qualidade na Educação e Formação .....	52
3.2.3.1. Certificação de Entidades Formadoras .....	52
3.2.3.2. Modelo CAF - Estrutura Comum de Avaliação nos Centros Novas Oportunidades.....	56
PARTE II.....	59
CAPÍTULO 4. A METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO DO ESTUDO DE CASO E A METODOLOGIA PEDAGÓGICA DO ESTUDO CASO .....	59
4.1. O Estudo de Casos como Metodologia de Investigação.....	60
4.1.1 O Planeamento de um Estude de Caso .....	64
4.2. O Estudo de Casos como Metodologia Pedagógica .....	66
4.2.1. O Construtivismo como Paradigma de Investigação e Aprendizagem .....	67
4.2.2. A Preparação da Aula pelo Docente.....	68
4.2.3. A Preparação da Aula pelo Aluno .....	70
4.2.4. Durante a Aula.....	71
4.3. Conclusão.....	72
PARTE III.....	73

CAPÍTULO 5 - O CASO CENTRO NOVAS OPORTUNIDADES CRISFORM .....	73
5. 1. O Centro Novas Oportunidades Crisform .....	73
5.2.Orientação Estratégica – Centro Novas Oportunidades Crisform .....	77
5.3.Desafios .....	89
5.4. Anexos .....	90
CAPÍTULO 6: NOTA PEDAGÓGICA .....	111
6.1.Tema Central.....	111
6.2. Resumo do Caso .....	111
6.3. Objectivos Pedagógicos .....	112
6.4. Pré-requisitos e Público-Alvo .....	112
6.5. Proposta de Estratégica Pedagógica .....	113
6.6. Questões para Discussão.....	114
6.7. Sugestões de Resposta .....	114
CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES .....	121
7.1. Principais Conclusões .....	121
7.2. Limitações do Estudo e Pesquisas Futuras .....	128
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	129
APÊNDICES .....	136
Apêndice 1 – Carta de Qualidade dos Centros Novas Oportunidades .....	136

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2. 1 - Esquema da classificação dos serviços por cinco categorias .....	10
Tabela 2. 2 - Marketing Mix Expandido para os Serviços .....	13
Tabela 2. 3 - Comparativo entre a abordagem transaccional e a abordagem relacional.	23
Tabela 3. 1 - Número de Centros Novas Oportunidades em funcionamento, por tipo de entidade promotora .....	48
Tabela 3. 2 - Tabela 3.2. - Evolução face ao Sistema de acreditação – principais alterações .....	53
Tabela 3. 3 - Destinatários da Certificação.....	55
Tabela 5. 1 - Histórico Formativo Crisform .....	75
Tabela 5. 2 - Totais CNO - Crisform 2006-2010.....	76
Tabela 5. 3- Patamar de Funcionamento: Programa Operacional Potencial Humano B 2008 – 2009 .....	78
Tabela 5. 4- Comparação Metas Patamar B com a Execução CNO-Crisform .....	78
Tabela 6. 1 - Programação Pedagógica.....	113

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2. 1-Públicos de interesse de uma instituição de ensino.....	24
Figura 2. 2 - Estrutura de um CRM no sector educacional.....	28
Figura 2. 3 - Fluxograma da satisfação do aluno .....	29
Figura 2. 4 - Possíveis etapas conducentes à obtenção da certificação .....	33
Figura 2. 5 - Modelo do Processo de Gestão da Qualidade .....	35
Figura 2. 6 - Modelo de Análise dos <i>Gaps</i> na Qualidade – Modelo SERVQUAL .....	38
Figura 2. 7 - Tipos de Gaps.....	39
Figura 3. 1 - Organização do Sistema Educativo Português.....	43
Figura 3. 2 - Fases do Ciclo Formativo .....	45
Figura 3. 3 - Fluxograma das etapas de intervenção dos Centros Novas Oportunidades	49
Figura 3. 4 - Fluxograma dos eixos estruturantes de um processo RVCC .....	51
Figura 3. 5 - Estrutura da CAF .....	57
Figura 3. 6 - Visão Geral do Processo .....	58
Figura 5. 1 - Serviços disponibilizados pela entidade acolhedora do CNO-Crisform....	74
Figura 5. 2 - Organigrama Crisform .....	74
Figura 5. 3 - Plano de Formação 2011 .....	83
Figura 5. 4 - Flyer CNO-Crisform 2011 (exterior).....	83
Figura 5. 5 - Flyer CNO-Crisform 2011 (interior).....	84

## LISTA DE ABREVIATURAS

AIC	Associação Industrial de Cristalaria
ANQ	Agência Nacional para a Qualificação
CAF	Common Assessment Framework
CET	Cursos de Especialização Tecnológica
CNO	Centro Novas Oportunidades
CRC	Centro de Recursos em Conhecimento
CRISFORM	Centro de Formação Profissional para o Sector da Cristalaria
DGAEP	Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público
DGERT	Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
DSQA	Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação
EFA	Educação e Formação de Adultos
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP.
IVA	Imposto Sobre o Valor Acrescentado
MBA	Master Business Administration
PIMS	Profit Impact on Market Strategy
POPH	Programa Operacional Potencial Humano
RVCC	Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências
SIGO	Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
TQM	Total Quality Management
UFCD	Unidades de Formação de Curta Duração

## **Agradecimentos**

Agradeço ao Professor Doutor Pedro Celeste orientador desta dissertação, por todo o apoio disponibilizado tanto ao nível das sugestões e críticas que foi realizando, bem como pela motivação que foi transmitindo ao longo deste percurso.

Reconheço, do mesmo modo, todo o apoio dos colaboradores do CRISFORM que disponibilizaram os dados, que necessitava, para a construção do estudo de caso apresentado nesta dissertação.

E por fim, mas com igual importância, um muito obrigada à minha mãe, Maria Liseta da Fonseca Carneiro Durães, que é uma fonte de coragem e a base de todas as minhas conquistas. E ao meu namorado, João Cravo Nunes da Silva Granja, por todo apoio e compreensão ao longo desta fase final do Mestrado.

## **Resumo**

No quadro dos Centros Novas Oportunidades, o conteúdo do produto/serviço que cada centro oferece é rigidamente regulamentado e é igual, independentemente da instituição que o promove, neste sentido, e tendo em conta a concorrência que existe entre estes centros, é oportuno apostar em estratégias de marketing que permitam diferenciar a estratégia de uma organização e criar relações duradouras com os seus utentes.

Deste modo, nesta dissertação pretende-se enquadrar o serviço educação e descrever conceitos apostos ao marketing educacional, apropriando-os a uma das vertentes do panorama educacional português, os Centros Novas Oportunidades. Assim, com base no estudo de caso Centro Novas Oportunidades Crisform, procura-se sustentar e aplicar os conteúdos teóricos apresentados na revisão de literatura, bem como aproximar o ensino teórico do “mundo real”.

Portanto, este estudo pretende abordar a importância da Diferenciação do Marketing na Educação e Formação Profissional através da Qualidade de Serviço e Satisfação dos Clientes e, juntamente com a análise de um estudo de caso (Centro Novas Oportunidades – Crisform), demonstrar a aplicabilidade dos dados estudados. Salientando o facto de que o sucesso da instituição analisada depende do modo de como cumpre com as directrizes da qualidade de serviço e de como gere o relacionamento com os seus utentes, promovendo a satisfação do utente e as relações duradouras.

**Palavras-Chave:** *Marketing educacional; Educação e Formação; Qualidade de Serviço e Satisfação do Cliente, Estudo de Caso.*

## **Abstract**

Under the New Opportunities Centers, the content of the product / service that each center offers is tightly regulated and is equal, regardless of the institution that promotes it, therefore, and taking into account the competition that exists among these centers, it is worth investing on marketing strategies to differentiate the strategy of an organization and create long-term relationships with their clients.

Thus, this study seeks to frame the education service and describe concepts affixed to educational marketing, appropriating them to one of the aspects of Portuguese education landscape, the New Opportunities Centers. Consequently, based on case study New Opportunities Centre - Crisform, seeks to uphold and apply the theoretical concepts presented in the literature review and approach theoretical teaching to the "real world".

So, this study aims to attend to the importance of Marketing Differentiation in Professional Training and Education through Service Quality and Customer Satisfaction, and together with the analysis of a case study (New Opportunities Centre - Crisform), demonstrate the applicability of the data studied. Enhancing the fact that the success of the institution studied, depends on the way used to comply with the guidelines of service quality and how it manages its relationships with its clients, promoting user satisfaction and long-term relationships.

**Keywords:** *Educational Marketing, Education and Training, Service Quality, Customer Satisfaction, Case Study.*

# **PARTE I**

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

### **1.1. Definição do Problema**

A formação de adultos em Portugal é um tema actual e de grande interesse para o Governo, na medida em que as políticas educativas nacionais reforçam a importância do aumento da qualificação dos portugueses.

Segundo dados da Agência Nacional para a Qualificação (2009), no que respeita à população activa adulta (empregada e desempregada), a Iniciativa Novas Oportunidades tem como meta a qualificação de 1 milhão de activos até 2010, sendo que são 3 milhões e meio os activos adultos que não completaram o ensino secundário. (Agência Nacional para a Qualificação, 2009)

Para atingir o objectivo de qualificar 1 milhão de activos até 2010, os Centros Novas Oportunidades foram criados com o propósito de serem a “porta de entrada para percursos de qualificação” e, em 2008, no sentido de apoiar o cumprimento dos objectivos definidos para este projecto, foi alargada a Rede Nacional de Centros Novas Oportunidades. Desta forma, copularam-se aos 269 Centros Novas Oportunidades, existentes em 2007, mais 187 Centros Novas Oportunidades. Portanto, em 2009, existiam no total 456 centros com estas características. Este alargamento tem o objectivo total de 500 Centros Novas Oportunidades em 2010. (Agência Nacional para a Qualificação, 2009)

A 31 de Março de 2010, subsistiam 130 Centros Novas Oportunidades, na Região Centro, sendo que 25 estavam localizados no Distrito de Leiria. (Novas Oportunidades, 2010)

Tendo em conta esta concorrência, bem como a necessidade de cumprir com os objectivos impostos pela Agência Nacional para a Qualificação (ANQ) e o Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP. (IEFP), os Centros Novas Oportunidades necessitam de desenvolver estratégias que permitam alcançar as suas metas internas.

## **1.2. Aproximação ao Problema**

No seguimento dos argumentos supra mencionados, esta investigação tem como objectivo identificar actividades que podem contribuir para diferenciação do Serviço Educação e Formação de Adultos, através da Qualidade de Serviço e da Satisfação do Cliente. E através do enquadramento destes conhecimentos teóricos com um “caso real”, aferir se no estudo de caso a Qualidade de Serviço e a Satisfação do Cliente são factores de diferenciação.

Neste sentido, a presente investigação pretende triangular aspectos teóricos, enunciados na revisão de literatura, como a análise de um estudo de caso e observar se a estratégia de marketing, do Centro Novas Oportunidades em estudo, é de facto um aspecto diferenciador, ou seja, analisar se a Qualidade de Serviço e a Satisfação dos Clientes são aspectos de diferenciação nesta instituição.

Para satisfazer o intuito deste estudo, o trabalho de campo consiste num estudo de caso de um Centro Novas Oportunidades, que apresenta como estratégia de marketing a Retenção de Adultos, através da Qualidade de Serviços e da Satisfação do Utente.

### **1.3. Relevância do Estudo**

A presente dissertação tem como expectativa o estudo e aplicação pedagógica de aspectos relacionados com a Qualidade de Serviço e Satisfação de Clientes, que podem ser seguidos pelos Centros Novas Oportunidades. Assim, pretende-se que os temas abordados sejam aplicados/ministrados na disciplina de marketing com o intuito de demonstrar a abrangência do tema no contexto empresarial. É, também, ambicionado que os resultados desta investigação possam ser disseminados junto de outros Centros Novas Oportunidades.

Por conseguinte, as conclusões retiradas do estudo de caso, bem como a sua aplicação pedagógica têm o intuito de compreender a aplicabilidade de estratégias de Marketing Educacional e as mais-valias de um serviço direccionado para a Qualidade de Serviço e Satisfação do Cliente. Pretende-se, de igual modo, analisar se o modelo de serviço apresentado no estudo de caso se diferencia através da Qualidade de Serviço e da Satisfação do Cliente.

#### **1.4. Questões de Pesquisa**

Para atingir os objectivos do estudo, ou seja, analisar se a Qualidade de Serviço e a Satisfação do Cliente, permitem a Diferenciação de Marketing com o desígnio de Reter Clientes, apontam-se como questões primárias a dar resposta nesta dissertação:

- Porque tem relevância a utilização do marketing educacional num Centro Novas Oportunidades?
- Quais os factores que influenciam a Qualidade do Serviço de um Centro Novas Oportunidades e a Satisfação dos seus Utentes?
- Porque tem importância a Qualidade de Serviço e a Satisfação dos Clientes na Retenção de Utentes num Centro Novas Oportunidades?
- Quais as estratégias de relacionamento que podem ser utilizadas para reter/fidelizar os adultos num Centro Novas Oportunidades?

#### **1.5. Metodologia**

Para responder às questões em epígrafe, numa primeira fase apresenta-se uma extensa revisão literária sobre o que tem sido realizado acerca desta temática e onde são identificadas várias tendências, opiniões e resultados obtidos em estudos anteriores.

Posteriormente, e tendo em conta a metodologia de investigação adoptada, que tem como base a “pesquisa qualitativa”, mais propriamente o estudo de caso, é analisada a estratégia de marketing de um Centro Novas Oportunidades que no seu planeamento

estratégico direcciona as suas intenções para a Qualidade de Serviço e Satisfação do Cliente.

O estudo de campo, desta investigação, analisa somente um estudo de caso através do método descritivo e os resultados desta pesquisa são apresentados sobre a forma de relatório.

Assim, a construção do estudo de caso tem com base a análise de documentos internos da instituição tal como relatórios de actividade, relatórios internos, documentos administrativos e inquéritos existentes na organização em estudo. A análise destes documentos é complementada com registos em arquivo (históricos de utentes e de formação), bem como através de entrevistas de forma espontânea junto de alguns colaboradores, que foram identificados como relevantes para o desenvolvimento desta investigação. Como o investigador é colaborador da instituição é de salientar a aplicação da observação participante, na recolha de evidências.

Os métodos de colecta de dados que anteriormente foram mencionados vão encontro como as indicações de Yin, R. K., (2003a), que refere que na colecta de dados as evidências que são recolhidas ao longo da pesquisa podem surgir através de documentos, registos em arquivo, entrevistas (espontâneas, focal, levantamento formal), observações directas (visitas de campo), observação participante e artefactos físicos. Contudo, o autor salienta que é necessário utilizar várias fontes de evidência, criar um banco de dados direccionado para o estudo e manter o encandeamento das evidências. (Yin, R. K., 2003a)

Assim, através da comparação dos dados recolhidos na revisão literária com as evidências demonstradas no estudo de caso, este estudo afere se a estratégia adoptada pelo Centro Novas Oportunidades, em análise, é realmente diferenciadora. Portanto, no último momento, deste projecto, são contrapostos os dados recolhidos na revisão de literatura com a informação disponibilizada pela instituição, em estudo, de modo a responder às questões anteriormente consignadas e aferir se neste estudo de caso a Qualidade de Serviço e a Satisfação do Cliente são aspectos diferenciadores e amplificadores da Retenção de Clientes.

Como esta investigação tem, também, a intenção de aplicar os conhecimentos que valida em sala de aula ou através da disseminação de boas práticas junto de outras instituições/empresas. É apresentada uma nota pedagógica, a seguir pelo formador/docente, como base na metodologia pedagógica da aprendizagem através do estudo de caso. Deste modo, aspira-se promover uma aproximação entre as instituições de ensino e o “mundo real”.

É de salientar que a escolha do estudo caso recaiu no Centro Novas Oportunidades do Crisform (CNO-Crisform), tendo em conta que este centro foi acolhido por um centro de formação profissional, com 10 anos de actividade e que se tem adaptado às exigências do mercado desenvolvendo uma estratégia de relacionamento com os seus utentes, promovendo a Qualidade de Serviço, a Satisfação do Cliente e orientando-se em direcção às necessidades dos seus utentes. Foi, também, aspecto relevante o facto de

o investigador desenvolver a sua actividade profissional neste CNO, sendo esta investigação um contributo para o seu desenvolvimento profissional.

## **1.6. Estrutura da Dissertação**

A estrutura deste trabalho compreende 3 partes. Na primeira, apresenta-se uma introdução ao tema abordado, bem como uma revisão de literatura no domínio do Marketing na Educação e Formação de Adultos e sobre O Ensino em Portugal - A Educação e Formação de Adultos. Na segunda parte apresenta-se uma revisão de literatura sobre a metodologia de investigação do estudo de caso e da metodologia pedagógica para o ensino, com base em estudo de casos. E, por fim, na terceira parte, é apresentado o caso de estudo (caso Centro Novas Oportunidades Crisform), incluindo a respectiva nota pedagógica e a apresentação das principais conclusões e as limitações deste estudo.

Relativamente à primeira parte, o trabalho está estruturado em três capítulos. O primeiro introduz o âmbito do estudo e os seus objectivos. O segundo enquadra o tema Formação e Educação de Adultos no Marketing de Serviços e na temática do Relacionamento com o Formando: A Criação de Valor Através da Satisfação e Qualidade de Serviço.

Na segunda parte deste estudo é descrita a metodologia de investigação do estudo de caso, que servirá de base ao estudo de campo, e o paradigma construtivista como escolha metodológica pedagógica que apoia a disseminação dos conhecimentos apreendidos.

Para finalizar, na última parte, o trabalho está organizado em três componentes. O caso de estudo Centro Novas Oportunidades – Crisform, a nota pedagógica que poderá servir como guia ao formador/docente na abordagem deste caso, numa acção de formação, aula de marketing de serviços ou disseminação de boas práticas. E por fim, são apresentadas as respostas às principais questões de investigação e a apresentação das limitações do estudo e pesquisas futuras.

Esquemáticamente expõe-se, a estrutura da dissertação apresentada:

<b>Parte I</b>	<b>Parte II</b>	<b>Parte III</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capítulo 1 - Introdução</li><li>• Capítulo 2 - O Marketing na Educação e Formação de Adultos</li><li>• Capítulo 3 - O Ensino em Portugal- A Educação e Formação de Adultos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capítulo 4 - A Metodologia de Investigação do Estudo de Caso e a Metodologia Pedagogia do Estudo Caso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capítulo 5 - O Caso Centro Novas Oportunidades Crisform</li><li>• Capítulo 6 - Nota Pedagógica</li><li>• Capítulo 7 - Conclusões</li></ul>

## **CAPÍTULO 2. O MARKETING NA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE ADULTOS**

### **2.1. Marketing de Serviços e Educação**

#### **2.1.1 Marketing de Serviços – A Educação como um Serviço**

Os serviços são uma constante no nosso quotidiano, com uma importância relevante no crescimento económico dos países ditos industrializados e de significativo peso na formação do Produto Interno Bruto (PIB) de cada um desses países. (Hoffman, K. D. e Bateson, J. E.G., 2006) Em Portugal, os serviços são o sector predominante, tanto ao nível do número de empresas e de funcionários, como em volume de negócios. (Instituto Nacional de Estatística, 2008)

A educação é uma actividade que se insere na classificação dos serviços. (Dibb, S., L. Simkin, W.M Pride e O.C. Ferrell, 2006) (Hoffman, K. D. e J. E.G. Bateson, 2006) Neste sentido, existem conhecimentos inerentes ao marketing de serviços que podem ser úteis a esta actividade. A Tabela 2.1. apresenta um esquema da classificação dos serviços tendo em conta as cinco categorias: (i) Tipo de mercado; (ii) Grau de intensidade de trabalho; (iii) Grau de contacto com o cliente; e, (iv) Objectivos do prestador de serviços. Nesta tabela é apresentado o serviço educação com um serviço baseado no trabalho (grau de intensidade de trabalho), e sem fins lucrativos (objectivos do prestador de serviços). (Dibb, S., L. Simkin, W.M Pride e O.C. Ferrell, 2006)

**Tabela 2. 1 - Esquema da classificação dos serviços por cinco categorias**

<b>Categoria</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Tipo de mercado</b> Consumo Negócios	Puericultura; Aconselhamento Jurídico; Entretenimento Consultadoria; Serviços de Vigilância; Instalações.
<b>Grau de intensidade de trabalho</b> Baseado no trabalho Baseado no equipamento	Educação; Cabeleireiros; Dentistas. Telecomunicações; Centros de Fitness; Transportes Públicos.
<b>Grau de contacto com o cliente</b> Alta Baixa	Cuidados de saúde; Hotéis; Viagens aéreas; Entregas ao domicílio; Correios.
<b>Experiência do prestador de serviço</b> Profissional Não Profissional	Aconselhamento jurídico; Serviços domésticos; Limpeza a seco; Transportes públicos.
<b>Objectivos do prestador de serviços</b> Lucrativos Não lucrativos	Serviços financeiros; Seguros; Turismo; Serviços de saúde; Educação; Governo.

Tabela 2.1.- Adaptado de Dibb, S., L. Simkin, W.M Pride e O.C. Ferrell, 2006:383

Para alguns estudiosos, (Hoffman, K. D. e J. E.G. Bateson, 2006) (Kotler, P. e G. Armstrong, 1997) (Zeithaml, Valerie A., A. Parasuraman e L. L. Berry, 1985), o marketing de serviços difere do marketing de bens, devido às quatro características distintas dos serviços: a intangibilidade, a inseparabilidade, a heterogeneidade e a perecibilidade.

-A intangibilidade concerne-se com o facto de um serviço, não poder ser sensoriado por nenhum dos cinco sentidos, antes de ser adquirido, dificultando a avaliação da sua qualidade por parte dos consumidores. (Kotler, P. e G. Armstrong, 1997)

-A inseparabilidade indica que os serviços são produzidos e consumidos concomitantemente, assim o consumidor tem que estar presente aquando da produção da maioria dos serviços. (Kotler, P. e G. Armstrong, 1997)

-A heterogeneidade ou variabilidade deve-se ao facto dos serviços não poderem ser uniformizados já que estes são mutáveis, neste sentido a qualidade e a natureza de um serviço podem variar dependendo do produtor, do cliente e do dia em que é produzido.

(Kotler, P., G. Armstrong, J. Wong e V. Saunders , 1999)

-A perecibilidade indica que os serviços não podem ser armazenados, com a finalidade de serem usados posteriormente, o que poderá ser um inconveniente, particularmente quando a procura sofre variações. (Kotler, P. e G. Armstrong, 1997)

Assim sendo, as quatro características dos serviços: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade, requerem, por parte das organizações, algumas considerações: (Kotler, P., 1988)

-Tendo em conta a intangibilidade de um serviço, torna-se necessário aditar evidências físicas aos serviços, ou seja, tangibilizar o intangível, de forma a aumentar a segurança do consumidor; (Kotler, P., 1988)

-A escolha selectiva e formação do pessoal de contacto são dois dos factores da estratégia adoptada para suprimir os desafios da inseparabilidade. A criação de diversas instalações para descentralizar a afluência de clientes é uma outra estratégia para superar dificuldades ligadas a esta característica, bem como a implementação de estratégias que administrem os clientes por toda a experiência de serviço. (Hoffman, K. D. e J. E.G. Bateson, 2006)

-Dada a heterogeneidade de um serviço existem dois caminhos para que as empresas a possam superar: (i) Padronizar - substituindo o trabalho humano por máquinas; (ii) Aproveitar as vantagens da heterogeneidade oferecendo serviços “customizados” que satisfaçam as necessidades individuais do cliente. (Hoffman, K. D. e J. E.G. Bateson, 2006)

Nenhuma destas duas opções é melhor do que a outra, o preço, a rapidez de entrega e a consistência de desempenho são os elementos chave na preferência do cliente entre a padronização e a “customização”. (Hoffman, K. D. e J. E.G. Bateson, 2006)

-Consequente da perecibilidade de um serviço considera-se fundamental implementar estratégias que equilibrem a procura e a oferta dos serviços. (Kotler, P., 1988)

No que concerne ao marketing mix/composto de marketing nos serviços, investigadores desta área do marketing, como: Hoffman, K. D. e J.E.G.Bateson, (2006), Kotler, P. e G.Armstrong, , (1997), Lindon, D., J. Lendrevie, J. Lévy, P. Dionísio e J.V. Rodrigues, (2004), propõem uma expansão do composto de marketing tradicional (Produto, Preço, Comunicação e Distribuição), através da introdução de três variáveis controláveis: Pessoas; Evidência Física; Processo, constituindo o chamado composto de marketing expandido.

A Tabela 2.2. apresenta as sete variáveis do composto de marketing/marketing mix expandido, referidas em anteriormente, salientando as suas características intrínsecas. (Zeithaml, V. A., M.J. Bitner e D.D. Gremler, 2006)

No entanto, autores como Lovelock, C e J. Wirtz (2007), para além das três novas controláveis, assinaladas pelos autores anteriormente mencionados, sugerem a introdução de uma outra variável, a Produtividade e Qualidade.

**Tabela 2. 2 - Marketing Mix Expandido para os Serviços**

<b>Produto</b>	Características físicas dos bens; nível de qualidade; acessórios; embalagem; garantias; linhas de produto; <i>branding</i> .
<b>Distribuição</b>	Tipo de canal; exposição; intermediários; localizações do <i>outlet</i> ; transporte; armazenamento; gestão dos canais.
<b>Comunicação</b>	Mistura promocional; Força de vendas (selecção; formação; incentivos); publicidade (tipos de média e de anúncios); promoções, relações públicas; internet/estratégia Web.
<b>Preço</b>	Flexibilidade; níveis de preços; termos; diferenciação; descontos; subsídios.
<b>Pessoas</b>	Funcionários (recrutamento; formação; motivação; recompensas; trabalho em equipa); clientes (educação; formação).
<b>Evidência Física</b>	Infra-estruturas; equipamento; sinalização; fardamento; outros aspectos tangíveis (relatórios; cartões de empresa; demonstrações; garantias).
<b>Processo</b>	Fluxo de actividades ( <i>estandardizadas</i> ; <i>customizadas</i> ); passos do processo (simples ou complexo); envolvimento com o cliente.

Fonte: Adaptado de Zeithaml, V. A., M.J. Bitner e D.D. Gremler 2006:26

### 2.1.2 Características do Serviço Educação

O serviço educação tal como outro serviço é caracterizado através dos quatro elementos que distinguem os bens dos serviços, ou seja, através da sua intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade. Neste sentido, é útil uma análise destes quatro elementos na “*marketização*” da educação. (Newman, S. e K. Jahdib, 2009)

Assim, numa breve análise do serviço educação é possível verificar que:

Se numa sala de aula não estiverem os alunos, um professor não pode “entregar” o serviço e a aula não é dada. (Kotler, P., G. Armstrong, J. Wong e V. Saunders , 1999)

Logo, a educação é uma acção intangível, que se dirige directamente à “mente das pessoas”. (Lovelock C. H., 1983)

A “produção” do acto de educação, a sua entrega e consumo, ocorrem em simultâneo numa sala de aula/formação, não podendo ser desassociados, neste sentido este acto é inseparável. (Boas, R. V., 2008)

A sensação de qualidade do ensino pode variar em cada cliente, devido a esta actividade ser heterogénea/variável. E devido à sua percibibilidade, a educação não pode ser guardada para posteriormente ser auferido o seu proveito. (Boas, R. V., 2008)

Aferindo as considerações anteriores, a educação é um serviço intangível, inseparável, percível e heterogéneo com um alto nível de contacto, entre o consumidor e os colaboradores da instituição, onde a experimentação da marca e a qualidade são essenciais, pelo que existem elementos a serem analisados pelo marketing. (Gupta, M. e P.B. Singh, 2010)

### **2.1.3 O Marketing Mix na Educação**

O marketing mix (composto de marketing) pretende corresponder às necessidades do mercado e potenciar a oferta de uma organização, através da disponibilização de serviços que vão ao encontro das necessidades dos seus alunos, com preços competitivos, com a promoção direccionada para o seu mercado e com uma adequada distribuição. (Silva, A. K. M. e F. F. Silva, 2010)

Contudo, o marketing na educação é mais do que produto, distribuição, preço e comunicação, pois, envolve igualmente pessoas, processos e evidência física. A introdução do marketing mix na educação tem tido efeitos indesejáveis e, por vezes, a

oratória de marketing não está em sintonia com a realidade educacional. (Newman, S. e K. Jahdib, 2009)

Uma visão mais redutora do composto de marketing na educação é apresentada por Maurício Sampaio (Colombo, S.S. (ed) 2005:165;166), que defende, somente, a aplicação das quatro variáveis do composto de marketing de bens. No entanto, este autor introduz um quinto factor fundamental nas instituições de ensino: o Professor, sendo que este é o responsável, de um modo directo, pela motivação do cliente mais importante de uma organização educacional: o aluno. Para este autor esta variável permite às instituições a obtenção do “*share of heart*”, ou seja, a predilecção do consumidor, que abrange, também, os pais dos alunos conduzindo ao seu fortalecimento no mercado. (Colombo S. S. (ed), 2005)

No entanto, é possível considerar que este factor introduzido por Maurício Sampaio, o Professor, é um elemento que se insere na variável Pessoas que autores como Newman, S. e K. Jahdib, (2009) apresentam em seus estudos.

No seguimento da referência do composto de marketing expandido, constituído pelas 7 variáveis dos serviços (produto/serviço, preço, distribuição, comunicação, pessoas, ambiente e processo), passa-se a enunciar as características destas variáveis adaptadas ao serviço educação/formação:

No que concerne à variável produtos/serviços, é de referir que esta é o enfoque da estratégia de uma empresa de marketing, com o intuito de criar um valor significativo para os clientes. (Lovelock, C. e J. Wirtz, 2007) Assim, no caso do produto formação,

este é constituído pelas actividades de aprendizagem, pelo conteúdo e pelo estilo de formação. (Levant, J. e D. Cleeton, 1999)

Quanto ao factor preço é de salientar que para construir uma estratégia eficaz, para este elemento, é proveitoso que uma empresa esteja ciente dos seus custos, do valor que cria para o cliente e conhecer os preços da concorrência. (Lovelock, C. e J. Wirtz, 2007) Todavia, a percepção que um cliente tem do valor de compra de um serviço é desenvolvida tendo em conta a relação entre os benefícios que o cliente experimenta, com o valor monetário que tem de despendar para adquirir o serviço. (Hoffman, K. D. e J. E.G. Bateson, 2006)

Neste sentido, o preço de um curso, para além de permitir suprimir os custos do programa, deve estar relacionado com a missão e o posicionamento da instituição, bem como com a percepção de valor do cliente. O preço é uma variável importante que possibilita a diferenciação entre os valores das várias ofertas, mas que permite igualmente que a instituição possa funcionar de acordo com o seu planeamento. Os preços fixos dos programas financiados pelo Estado, ou por outros investimentos, devem responder, em alguns casos, às necessidades de recuperação de custos. Deste modo, uma organização deve disponibilizar o seu programa e um preço com todas as ofertas. (Gibbs, P. e M. Knapp, 2002)

Tendo em conta que é no instante em que o serviço é entregue ao cliente que se situa o mais decisivo momento da verdade<sup>1</sup>, pode-se dizer que a variável distribuição “faz parte do produto”. (Saias, L., 2007)

Assim, no serviço educação, os canais de distribuição podem ser relacionados segundo os seguintes aspectos: (i) Pontos de contacto com potenciais clientes – informações e inscrições através de um atendimento no local, telefónico, por e-mail, fax, entre outros canais de atendimento; (ii) Estilo de abordagem com os potenciais clientes – actividades de relacionamento promovidas por uma “força de vendas” (deslocações a outras organizações de ensino de nível escolar inferior; visitas à instituição de ensino; seminários; convites para assistir a aulas) com o intuito de captar o aluno potencial; e, (iii) Forma de entrega do produto – presencial, modalidades à distância; e cursos em empresas. (Cobra, M. e R. Braga, 2004)

No que concerne ao factor *mix* da comunicação, para além, de permitir dar a conhecer um serviço ao cliente e de posicionar a oferta de serviço da empresa no conjunto de alternativas, pode ser planeado para influenciar as expectativas e percepções do cliente sobre o serviço. (Hoffman, K. D. e J. E.G. Bateson, 2006) A comunicação tem o papel de informar, persuadir e relembrar os alunos da oferta formativa, do potencial e vantagens de uma instituição, ampliando a sua visibilidade. (Cobra, M. e R. Braga, 2004)

---

1

O termo “momentos da verdade” foi generalizado por Jan Carlzon, presidente da empresa Escandinava de viação SAS, que referia que a prestação de serviços é consequência da soma de todos os momentos de verdade de um cliente com a empresa. Estes momentos são todos aqueles em que o cliente entra em contacto com algum aspecto da organização e recebe uma impressão de qualidade dos seus serviços. (Las Casas, 1999).

Deste modo, a comunicação, também, possibilita a obtenção e a retenção de alunos e, apoia o posicionamento de uma instituição. (Cobra, M. e R. Braga, 2004)

De acordo com Cobra, M. e R. Braga, (2004) são inúmeros os meios/formas de comunicação, que devem de funcionar de um modo integrado, eficaz e eficiente. Portanto, a venda pessoal, o serviço ao cliente, a publicidade (media electrónica e impressa, outdoors, cartazes, cinema, marketing directo, telemarketing, email e fax), promoção de vendas, assessoria de imprensa, patrocínio e os materiais de apoio (livros, cadernos, entre outros), bem como a imagem cooperativa, são exemplos de veículos de comunicação, que devem de ser trabalhados, de um modo coordenado, integrado e coerente, de acordo com o segmento que mercado que uma organização pretende alcançar. (Cobra, M. e R. Braga, 2004)

A componente pessoas, do composto de marketing, refere todos os indivíduos que intervêm na prestação de serviços e que influenciam a percepção do consumidor: funcionários, clientes e outros clientes que influenciam o ambiente do serviço. (Zeithaml, V. A., M.J. Bitner e D.D. Gremler, 2006)

São muitos os serviços que requerem uma interacção entre o cliente e o pessoal de contacto, e o modo como ocorre essa interacção influi, no cliente, a percepção de qualidade do serviço. (Lovelock, C. e J. Wirtz, 2007)

Deste modo, tal como em outros sectores na educação todo o “*staff*” da instituição compõe a variável pessoas do marketing mix. Sendo que o seu “calibre” e qualidade podem desempenhar um papel importante para atrair e reter alunos. Portanto, o “*staff*”

de uma instituição é essencial para o propósito de construir relações entre a instituição e alunos. (Newman, S. e K. Jahdib, 2009)

A quinta variável do marketing-mix dos serviços educacionais, a evidência física, está relacionada com o ambiente onde o serviço é entregue, e onde o cliente e o prestador interagem, bem como com qualquer outra componente tangível facilitadora do serviço ou da sua comunicação. (Zeithaml, V. A., M.J. Bitner e D.D. Gremler, 2006)

A evidência física é um factor que permite ao aluno conceber um conceito da qualidade de um serviço, deste modo, o *layout*, a luz da sala de aula/formação e as infra-estruturas são aspectos que permitem a construção dessa ideia. (Sohail, S. M. e N. M. Shaikh, 2004) Assim, a evidência física como elemento de marketing-mix, na educação, é a representação visual de uma instituição bem como a sua localização, instalações e serviços. Esta variável pode, também, ser associada ao carisma e/ou garantias transmitidas pela instituição. (Newman, S. e K. Jahdib, 2009)

Por fim a sétima componente, deste composto expandido, o processo, consiste no “modos operandi” do serviço, esta componente está relacionada com todos os procedimentos, mecanismos e acções necessárias para que o serviço seja entregue. (Zeithaml, V. A., M.J. Bitner e D.D. Gremler, 2006)

No serviço educação o elemento processo está relacionado com a capacidade e a facilidade que uma instituição tem para conceder informações e para comunicar com o potencial aluno, bem como com a forma de como são previstas as inscrições e decorrem

as aulas. Portanto, a "capacidade" que uma instituição tem para desenrolar todo o processo pode ser considerada uma vantagem competitiva. (Newman, S. e K. Jahdib, 2009)

#### **2.1.4 Benefícios da Aplicação do Marketing na Educação e Formação de Adultos**

A par das mudanças tecnológicas e da globalização, a entrada de instituições privadas no sector do ensino, a mudança de atitude dos indivíduos quanto à educação e a diversificação dos cursos oferecidos, estimulam a utilização do marketing e do *branding* na educação. (Gupta, M. e P.B. Singh, 2010)

Deste modo, num cenário onde ocorreram mudanças na sociedade e nos mercados, onde as instituições de ensino competem para que os consumidores elejam os seus serviços, em detrimento dos de outras instituições. Os organismos de ensino observam a sua capacidade de se manterem activos “e sustentáveis, num mercado altamente competitivo e dinâmico”, em constante confirmação. Assim, a estratégia de uma instituição de ensino, não pode exclusivamente, centrar-se nos “seus produtos (cursos, consultoria)”, serviços (atendimento, secretaria) e nos seus espaços “(salas, laboratórios, áreas de lazer)”, porque estes não são elementos diferenciadores de uma instituição de ensino, porque todas as outras podem também disponibilizá-los. (Silva, A. K. M. e F. F. Silva, 2010)

Segundo Mazzarol e Soutar (2001, apud Mazzarol T.W. e G. N. Soutar, 2007:141), o crescimento mundial do comércio dos serviços educativos, nos últimos 25 anos, fez

com que algumas escolas, colégios e universidades optassem por comportamentos mais competitivos e direccionados para o mercado. Assim, as instituições de ensino devem aplicar, com competência, estratégias e ferramentas de marketing que permitam a diferenciação para alcançar a fidelização do seu público-alvo, fugindo das estratégias de liderança pelo custo. (Mazzarol, T. W. e G. N. Soutar, 2007) O marketing educacional posiciona-se na gestão educacional como a ferramenta fundamental para o progresso de uma instituição de ensino. (Silva, A. K. M. e F. F. Silva, 2010)

Neste sentido, uma instituição de ensino deve seguir as quatro etapas que se seguem, para desenvolver estratégias de marketing educacional: i) Coesão nos planos de informação e de persuasão; ii) Ultrapassar a inverosimilhança da comunicação (dificuldades do acesso, do entendimento e da actuação); iii) Presença nas redes sociais; iv) Alterar o foco de acção: passar de uma estratégia que tende a influenciar os clientes, para uma estratégia que permeia os relacionamentos e passar da passagem de informação para uma intervenção directa, em todas as situações, junto e com os alunos. (Cobra, M. e R. Braga, 2004)

Todavia, os primeiros indícios de uma análise dos efeitos a longo prazo da mercantilização da educação e da aplicação do marketing na educação apontam para a alteração das percepções do pessoal, dos estudantes, bem como da natureza do trabalho académico. Os estudos tendem a referir que existe um aumento na ponderação do composto de marketing (produto, preço, distribuição, promoção, pessoas, processos e ambientes físicos envolvidos). Contudo, os aspectos pessoas, processos e ambientes físicos envolvidos devem ser desenvolvidos para permitir uma análise mais aprofundada dos efeitos do marketing na educação, nos colaboradores, alunos e no ambiente

educacional e para possibilitar que a realidade vivida pelos funcionários e alunos coincida com as intenções transmitidas pelo marketing. (Newman, S. e K. Jahdib, 2009)

## **2.2.O Relacionamento com o Aluno/Formando: A Criação de Valor Através da Satisfação e Qualidade de Serviço**

### **2.2.1.O Marketing de Relacionamentos na Educação e Formação**

A criação, manutenção e realização de relacionamentos fortes com os clientes e os *stakeholder* é um processo desenvolvido pelo marketing de relacionamentos, sendo o seu objectivo a criação de uma relação de valor, a longo termo. (Kotler, P., G. Armstrong, J. Wong e V. Saunders , 1999) Contudo, um relacionamento leal entre o cliente e uma empresa deve-se à capacidade de esta se ligar emocionalmente ao cliente. Assim, a prestação dos colaboradores que fornecem o serviço é essencial para este relacionamento que, por parte do cliente, se traduz na repetição da compra.

No seguimento da ideia de que um serviço leal precede a fidelização do cliente, a lealdade é um pré-requisito para o sucesso de uma empresa, sem esta um relacionamento não subsiste. Neste sentido, uma organização tem de manter o compromisso a que se propôs com o seu cliente. (Kandampully, J., 1998)

Os autores (Nunes, G. T., E. A. Lanzer, F. Serra e M.P. Ferreira, 2008) apresentam na Tabela 2.3. uma comparação entre a abordagem do Marketing Tradicional com o Marketing de Relacionamento. Porém, estes autores referem que estas abordagens não

são eliminatórias, tendo em conta que a primeira permite a captação de alunos e a segunda tem o dever da sua retenção e fidelização.

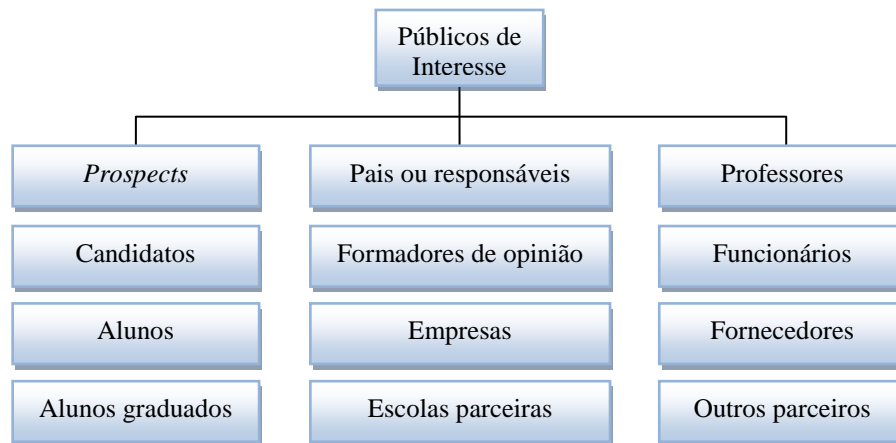
**Tabela 2.3 - Comparativo entre a abordagem transaccional e a abordagem relacional**

<b>Marketing Tradicional</b>	<b>Marketing de Relacionamento</b>
Atrair clientes	Manter clientes
Foco em transacções Departamento Intermediário entre áreas de mercado	Foco em relações Processo Integrador das áreas com o mercado
Segmentos de clientes Volume de vendas	Perfis de clientes Volume de trocas
Participação de mercado Funcional Satisfação	Participação no cliente Matricial Fidelização
Valor presente Abordagem quantitativa	Valor vitalício Abordagem qualificativa
Conquista de mercados Massificação Média de massa	Criação de mercados Customização Comunicação interactiva
Tangibilidade Venda Lei de Pareto 80/20	Intangibilidade Compromisso Valor diferenciado por cliente

Fonte: Nunes, G. T., E. A. Lanzer, F. Serra e M.P. Ferreira, 2008:71

A preocupação com o aluno e a sua satisfação é hoje uma estratégia dominante nas instituições de educação. Neste sentido, novas formas de relacionamento têm surgido com os públicos de interesse (Figura 2.1.), sendo premente a efectivação de relacionamentos duradouros, entre a instituição e o seu público, que podem ser adjuvantes do potencial da organização. (Colombo S. S. (ed), 2005)

**Figura 2. 1-Públicos de interesse de uma instituição de ensino**



Fonte: Colombo S. S. (ed), 2005:119

### **2.2.2. Valor e Retenção do Cliente - Aluno/Formando**

No processo de compra de um serviço, produto ou valores pessoais e de imagem, um cliente escolhe a instituição que lhe oferece mais valor. (Kotler, P., G. Armstrong, J. Wong e V. Saunders , 1999) Uma organização, que pretenda uma estratégia direccionada para a criação de valor no cliente, necessita de analisar a sua estrutura e cultura organizacional, bem como o seu método de gestão. Portanto, toda a organização tem de se focar no cliente. (Woodruff, R. B., 1997)

Neste sentido, a análise do valor vitalício do cliente – *lifetime value*, permite desenvolver duas estratégias: i) Fidelização - relação a longo termo, entre a instituição e o cliente, através da estimacão dos desejos do cliente. Nesta estratégia os elementos: produto, serviço, comunicacão, mensagem, canal, preço devem ser desenvolvidos de acordo com os perfis segmentados, com o intuito de alcançar a personalizacão ou *customizacão*; e, ii) *Cross selling* - estratégia que é facilitada pelo conhecimento que a

empresa tem do cliente, permitindo-lhe disponibilizar produtos e/ou serviços relacionados com o perfil do cliente. Este plano possibilita o aumento dos lucros da empresa e do “grau da fidelização”. (Nunes, G. T., E. A. Lanzer, F. Serra e M.P. Ferreira, 2008)

Como a retenção de clientes envolve menos custos do que a angariação, um organismo tem de compreender quais os factores que causam o abandono do cliente e conhecer o seu Ciclo de Vida. Portanto, a retenção de clientes, para além de manter a relação com os clientes e os *stakeholder*, necessita de criar laços fortes e de fidelizar os clientes. (Kotler, P., G. Armstrong, J. Wong e V. Saunders , 1999)

As quatro estratégias: i) Integrar o plano de marketing; ii) Conhecer os alunos; iii) Adequar os programas e serviços para atender às necessidades do adulto; iv) E a retenção de estudantes nos cursos são elementos que apoiam a retenção de clientes, no entanto para que estas estratégias se tornem em factores sucesso necessitam do envolvimento de todos os colaboradores de uma organização. (Brown, J. A., 2004)

Assim, e no sentido da retenção de alunos autores como Nunes, G. T., E. A. Lanzer, F. Serra e M.P. Ferreira, (2008) indicam que:

“...o aluno passa a ser um cliente para toda a vida, as transacções passam a ser continuadas, há um processo de construção conjunta do serviço educacional, não há mais cliente. Em última análise, há um parceiro que cria o seu próprio produto, que define o valor de que necessita em função do seu próprio ciclo de vida, e não mais do ciclo de vida do serviço ou produto, que recomenda, que se relaciona com professores, coordenadores, gestores, os quais, por sua vez, estão investidos do papel de profissionais de marketing em tempo parcial, consolidando o conceito original de Gummesson (1994) de que as relações, as redes e a interacção abrangente de todas as partes envolvidas no processo é que caracterizam a essência do marketing de relacionamento.” (Nunes, Lanzer, Serra, & Ferreira, 2008: 76;77)

### **2.2.3. Lealdade/Fidelização do Aluno/Formando**

Uma empresa deve de ter a capacidade de superar e antecipar as expectativas dos seus clientes, de modo a fidelizar o cliente, partindo da ideia de um serviço de qualidade e leal. A “lealdade/fidelidade” de serviço, ou seja, o compromisso que uma empresa tem para com os seus clientes, é manifestada através das medidas que adopta para manter/desenvolver um relacionamento a longo prazo com o cliente, prestando sempre um serviço leal (Kandampully, J., 1998). Para o sucesso em mercados de serviços, a Fidelização de Clientes é cada vez mais “*the name of the game*”, sendo a qualidade superior, o único meio para dar solidez a esse sucesso. (Saias, L., 2007)

A apresentação de um programa com conteúdos de qualidade, um serviço de apoio pautado pela excelência, ampliando as expectativas para a conclusão do curso e incrementando uma ligação de lealdade e comunidade entre os estudantes, são factores que apoiam a retenção dos adultos. (Brown, J. A., 2004)

É de salientar que uma instituição de ensino, após a inscrição do aluno, tem de oferecer o que prometeu no processo da angariação e, para além da qualidade do serviço, a fidelização carece de acções que acrescentem valor ao serviço. Assim, o acompanhamento e aconselhamento do aluno (orientação pedagógica e psicológica), o desenvolvimento de acções que pretendem o aumento do vínculo emocional com a instituição (eventos culturais, artísticos e desportivos, festas, jogos, entre outras actividades) e a criação de formas de contacto com os alunos (newsletters, jornais, entre outras), permitem diferenciar um serviço, acrescentando-lhe valor. (Cobra, M. e R. Braga, 2004)

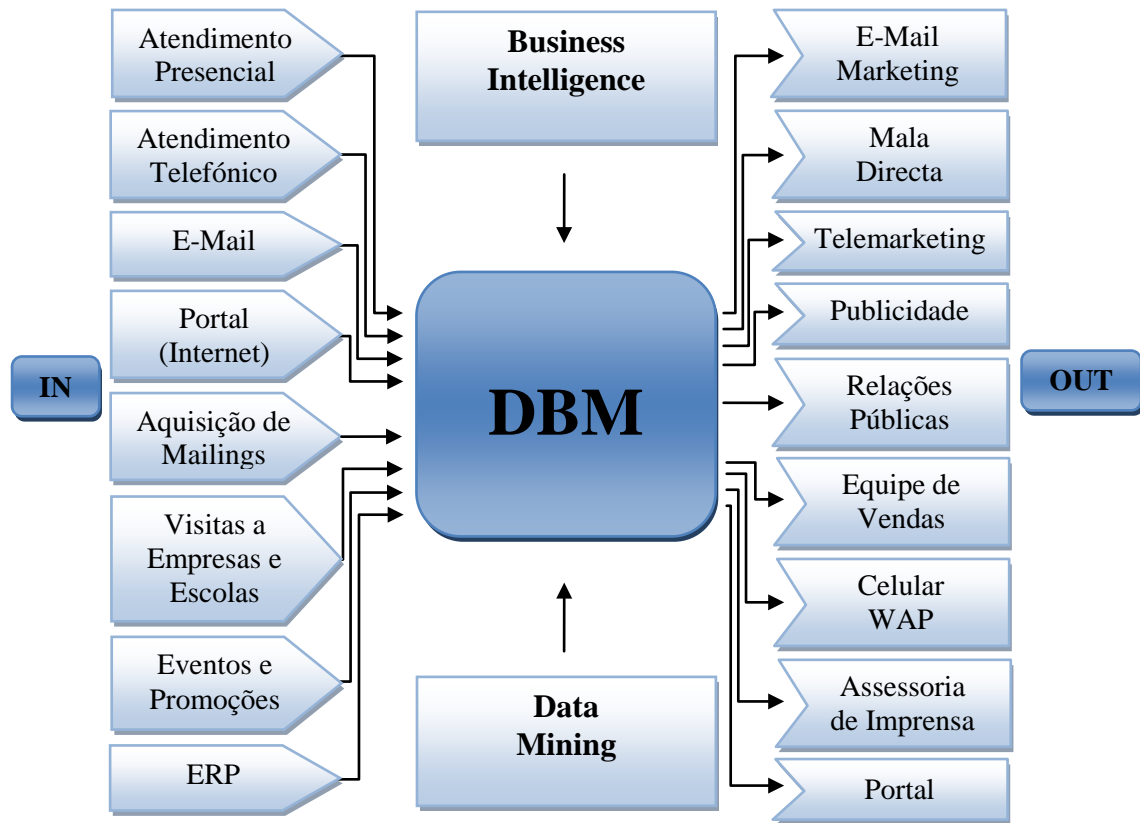
#### **2.2.4. CRM - Customer Relationship Management – na Educação e Formação de adultos**

Customer Relationship Management (CRM) significa o sistema de desenvolvimento do processo de criação e gestão de um relacionamento com um cliente. O CRM deve ser visto como um elemento facilitador de uma implementação bem-sucedida de uma estratégia de fidelização e deve fomentar o aumento da criação de valor no cliente. (Lovelock, C. e J. Wirtz, 2007)

Neste sentido, o CRM é um processo contínuo de conhecimento sobre todos os indivíduos que se relacionam com uma organização (clientes, produtos, mercados, concorrência, entre outros), que apoia uma estratégia de relacionamentos e que possibilita anteceder aos desejos dos clientes (Figura 2.2.). (Cobra, M. e R. Braga, 2004) Portanto, o CRM permite um suporte ao marketing de relacionamentos, dirigindo as acções de marketing e as vendas para o cliente, coordenando e integrando o atendimento e organizando e implementando acções de comunicação. (Colombo S. S. (ed), 2005)

Este processo permite, também, interligando com outras acções, estruturar e efectuar relatórios de actividade e da qualidade do serviço educacional, programar a oferta de cursos e implementar o *cross-selling*. Assim, o CRM possibilita a redução de custos com a comunicação em massa, disponibiliza informações aquando da tomada de decisão, em relação à apresentação de novos produtos e/ou serviços, e fomenta o relacionamento com o cliente a longo-termo. (Colombo S. S. (ed), 2005)

**Figura 2. 2 - Estrutura de um CRM no sector educacional**



Fonte: Cobra M. e R. Braga, 2004:137

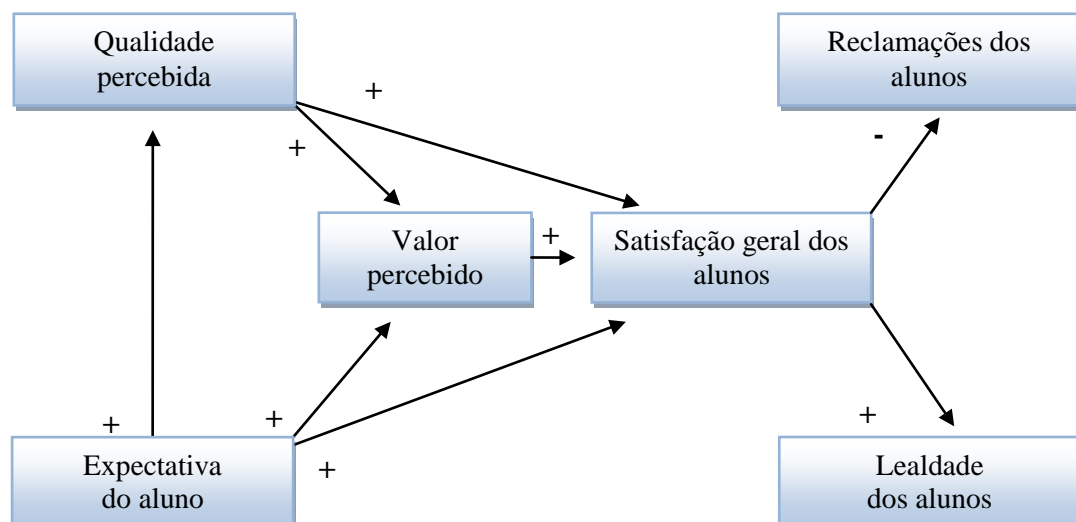
Uma estrutura *data warehouse* facilita o acesso a dados dos clientes e a integração dos diversos departamentos operacionais, tornando-se num suporte fundamental ao processo de tomada de decisão. (Colombo S. S. (ed), 2005) O investimento num software de CRM é viável sempre que uma instituição tenha uma dimensão que o justifique, contudo os conceitos inerentes a esta ferramenta podem ser aplicados, independentemente da dimensão da instituição. Deste modo, o CRM permite a ligação entre departamentos com o intuito de prestar um melhor serviço aos clientes, acompanhando o seu histórico e tratando-os de um modo único e de acordo com as suas necessidades, apoiando toda uma estratégia organizacional de marketing. (Brown, J. A., 2004)

### 2.2.5.Satisfação do Aluno/Formando

A satisfação de um cliente, perante um determinado produto ou serviço, depende da relação entre: a *performance* que experienciou e as expectativas que tinha para esse produto/serviço (Kotler, P., G. Armstrong, J. Wong e V. Saunders , 1999). Assim, a satisfação poderá ser considerada como o juízo depois da compra, ou após a interação com o produto e que tem preponderância na construção de uma relação duradoura com o prestador de serviços. (Lovelock, C. e J. Wirtz, 2007).

No fluxograma da satisfação do aluno (Figura 2.3.), exposto por Boas, R. V., (2008), é possível analisar o processo de satisfação:

**Figura 2. 3 - Fluxograma da satisfação do aluno**



Fonte: Boas, R. 2008:238

Assim, a Figura 2.3. vai ao encontro da seguinte afirmação: “Qualidade é atender às necessidades, expectativas e desejos do cliente. Em outras palavras, satisfação do

cliente e qualidade são tão intimamente ligadas que chegam a ser a mesma coisa”.  
(apud. Hudinburg (Boas, R. V., 2008:218)

### **2.2.6. A Qualidade na Educação e Formação de Adultos**

A qualidade tem sido encarada como um factor determinante de sucesso, sendo que esta característica tem sido estudada por vários autores e têm sido elaborados alguns estudos baseados em trabalhos de campo, como as teorias do TQM (Total Quality Management), no PIMS (Profit Impact on Market Strategy). (Saias, L., 2007)

Segundo Reed, R., D. J. Lemark e N. P. Mero (2000) os autores Crosby (1979, 1996), Deming (1982, 1986), Feigenbaum (1951, 1961, 1983, 1991), Ishikawa (1985) e Juran (1951, 1962, 1974, 1988, 1989, 1992) “salientam que a qualidade é definida pelo cliente e que, por sua vez, essa qualidade cria a satisfação do cliente, levando a uma melhor posição competitiva”. Neste sentido estes cinco autores identificam quatro áreas de concordância no processo de gestão da qualidade: (i) A liderança e comprometimento; (ii) A formação e educação; (iii) Equipas; e, (iv) Cultura empresarial adequada. Por fim, estes estudiosos acrescentam que a TQM funcionará com o “empenho a longo prazo da gestão de topo”. (Reed, R., D. J. Lemark e N. P. Mero, 2000)

No serviço educação e formação, estudos apontam para o facto do pessoal de contacto, a evidência física e a reputação de uma instituição, serem factores que os estudantes indicam como fundamentais na qualidade de um serviço. A evidência física é um factor que permite ao aluno conceber um conceito da qualidade de um serviço, deste modo, o

*layout* e a luz da sala de aula/formação, as infra-estruturas são aspectos que permitem a construção dessa ideia. (Sohail, S. M.e N. M. Shaikh, 2004)

Desta forma, o processo de qualidade garante que a formação vai ao encontro e excede dos objectivos do cliente. (Linton, I., 1997) E o modelo do processo da qualidade, na educação, está positivamente relacionado com a qualidade percebida pelos estudantes. (Kwek, L. C., T. C. Lau e H. P. Tan, 2010)

#### **2.2.6.1 A Gestão da Qualidade na Educação/Formação – A Norma ISO 9001:2000**

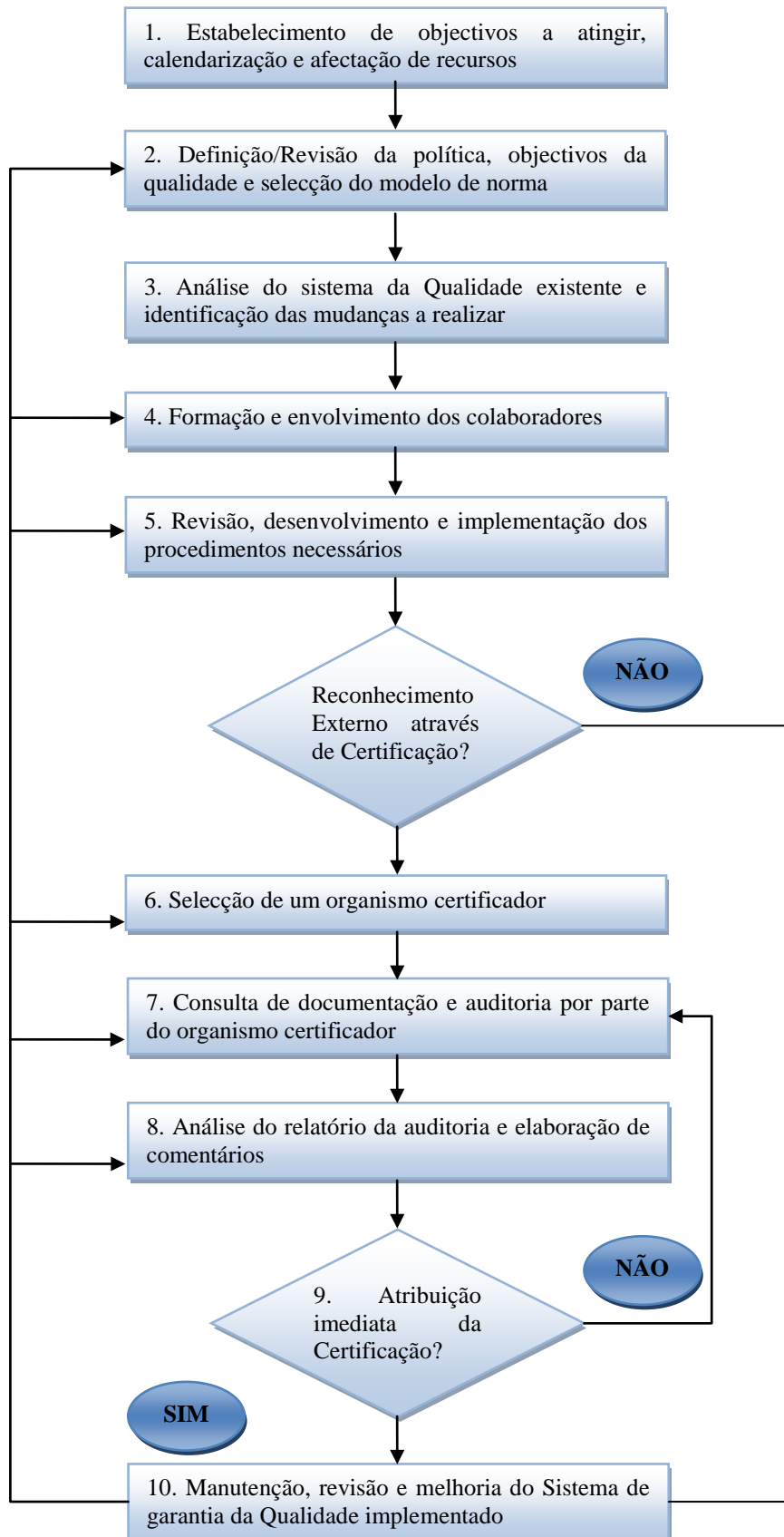
A qualidade no contexto ensino/formação está relacionada como o “processo ensino/aprendizagem”, bem como com todos os aspectos que o comportam e com modo como ocorre. (Saraiva, P., M.J.Rosa, J. d'Orey e P. Sá, 2000)

O aumento da concorrência tanto nas instituições de ensino público como particular, tal como a “massificação” do ensino e o seu rápido desenvolvimento têm feito com que a gestão da qualidade, no ensino, seja realizada como o mínimo custo e com a utilização mínima de recursos o que origina questões relacionadas com a “eficácia de gestão de responsabilidade”. Contudo, existe por parte destas instituições uma grande preocupação relacionada com a melhoria constante, este facto deve-se em grande parte à pressão da concorrência nesta área. Assim, tem aumentado o cuidado com a gestão da qualidade. (Saraiva, P., M.J.Rosa, J. d'Orey e P. Sá, 2000)

A Norma NP EN ISSO 9001:2000, é uma norma que especifica os “requisitos para um sistema de gestão da qualidade em que uma organização”: (i) Carece evidenciar a sua capacidade de facultar produtos/serviços que se adequam às exigências dos seus clientes de um modo normalmente aplicável; (ii) Pretende ampliar a satisfação do cliente através “da aplicação eficaz do cliente”, nomeadamente por meio de “processos de melhoria contínua do sistema” e com o intuito de afiançar a conformidade com as exigências do cliente de um modo normalmente aplicável. ( Instituto Português da Qualidade, 2009)

Uma Instituição de Ensino quando pretende implementar e certificar um Sistema de Garantia da Qualidade, com base na norma ISO 9000, deve passar por uma série de etapas, que devem ser ajustadas à sua realidade operacional. A Figura 2.4. apresenta de uma forma esquemática um caminho que poderá ser útil a esse intento. No entanto, é de salientar que este é processo longo que se desenrola, em média, ao longo de 2 anos.

**Figura 2. 4 - Possíveis etapas conducentes à obtenção da certificação**

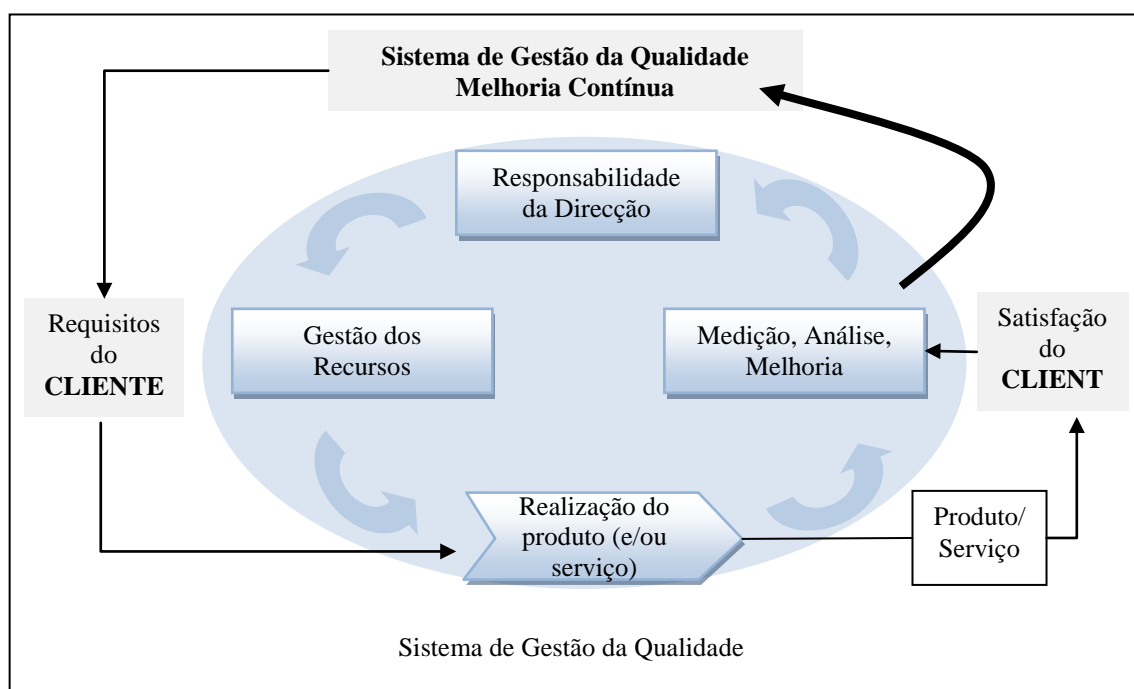


Fonte: Saraiva, P., M.J.Rosa, J. d'Orey e P. Sá, 2000:39

A base de construção da norma NP EN ISSO 9001:2000 está assente em oito fundamentos de gestão da qualidade: (i) Focalização no cliente; (ii) Liderança; (iii) Envolvimento das pessoas; (iv) Abordagem por processos; (v) Ligação à gestão através de um Sistema (SGQ); (vi) Melhoria contínua; (vii) Abordagem à tomada de decisões baseadas em factos; (viii) Ligações reciprocamente benéficas com fornecedores. (Instituto Português da Qualidade, 2009)

O Modelo do Processo de Gestão da Qualidade, Figura 2.5., conforme as alterações que adoptadas em 2000, contempla um sistema de Gestão da Qualidade com direcção à melhoria contínua. Este modelo tem como foco a responsabilidade da direcção, a gestão dos recursos, a realização do produto/serviço e medição, análise e melhoria. É, ainda, de salientar que neste modelo os requisitos do cliente são um *input* para a realização do produto/serviço que tende como *output* para o próprio produto/serviço com a intenção de incrementar o grau de satisfação do cliente. Deste modo, como se pode observar na Figura 2.5., a estrutura e o conteúdo da norma ISO 9001:2000 fortalece o interesse da abordagem da gestão das organizações em torno dos processos, observando-os como conjuntos articulados e de um modo sequencial de processos e sub-processos. (Saraiva, P., M.J.Rosa, J. d'Orey e P. Sá, 2000)

**Figura 2. 5 - Modelo do Processo de Gestão da Qualidade**



Fonte: Saraiva, P., M.J.Rosa, J. d'Orey e P. Sá, 2000:102

É de salientar que a aplicabilidade da norma da qualidade poderá ser cumprida tanto no ensino escolar como em entidades formadoras, independentemente do seu tipo, usualmente o guia interpretativo, desta norma, designa este sector como Instituições de Ensino ou Escolas. (Saraiva, P., M.J.Rosa, J. d'Orey e P. Sá, 2000)

Neste sentido, os Sistemas da Qualidade, nas Instituições de Ensino, certificam que os processos de educação de alunos/formandos desenvolvem-se “de forma consistentes e que os respectivos processos são objecto de revisão e melhoria continua, visando garantir a qualidade da aprendizagem face a objectivos previamente estabelecidos”, portanto, a aplicabilidade deste procedimentos pretende “melhorar o ensino e a formação”. (Saraiva, P., M.J.Rosa, J. d'Orey e P. Sá, 2000)

Assim, a certificação é o reconhecimento formal que uma determinada instituição tem perante terceiros que o seu Sistema de Garantia da Qualidade cumpre com os requisitos que constam num documento de referência. Para além deste reconhecimento a certificação de uma instituição de ensino permite: (i) A “identificação oportunidades de melhoria”; (ii) Uma “melhor comunicação, documentação e controlo de procedimentos”; (iii) A “clarificação os papéis e responsabilidades”; (iv) A “divulgação de melhores práticas”, (v) A “racionalização de recursos existentes e a sua utilização”; (vi) O “veículo de planeamento e implementação da mudança”, (vii) A diminuição de “custos de avaliação e controlo”; (viii) Aumentar a credibilidade diante dos *stakeholders*; e, (ix) O “reconhecimento dos esforços de qualidade da escola”. (Saraiva, P., M.J.Rosa, J. d'Orey e P. Sá, 2000)

Contudo, na implementação de um Sistema de Garantia da Qualidade em conformidade com as normas ISO 9000, é necessário: (i) Acautelar a dedicação dos responsáveis máximos da Escola; (ii) Direcção as diversas fases com precaução e não pretender “encontrar soluções imediatas para todos os problemas”; (iii) Clarificar junto de toda a “comunidade educativa o porquê da certificação”; (iv) Entender que a certificação é uma ferramenta de apoio à “melhoria contínua e não um fim em si mesmo”; (v) Afastar a tendência de criar estruturas burocráticas e onerosas; (vi) “Envolver todo o *staff* da Instituição de Ensino. (Saraiva, P., M.J.Rosa, J. d'Orey e P. Sá, 2000)

### **2.2.6.2 Modelo de Avaliação da Qualidade na Educação – Modelo SERVQUAL**

É fundamental avaliar a percepção que os consumidores têm da qualidade de serviço, a avaliação da satisfação da qualidade percebida, é um meio de reconhecer como os consumidores percebem a qualidade de serviço. (Grönroos, C., 2007)

Deste modo, é essencial que a qualidade seja desenvolvida em torno dos requisitos dos consumidores e é imprescindível que toda a organização se direcione e invista na qualidade, tanto ao nível na definição e construção da qualidade, quer no fornecimento dos mecanismos necessários para uma prestação de qualidade. No entanto, é igualmente imprescindível um acordo de todas as partes em mensurar a qualidade, tendo em conta que, para as melhorias serem objectivas, é necessário proceder a uma medição. (Salgado, S., 2001)

O modelo SERVQUAL, Figura 2.6., é uma ferramenta de diagnóstico que analisa, através de comparação, o serviço esperado, como é efectivamente recebido e, quando aplicada correctamente permite a identificação das falhas da qualidade dos serviços prestados ao cliente, através da identificação dos *gaps* entre as variáveis que influenciam a qualidade dos serviços prestados. Este modelo reconhece cinco situações nas quais se verifica deficiência/falha de qualidade de serviço: (Zeithaml, V. A., L.L. Berry e A. Parasuraman, 1988)

GAP 1 – Gap do Conhecimento – Falha entre as expectativas do consumidor e a percepção que a empresa tem sobre o que os clientes querem.

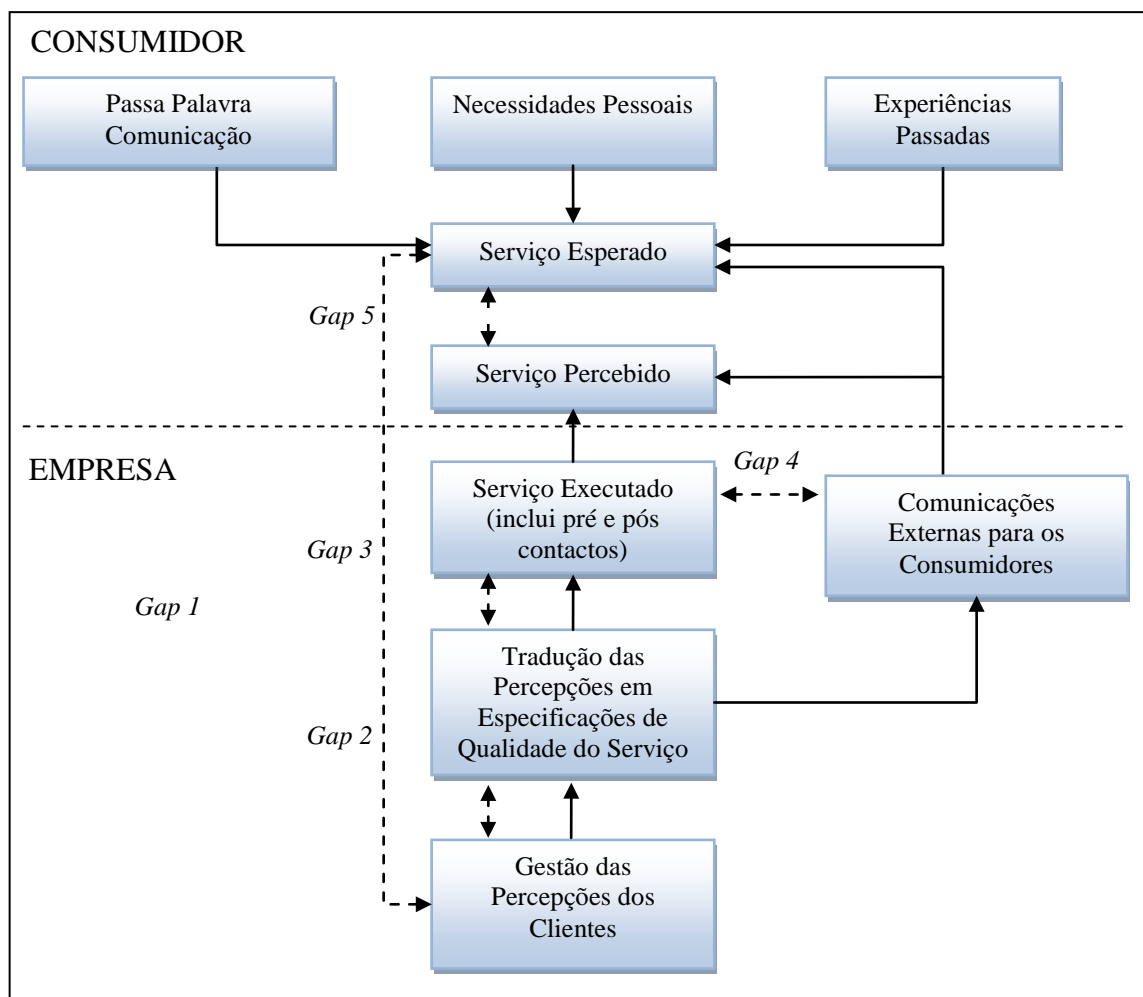
GAP 2 – Gap dos Padrões – Falha entre a percepção da empresa e as especificações da qualidade do serviço.

GAP 3 – Gap da Execução – Falha entre as expectativas de qualidade do serviço e o serviço efectivamente prestado.

GAP 4 – Gap da Comunicação – Falha entre a prestação do serviço e as comunicações externas.

GAP 5 – Gap do Serviço – Falha entre o serviço percebido pelo cliente e o serviço esperado. Esta lacuna traduz a satisfação de um cliente face ao serviço esperado.

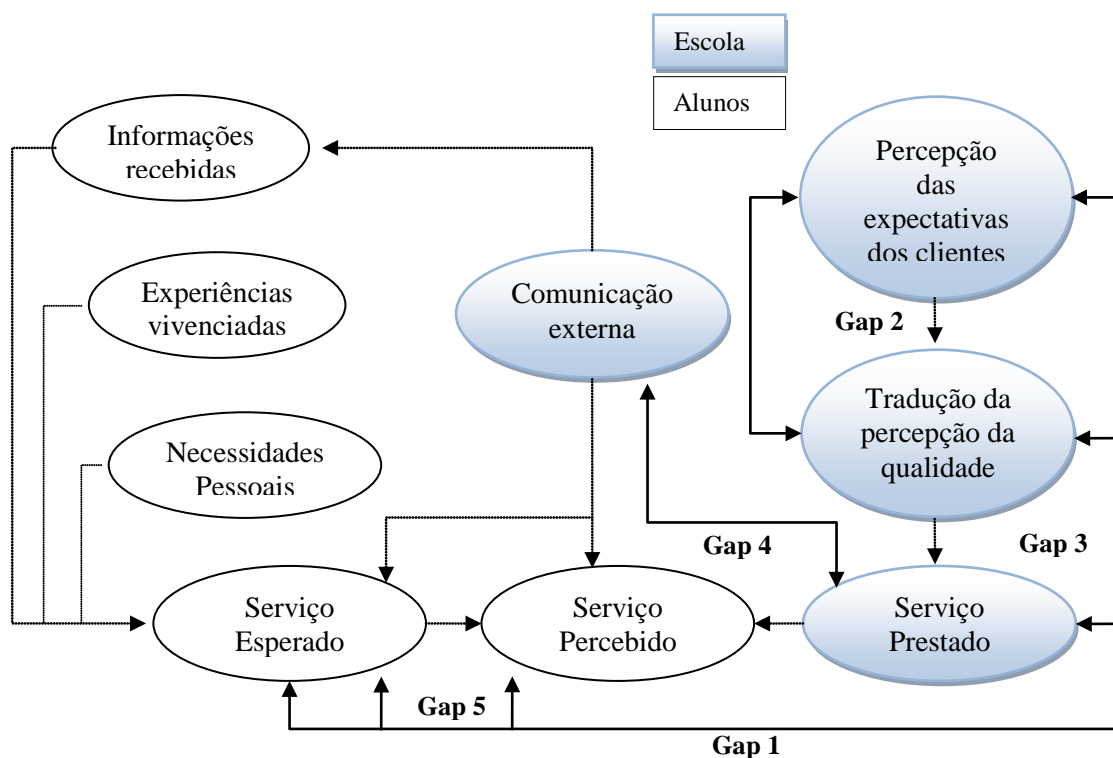
**Figura 2. 6 - Modelo de Análise dos Gaps na Qualidade – Modelo SERVQUAL**



Fonte: Adaptado de Zeithaml, V. A., L.L. Berry e A. Parasuraman, 1988:36

Facó M. H. em Colombo S. S. (ed), 2005, apresenta um conjunto de 5 falhas, intituladas de *gaps*, Figura 2.7., que ocorrem entre a “qualidade do serviço esperado e a qualidade do serviço percebido”. Estes *gaps* são identificados como factores orientadores para uma constante análise a que, qualquer instituição de educação, deve proceder periodicamente. Estas falhas (favoráveis ou desfavoráveis) resultam de conflitos e/ou ruídos que ocorrem entre os momentos de avaliação e construção do processo de percepção da qualidade. O diagnóstico e análise destas lacunas são essenciais para o processo de fidelização e retenção do cliente através da satisfação e qualidade do serviço. (Colombo S. S. (ed), 2005)

**Figura 2. 7 - Tipos de Gaps**



Fonte: Colombo S. S. (ed), 2005:24

GAP 1 – Lacuna, por parte da instituição de educação, ao interpretar o que os seus clientes esperam do seu serviço. O serviço que um aluno pretende poderá não ser o que

o organismo oferece, para minimizar esta questão é essencial que na contratação do serviço o atendimento seja claro e eficiente. (Colombo S. S. (ed), 2005)

GAP 2 - Esta falha ocorre quando a instituição não tem percepção das necessidades dos clientes e, por consequência, o serviço que é oferecido não contempla essas necessidades; “Por exemplo, se a instituição não percebe que os clientes desejam aulas de informática e, com isso, não especifica essa disciplina no curso,...”. (Colombo S. S. (ed), 2005)

GAP 3 – Esta falha sucede quando não são seguidas as orientações da direcção da instituição, ou seja, há uma diferença entre uma orientação específica e o que é realmente executado. (Colombo S. S. (ed), 2005)

GAP 4 – Surge da diferença do que o cliente percepcionou através da comunicação com o que realmente experimentou. Para evitar esta lacuna é importante que o serviço prestado coincida com a informação que é passada pelos sistemas de comunicação. (Colombo S. S. (ed), 2005)

GAP 5 – Lacuna “entre o serviço esperado e o serviço percebido, sem dúvida, ele é resultado de outros *gaps* prévios”. (Colombo S. S. (ed), 2005)

## **CAPÍTULO 3 – O ENSINO EM PORTUGAL-A EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE ADULTOS**

### **3.1. A Educação em Portugal – Actualidade**

A Lei de Bases do Sistema Educativo N° 46/1986, de 14 de Outubro, foi alterada em 1997 com o posto na Lei N° 115/1997, de 19 de Setembro, contudo em 2005 esta Lei foi consolidada no disposto na Lei n° 49/2005 de 30 de Agosto.

De acordo com estas alterações a Lei de Bases do Sistema Educativo refere que o sistema educativo:

“... é o conjunto de meios pelo qual se concretiza o direito à educação, que se exprime pela garantia de uma permanente acção formativa orientada para favorecer o desenvolvimento global da personalidade, o progresso social e a democratização da sociedade.” (Diário da República— I Série-A N° 166—30 de Agosto de 2005 - Lei n° 49/2005, 2005:5124)

Tendo em conta que todos os Portugueses têm direito à educação e cultura, o âmbito geográfico do sistema educativo corresponde à totalidade do território Português, mas a sua essência é suficientemente flexível de modo a abranger todos os locais onde existam comunidades portuguesas ou um real interesses por esta cultura. (Diário da República- I Série-A N° 166—30 de Agosto de 2005 - Lei n° 49/2005, 2005)

A organização do sistema educativo Português desenrola-se sob estruturas e de acções diversificadas, dinamizadas e da responsabilidade de diversas instituições e entidades públicas, particulares e cooperativas. (Diário da República— I Série-A N° 166—30 de Agosto de 2005 - Lei n.o 49/2005, 2005)

“A coordenação da política relativa ao sistema educativo, independentemente das instituições que o compõem, incumbe a um ministério especialmente vocacionado para o efeito.” (Diário da República— I Série-A Nº 166—30 de Agosto de 2005 - Lei n.º 49/2005, 2005:5124)

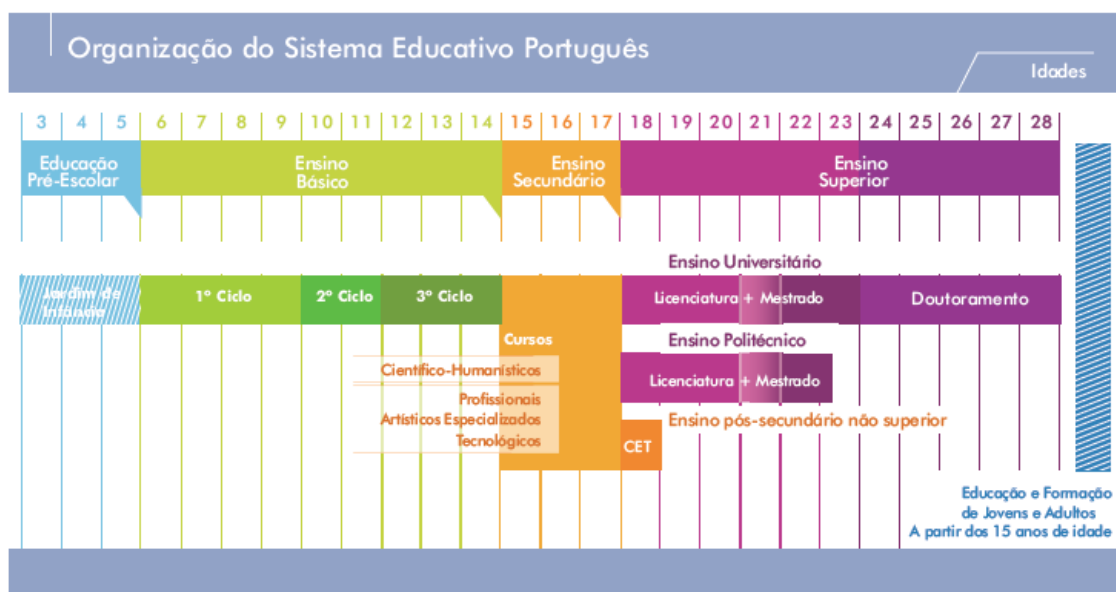
O sistema educativo está dividido tendo em conta a educação pré-escolar, a educação escolar (ensinos básico, secundário e superior, integra modalidades especiais e inclui actividades de ocupação de tempos livres) e a educação extra-escolar (“reúne actividades de alfabetização e de educação de base, de aperfeiçoamento e actualização cultural e científica e a iniciação, reconversão e aperfeiçoamento profissional e realiza-se num quadro aberto de iniciativas múltiplas, de natureza formal e não formal”). (Diário da República— I Série-A Nº 166—30 de Agosto de 2005 - Lei n.º 49/2005, 2005)

Deste modo, o sistema educativo Português, tal como a Figura 3.1. apresenta, contempla a educação pré-escolar e os ensinos básico, secundário e superior, onde:

- A educação pré-escolar se destina a crianças com idades compreendidas entre os 3 anos e a entrada na escolaridade obrigatória (esta fase é facultativa);
- O ensino básico tem um referencial de nove anos e é destinado aos indivíduos entre os 6 e os 15 anos de idade. E está estruturado em três ciclos consecutivos, com uma duração de 4, 2 e 3 anos, respectivamente, e corresponde à escolaridade obrigatória;
- O ensino secundário tem a duração de três anos lectivos e oferece a opção de cursos orientados para o prosseguimento de estudos, ou a opção de cursos direccionados para o “mundo do trabalho”;

- O ensino pós-secundário não superior é estruturado por cursos de especialização tecnológica (CET), destinados à inserção qualificada no mundo do trabalho e à obtenção do nível 4 de formação profissional;
- A educação e a formação de jovens e de adultos consiste numa vasta oferta de cursos de dupla certificação escolar e profissional (o que corresponde aos ensinos básico e secundário e à qualificação profissional de nível 1, 2 ou 3) e que conferem uma nova oportunidade a jovens e adultos com baixos níveis de qualificação;
- O ensino superior é organizado de acordo com o constante na “Declaração de Bolonha e é ministrado em institutos politécnicos e universidades, de natureza pública, privada, cooperativa e concordatária”. (Ministério da Educação, 2007)

**Figura 3. 1 - Organização do Sistema Educativo Português**



Fonte: (Ministério da Educação, 2007:9)

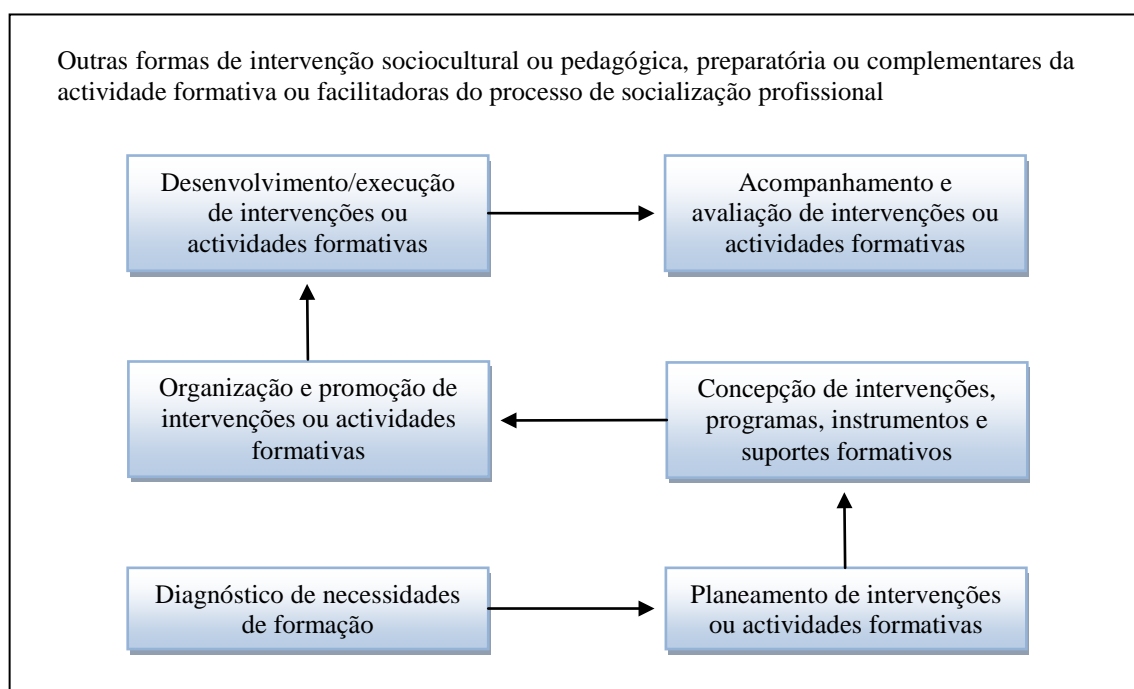
As actividades de formação diferem do ensino convencional no que concerne à sua natureza, deste modo, a formação é ministrada em entidades formadoras, realiza-se

tendo em conta áreas temáticas de saber e com conteúdos programáticos conformados com cada acção. (Saraiva, P., M.J.Rosa, J. d'Orey e P. Sá, 2000)

Como entidade formadora entende-se um organismo público, privado ou cooperativo, com ou sem fins lucrativos, que assevere o processo formativo com base em estruturas adequadas (instalações, recursos humanos e técnico-pedagógicos), de um modo permanente e com o propósito de desenvolver “actividades de orientação, pré-formação, formação e inserção”, em prol de entidades ou intervenientes externos à instituição. (Saraiva, P., M.J.Rosa, J. d'Orey e P. Sá, 2000)

O ciclo formativo, Figura 3.2., apresenta o desenvolvimento das diversas actividades que uma entidade formativa tem que realizar nos seus domínios de intervenção. (Saraiva, P., M.J.Rosa, J. d'Orey e P. Sá, 2000) No que concerne ao sistema de certificação das entidades formadoras, a Portaria nº 851/2010 regulamenta todo o processo de certificação direccionado para a “melhoria da qualidade da formação através do reforço da capacidade das entidades formadoras e do acompanhamento regular da sua actividade”. (Diário da República, 1ª série - Nº 173 - Portaria nº 851/2010, 2010)

**Figura 3. 2 - Fases do Ciclo Formativo**



Fonte: (Saraiva, P., M.J.Rosa, J. d'Orey e P. Sá, 2000:26)

### **3.2. A Educação e Formação de Adultos**

As políticas educativas nacionais reforçam a importância do aumento da qualificação dos portugueses, a Iniciativa Novas Oportunidades é o projecto Nacional que pretende elevar os níveis de qualificação de base da população jovem e adulta. (Ministério da Educação, 2007)

#### **3.2.1. Identificação do Público-alvo da Educação e Formação de Adultos**

A Iniciativa Novas Oportunidades tem como meta a qualificação de 1 milhão de activos adultos (empregados e desempregados), até 2010, sendo que são 3 milhões e meio, os

activos adultos, que não têm o ensino secundário. (Agência Nacional para a Qualificação, 2009)

As ofertas de educação e de formação profissionalizante, dirigidas a adultos pouco escolarizados, visam captar para a aprendizagem não apenas os adultos desempregados mas também aqueles que, embora trabalhem, se encontrem numa situação precária por possuírem um baixo nível de qualificação. (Ministério da Educação, 2007)

### **3.2.2. A Problemática da Educação e Formação de Adultos**

Para atingir o objectivo de 1 milhão de activos até 2010, a Iniciativa Novas Oportunidades, pretende ser uma possibilidade para quem interrompeu o seu percurso de qualificação. (Agência Nacional para a Qualificação, 2009). (Ministério da Educação, 2007) Esta diligência oferece quatro tipos de ofertas educativas e formativas para adultos: (i) Sistema Nacional de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC); (ii) Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA); (iii) Vias de conclusão do nível secundário de educação; (iv) Formações Modulares Certificadas. A opção por um determinado tipo de oferta varia de acordo com o perfil do adulto, habilitações e competências. (Novas Oportunidades, 2010)

A 23 de Outubro de 2010, também no âmbito das Novas Oportunidades, entrou em vigência a Portaria nº 1100/2010 que regulamenta o Programa de Formação em Competências Básicas, para adultos. Este programa permite a todos os indivíduos que não tenham frequentado o 1º ciclo do ensino básico, ou equivalente, bem como para todos aqueles que não consigam demonstrar que têm “competências básicas de leitura,

escrita e cálculo”, possam adquiri-las para posteriormente poderem ingressar numa acção EFA ou Processo RVCC, com o intuito de aumentar as suas qualificações. (Diário da República, 1ª série - Nº 206 - 22 de Outubro de 2010 - Portaria nº 1100/2010, 2010)

Os Centros Novas Oportunidades são um elemento essencial nesta Iniciativa. Em 2008, com o intuito de apoiar o cumprimento dos objectivos definidos para este projecto, foi alargada a Rede Nacional de Centros Novas Oportunidades, assim aliaram-se aos 269 Centros Novas Oportunidades, existentes em 2007, mais 187 Centros Novas Oportunidades. Portanto, em 2009, existiam um total de 456 centros com estas características. Este alargamento tem o objectivo total de 500 Centros Novas Oportunidades em 2010. (Agência Nacional para a Qualificação, 2009)

São inúmeras as entidades que dinamizam os Centros Novas Oportunidades, esta Iniciativa está presente em entidades formadoras, públicas e privadas, escolas profissionais, escolas básicas e secundárias, institutos de ensino de superior, centros de formação profissional de gestão directa e participada do IEFP, I.P, associações empresariais, entre outras instituições/empresas, como demonstra a Tabela 3.1. a seguir apresentada. (Agência Nacional para a Qualificação, 2009)

**Tabela 3. 1 - Número de Centros Novas Oportunidades em funcionamento, por tipo de entidade promotora**

<b>Tipo da Entidade Promotora</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Centro de Formação Profissional	88	19,3
Escola Básica e/ou Secundária	195	42,8
Escola Profissional	42	9,2
Associação Empresarial	28	6,1
Associação de Desenvolvimento Local	25	5,5
Empresa de Formação	16	3,5
Instituição de Solidariedade Social/Reabilitação	14	3,1
Instituição de Ensino Superior	8	1,8
Autarquia, Empresa Municipal ou Associação de Municípios	8	1,8
Empresas	6	1,3
Estabelecimentos de Ensino Particular ou Cooperativo	6	1,3
Escola tutela por outro Ministérios	5	1,1
Escola tutela pelo Turismo de Portugal	3	0,7
Outra entidade	12	2,6
<b>Total</b>	<b>456</b>	<b>100</b>

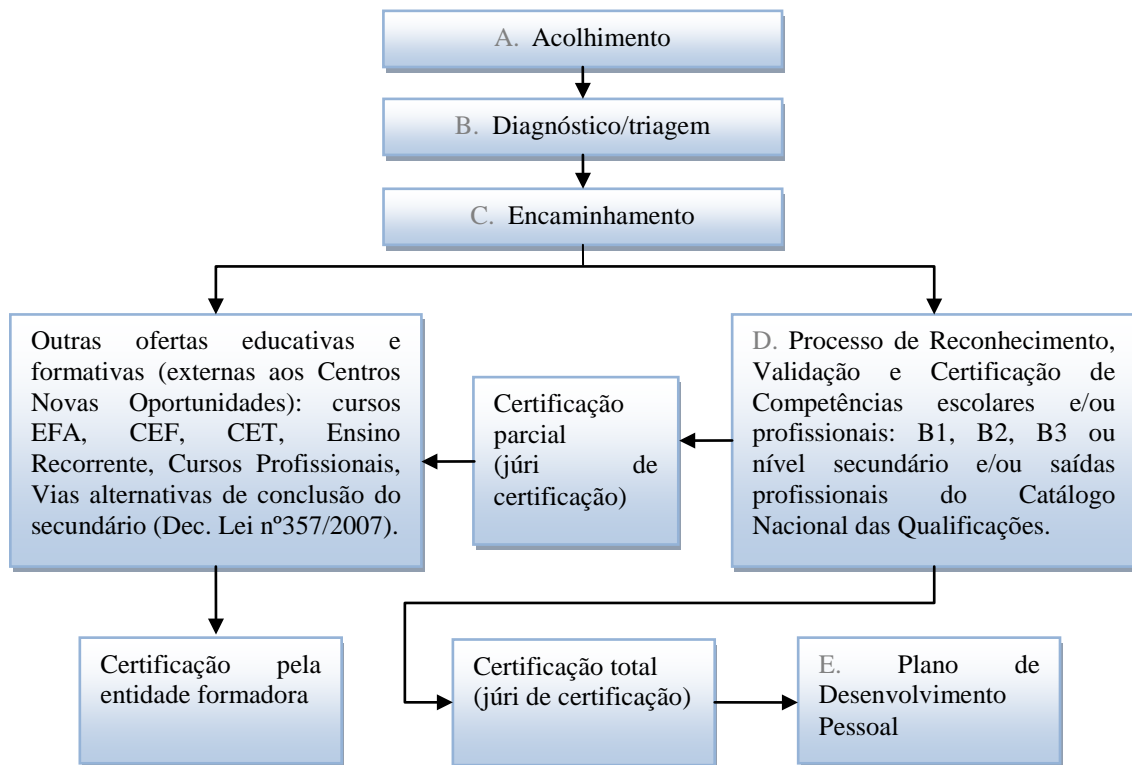
Fonte: Agência Nacional para a Qualificação, 23 de Junho de 2009

Neste cenário, onde todas estas instituições oferecem o mesmo tipo de serviço, formação e qualificação de adultos, torna-se indispensável o desenvolvimento de estratégias de diferenciação que permitam, individualmente, tanto a retenção como a angariação de adultos.

Os Centros Novas Oportunidades (CNO) desenvolveram-se a partir dos Centros de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (Centros RVCC), que funcionaram de 2000 a 2005, na Figura 3.3. são apresentadas as etapas de intervenção de um CNO. Todos os procedimentos inerentes à actividade de um CNO estão inscritos na Carta de Qualidade dos Centros Novas Oportunidades (Apêndice 1), este documento

regulamenta todos os CNO e o seu cumprimento garante a qualidade do serviço.  
(Agência Nacional para a Qualificação, 2009) (Gomes, M. C. e F. Simões, 2007)

**Figura 3.3 - Fluxograma das etapas de intervenção dos Centros Novas Oportunidades**



Fonte: (Carta de Qualidade dos Centros Novas Oportunidades, 2007: 20)

O público-alvo dos Centros Novas Oportunidades caracteriza-se por indivíduos com idade superior a 18 anos, com 3 anos de experiência profissional e que não tenham concluído o ensino básico ou secundário, ou uma qualificação profissional. Contudo, apesar do nível de ensino a que o utente se propõe, somente após um diagnóstico é que será encaminhado para o percurso mais adequado ao seu perfil (Figura 3.3.).

Nestes organismos desenvolvem-se duas actividades essenciais:

- “(i) o acolhimento, diagnóstico e encaminhamento dos candidatos inscritos para um percurso de qualificação;
- (ii) processos de reconhecimento, validação e certificação de competências de nível básico (B1, B2 ou B3, respectivamente conferindo, 4º, 6º ou 9º ano de escolaridade), de nível secundário (conferindo o 12º ano de escolaridade), ou profissionais (conferindo uma qualificação de Nível 2 ou 3). “ (Agência Nacional para a Qualificação, 2009:4)

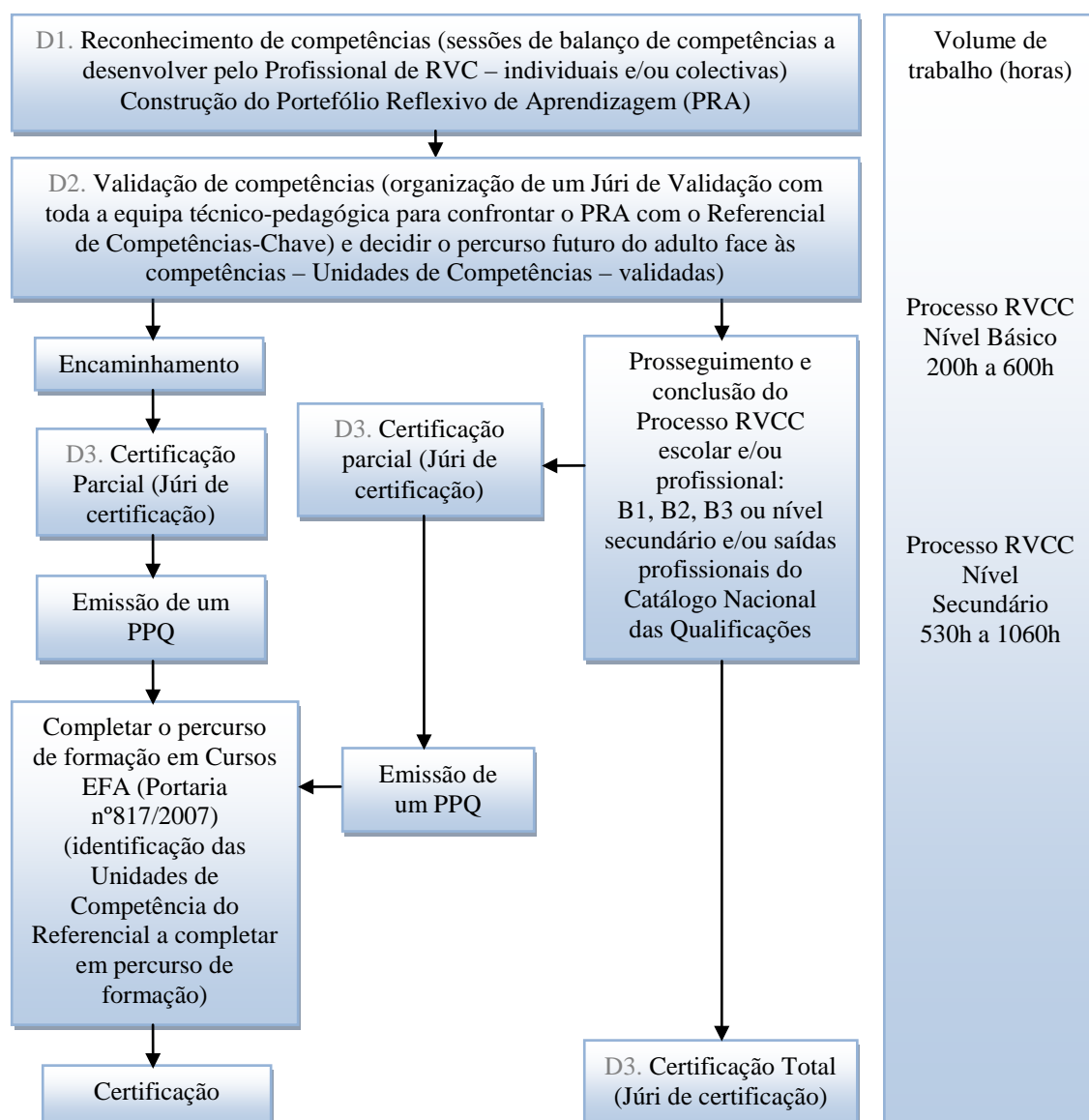
No actual sistema de educação e formação de adultos, os Centros Novas Oportunidades articulam-se com entidades formadoras públicas e privadas para o desenvolvimento de Cursos de Educação e Formação de Adultos (Cursos EFA), Formações Modulares Certificadas, ou outras possibilidades de conclusão do ensino secundário para quem frequentou, sem completar, planos de estudo que já não se encontram em vigor. (Diário da República, 1ª Série - Nº251 - Decreto-Lei n.º 396/2007, 2007)

Os CNO, a cada dois anos, procedem a uma candidatura técnico-pedagógica onde “enquadram a contratualização de um conjunto de objectivos quantitativos e qualitativos e a sua estratégia de intervenção num determinado território e/ou sector de actividade”. Estes objectivos são anuais e relativos a: (i) Número de inscritos; (ii) Número de encaminhamentos definidos; (iii) Número de formandos em processos de RVCC; e (iv) Número de certificações (parciais e totais).

Em simultâneo são cumpridos um conjunto de indicadores apresentados na Carta de Qualidade dos Centros Novas Oportunidades. (Agência Nacional para a Qualificação, 2009:5)

Deste modo, o processo RVCC (Figura 3.4.) é uma das opções do actual Sistema Nacional de Qualificações. Contudo, esta modalidade só pode ser dinamizada em Centros Novas Oportunidades e baseia-se em metodologias e orientações, afirmadas no âmbito dos percursos de aprendizagem ao longo da vida. (Agência Nacional para a Qualificação, 2009)

**Figura 3. 4 - Fluxograma dos eixos estruturantes de um processo RVCC**



Fonte: (Agência Nacional para a Qualificação, 2009:5)

A duração do Processo RVCC difere de acordo com o perfil do adulto e do nível de qualificação que irá frequentar. Uma equipa técnica, composta por um profissional de reconhecimento, validação e certificação de competências (Profissional RVC) e por formadores que ministram a formação complementar necessária para satisfazer os referenciais de competências-chave existentes para cada nível de qualificação, validam as competências que os candidatos apresentam nos seus Portefólios Reflexivos de Aprendizagem. (Agência Nacional para a Qualificação, 2009)

Um candidato, independentemente do nível a que está proposto, pode ser encaminhado para formações complementares (com um limite de 50 horas no CNO) ou se obteve uma certificação parcial pode ser integrado em Cursos EFA ou Formações Modulares promovidos pelos operadores do Sistema Nacional de Qualificações, com o intuito de validar as competências que não foram reconhecidas através do Processo RVCC. (Agência Nacional para a Qualificação, 2009)

### **3.2.3. Modelos de Gestão da Qualidade na Educação e Formação**

#### **3.2.3.1. Certificação de Entidades Formadoras**

O Sistema de Acreditação de Entidades Formadoras foi criado em 1997 pela Portaria nº 782/97 de 29 de Agosto e, desde 2007, este sistema intitula-se "certificação de entidades formadoras"; desde Setembro de 2007, é da responsabilidade da Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), constituindo a actual Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação (DSQA).

A 6 de Setembro de 2010, o Sistema de Certificação foi reformulado e passou a ser regulamentado pela Portaria nº 851/2010, a Tabela 3.2 apresenta as alterações mais significativas decorrentes desta evolução. (Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, 2008) (Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação, 2010)

**Tabela 3.2. - Evolução face ao Sistema de acreditação – principais alterações**

ACREDITAÇÃO	CERTIFICAÇÃO
Acreditação em domínios de intervenção no ciclo formativo	Certificação sem distinção por domínios de intervenção
Áreas de educação e formação – parâmetros informativo	Certificação efectiva em áreas de educação e formação
Acreditação em formação à distância	Deixa de existir esta distinção autónoma
Acreditação sujeita a prazo: 1ou 3 anos	Deixa de existir prazo de validade da certificação
O referencial de qualidade (requisitos de acreditação) é um documento técnico produzido pelo ex-INOFOR/IQF	A portaria integra os requisitos prévios e o referencial de qualidade de certificação, identificando requisitos, critérios de apreciação e fontes de verificação dos mesmos
Avaliação técnica das entidades através de análise documental e acompanhamento no terreno por amostragem.	Realização de auditorias externas para avaliação técnica das entidades certificadas
Pedido de acreditação não sujeito a taxa	Pedido de certificação e auditorias sujeitos a taxa
Inexistência de órgãos consultivos junto da entidade acreditada.	Criado o conselho e a comissão técnica de acompanhamento da certificação, a funcionar junto da entidade certificadora

Fonte: DSQA- Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação, 2010:2

Uma entidade certificada significa que detém as competências técnico-pedagógicas necessárias para exercer determinadas actividades de educação e formação. Assim, para além do reconhecimento da qualidade pelo mercado, a certificação envolve a responsabilidade e o compromisso da entidade com a qualidade dos seus serviços e produtos de formação. Pelo que, uma entidade formadora certificada cumpre com os procedimentos e práticas que constam num referencial de qualidade específico para a formação. (Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação, 2010)

Deste modo, uma entidade para solicitar a sua acreditação tem de cumprir com os quatro requisitos prévios: (i) Legalidade da constituição e registo da entidade; (ii) Exercício da sua actividade; (iii) Situação tributária e contributiva regularizada; e (iv) Cumprimento das regras dos apoios financeiros públicos e da ausência de condenações. (Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação, 2010)

E, aquando do processo de certificação, tem de cumprir com os aspectos do referencial da qualidade que compreende parâmetros de verificação e critérios de apreciação que estão organizados em três grupos: (i) Requisitos de estrutura e organização interna; (ii) Requisitos de processos no desenvolvimento da formação; e (iii) Requisitos de resultados e melhoria contínua. (Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação, 2010)

“Ao contrário da acreditação, a certificação é concedida sem prazo de validade, assentando a avaliação das práticas das entidades num processo de acompanhamento regular através da realização de auditorias externas.” (Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação, 2010:8)

A certificação é um requisito obrigatório para que uma entidade possa concorrer a programas de financiamento público, nacional ou comunitário. Em termos fiscais, a acreditação permite que um organismo esteja isento de IVA, tanto nos seus produtos, como nos serviços de formação profissional. Os clientes destas instituições podem deduzir as despesas relacionadas com formação profissional por estas ministrada. (Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, 2008)

A Tabela 3.3. exhibe os Destinatários da Certificação, bem como os aspectos que têm de verificar e as fontes de verificação para obter a Certificação. Na Tabela 3.3. é também possível constatar o tipo de acesso que cada destinatário tem a este processo, ou seja, se pode ou não requerer a certificação. (Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação, 2010)

**Tabela 3. 2 - Destinatários da Certificação**

TIPO		ASPECTOS A VERIFICAR	FONTES DE VERIFICAÇÃO	ACESSO
<b>Entidades privadas</b>	. Pessoa colectiva . Desenvolve actividade formativa	Confirmação da constituição e registo da entidade	Cartão da empresa ou Cartão de identificação de pessoa colectiva	Pode requerer
	. Pessoa singular . É detentor da estrutura formativa exigida para o desenvolvimento de formação profissional	Confirmação da identificação e registo como contribuinte fiscal	Bilhete de identidade e cartão de identidade fiscal ou Cartão do Cidadão	Pode requerer
<b>Entidades públicas, ou entidades de direito privado que prossigam fins públicos</b>	A actividade formativa desenvolvida <u>corresponde à prevista</u> na respectiva lei orgânica, diploma de criação, homologação, autorização de funcionamento ou outro regime especial aplicável	. Análise prévia das atribuições previstas no normativo aplicável  . Análise prévia do projecto formativo previsto ou em desenvolvimento, ao nível dos destinatários, áreas de educação e formação e modalidades de formação	. Lei orgânica ou diploma de criação, de homologação ou autorização de funcionamento ou outra legislação relativa ao regime especial aplicável à entidade e á sua actividade  . Resumo do projecto formativo	Não pode requerer em virtude da actividade que pretende desenvolver <u>estar</u> contemplada nas suas atribuições
	A actividade formativa desenvolvida <u>é distinta da prevista</u> na respectiva lei orgânica, diploma de criação, homologação, autorização de funcionamento ou outro regime especial aplicável			Pose requerer em virtude da actividade que pretende desenvolver <u>não</u> estar contemplada nas suas atribuições

Fonte: Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação, 2010

Este sistema pretende que uma entidade certificada premeie uma conduta de princípios éticos e de igualdade com todos intervenientes envolvidos na formação, que planifique e cumpra com a sua actividade e que esta seja desenvolvida de acordo com as necessidades dos seus formandos.

Uma instituição acreditada, para executar os projectos formativos a que se dispõe, deve garantir a articulação contínua entre a sua equipa formativa, formadores, formandos e outros utentes, facultando recursos humanos qualificados com as competências técnicas e pedagógicas adequadas e as infra-estruturas necessárias para o correcto funcionamento dos percursos formativos que disponibiliza. Deve estar em constante avaliação para acautelar o cumprimento do referencial da qualidade e permitir a introdução de sugestões e melhoria. Por fim, ao nível da comunicação, deve cuidar a forma de atendimento de todos os utentes da formação e a divulgação dos projectos deve ser clara e directa. (Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, 2008)

### **3.2.3.2. Modelo CAF - Estrutura Comum de Avaliação nos Centros Novas Oportunidades**

Todos os Centros Novas Oportunidades utilizam a Estrutura Comum de Avaliação (Common Assessment Framework - CAF) como modelo de auto-avaliação do desempenho organizacional.

Esta estrutura foi desenvolvida para ajudar as organizações do sector público dos países europeus a aplicar as técnicas da Gestão da Qualidade Total, melhorando o seu nível de desempenho e de prestação de serviços. Sendo que é um sistema de auto-avaliação a 360° e pode ser utilizado como “um programa de reforma sistemático ou como forma de

alcançar melhorias num serviço público específico”. (Direcção Geral da Administração e do Emprego Público, 2007)

A estrutura da CAF (Figura 3.5.) parte do princípio de que uma organização, para prestar um serviço de qualidade, tem de ser detentora de uma liderança que conduza toda a estratégia organizacional num todo (englobando a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos). Deste modo, esta estrutura analisa os resultados em critérios de meios (liderança, pessoas, planeamento e estratégia, parcerias e recursos), e em critérios de resultados (resultados relativos às pessoas, resultados orientados para os cidadão/clientes e impacto na sociedade), de modo a reconhecer evidências nesses critérios, para posteriormente identificar áreas de melhoria e propor acções de melhoria. (Nolasco, M. I. (ed), 2007)

**Figura 3. 5 - Estrutura da CAF**

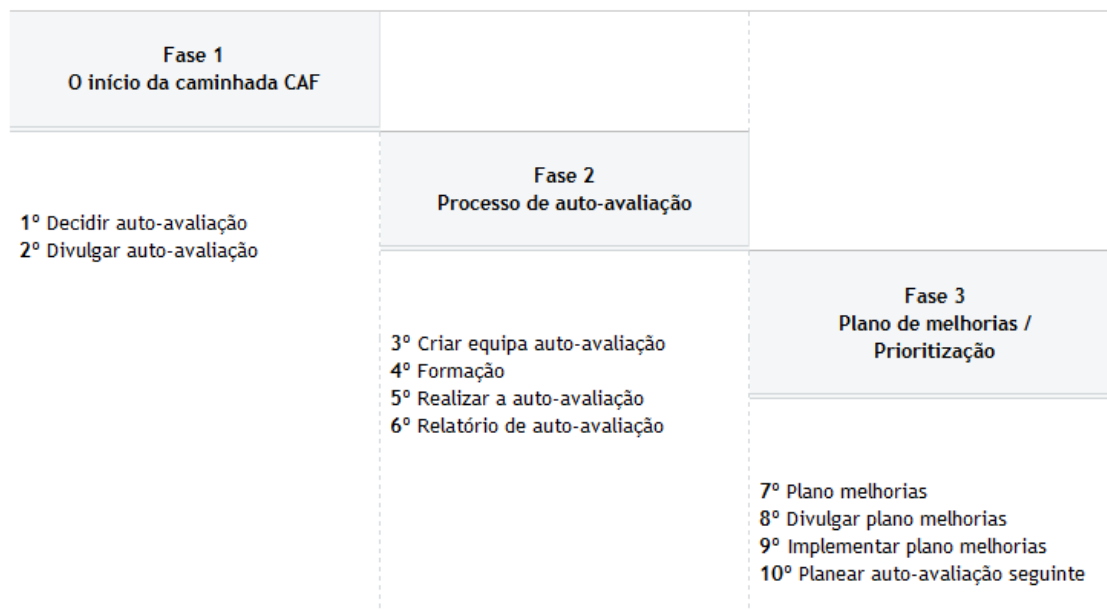


Fonte: (Direcção Geral da Administração e do Emprego Público, (2007))

A CAF 2006 insere as linhas de orientação que uma instituição deve seguir no processo de auto-avaliação, dividindo o mesmo em diversas fases e pontos relevantes para uma

melhoria contínua (Figura 3.6.). (Direcção Geral da Administração e do Emprego Público, 2007)

**Figura 3. 6 - Visão Geral do Processo**



Fonte: (Direcção Geral da Administração e do Emprego Público, 2007)

A Estrutura - CAF tem como principais objectivos: (i) A inserção e orientação dos princípios da TQM; (ii) Coadjuvar a auto-avaliação com o intuito final de “obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria”; (iii) Favorecer a ligação com outras metodologias da gestão da qualidade; (iv) Auxiliar o *bench learning* e /ou *benchmarking* no sector público. (Nolasco, M. I. (ed), 2007)

Esta estrutura permite ser aplicada juntamente com outros instrumentos da gestão da qualidade total, como por exemplo: o modelo de Reconhecimento de Excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management), as Normas ISO 9000 e o Balanced ScoreCard. (Direcção Geral da Administração e do Emprego Público, 2007)

## **PARTE II**

### **CAPÍTULO 4. A METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO DO ESTUDO DE CASO E A METODOLOGIA PEDAGÓGICA DO ESTUDO CASO**

O estudo de caso é uma abordagem de investigação metodológica especialmente utilizado quando se pretende analisar o “como?” e/ou “porquê?” de uma determinada situação, este método é igualmente aplicado quando o investigador tem pouco/nenhum controlo nos eventos comportamentais, bem como quando o fenómeno em estudo ocorre inserido num determinado contexto do “mundo real”. Portanto, a utilização dos estudos caso sobrevém da necessidade de se compreender fenómenos sociais complexos e deste modo esta metodologia permite uma investigação que assegura as características holísticas e significativas dos acontecimentos do “mundo real”. (Yin, R. K., 2003a)

Com a mesma denominação de estudo caso existe um método pedagógico de aprendizagem que pretende aproximar o ensino do “mundo real”, ou por outras palavras, relacionar a teoria com a prática.

Assim, no contexto educacional têm sido difundidas e utilizadas técnicas inovadoras de ensino dos conceitos de gestão e economia. O método mais aplicado em algumas formas modernas de aprendizagem é o estudo de caso. Segundo alguns autores, este facto deve-se à crescente necessidade de equilibrar o desvio entre os conceitos teóricos e a prática. Deste modo, o estudo de caso faculta aos alunos a possibilidade de praticarem os conceitos apreendidos. (Dibb, S., L. Simkin, W.M Pride e O.C. Ferrell, 2006)

Neste sentido, ao longo deste capítulo pretende-se apresentar e distinguir o estudo caso sob dois prismas diferentes: (i) O estudo de caso como metodologia de investigação em teses e dissertações; e (ii) O estudo de caso como metodologia pedagógica associada ao paradigma do construtivismo.

#### **4.1. O Estudo de Casos como Metodologia de Investigação**

Em investigação a “pesquisa qualitativa” refere-se a um tipo de indagação que origina resultados que não foram obtidos através de procedimentos estatísticos, deste modo a pesquisa relacionada com a “vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos”, bem como a investigação relacionada com o “funcionamento organizacional, movimentos sociais, fenómenos culturais e interacções entre nações” está relacionada com uma metodologia de investigação que analisa os dados em estudo através de métodos qualitativos. (Strauss, A. e J. Corbin, 2008)

Assim, actualmente a pesquisa qualitativa pretende alcançar um campo “transdisciplinar” que envolve as ciências humanas e sociais adoptando opções de análise que decorrem “do positivismo, da fenomenologia, da hermenêutica, do marxismo, da teoria crítica e do construtivismo”. Este método de pesquisa abraça “multimétodos de investigação” para o estudo de um fenómeno que ocorre num determinado contexto, com o intuito de descobrir um sentido para esse fenómeno bem como para interpretar o significado que os indivíduos lhe conferem. (Chizzotti, A., 2003)

A análise qualitativa é então um processo “não-matemático” de interpretação, utilizado com o desígnio “de descobrir conceitos e relações nos dados brutos” que depois podem ser organizados num esquema explanatório teórico. Os dados analisados podem ser recolhidos através de entrevistas, observações, documentos, filmes ou gravações de vídeo, bem como através de dados que tenham sido quantificados para outras utilizações. (Strauss, A. e J. Corbin, 2008)

Contudo, apesar de a pesquisa qualitativa assomar como um oposto da pesquisa quantitativa, alguns dados apresentados no método qualitativo podem ser quantificados (e.g. “como no caso do censo”, “de informações históricas sobre pessoas ou objectos estudados”), no entanto a maior parte da análise é interpretativa. É, também, de salientar que alguns investigadores reúnem dados por meio de entrevistas e observações, duas técnicas usualmente relacionadas com os métodos qualitativos, mas depois estes dados são codificados para uma análise estatística. Assim, quanto a este caso pode-se falar de dados qualitativos quantificados. (Strauss, A. e J. Corbin, 2008)

Segundo Chizzotti, A., (2003) existem diversos métodos de pesquisa que se inserem na investigação qualitativa nomeadamente as entrevistas, a observação participante, a história de vida, o testemunho, a análise do discurso e o estudo de caso. (Chizzotti, A., 2003)

Por outro lado, Yin, R. K., (2003a) procura desenvolver uma perspectiva do método de estudo de caso como ferramenta de pesquisa libertando-o de ser encarado como uma ferramenta de ensino, uma etnografias de observação participante e/ou um método de investigação qualitativa. Para este autor a essência do estudo caso vai além destes

aspectos, tendo em conta que este método de investigação distingue-se de outros através das suas fases de pesquisa, da definição de problemas, planeamento e concepção, coleta e análise de dados, bem como na composição e elaboração de relatórios. (Yin, R. K., 2003a)

Assim, Yin, R. K., (2003b) indica o estudo caso como um processo de investigação com um método próprio, apesar de não ter o reconhecimento adequado. Contudo, este processo de investigação permite a consiliação com a análise qualitativa e/ou com a análise quantitativa ou pode ser aplicado isoladamente. (Yin, R. K., 2003b)

De acordo com Merriam (2002 apud. Amado, J. S., 2009:118), os “estudos de caso” podem ser caracterizados segundo os seus objectivos. Assim, existem três tipos de “estudos de caso”: (i) Descritivos - estes estudos usualmente teóricos, pretendem passar a informação total do facto em estudo; (ii) Interpretativos - têm como finalidade uma apresentação completa de “categorias conceptuais ou ilustrar, suportar ou desafiar hipóteses ou teorias estabelecidas antes da colheita de dados”, (iii) Avaliativos - pretendem “formular julgamentos e estabelecer diagnósticos a partir da descrição da informação”, podendo também prescrever terapêuticas e fomentar alterações.

No que concerne às metodologias de investigação o autor Amado, J. S., (2009:128), seguindo um esquema de Ludke e André (1986:18) apresenta as seis características fundamentais dos “estudos de caso” qualitativos que referem que os estudos de caso: (i) Propendem para a descoberta; (ii) Salientam a interpretação em contexto; (iii) Pretendem representar a realidade de uma forma completa e profunda; (iv) “Usam uma

variedade de fontes de informação”; (v) Possibilitam “generalizações naturalistas e ecológicas”; (vi) Visam retratar opiniões diferentes, e ocasionalmente em conflito, que se apresentam num determinado contexto. (Amado, J. S., 2009)

Segundo Yin, R. K. (2003), o estudo de caso é uma inquirição empírica com foco em fenómenos contemporâneos que ocorrem no “mundo real” e quando o seu contexto não é declaradamente intuitivo, ou seja, é adequado a investigações de fenómenos sociais complexos. Ao nível do processo o estudo de caso analisa várias variáveis de interesse, fontes múltiplas de evidências, assente em proposições teóricas que guiam a colecta e análise de dados. O planeamento de um estudo de caso pode contemplar somente um caso ou múltiplos casos, sendo que os estudos de caso podem adoptar um dos três propósitos: (i) Explicativos; (ii) Exploratórios; e, (iii) Descritivos. (Yin, R. K., 2003a)

Neste sentido, o método de estudo de caso é profícuo quando se pretende um estudo amplo, e/ou cobrir um contexto com condições multivariadas e não somente variáveis isoladas, bem como quando se depende de várias fontes de evidências em detrimento de fontes únicas. (Yin, R. K., 2003b)

O estudo caso tem a componente e função central de: (i) Estudar questões como “como?” e “porque?”; (ii) Analisar proposições teóricas: fazendo chamadas de atenção, limitando o âmbito do estudo e sugerindo ligações possíveis entre fenómenos; (iii) Estudar unidades de análise que devem estar ao mesmo nível das questões de estudo e que devem ser geralmente comparáveis com os dados previamente analisados; (iv) Dar

coerência lógica e ligar os dados às proposições, (v) Ter a capacidade de interpretar os dados encontrados através da iteração entre as asserções e os dados, fazendo corresponder e comparando de um modo eficiente padrões diferentes com os dados. É de salientar que não existe uma forma precisa para definir critérios. (Yin, R. K., 2003a)

De acordo com (Amado, J. S., 2009), um estudo de caso tem duas características fundamentais: i) A capacidade de focar um fenómeno dentro do seu contexto social, cultural, institucional, temporal, entre outros; ii) “O objectivo de explicar/compreender o que lhe é específico”.

#### **4.1.1 O Planeamento de um Estudo de Caso**

Aquando da intenção de analisar um estudo de caso é necessário planear a pesquisa, ou seja, é necessário ter um plano que indique como chegar ao objectivo pretendido. Deste modo, na qualidade do planeamento do desenvolvimento de um estudo caso é necessário ter em conta questões como: (i) Quais as questões a estudar; (ii) Quais os dados indispensáveis; (iii) Quais os dados a recolher; e, (iv) Como analisar os dados/resultados? (Yin, R. K., 2003a)

Portanto o planeamento permite uma ligação lógica entre o estudo empírico como o estudo inicial das questões de pesquisa e esta ligação conduz a conclusões. Num estudo de caso existem cinco componentes fundamentais no planeamento da pesquisa: (i) Questão de estudo - como sugestão para a escolha de estratégia de pesquisa é sugerido: "quem", "o que", "onde", "como", e "porquê" e para a estratégia de estudo caso “como”, e “porquê”; (ii) Proposições de estudo – direccionadas para o que deverá ser analisado

tendo em conta o âmbito do estudo; (iii) Unidade de análise – está relacionada como problema fundamental de se definir o que é um “caso” e está directamente relacionada com o modo de como foram apresentadas as questões iniciais de pesquisa; (iv) Ligação dos dados às proposições, (v) Critérios para interpretar as descobertas. (Yin, R. K., 2003a)

Aquando da condução do estudo de caso o investigador deve de ter um bom conhecimento do fenómeno em análise, deve de ser sensível a novos e inesperados dados que surgem na recolha de evidências, deve colocar boas questões, ser um “bom ouvinte” e deve de se adaptar às situações. (Yin, R. K., 2003a)

Na colecta de dados, de um estudo de caso, as evidências que são recolhidas ao longo da pesquisa podem surgir através de documentos, registos em arquivo, entrevistas (espontâneas, focal, levantamento formal), observações directas (visitas de campo), observação participante e artefactos físicos. Contudo, é necessário utilizar várias fontes de evidência, criar um banco de dados direccionado para o estudo e manter o encandeamento das evidências. (Yin, R. K., 2003a)

Na redacção do estudo de caso é necessário ter em conta o público a que se destina, a composição do estudo (escrito, oral, conjunto de fotografias ou gravações de vídeo), as estruturas ilustrativas e os procedimentos legais e de validação do estudo caso. (Yin, R. K., 2003a)

## **4.2. O Estudo de Casos como Metodologia Pedagógica**

Existem inúmeras ferramentas que podem auxiliar num processo educativo, o estudo de casos é uma metodologia pedagógica cada vez mais utilizada no ensino do marketing. Para autores como (Dibb, S., L. Simkin, W.M Pride e O.C. Ferrell, 2006), o estudo de caso é uma metodologia que alude ao modo de como conceitos teóricos podem ser apostos à prática.

A ligação entre a prática do marketing e o estudo académico desta disciplina tem relevância, neste sentido, disseminar o que os marketeers fazem é uma forma de realidade. Apesar das questões éticas inerentes à aplicação da prática, é mister que exista um equilíbrio na forma de criar conhecimento efectivo, desta forma deve haver uma permuta entre: melhorar a aprendizagem com a prática e melhorar a prática com a aprendizagem. (Hughes, T., A. Tapp e R. Hughes;, 2008)

O método pedagógico do estudo de caso tem sido aplicado em sala de aula nas disciplinas de marketing. Esta metodologia com início nos anos 90, do século XX, foi difundida pela Harvard University nas escolas de economia e direito. O sucesso do método de estudo de caso foi superior ao método que predominava (palestra pedagógica), e é espantoso como abarca activamente os estudantes na tomada de decisões no complexo “mundo-real” num ambiente circunscrito à sala de aula. (Barnes, Christensen, & Hansen, 1994) (Christensen, Garvin, & Sweet, 1991) Alunos de MBA, em Harvard University analisam mais do que 1000 casos ao longo dos dois anos de estudo. (McQueen, R. J., 1995) Tendo em conta que a aplicação do estudo caso permite

ao estudante aperfeiçoar o seu conhecimento, competências e atitudes. (Easton, G., 1992).

Neste sentido, o método do estudo de caso é uma oportunidade para o marketeer, porque permite a investigação de problemas de marketing que têm sido ignorados na construção e análise teórica e porquanto possibilita a análise crítica tanto do investigador, como na sala de aula, acção de consultadoria, entre outras actividades. O “estudo de caso”, ou outra pesquisa qualitativa, permite a aproximação entre o estudante de marketing e o marketeer. (Bonoma, T. V., pre - 1986 (May 1985))

Segundo Corey (1980 apud: McQueen, R. J. 1995:2), os estudos de caso possibilitam a aprendizagem pela: (i) Descoberta - interpretação e junção das informações enunciadas; (ii) Investigação – reflexão, averiguação de suposições e linha de pensamento; (iii) Prática – possibilidade de examinar de um modo claro os acontecimentos; (iv) Contraste e comparação - a comparação de vários casos, possibilita a aprendizagem que uma determinada situação pode ser a solução depende de cada caso, ou seja, a resolução de determinado caso pode não funcionar noutra situação.

#### **4.2.1. O Construtivismo como Paradigma de Investigação e Aprendizagem**

Segundo Fosnot (1996, apud (Lins,S., 2003:115)), o construtivismo não é uma “exposição de formas de ensinar”, mas sim uma teoria da aprendizagem. Esta teoria defende que o conhecimento é fomentado pela relação do “sujeito como meio”, onde, esse meio deve ser percebido ao nível social e físico. (Moraes, R., 2000)

O conhecimento e a sua construção, de acordo com a teoria construtivista, são a base da educação e resultam de interpretações consensuais de quem investiga, construídas num processo dialéctico. Assim, um diálogo activo entre o docente e os alunos poderá levar à construção de vários e diferentes pontos de vista dos implicados no assunto estudado. (Fosnot, (1996 apud Lins, S., 2003:115))

Segundo Bruner, S. J., (1966), a aprendizagem é um processo activo, onde os indivíduos constroem novas ideias, ou conceitos, através dos seus conhecimentos passados e actuais. Deste modo, o aluno selecciona e transforma a informação, desenvolve hipóteses e toma decisões, utilizando para isto a sua estrutura cognitiva (esquemas e modelos mentais). É esta estrutura que proporciona significado e organização para as experiências e que permite que o indivíduo consiga ultrapassar e ir para além da informação que é transmitida. (Bruner, S. J., 1966)

A reformulação dos problemas centrais da educação moderna, desenvolvida por (Bruner, (1966 apud Curry, A. D., 1972:281) indica: “(i) A necessidade de uma psicologia adequada de um assunto em estudo; (ii) Como estimular o pensamento numa sala de aula; (iii) Como personalizar o conhecimento numa sala de aula; e (iv) Como avaliar o que se desenvolve no ensino e currículo”.

#### **4.2.2. A Preparação da Aula pelo Docente**

Um bom estudo de caso deve estar bem redigido e pretende: (i) Ser orientado para a decisão -contemplando na descrição pelo menos algumas decisões tomadas, sem revelar

os resultados das mesmas; (ii) Estimular a participação – através da sua leitura deve permitir a análise dos dados; (v) Promover a discussão – estando sujeito a diferentes perspectivas de análise, devido às interpretações pessoais dos leitores; (iv) Ser substantivo - conter entre 15 a 50 páginas e não deve conter questões de análise associadas. (McQueen, R. J., 1995)

Contudo, existem pré-requisitos a considerar antes da aplicação do estudo caso, no contexto de sala de aula, nomeadamente: (i) Acautelar as condições físicas - os lugares e o *layout* da sala podem ser auxiliares da comunicação estabelecida entre os alunos e o docente; (ii) Prever a identificação dos estudantes para que os alunos e o professor se tratem pelo nome, disponibilizando instrumentos de identificação (e.g.: formulários de dados pessoais, cartões, placas com a identificação e/ou fotografias dos alunos). A organização de convívios informais (recepções iniciais, encontros e jantares) poderá também ser um factor adjuvante para todos os intervenientes se conheçam, bem como a promoção de visitas ao gabinete do docente e visitas de estudo; (iii) Facultar os recursos materiais atempadamente. (Erskine, J. A. , M.R Lenders e L. A. Mauffette-Leenders, 1981)

Como o propósito do caso de estudo é engrandecer a aula, o docente deverá, na preparação da mesma, escolher o caso, ou casos, apropriado (s) ao objectivo da aula e conteúdo em estudo e a duração da aula.

Após a escolha do caso, o docente deverá desenvolver uma nota com a estruturação do caso, que servirá de auxiliar à aula. Esta nota deverá ser construída tendo em conta o sumário do caso, os factores mais importantes a analisar, os objectivos da aprendizagem

e sugestões de perguntas de discussão com a simulação de possíveis respostas. (Erskine, J. A. , M.R Lenders e L. A. Mauffette-Leenders, 1981)

Porém, na preparação do estudo de caso, o instrutor deverá considerar quais os principais aspectos que pretende focar e qual a altura adequada para apresentar o caso. Deve ter em conta se este está relacionado com outros casos anteriormente apresentados, ou que serão expostos no futuro. Deve ponderar como vai apresentar o "tema" base do caso e como o vai reforçar, sempre com o intuito de enriquecer a aula. O alinhamento das questões e quais os tipos de erros de análise para onde o caso poderá arrastar os alunos, são aspectos a considerar, bem como o facto de os estudantes poderem extrair alguma aprendizagem e quais os tipos de comentários de conclusão, que poderão ser realizados, no final do estudo de caso. (Bonoma, T. V. e T. J. Kosnik, 1989)

#### **4.2.3. A Preparação da Aula pelo Aluno**

Na análise do estudo de caso, um aluno usualmente: (i) Lê de uma forma rápida identificando os pontos cruciais (tipo de informação fornecida, protagonistas, abrangência da situação em causa); (ii) Volta a ler atentamente, classificando a informação (importante, ambígua e omissa), assinalando os factores-chave para a análise e arrogando o papel do protagonista; (iii) Descreve os elementos primordiais da análise; (iv) Decide quais as questões de análise que poderão prover informação; (v) Resolve as questões - através da utilização dos dados disponíveis no caso e, devido à eventualidade da falta de informação, através da criação de cenários que permitam justificar uma análise total da situação; (vi) Escolhe a linha de acção – baseando-se na

análise desenvolvida; (vii) Concebe um plano de acções (descrição da solução a apresentar); (viii) Aplica um teste informal ao plano, junto de um pequeno grupo (aproveitando os resultados da troca de ideias com outros colegas), e, antes de ser apresentado na aula a toda a turma. (Bonoma, T. V. e T. J. Kosnik, 1989)

#### **4.2.4. Durante a Aula**

Após uma análise do caso, e durante a aula, pretende-se que os alunos desenvolvam estratégias ou recomendações, em função da realidade observada. O docente deverá orientar a análise e estimular a interacção através do debate, incentivando os pontos críticos de conflito, quando os participantes por si só não fomentam a discussão e crítica, ou seja, deverá desenvolver a personagem de “Advogado do Diabo”. Porém, é importante que encaminhe correctamente o debate para um correcto diagnóstico da realidade, bem como a actuação dos alunos de modo a que estes sejam fulcrais no caso. Assim, os alunos terão o papel de decisores, assumindo obrigatoriamente tomadas de decisão ou apresentando conselhos, perante a realidade apresentada (Bonoma, T. V. e T. J. Kosnik, 1989).

A aplicação de um estudo de casos, em sala de aula, deve seguir um dos seguintes métodos: (i) O Método Tradicional da Universidade de Harvard - o caso é estudado e as resoluções são indicadas na aula, o docente deve provocar a discussão e a confrontação de ideias entre todos os alunos; (ii) O Método Alternativo – pressupõe uma apresentação formal, individual ou em grupo, onde é exposta uma análise do caso e as respectivas advertências e poderá existir uma discussão entre os alunos e à posteriori, os alunos podem realizar e entregar um relatório escrito. (Easton, G., 1992)

### **4.3. Conclusão**

O estudo de caso pode ser abordado com metodologia de investigação e como metodologia de aprendizagem, e apesar das suas diferenças ambas pretendem analisar e comparar a teoria com factos que acontecem na vida real.

Como método de investigação qualitativa, o estudo de caso, analisa o “como” e o “porquê” de determinados acontecimentos do contacto da vida real, fazendo ligações possíveis entre fenómenos e sugerindo ligações entre dados e proposições.

Como método de aprendizagem, o estudo caso, tem raízes no construtivismo, como opção paradigmática, que defende a aquisição de conhecimentos através de aceções consensuais de quem investiga e desenvolvidas com base num processo de diálogo activo.

São várias as investigações que indicam as vantagens da aprendizagem experimental, do modo como aproximam os alunos do “mundo real”. Porém, é imprescindível ter consciência que este é um modelo racional de tomada de decisão que omite a componente humana.

Contudo, esta opção de aprendizagem é fundamental, quando é necessário aliar conceitos teóricos a aspectos práticos, facilitando a memorização dos factos em estudo.

## **PARTE III**

### **CAPÍTULO 5 - O CASO CENTRO NOVAS OPORTUNIDADES CRISFORM**

#### **5. 1. O Centro Novas Oportunidades Crisform**

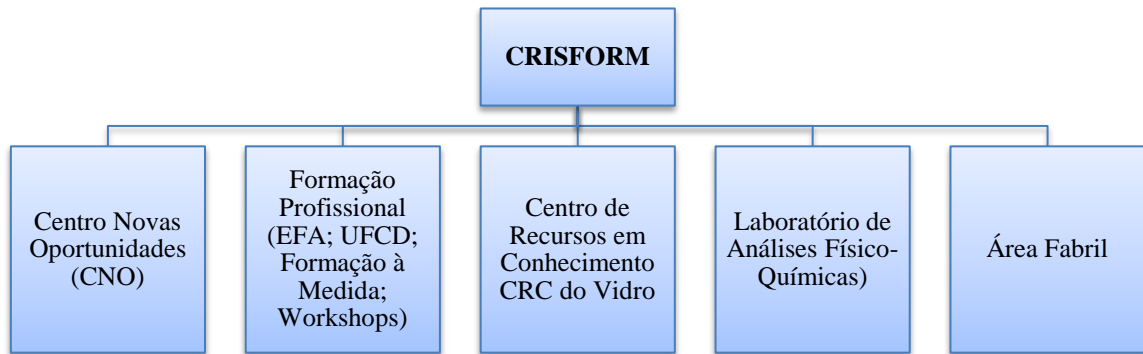
O CRISFORM - Centro de Formação Profissional para o Sector da Cristalaria, com sede na Zona Industrial da Marinha Grande, é uma entidade de direito público, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira, cuja principal atribuição é promover actividades de formação profissional para valorização dos recursos humanos do sector da cristalaria.

O Crisform foi constituído, em 2000, através de um protocolo entre a AIC- Associação Industrial de Cristalaria e o IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP e é uma instituição certificada pela DGERT.

Desde 2006, este centro está envolvido na Iniciativa Novas Oportunidades, acolhendo e dinamizado, desde essa data, o seu próprio Centro Novas Oportunidades (CNO).

Actualmente, como a Figura 5.1. apresenta, o Crisform disponibiliza os seguintes serviços: (i) Centro Novas Oportunidades; (ii) Formação Profissional (EFA; UFCD; Formação à Medida; workshops); (iii) Centro de Recursos em Conhecimento - CRC do Vidro; (iv) Laboratório para Análises Físico-Químicas; (iv) Área Fabril.

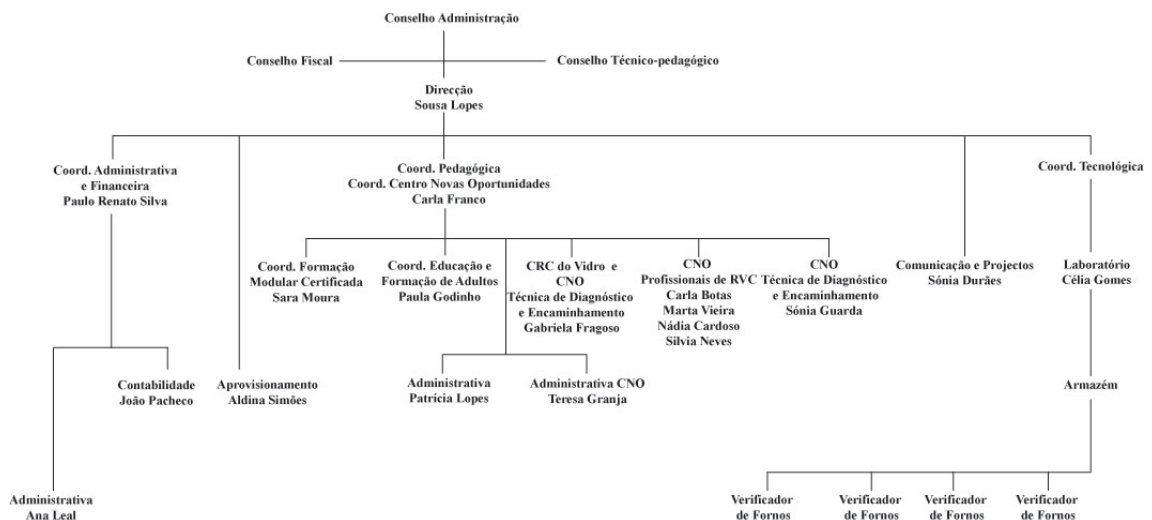
**Figura 5.1 - Serviços disponibilizados pela entidade acolhedora do CNO-Crisform**



Fonte: Crisform

Deste modo, a equipa do Crisform (Figura 5.2.), para alcançar os seus objectivos, aposta na diversificação e na qualidade dos serviços que disponibiliza, bem como na satisfação e relacionamento com o utente. Contudo, é importante salientar a importância dos formadores (externos), que apesar de não constarem no organograma do centro são um pilar essencial desta instituição.

**Figura 5.2 - Organograma Crisform**



Fonte: Adaptado Crisform

Este centro de formação, em crescimento, Tabela 5.1., contabilizou mais de 168 mil horas de volume de formação, em 2008, e aproximadamente 243 mil horas em 2009 (Anexo 1). Em Dezembro de 2010, o Crisform contabilizava mais de 10 mil adultos inscritos na sua base de dados.

**Tabela 5. 1 - Histórico Formativo Crisform**

ANO	Nº de acções de formação	Nº de formandos	Volume de formação
2000	3	42	4.032
2001	16	132	4.285
2002	54	614	66.830
2003	66	784	88.056
2004	115	1.289	102.867
2005	125	1.329	130.564
2006	136	1.870	145.721
2007	198	2.774	192.402
2008	188	2.382	168.485
2009	128	1.736	242.846

Fonte: Crisform

No que se refere ao CNO-Crisform, este angariou 1042 novos inscritos no CNO – Crisform, em 2008, (Anexo 2), 962 novos inscritos em 2009 (Anexo 3), e 616 inscritos até 30 de Novembro de 2010.

Em Dezembro de 2010, como mostra a Tabela 5.2., o CNO-Crisform somava 4126 adultos inscritos, em base de dados, dos quais 11% renovaram a sua experiência com este CNO e 55% dos adultos frequentaram outras acções de formação no Crisform.

**Tabela 5. 2 - Totais CNO - Crisform 2006-2010**

<b>Total de Inscritos CNO (2006-2010)</b>	<b>Renovação da inscrição</b>	<b>Frequentaram outras acções de Formação Crisform</b>
<b>4126</b>	<b>11%</b>	<b>55%</b>

Para implementar e certificar o Sistema da Qualidade através da Norma ISO 9000:2001, o Crisform, tem previsto para o ano 2011 o início do estudo desta certificação.

A Iniciativa Novas Oportunidades, desde 2008, tem aumentado o número de CNOs, para alcançar os objectivos traçados para este projecto governamental. Assim, a rede nacional de Centros Novas Oportunidades teve um grande crescimento e, actualmente, é composta por 456 CNO, mas com a meta de 500 centros em funcionamento em 2010 (Anexo 4).

Actualmente existem 110 CNO na zona centro (Anexo 5), dos quais 25 estão localizados no Distrito de Leiria. O CNO-Crisform concorre com outros CNO acolhidos por Institutos Superiores de Educação, Escolas Básica/Secundárias, Centros de Formação Profissional, Associações Empresariais, entre outras organizações situadas na sua área de actuação, o que dificulta o cumprimento das metas que lhe são impostas.

## **5.2.Orientação Estratégica – Centro Novas Oportunidades Crisform**

Um Centro Novas Oportunidades é regulado pelo Ministério da Educação e pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social e tem como objectivos principais o incremento do 12º ano de escolaridade, como nível mínimo da qualificação dos portugueses. Os CNO estão inseridos numa rede muito diversificada, que permite uma orientação diferenciada em função do perfil e do percurso de cada adulto, bem como uma complementaridade e articulação entre todos os agentes que dinamizam o programa.

Com o intuito de desenvolver procedimentos uniformes para a Rede de Centros Novas Oportunidades, a Agência Nacional para a Qualificação (ANQ) desenvolveu a Carta de Qualidade. Esta ferramenta promove a qualidade dos processos de trabalho e clarifica os respectivos indicadores de resultados.

O Centro Novas Oportunidades do Crisform (CNO-Crisform), seguindo as orientações desta iniciativa, disponibiliza ao seu público-alvo, adultos com escolaridade inferior ao 12º ano de escolaridade, a possibilidade de uma equivalência escolar e/ou um certificado de qualificação profissional, através dos seguintes percursos: (i) Processo RVCC<sup>2</sup> Escolar; (ii) Processo RVCC Profissional.

Em 2009, com a introdução da Estrutura Comum de Avaliação (CAF), o CNO-Crisform passou a ter uma ferramenta de auto-avaliação do desempenho organizacional. Esta estrutura analisa evidências e pontos fortes de modo a identificar áreas e acções de

---

<sup>2</sup> RVCC - Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências

melhoria nos critérios: (i) Liderança; (ii) Planeamento e estratégia; (iii) Pessoas; (iv) Parcerias e Recursos; (v) Processos; (vi) Resultados orientados para o adulto; (vii) Resultados relativos às pessoas; (viii) Impacto na sociedade; (ix) Resultados chave do desempenho. O relatório de auto-avaliação, em 2009, assinalou várias acções de melhoria, no seio destes critérios, que têm vindo a ser aplicadas de uma forma gradual com o intuito de melhorar todo o desempenho da organização.

No que concerne às metas impostas ao CNO-Crisform, este realiza uma candidatura bi-anual ao Programa Operacional Potencial Humano e actualmente está inserida no Patamar de Funcionamento B. Neste sentido, a Tabela 5.1., apresenta as metas propostas para o Programa de Financiamento: Patamar de Funcionamento: Programa Operacional Potencial Humano B 2008 – 2009, para o CNO-Crisform.

**Tabela 5. 3- Patamar de Funcionamento: Programa Operacional Potencial Humano B 2008 – 2009**

Nível de Ensino	Nº de Meses	Inscritos	Com diagnóstico e Encaminhamento Definido	Em Processo RVCC	Certificados RVCC (Parcial e Total)
Básico	24	800	720	504	479
Secundário	24	800	720	324	292
Total		1600	1440	828	771

Fonte: SIGO

De acordo com os dados apresentados na Tabela 5.3., o CNO-Crisform tem superado todas as metas objectivadas no Patamar de candidatura. Assim, através da Tabela 5.4. é possível realizar uma comparação entre as metas propostas e a execução física no biénio 2008-2009.

**Tabela 5.44- Comparação Metas Patamar B com a Execução CNO-Crisform**

		METAS Patamar B (2008-2009)			EXECUÇÃO CNO-Crisform (2008-2009)			
Nível de Ensino	Inscritos	Com diagnóstico e Encaminhamento Definido	Em Processo RVCC	Certificados RVCC (Parcial e Total)	Inscritos	Com diagnóstico e Encaminhamento Definido	Em Processo RVCC	Certificados RVCC (Parcial e Total)
Básico	800	720	504	479	1037	1540	507	578
Secundário	800	720	324	292	967	1395	646	348
<b>Total</b>	<b>1600</b>	<b>1440</b>	<b>828</b>	<b>771</b>	<b>2004</b>	<b>2935</b>	<b>1153</b>	<b>926</b>

Fonte: CNO-Crisform

Contudo, o IIEFP, IP define anualmente metas para todos os CNO que são acolhidos pelos centros de formação da Rede de Centros de Formação Profissional do IIEFP. Assim, comparando os resultados globais do CNO-Crisform com todos os CNO desta REDE, o grau de execução do CNO-Crisform, em 2008, esteve abaixo da média em quase todos os itens avaliados. Só na rubrica *certificados (parcial e totalmente)*, com 61,6%, é que o CNO-Crisform conseguiu ficar acima da média do total dos CNOs (45,9%) (Anexo 6).

Porém, ao analisar cada nível de ensino, isoladamente, o nível básico superou as metas propostas, com uma execução de 109% e 104,3%, nos itens: *inscritos* e *certificados (parcial e totalmente)* (Anexo 7).

Contudo, no nível do secundário, o CNO-Crisform, para além de não conseguir alcançar os valores propostos anualmente, nos pontos avaliados, só superou a média dos CNOs, no item adultos *certificados (parcial e totalmente)*, com um grau de execução de 28,3%, enquanto a média dos CNO se encontra nos 16,8% (Anexo 8).

Em 2009, o CNO-Crisform melhorou a sua prestação e, para além de ter aumentado o grau de execução, cresceu em quase todos os itens avaliados e esteve superior à média

do total dos CNO, nas rubricas: *com diagnóstico e encaminhamento* (77,1%), *em processo/ano* (89,5%) e *certificados* (70,5%), enquanto a média do total CNO, nestes itens, se situa, pela mesma ordem, nos 74,8%, 82,3% e 58,1% (Anexo 9).

Analisando, individualmente, os resultados do Processo RVCC Básico e do Processo RVCC Secundário, é notório que o grau de execução do nível básico, no CNO-Crisform, tem uma melhor performance. Este nível de ensino, no CNO-Crisform superou a média total dos CNO, em todos os itens com a excepção do item *em processo rvcc (no fim do mês)*. Deste modo, no item *inscritos* obteve 89,5% em contraponto com os 76,4% da média do total dos centros, no tópico com *diagnóstico e encaminhamento definido* alcançou 96,2% superando os 76,7%, no rubrica *em processo rvcc (no ano)* atingiu os 96,3% contra os 74,9% dos outros CNO e ao nível dos *certificados (parcial e totalmente)* fez os 80,3% enquanto a média se encontra nos 60,1% (Anexo 10).

No nível secundário, o CNO-Crisform, em 2009, apesar de não ter alcançado a média do total de CNO, aumentou o grau de execução em 4 dos 5 pontos avaliados, melhorando a sua prestação neste nível de ensino. Contudo, no item *certificados (parcial e totalmente)*, é que obteve uma execução superior à média, atingindo os 62,1% enquanto a média esteve nos 55,0% (Anexo 11).

Embora o CNO-Crisform disponibilize, aos adultos, Processos RVCC Escolar (nível básico e secundário) e Processos de RVCC Profissional, tal como os outros seus semelhantes, neste CNO, como é acolhido por um centro de formação, os adultos que aqui se inscrevem têm a possibilidade de serem directamente encaminhados para: (i) Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA); ou (ii) Unidades de Formação de Curta Duração (UFCD). Assim, como a entidade certificadora é a mesma que acolhe o

CNO-Crisform, evita que o adulto seja encaminhado para outra entidade para completar o seu percurso (Anexo 12 e Anexo 13).

Este aspecto é desenvolvido, com base numa estratégia que aposta numa relação com o utente, com o desígnio de um prolongamento de relacionamento, tendendo a superar as expectativas dos seus utentes em todos os pontos de contacto com o centro.

Para que esta ligação resulte, a oferta formativa do Crisform é desenvolvida tendo em conta as necessidades dos utentes do Centro Novas Oportunidades do Crisform.

Assim, anualmente, é realizado um diagnóstico de necessidades de formação junto dos utentes do Crisform, do CNO-Crisform, dos CNO da Região Centro, Centros de Emprego da Região e Empresas, que resulta num Plano de Formação direccionado para as necessidades de todos estes utentes e prescritores.

A actividade do CNO-Crisform é desenvolvida nas instalações do Crisform, mas também é possível dinamizar o Processo RVCC em instalações de uma empresa ou associação, através da realização de um protocolo. Esta possibilidade deve-se à sua capacidade de deslocar uma equipa de RVC a um organismo e desenvolver a actividade pretendida. Assim, o serviço pode ser prestado onde é mais favorável para um grupo de utentes.

O Plano de Comunicação anual do Crisform desenvolve acções de promoção, interligando as actividades do CNO-Crisform com a oferta formativa do Crisform. Esta

junção pretende esclarecer e informar os adultos, sobre todas as vantagens que têm em permanecer nesta instituição.

Desde a introdução da estrutura CAF, em 2009, foram introduzidas e melhoradas algumas formas de comunicação com o intuito de melhorar o desempenho organizacional.

Ao nível operacional são realizadas acções de informação, junto de todos os inscritos, do Crisform, que não detêm o 12º ano de escolaridade. Estes são aconselhados a apostar na sua qualificação e a inscrever-se no CNO-Crisform. Por outro lado, todos os adultos inscritos no CNO- Crisform são informados de toda a oferta formativa do Crisform.

Portanto, a comunicação do CNO-Crisform assenta numa estrutura que pretende ir ao encontro dos utentes, sendo que apela à necessidade e oportunidade que cada adulto tem para “(re)Construir o seu futuro”.

Ao nível da promoção os CNO têm de obedecer aos critérios imposto pela Iniciativa Novas Oportunidades, neste sentido, o CNO - Crisform desenvolve um plano interligando várias acções de comunicação como: contactos telefónicos; publicidade em jornais da região, distribuição de *flyers*; organização de eventos (seminários e conferências; entregas de diplomas; exposições; comemoração de dias festivos; feiras de educação e formação); mailling e e-mailing; colocação de cartazes em empresas e organismos públicos (centros de emprego; segurança social; autarquia; centros de saúde); envio de *newsletters*; protocolos com empresas e organismos públicos. Esta actividade é devidamente calendarizada mas, sempre que necessário, são introduzidas acções de melhoria, ou seja, uma divulgação específica. (Anexo 14 e Anexo 15)

Figura 5.3 - Plano de Formação 2011

**NOVAS OPORTUNIDADES**  
Agrupamento de Escolas

**crisform**  
FORMAÇÃO 2011

Aprenda ao longo da vida...

(Re)Construa o seu Futuro...

Esta é a nossa equipa. Estamos à sua espera!

**CNO-Centro Novas Oportunidades** **crisform**

**CNO - Ofertas disponíveis no Crisform**

Possibilidades de obtenção de equivalência escolar ao nível do 4º, 6º, 9º e 12º ano, através das seguintes modalidades:  
Processo de RVCC - Processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências adquiridas ao longo da vida;  
Processo de RVCC Pro - Processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências específicas numa determinada profissão;  
UFCD - Unidades de Formação de Curta Duração;  
Cursos EFA - Educação e Formação de Adultos.

**FUNCCIONAMENTO DO PROCESSO RVCC ESCOLAR**

1. Acolhimento
2. Diagnóstico Triagem e Encaminhamento
3. Sessões de Reconhecimento de Competências
4. Validação de Competências
5. Atão de Certificação
6. Plano de Desenvolvimento Pessoal

O processo de RVCC escolar funciona num sistema de sessões presenciais, em regime de horário flexível, de acordo com a disponibilidade do candidato (horário laboral e/ou pós-Laboral).

**FUNCCIONAMENTO DO PROCESSO DE RVCC PROFISSIONAL**

O processo de RVCC PRO (Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências Profissionais) tem como finalidade conferir uma CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL através da validação das competências adquiridas ao longo da sua vida em contexto laboral.

Que profissões estão disponíveis no Crisform?

1. Operador(a) de Informática (condição de acesso - 9º ano de escolaridade)
2. Técnico(a) de Informática - sistemas (condição de acesso - 12º ano de escolaridade)
3. Técnico(a) de Informática - instalação e gestão de redes (condição de acesso - 12º ano de escolaridade)

**QUAIS AS ETAPAS DO PROCESSO DE RVCC PROFISSIONAL?**

1. Reconhecimento de competências
2. Validação de competências
3. Certificação de competências

**CRITÉRIOS DE ACESSO UFCD**

**Condições de Acesso - Acções 10001**

**Idade:**

- Idade igual ou superior a 18 anos à data de início da formação;
- Adultos com idade inferior a 18 anos desde que comprovadamente inseridos no mercado de trabalho ou em Centros Educativos.

**Habilidades escolares:**

- Habilitação mínima de acesso: 6º ano de escolaridade
- O limite máximo de formandos licenciados ou habilitados para o nível de ação de formação é de 15% do total de formandos da turma.

**Condições de Acesso - Acções 10002**

**Idade:**

- Idade igual ou superior a 18 anos à data de início da formação;
- Adultos com idade inferior a 18 anos desde que comprovadamente inseridos no mercado de trabalho ou em Centros Educativos.

**Habilidades escolares:**

- Habilitação mínima de acesso: 9º ano de escolaridade
- O limite máximo de formandos licenciados ou habilitados para o nível de ação de formação é de 15% do total de formandos da turma.

(Re)construa o seu futuro...

Ações co-financiadas pelo Fundo Social Europeu e o Estado Português

Logos: DGERT, EF, EFA, EFP, MESS, AIA, DGERT

Fonte: Catálogo de Formação Crisform

Figura 5.4 - Flyer CNO-Crisform 2011 (exterior)

**CNO - Cursos EFA**

O Crisform disponibiliza ofertas integradas de educação e formação, que conferem dupla certificação (escolar e profissional) e que integram componentes de formação de base, profissionalizante e prática. Atribuem equivalência escolar ao 4º, 6º, 9º e 12º ano e certificação profissional de nível 2 ou 3.

Para quem pretende somente uma certificação escolar, o Crisform, disponibiliza Cursos EFA - Escolar Tipo A com equivalência ao 12º ano de escolaridade.

Em: [www.crisform.pt](http://www.crisform.pt), poderá consultar a listagem de todas as ações EFA, ministradas pelo Crisform, bem como, proceder à sua inscrição.

**CNO - UFCD**

A Formação Modular Certificada tem por base as UFCD- Unidades de Formação de Curta Duração, de 25 ou 50 horas, constantes do CNQ e destina-se a aperfeiçoar os conhecimentos e competências dos candidatos, podendo ser, igualmente, utilizada em processos de reciclagem e reconversão profissional, proporcionado, deste modo, a aquisição dos conhecimentos necessários à integração num mercado de trabalho cada vez mais exigente e competitivo.

Em termos de estrutura curricular, esta modalidade não contempla quaisquer componentes de formação, é pois uma oferta formativa individualizada, que pressupõe a frequência parcial das unidades de formação de curta duração, em função das necessidades de cada candidato e não a totalidade de um determinado percurso formativo.

No âmbito do Decreto de Lei nº 357/2007, de 29 de Outubro, para quem frequentou, sem concluir, o nível secundário de educação, a formação modular Nível 3, poderá, ser uma alternativa.

Em: [www.crisform.pt](http://www.crisform.pt), poderá consultar as UFCDs em horário laboral e pós-laboral que o Crisform prevê realizar em 2011, bem como proceder à sua inscrição.

Se preferir dirija-se ao Crisform consulte todas as ações disponíveis.

**Crisform - Centro de Formação Profissional para o Sector da Cristalaria**  
Zona Industrial Casal da Lebre - Rua da Alemanha Lt. 18  
2430-028 Marinha Grande  
tel. +351 244 570 070 fax: +351 244 570 071 geral@crisform.pt  
[www.crisform.pt](http://www.crisform.pt)

**“ A vida só pode ser compreendida olhando-se para trás; mas só pode ser vivida olhando-se para a frente”**

Soren Kierkegaard

**NOVAS OPORTUNIDADES**

**crisform**

**CNO-Centro Novas Oportunidades**  
**crisform**

(Re)construa o seu futuro...

Aprender é Viver !

Ações co-financiadas pelo Fundo Social Europeu e o Estado Português

Logos: DGERT, EF, EFA, EFP, MESS, AIA, DGERT

Fonte: Comunicação e Projectos - Crisform

**Figura 5.5 - Flyer CNO-Crisform 2011 (interior)**

The flyer is a collection of interconnected puzzle pieces, each containing text about CNO and RVCC programs. The pieces are arranged in a grid-like fashion, with some overlapping. The background is a light green color with a faint map of Portugal.

**CNO - O que é?**  
 A Iniciativa Novas Oportunidades tem como objectivo o aumento da qualificação dos portugueses.  
 No futuro, uma formação sólida, será o requisito imprescindível para garantir um lugar no mercado de trabalho e o acesso a outras modalidades de formação.  
 Valorize-se pessoal e profissionalmente!

**CNO - Ofertas disponíveis**  
 Possibilidades de obtenção de equivalência escolar ao nível do 4º, 6º, 9º e 12º ano, através das seguintes modalidades:  
 -Processo de RVCC - Processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências adquiridas ao longo da vida;  
 -Processo de RVCC Pro - Processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências específicas numa determinada profissão;  
 -Cursos EFA- Educação e Formação de Adultos;  
 -UFCD - Unidades de Formação de Curta Duração.

**CNO - A quem se destina?**  
 O CNO destina-se a:  
 -Adultos com mais de 18 anos com escolaridade inferior ao nível Secundário;  
 -Activos ou desempregados;  
 -Empresas que pretendem valorizar os seus recursos humanos.

**O que fazer para se inscrever no CNO do Crisform?**  
 Dirija-se às instalações do Crisform ou, preencha o formulário de solicitação de contacto disponível em:  
<http://www.crisform.pt/portal/index.php?id=1313>  
 Nota: Por favor preencha o formulário disponibilizado, fornecendo, se possível, todos os dados solicitados.  
 Uma equipa especializada, espera por si, para o acolher, acompanhar e orientar na (Re)construção do seu projecto...

**O que é o processo RVCC ?**  
 O QUE É UM PROCESSO DE RVCC ESCOLAR?  
 O Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências, é um processo através do qual são reconhecidas as aprendizagens que os adultos desenvolvem ao longo da vida, nos diversos contextos em que se inserem, contexto pessoal, profissional, social e cultural. Através deste processo é possível obter equivalência escolar de:  
 -Nível Básico (4º, 6º e 9º anos de escolaridade);  
 -Nível Secundário (12º ano de escolaridade).  
 O QUE SÃO COMPETÊNCIAS?  
 A competência é a capacidade de mobilizar conhecimentos (saber); habilidades (fazer) e atitudes (querer), necessários ao desempenho das diversas actividades de índole pessoal, profissional e social.  
 QUAIS AS ÁREAS DE COMPETÊNCIAS- CHAVE?  
 Nível Básico:  
 1. Cidadania e Empregabilidade (CE)  
 2. Linguagem e Comunicação (LC)  
 3. Matemática para a Vida (MV)  
 4. Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)  
 Nível Secundário:  
 1. Cidadania e Profissionalidade (CP)  
 2. Cultura, Língua e Comunicação (CLC)  
 3. Sociedade, Tecnologia e Ciência (STC)

**O que é o processo RVCC -Pro?**  
 O processo de RVCC-PRO (Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências Profissionais) tem como finalidade conferir uma CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL através da valorização das competências adquiridas ao longo da sua vida em contexto laboral.  
 Que profissões estão disponíveis no Crisform?  
 1. Operador(a) de Informática (condição de acesso - 9º ano de escolaridade)  
 2. Técnico(a) de Informática -sistemas (condição de acesso - 12º ano de escolaridade)  
 3. Técnico(a) de Informática- instalação e gestão de redes (condição de acesso - 12º ano de escolaridade)  
 Requisitos:  
 -Idade superior a 18 anos  
 -Experiência profissional comprovada nas áreas referidas  
 Vantagens:  
 • Reconhecimento das competências profissionais  
 • Aumento da qualidade nos serviços prestados  
 • Diagnóstico de lacunas formativas  
 • Horários flexíveis

**QUAIS AS FASES DO PROCESSO RVCC ESCOLAR?**  
 1- Acolhimento  
 2- Diagnóstico/Triagem e Encaminhamento  
 3- Sessões de Reconhecimento de Competências  
 4- Validação de Competências  
 5- Juri de Certificação  
 6- Plano de Desenvolvimento Pessoal

**COMO FUNCIONA?**  
 O processo de RVCC escolar funciona num sistema de sessões presenciais, em regime de horário flexível, de acordo com a disponibilidade do candidato (horário laboral e/ou pós- Laboral).

Fonte: Comunicação e Projectos – Crisform

A divulgação nos media da região é realizada não somente para divulgar novas acções, mas, também, tem o intuito de difundir para o exterior a actividade do CNO, e fomentar a ligação com os seus utentes. Deste modo, sempre que existem dados relevantes são realizados *press releases* que são enviados para a comunicação social.

O CNO-Crisform, para promover a sua actividade, utiliza os meios de comunicação institucional do Crisform, o *site* Crisform (Anexo 16), para além de permitir essa divulgação, possibilita a realização de inscrições *online*. Outra ferramenta que é partilhada, é a *newsletter*, contudo o conteúdo deste meio de comunicação é construído de acordo com o segmento que pretende alcançar, ou seja, difere de acordo com as habilitações e interesses dos formandos (Anexo 17) e (Anexo 18).

As redes sociais são, desde 2009, uma ferramenta importante na promoção do CNO-Crisform que permite a interligação com o utente, a comunicação bilateral e impulsiona a sua interacção com a instituição.

A identificação da necessidade de utilização deste meio de comunicação surgiu como acção de melhoria proposta pelo relatório de auto-avaliação (estrutura CAF). Assim, numa primeira fase foi desenvolvido o *blog* do CNO-Crisform (Anexo 19), e, já em 2010, foi construído o espaço do Crisform no *Facebook* (Anexo 20).

Com o intuito de disseminar experiências está em fase de publicação um livro de testemunhos e reflexões no âmbito das Novas Oportunidades. Esta medida, também, inserida nas acções de melhoria do relatório de auto-avaliação pretende divulgar o testemunho de adultos que passaram pelo CNO-Crisform.

Todas as etapas que um adulto percorre, desde que se desloca ao CNO-Crisform, até ao momento em que obtém a sua certificação, estão definidas na Carta de Qualidade dos Centros Novas Oportunidades.

Deste modo, o Fluxograma das Etapas de Intervenção dos Centros Novas Oportunidades (Anexo 12) clarifica o modo de actuação de um CNO, enquanto o Fluxograma dos Eixos Estruturantes de um Processo RVCC identifica as fases de um processo (Anexo 13).

Contudo, para que um aluno seja certificado, tem de validar os itens que contam no referencial de RVC Básico ou Secundário definido pela ANQ.

O Sistema de Indicadores de Referência para a Qualidade dos Centros Novas Oportunidades permite a auto-regulação da Rede Nacional de CNO, o desenvolvimento

do sistema de referência para a qualidade e uma análise e monitorização do CNO. Este sistema tem um carácter dinâmico que possibilita a introdução dos ajustamentos considerados necessários a partir da própria avaliação. Neste sentido, o CNO-Crisform pauta-se pelo conjunto de indicadores e respectivos padrões de referência para a qualidade do serviço prestado (Anexo 21 e Anexo 22).

A avaliação da satisfação dos utentes após a conclusão do Processo RVCC foi outra acção de melhoria apresentada no relatório de auto-avaliação (estrutura CAF), e tem a finalidade de avaliar a satisfação dos utentes são aplicados questionários de avaliação do processo RVCC, no final do processo, ou seja, na sessão de júri de certificação.

Os resultados de 2009 demonstram que é notória a satisfação dos utentes do CNO-Crisform, tendo em conta que em todas as questões a avaliação de Muito Bom prevalece nas demais hipóteses de resposta. (Anexo 23 e Anexo 24)

Pretendendo a retenção do cliente e o *cross-selling*, o Crisform promove e disponibiliza junto dos seus utentes todos serviços de que dispõem.

Assim, um adulto que esteja inscrito, ou já frequentou um Processo RVCC, recebe informação sobre as opções direccionadas às suas habilitações, bem como as possibilidades que este centro disponibiliza para aumentar a sua qualificação escolar e/ou profissional.

É de salientar que o Crisform é a entidade do concelho da Marinha Grande com a mais vasta oferta formativa e o único Centro de Formação com uma área tecnológica na área do vidro e laboratório de análises físico-químicas na área do vidro.

Para que todas estas acções resultem, o Crisform utiliza um software de gestão da formação - Humantrain (Anexo 25), onde constam todos os dados dos seus utentes (habilitações, áreas de interesse, histórico, entre outros dados), bem como toda a sua oferta formativa, enquanto que no CNO-Crisform todos os dados dos seus adultos estão armazenados na base informática nacional SIGO (Anexo 26). E, é através do cruzamento dos dados, que constam nestes dois sistemas, que são seleccionados os destinatários para cada actividade de comunicação (Anexo 27).

Portanto, é através da interligação destas bases de dados, que os utentes do CNO-Crisform são colocados nas acções de relacionamento que o Crisform promove. Esta medida tem a intenção de manter um relacionamento com o adulto, por outras palavras, esta estratégia pretende que um utente do CNO-Crisform, após a conclusão de um nível de escolaridade, continue a utilizar os serviços do Crisform.

E, de igual modo, o Crisform selecciona na sua base de dados todos os utentes que se enquadram no Centro Novas Oportunidades, incentivando-os a incrementar as suas qualificações e a inscreverem-se no CNO-Crisform.

Estas actividades também procuram reter um adulto, evitando que este solicite a sua transferência para outro CNO.

É de evidenciar que o Crisform foi a entidade formativa piloto do programa de gestão de formação Humantrain e que só mais tarde outros centros de formação aderiram a este programa.

Com o objectivo de “ir ao encontro dos adultos”, e tendo em conta que outros CNO estavam a promover os seus serviços em vários locais do concelho da Marinha Grande, o que originava a transferência de alguns adultos, no verão de 2010, foi retomada a ideia de contactar associações culturais e recreativas, com o intuito de se realizar uma parceria no âmbito das Novas Oportunidades.

Assim, foi proposta, junto das direcções de algumas instituições, a possibilidade do CNO-Crisform realizar o Processo RVCC nas instalações das associações e promover junto dos seus associados e dos moradores da área envolvente as actividades que seriam dinamizadas.

Esta ligação ambicionava conseguir o contacto de novos utentes e ir ao encontro de adultos que estavam inscritos, facilitando-lhes o acesso ao processo RVCC. Esta acção, para além de ser uma mais-valia para o CNO-Crisform, pretendia apoiar as associações, tendo em conta que iria aumentar o número de pessoas dentro das suas instalações.

Das 9 associações contactadas, 7 aceitaram o projecto e, após a divulgação desta acção, foram constituídos 8 grupos de Processo RVCC em 5 associações.

Em suma, o CNO-Crisform, como é acolhido pelo Centro de Formação CRISFORM, diligencia acções de relacionamento coordenadas, em ambas as direcções, com o intuito de cumprir com as exigências da Carta de Qualidade dos Centros Novas Oportunidades

e de se diferenciar através da qualidade de serviço e da satisfação do utente, com a finalidade de reter/fidelizar os seus utentes.

### **5.3.Desafios**

Num cenário com 500 Centros Novas Oportunidades, onde as directrizes gerais do serviço são iguais para todos os centros, é necessário diferenciar o serviço através da qualidade do serviço e promover a satisfação dos utentes com o intuito de desenvolver estratégias de relacionamento que fidelizem os clientes e que aumentem a notoriedade da instituição.

## 5.4. Anexos

### Anexo 1 – Indicadores de Gestão CRIFORM Comparação 2008 - 2009

Tipologia de projecto/Ação Tipo	Indicadores de Gestão – Realizado - comparação 2008/2009					
	Nº Acções		Nº Formandos		Volume de Formação	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009
2.2 EFA	5	15	65	213	56.241	177.384
2.3 - UFCD	169	107	2.240	1449	89.697	61.793
FORMAÇÃO DE	4	3	63	47	3.399	2.345
Cursos de vidro não		3		27		1.325
	178	128	2.368	1.736	149.336	242.847

Fonte: Balanço de Actividades 2009 - Criform

### Anexo 2 – Resumo da actividade – Processo RVCC 2008

Básico						Metas Básico e Grau de Execução					
Inscritos no ano	Actividade do ano (situação no fim do mês)					Metas				Grau de Execução	
	Sem intervenção	Em fase de diagnóstico	Com diagnóstico e encaminhamento	Em Processo	Certificados	Inscritos	Com Diagnóstico	Em Processo	Certificados (parcial e)	Inscritos	Certificados (parcial e)
	545	135	33	441	173	313	500	450	315	300	109,0%
Secundário						Metas Secundário e Grau de Execução					
Inscritos no ano	Actividade do ano (situação no fim do mês)					Metas				Grau de Execução	
	Sem intervenção	Em fase de diagnóstico	Com diagnóstico e encaminhamento	Em Processo	Certificados	Inscritos	Com Diagnóstico	Em Processo	Certificados (parcial e)	Inscritos	Certificados (parcial e)
	497	319	328	312	307	109	1.000	900	405	385	49,7%

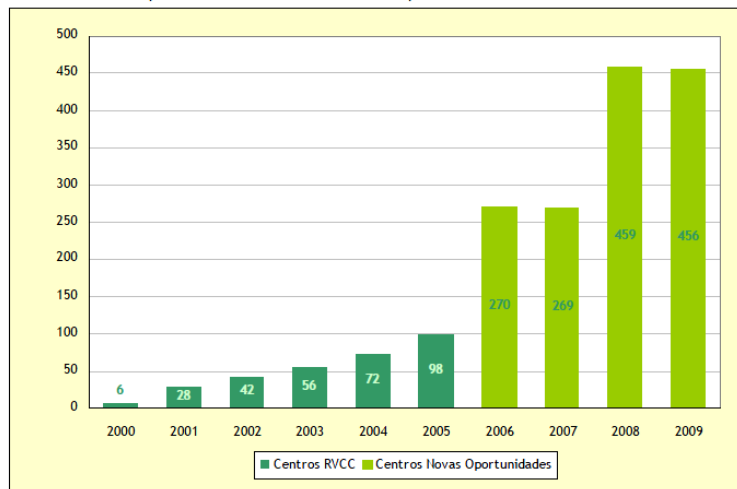
Fonte: Balanço de Actividades 2008 – CNO-Criform

### Anexo 3 - Mapa Resultado Anual – Processo RVCC 2009

	Inscritos	Executado	Grau de execução	Com Diagnóstico	Executado	Grau de execução	Em Processo	Executado	Grau de execução	Certificados (parcial e)	Executado	Grau de execução
Básico	550	492	89,45%	495	476	96,16%	347	334	96,25%	330	265	80,30%
Secundário	1.000	470	47,00%	900	600	66,67%	405	339	83,70%	389	239	61,44%
TOTAL ANUAL	1550	962	62,06%	1395	1076	77,13%	752	673	89,49%	719	504	70,10%

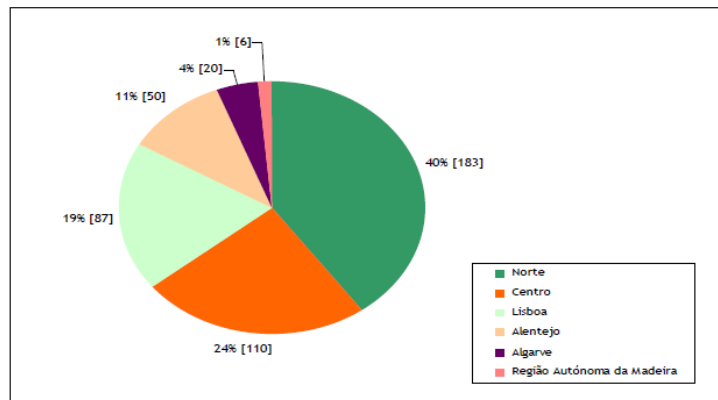
Fonte: Balanço de Actividades 2009 – CNO-Criform

#### Anexo 4 – Evolução dos Centros Novas Oportunidades



Fonte: Agência Nacional para a Qualificação

#### Anexo 5 – Rede Nacional de Centros Novas Oportunidades



Fonte: Agência Nacional para a Qualificação, 31 de Janeiro de 2009

**Anexo 6 - Mapa resumo da Actividade desenvolvida pelos CNO da Rede de Centros de Formação Profissional do IEFP – Dezembro 2008**

CNO	Metas e Grau de Execução Globais CNO (Básico e Secundário)							
	Metas				Grau de Execução			
	Inscritos	Com Diagnóstico e Encaminh. definido	Em Processo RVCC	Certificados (parcial e Totalmente)	Inscritos	Com diagnóstico e encaminhamento	Em processo	Certificados (parcial e Totalmente)
<b>CRISFORM</b>	1.500	1.350	720	685	69,5%	55,8%	66,7%	61,6%
<b>TOTAL DOS CNO'S</b>	<b>113.850</b>	<b>100.201</b>	<b>56.431</b>	<b>51.607</b>	<b>71,7%</b>	<b>73,5%</b>	<b>90,5%</b>	<b>45,9%</b>

Fonte: Crisform

**Anexo 7 - Mapa resumo da Actividade desenvolvida pelos CNO da Rede de Centros de Formação Profissional do IEFP – Dezembro 2008 (Básico)**

CNO	Metas Básico e Grau de Execução							
	Metas				Grau de Execução			
	Inscritos	Com Diagnóstico e Encaminh. definido	Em Processo RVCC	Certificados (parcial e Totalmente)	Inscritos	Com Diagnóstico e Encaminh. definido	Em Processo RVCC	Certificados (parcial e Totalmente)
<b>CRISFORM</b>	500	450	315	300	109,0%	98,0%	54,9%	104,3%
<b>TOTAL DOS CNO'S</b>	<b>38.400</b>	<b>34.595</b>	<b>24.468</b>	<b>22.731</b>	<b>103,4%</b>	<b>106,2%</b>	<b>119,1%</b>	<b>82,9%</b>

Fonte: Crisform

**Anexo 8- Mapa resumo da Actividade desenvolvida pelos CNO da Rede de Centros de Formação Profissional do IEFP – Dezembro 2008 (Secundário)**

CNO	Inscritos no ano	Metas Secundário e Grau de Execução							
		Metas				Grau de Execução			
		Inscritos	Com Diagnóstico e Encaminh. definido	Em Processo RVCC	Certificados (parcial e Totalmente)	Inscritos	Com diagnóstico e encaminhamento	Em processo RVCC	Certificados (parcial e Totalmente)
<b>CRISFORM</b>	497	1.000	900	405	385	49,7%	34,7%	75,8%	28,3%
<b>TOTAL DOS CNO'S</b>	<b>41.951</b>	<b>75.450</b>	<b>65.606</b>	<b>31.963</b>	<b>28.876</b>	<b>55,6%</b>	<b>56,2%</b>	<b>68,7%</b>	<b>16,8%</b>

Fonte: Crisform

**Anexo 9 - Actividade desenvolvida pelo CNO-Crisform em comparação com os outros CNO da Rede de Centros de Formação Profissional do IEFP – Dezembro 2009**

CNO	Total de inscrites	Metas e Grau de Execução Globais CNO (Básico e Secundário)								
		Metas				Grau de Execução				
		Inscrites	Com Diagnóstico e Encam. definido	Em Processo RVCC	Certificados (parcial e Totalmente)	Inscrites	Com diagnóstico e encaminhamento	Em processo		Certificados (parcial e Totalmente)
						No Fim Mês	No Ano			
CRISFORM	3.461	1.550	1.395	752	715	62,1%	77,1%	68,9%	89,5%	70,5%
TOTAL DOS CNO'S	283.405	122.249	109.657	64.674	59.636	71,4%	74,8%	79,2%	82,3%	58,1%

Fonte: Crisform

**Anexo 10- Actividade desenvolvida pelo CNO-Crisform em comparação com os outros CNO da Rede de Centros de Formação Profissional do IEFP – Dezembro 2009 (Básico)**

CNO	Metas Básico e Grau de Execução								
	Metas				Grau de Execução				
	Inscrites	Com Diagnóstico e Encam. definido	Em Processo RVCC	Certificados (parcial e Totalmente)	Inscrites	Com Diagnóstico e Encam. definido	Em Processo RVCC		Certificados (parcial e Totalmente)
						No Fim Mês	No Ano		
CRISFORM	550	495	347	330	89,5%	96,2%	55,9%	96,3%	80,3%
TOTAL DOS CNO'S	61.006	54.878	38.783	36.054	76,4%	76,7%	64,0%	74,9%	60,1%

Fonte: Crisform

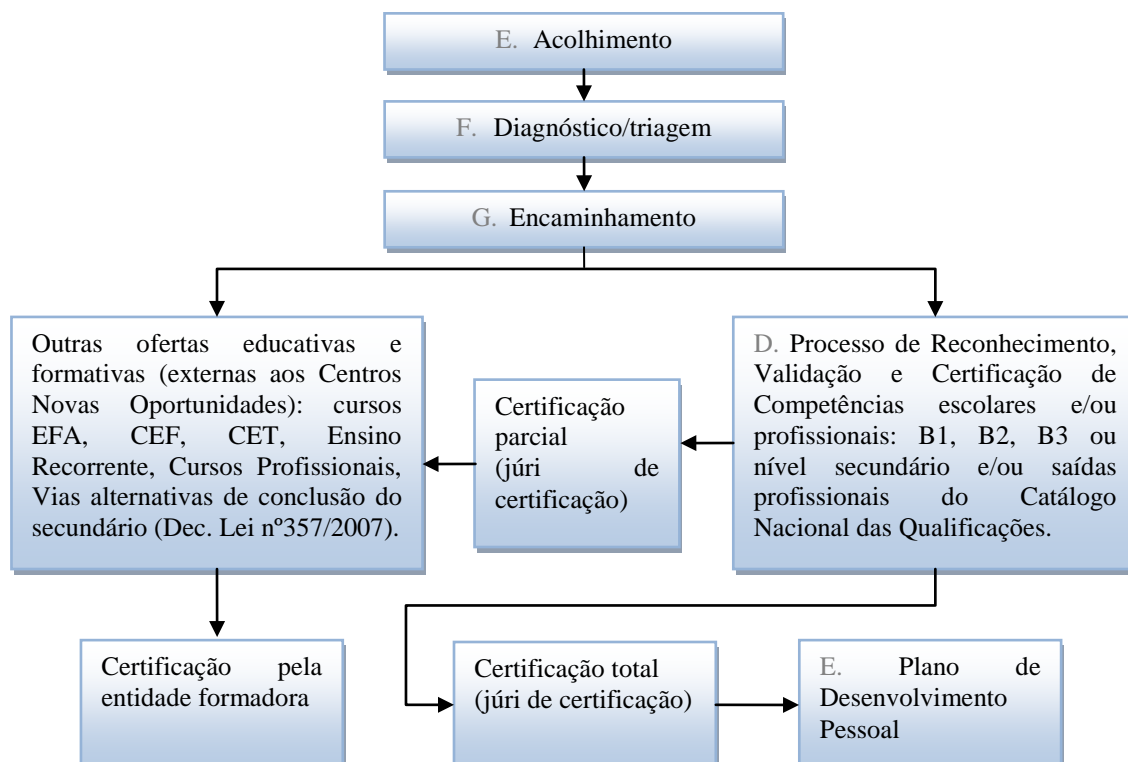
**Anexo 11- Actividade desenvolvida pelo CNO-Crisform em comparação com os outros CNO da Rede de Centros de Formação Profissional do IEFP – Dezembro 2009 (Secundário)**

CNO	Total de Inscritos	Inscritos no ano	Metas Secundário e Grau de Execução								
			Metas				Grau de Execução				
			Inscritos	Com Diagnóstico e Encaminhamento definido	Em Processo RVCC	Certificados (parcial e Totalmente)	Inscritos	Com diagnóstico e encaminhamento	Em processo RVCC		Certificados (parcial e Totalmente)
									No Fim Mês	No Ano	
CRISFORM	1.849	470	1.000	900	405	385	47,0%	66,7%	80,0%	83,7%	62,1%
TOTAL DOS CNOs	128.931	40.668	61.243	54.779	25.891	23.582	66,4%	72,9%	102,0%	93,4%	55,0%

Fonte: Crisform

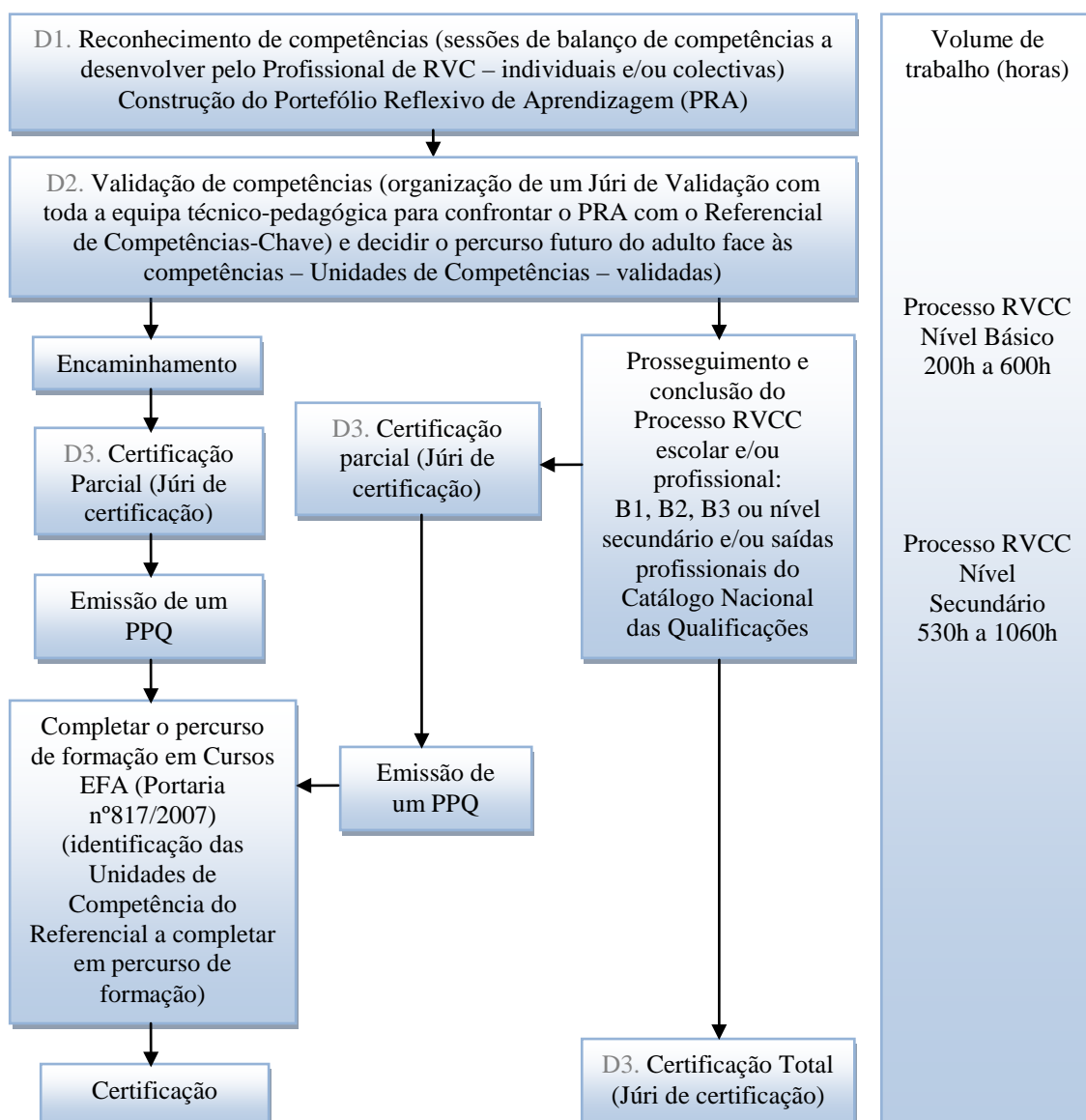
**Anexo 12 – Fluxograma das etapas de intervenção dos Centros Novas**

**Oportunidades**



Fonte: Carta de Qualidade dos Centros Novas Oportunidade

### Anexo 13 – Fluxograma dos eixos estruturantes de um processo RVCC



Fonte: Carta de Qualidade dos Centros Novas Oportunidade

**Anexo 14 – Calendário de actividades de comunicação – 2010 (1ª versão Janeiro  
2010)**

**1º semestre**

Actividade	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Site	a)	a)	a)	a)	a)	a)
Blog	a)	a)	a)	a)	a)	a)
HumanNews	18-19	15-16	15-16	12-13	10-11	14-15
Mailing 1	-	-	b)	-	-	-
Mailing 2	-	b)	-	-	-	b)
Inserções Jornal		15	15	12	10	14
Feira Fitec			25,26,27,28			
Visitas a empresas	b)	b)	b)	b)	b)	b)
Visitas a sedes		b)	b)	b)	b)	b)

**2º semestre**

Actividade	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Site	a)	a)	a)	a)	a)	a)
Blog	a)	a)	a)	a)	a)	a)
HumanNews	12-13	16-17	13-14	11-12	10-11	14-15
Mailing 1	-	-	-	-	-	-
Mailing 2	-	-	b)	-	-	-
Inserções Jornal		16	13	11	10	-
Bienal MG			+/- 25/Set. a 25/Out.			
Visitas a empresas	b)	b)	b)	b)	b)	b)
Visitas a sedes	-	-	b)	b)	b)	-

a) Actualizações diárias - b) Acção prevista para decorrer durante o mês

Fonte: Crisform

**Anexo 15 – Calendário de actividades de comunicação – 2010 (2ª versão Março  
2010)**

**1º semestre**

Actividade	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Site	a)	a)	a)	a)	a)	a)
Blog	a)	a)	a)	a)	a)	a)
HumanNews	18-19	15-16	15-16	12-13	10-11	14-15
Mailing 1	-	-	b)	-	-	-
Mailing 2	-	b)	-	-	-	b)
Inserções Jornal						
Visitas a empresas	b)	b)	b)	b)	b)	b)
Visitas a sedes e organismos públicos	-	-	-	-	-	-

**2º semestre**

Actividade	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Site	a)	a)	a)	a)	a)	a)
Blog	a)	a)	a)	a)	a)	a)
Facebook		a)	a)	a)	a)	a)
HumanNews	12-13	16-17	13-14	11-12	10-11	20
Mailing 1	-	-	-	-	-	b)
Mailing 2	-	-	b)	-	-	-
Inserções Jornal	22	-	-	13	-	14, 23
Bienal MG	-	-	+/- 25/Set. a 25/Out.	-	-	-
Euroskills (feira)						9,10 e 11
Visitas a empresas	b)	b)	b)	b)	b)	b)
Visitas a sedes e organismos públicos	-	b)	b)	-	-	-

a) Actualizações diárias - b) Acção prevista para decorrer durante o mês

Fonte: Crisform

## Anexo 16 – Página Internet - Crisform

The screenshot shows the Crisform website in Internet Explorer. The browser's address bar displays the URL: <http://www.crisform.pt/portal/index.php?id=2193>. The website header features the Crisform logo and a navigation menu with items: home, quem somos, contactos, fórum, notícias, formação, ecdi, laboratório, **novas oportunidades**, pos-conhecimento, galeria técnica do vidro, crc do vidro, bolsa de formadores, and projectos em vidro. A language selector for 'portugues | english' and a resolution indicator '1024 | 768 px resolução recomendada' are also present.

The main content area is titled 'novas oportunidades' and includes a sidebar with links: 'solicitação de contacto', 'o que é um cno?', 'processo rvcc escolar', 'processo rvcc profissional', 'cursos efa', and 'ufcd'. The main text explains the 'NOVAS OPORTUNIDADES' initiative, its objectives, and the various qualification paths available at Crisform.

**O QUE É UM CENTRO NOVAS OPORTUNIDADES?**  
É uma estrutura organizada no âmbito da Iniciativa Novas Oportunidades, regulada pelo Ministério da Educação e pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social que visa, essencialmente, cumprir dois objectivos:  
1) Aumentar a qualificação dos portugueses (no mínimo até 12º ano de escolaridade), numa lógica de aprendizagem ao longo da vida e de aquisição de saberes profissionalizantes fundamentais para o ingresso e progressão no mercado de trabalho.  
2) Dar oportunidade a todos os cidadãos, que por diversas condições não lhes foi possível prosseguir os seus estudos, ver as suas competências e aprendizagens, valorizadas, reconhecidas e certificadas.

**O QUE ENCONTRA NO CENTRO NOVAS OPORTUNIDADES DO CRISFORM?**  
No nosso Centro Novas Oportunidades encontra diversas possibilidades de obter uma equivalência escolar e/ou um certificado de qualificação profissional, através dos seguintes percursos de qualificação:  
1. Processo RVCC Escolar  
2. Processo RVCC Profissional  
3. Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA)  
4. Unidades de Formação de Curta Duração (UFCD)

**O QUE FAZER PARA SE INSCREVER NO CNO DO CRISFORM?**  
-Dirija-se às instalações do Crisform, ou  
-Preencha o formulário de solicitação de contacto via on-line  
Nota: Por favor preencha o formulário disponibilizado, fornecendo, se possível, todos os dados

Fonte: Crisform

## Anexo 17 – Newsletter



21 de Dezembro de 2010

newsletter

---

**Notícias**

**Feliz Natal e Um Próspero 2011**



★ ★ ★

A EQUIPA DO CRISFORM  
DESEJA-LHE  
UM FELIZ NATAL  
E  
UM PRÓSPERO 2011

★

**SFA (SQ) - Electromecânico(s) de Manutenção Industrial**

2º Ano	Curso SFA	Nível	Carga Horária	Data de Início	Horário	Inscrições
EQ	Electromecânico(s) de Manutenção Industrial	2	2010	10-01-2010	Laboral	Dezembro 2010

**Destinatários:** Candidatos à procura do 1º emprego ou desempregados, com idade igual ou superior a 15 anos e com habilitação escolar inferior ao 2º ano de escolaridade.

**Saída:** Certificação profissional nível 2 e equivalência ao 2º ano de escolaridade.

**Regalias:**

- Bolsa - 140,72€
- Sub. Ratação - 4,27€ dia
- Sub. de alojamento - até 200,01€
- Sub. transporte

**CNO - CENTRO NOVAS OPORTUNIDADES CRISFORM**



**CNO - Ofertas disponíveis no Crisform**

Possibilidades de obtenção de equivalência escolar ao nível do 4º, 6º, 9º e 12º ano, através das seguintes modalidades:

**Processo de RVCC:** - Processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências adquiridas ao longo da vida;

**Processo de RVCC Pro:** - Processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências específicas numa determinada profissão;

**EFCD:** - Unidades de Formação de Curta Duração;

**Cursos EFA:** - Educação e Formação de Adultos;

**FUNCCIONAMENTO DO PROCESSO RVCC ESCOLAR**

- 1- Acolhimento
- 2- Diagnóstico/Triagem e Encaminhamento
- 3- Sessões de Reconhecimento de Competências
- 4- Validação de Competências
- 5- Juri de Certificação
- 6- Plano de Desenvolvimento Pessoal

O processo de RVCC escolar funciona num sistema de sessões presenciais, em regime de horário flexível, de acordo com a disponibilidade do candidato (horário laboral e/ou não-Laboral).

---

**Cursos e Iniciar**

**Cursos no âmbito de "Audiovisual e Produção dos Media":**

<p><b>Ferramentas Photoshop</b></p> <p>Objectivos: - Identificar as ferramentas principais do photoshop.</p> <p>Duração: 50 h</p> <p>Período: Pós-labral</p>	<p>24-01-2011 a 02-02-2011</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------

**Cursos no âmbito de "Artesanato":**

<p><b>Ambiente, segurança, higiene e saúde no trabalho</b></p>	<p>17-01-2011 a 06-02-2011</p>
----------------------------------------------------------------	--------------------------------

Fonte: Crisform

## Anexo 18 – Newsletter (backoffice)

The screenshot shows a web browser window with the URL `humannews/sendNewsletter.php`. The page header features the **humannews** logo and the user name **Sónia Durães**. A navigation menu includes **Newsletters**, **Gerir Conteúdo**, **Configurações**, **Enviar Newsletter**, **Pré-visualizar Newsletter**, and **Sair**.

The main content area is titled **Newsletter activa: 14ª Newsletter** and **Enviar newsletter:**. It contains several configuration options:

- Enviar para base de dados HUMANtrain
  - Enviar para formadores
  - Enviar para todos os formandos
    - Enviar para formandos com escolaridade <= 9º ano
    - Enviar para formandos com escolaridade > 9º ano e <=12º ano
    - Enviar para formandos com escolaridade > 12º ano
    - Enviar para formandos com interesse na área de vidro
  - Enviar para empresas
- Enviar para emails lidos de ficheiro
  - Ficheiro:
- Enviar para emails lidos de base de dados MySQL externa

Below these options are input fields for the email headers:

De:  (nome)  
De:  (email)  
Assunto:

An **Enviar Newsletter** button is located at the bottom of the configuration area.

The footer of the page shows the **criform** logo (Centro de Formação Profissional para o Sector da Cristalaria) and the date **21 de Dezembro de 2010**. A **newsletter** banner is visible, and a **Notícias** button is present in the bottom right corner.

Fonte: Criform

## Anexo 19 - Blog

CNO - Centro Novas Oportunidades do CRISFORM

Partilhar Denunciar abuso Blogue seguinte» Criar blogue Iniciar sessão

# CNO - Centro Novas Oportunidades do CRISFORM

A EQUIPA DO CRISFORM  
DESEJA-LHE  
UM FELIZ NATAL  
E  
UM PRÓSPERO 2011

Página inicial Notícias

Quinta-feira, 16 de Dezembro de 2010

## Entrega de Diplomas do Processo RVCC dia 17 de Dezembro de 2010

O Centro Novas Oportunidades do CRISFORM, vai realizar uma Sessão de Entrega de Diplomas

### Centros Novas Oportunidades

Nos Centros Novas Oportunidades pode fazer o processo de RVCC (Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências), estes centros permitem responder à necessidade de elevar o nível de escolaridade da população portuguesa, que é muito baixo comparativamente à União Europeia.

### HISTÓRIAS DE UMA VIDA

As pessoas vivem a sua vida sem perceber as

Fonte: Crisform

## Anexo 20 - Facebook

Facebook | Crisform Formação - Windows Internet Explorer

Facebook | Crisform Formação

Em que estás a pensar?

Anexar: Partilhar

**Crisform Formação** Euroskills - Espaço Try-a-skill - de 9 a 11 de Dezembro na FIL, experimenta algumas técnicas de trabalho em vidro (vidro soprado; maçarico; lapidação) na segunda-feira seguinte

**Vânia Rodrigues**  
Você confia em Crisform Formação?  
Resposta de Vânia Rodrigues:  
1: claro, senão não andava lá

**Crisform Formação**  
Datas para a realização de exames ECDL, durante os meses de Novembro e Dezembro:

Comida Rápida - 70%  
groupont.pt

Sê Rico!  
Millionaire City

Internet | Modo Protegido: Activado

Fonte: Crisform

## Anexo 21 - Níveis de Serviço dos Centros Novas Oportunidades

### Níveis de Serviço dos Centros Novas Oportunidades

Etapas/dimensões de intervenção	Indicadores	Padrões de referência para a qualidade	Fonte
A. Acolhimento dos adultos	A1. N.º de inscrições no SIGO face ao n.º de adultos inscritos no Centro Novas Oportunidades	A1. 100% dos adultos inscritos no SIGO à data do seu acolhimento	SIGO
	A2. Marcação da ação seguinte a realizar pelo Centro Novas Oportunidades	A2. Até um mês após a inscrição no Centro Novas Oportunidades (formalização da inscrição)	SIGO
	A3. Clareza e adequação da informação prestada	A3. 70% dos adultos inquiridos com respostas positivas (escala de 1 a 4)	Inquérito aos adultos (numa 1ª fase a elaborar pela ANQ)
	A4. Adequação dos espaços	A4. Existência de um local específico para o acolhimento (sala de entrada com espaço de trabalho da funcionária administrativa, materiais de divulgação, acesso ao SIGO, sala de espera, etc.)	Planta do Centro Novas Oportunidades
	A5. Eficácia da resposta fornecida ao adulto relativamente à sua possibilidade de qualificação	A5. 100% dos adultos inquiridos com respostas positivas (escala de 1 a 4)	Inquérito aos adultos

Etapas/dimensões de intervenção	Indicadores	Padrões de referência para a qualidade	Fonte
B. Diagnóstico/Triagem	B1. Preenchimento da grelha do perfil do candidato	B1. Todos os adultos com uma grelha de perfil do candidato (preenchimento de uma grelha por adulto, com especificação do resultado do diagnóstico)	SIGO/Grelha do perfil do candidato. Estas grelhas devidamente preenchidas, devem estar integradas no SIGO
	B2. Adequação dos espaços para o diagnóstico/triagem	B2. Existência de salas de atendimento individual (no mínimo duas em cada Centro, com as devidas infraestruturas que permitam a garantia da confidencialidade) Existência de uma sala de trabalho para grupos (no mínimo uma em cada Centro, que poderá ser utilizada para a formação, para o desenvolvimento das sessões de grupo, com computadores, etc.)	Planta do Centro Novas Oportunidades
C. Encaminhamento	C1. Participação em sessões de informação/esclarecimento sobre ofertas de qualificação	C1. 100% dos adultos em diagnóstico participaram nas sessões	Inquérito aos adultos
	C2. Diversidade e abrangência da informação prestada nas sessões	C2. 5 tipologias de ofertas de qualificação abordadas, num conjunto de 7	Inquérito aos adultos

Etapas/dimensões de intervenção	Indicadores	Padrões de referência para a qualidade	Fonte
C. Encaminhamento	C3. N.º encaminhamentos efectuados para outras ofertas educativas e formativas e para processos de RVCC	C3. 90% dos adultos encaminhados (com base nas metas dos inscritos)	SIGO
	C4. Emissão de um Plano Pessoal de Qualificação (PPQ)	C4. 100% dos adultos que não são encaminhados para processo de RVCC com um PPQ emitido	SIGO
	C5. Percentagem de inscrições comprovadas em ofertas ou respostas educativas e formativas externas aos Centros Novas Oportunidades	C5. 100% dos encaminhados para respostas educativas ou formativas externas aos Centros Novas Oportunidades	SIGO
D1. Reconhecimento de competências	D1.1. Percentagem de sessões individuais face ao n.º total de sessões	D1.1. Entre 25% a 50% de sessões individuais em processos de RVCC de nível básico e secundário	SIGO
	D1.2. Duração das sessões presenciais de reconhecimento	D1.2. RVC escolar: entre 25 e 40 horas para o nível básico e entre 35 e 60 horas para o nível secundário RVC profissional: entre 15 e 40 horas RVC transversal: entre 30 e 50 horas (caso se trate de nível básico) e entre 40 e 80 horas (caso se trate de nível secundário)	SIGO (Não está incluído o volume de trabalho autónomo de cada adulto para construção do Portefólio)

Etapas/dimensões de intervenção	Indicadores	Padrões de referência para a qualidade	Fonte
D1. Reconhecimento de competências	D1.3. Duração média da formação complementar	D1.3. Entre 25 a 50 horas, por adulto que frequenta formação complementar	SIGO
	D1.4. Duração das acções de curta duração	D1.4. Máximo de 100 horas	SIGO (Durante o período em que estiverem em vigor)
	D1.5. Existência de Portefólio Reflexivo de Aprendizagens	D1.5. Um Portefólio por adulto	SIGO
	D1.6. Participação dos formadores nas sessões de reconhecimento	D1.6. Entre 35% a 50% das sessões de reconhecimento	SIGO
D2. Validação de competências	D2.1. Existência de reuniões da equipa pedagógica para análise e avaliação do portefólio no caso de RVCC escolar	D2.1. Uma reunião por cada adulto que solicite validação de competências	SIGO
	D2.2. Existência de reuniões da equipa pedagógica e avaliador para análise e avaliação do portefólio no caso de RVCC profissional	D2.2. Uma reunião por cada adulto que solicite validação de competências	SIGO

Etapas/dimensões de intervenção	Indicadores	Padrões de referência para a qualidade	Fonte
D2. Validação de competências	D2.3. Emissão de um Plano Pessoal de Qualificação (PPQ)	D2.3. 100% dos adultos que são encaminhados para um percurso formativo externo ao Centro Novas Oportunidades	SIGO
	D2.4. Realização de um júri de Certificação para todos os que conduzem o processo de RVCC com uma certificação parcial	D2.4. 100% dos adultos que são encaminhados para um percurso formativo externo ao Centro Novas Oportunidades	SIGO
D3. Certificação de competências	D3.1. Percentagem de Unidades de Competência validadas em processo de RVCC	D3.1. Nível Básico: 100% (16 UC validadas em cada nível de certificação) Nível Secundário: entre 50% e 100% (de 44 a 88 competências com duas competências em cada UC) RVCC profissional: 100% das UC nucleares acrescidas de pelo menos 50% das UC não nucleares	SIGO
	D3.2. Existência de um júri de certificação	D3.2. 100% dos adultos que solicitam validação e certificação	SIGO

Etapas/dimensões de intervenção	Indicadores	Padrões de referência para a qualidade	Fonte
D3. Certificação de competências	D3.3. Duração do júri de certificação	D3.3. Entre 30 a 60 minutos por adulto (RVCC escolar); entre 30 a 120 minutos por adulto (RVCC profissional)	SIGO
	D3.4. N.º máximo de adultos numa sessão de júri de certificação	D3.4. 6 adultos por sessão de júri de certificação	SIGO
	D3.5. Protocolos estabelecidos com entidades certificadoras	D3.5. 100% para todos os CNO que não têm capacidade certificadora	SIGO
	D3.6. Prazo para homologação dos certificados	D3.6. Até 30 dias para devolução de documentos que não estejam em condições pela entidade certificadora Até 60 dias após entrada do processo em condições para a emissão do certificado	SIGO
	D3.7. Rácio do n.º de avaliadores externos requisitados face ao n.º total de adultos certificados	D3.7. Mínimo de 3 avaliadores por cada 250 adultos certificados	SIGO
E. Acompanhamento ao Plano de Desenvolvimento Pessoal	E1. Plano de desenvolvimento pessoal elaborado no final do processo RVCC	E1. 100% para todos os adultos certificados	SIGO

Fonte: Carta de Qualidade dos Centros Novas Oportunidades

## Anexo 22- Níveis de Organização dos Centros Novas Oportunidades

### Níveis de organização dos Centros Novas Oportunidades

Níveis de organização dos CNO	Indicadores	Padrões de referência para a qualidade	Fonte
F. Horário	F1. Proporção de horário pós-laboral no período de funcionamento do Centro Novas Oportunidades	F1. Pelo menos 25% do n.º de horas semanais em que o Centro Novas Oportunidades está aberto, deve corresponder a um horário pós-laboral (incluindo sábados)	SIGO
	F2. Horário obrigatório de funcionamento	F2. No mínimo 7 horas, por dia útil, em média, incluindo o período de funcionamento em horário pós-laboral (incluindo sábados)	SIGO
G. SIGO (incorporação no funcionamento regular do CNO)	G1. Utilização do SIGO como sistema único de informação e gestão da rede de Centros Novas Oportunidades	G1. 100% dos Centros Novas Oportunidades a utilizar exclusivamente o SIGO como sistema de informação e gestão	Guião e visitas de acompanhamento aos CNO
H. Equipa técnico-pedagógica	H1. Frequência de reuniões de equipa técnico-pedagógica com coordenador do Centro Novas Oportunidades	H1. Realização de uma reunião por mês (valor mínimo)	Guião e visitas de acompanhamento aos CNO Relatório de Actividades do CNO
	H2. Frequência de reuniões de equipa técnico-pedagógica do Centro Novas Oportunidades - profissionais de RVC e formadores	H2. Realização de uma reunião por semana (valor mínimo)	Guião e visitas de acompanhamento aos CNO Relatório de Actividades do CNO

Níveis de organização dos CNO	Indicadores	Padrões de referência para a qualidade	Fonte
I. Circuitos de comunicação interna	I1. Fluxos de comunicação interna definidos	I1. Cada Centro Novas Oportunidades deve elaborar um documento com a definição dos fluxos de comunicação interna	Guião e visitas de acompanhamento aos CNO
J. Auto-avaliação	J1. Existência de instrumentos de auto-avaliação	J1. 100% dos Centros Novas Oportunidades com instrumentos de auto-avaliação operacionalizados	Guião e visitas de acompanhamento aos CNO Relatório de Actividades do CNO
	J2. Existência de relatórios de auto-avaliação anuais	J2. 100% dos Centros Novas Oportunidades com relatórios anuais de auto-avaliação realizados	Guião e visitas de acompanhamento aos CNO Relatório de Actividades do CNO
L. Redes e Parcerias	L1. Protocolos estabelecidos com entidades parceiras para captação de público para processos RVCC	L1. Mínimo de 2 protocolos por cada Centro Novas Oportunidades	Guião e visitas de acompanhamento aos CNO Relatório de Actividades do CNO

Níveis de organização dos CNO	Indicadores	Padrões de referência para a qualidade	Fonte
M. Disseminação de resultados, boas práticas e formação	M1. Presença em encontros, seminários, conferências inter-Centros Novas Oportunidades	M1. Mínimo de uma presença anual num encontro, seminário, conferência inter-Centros Novas Oportunidades, organizado por cada Centro Novas Oportunidades	Guião e visitas de acompanhamento aos CNO Relatório de Actividades do CNO
	M2. Organização de acções de formação internas sobre as dimensões de actividade do Centro Novas Oportunidades	M2. Mínimo de uma acção de formação organizada por cada Centro Novas Oportunidades, em cada ano	Guião e visitas de acompanhamento aos CNO Relatório de Actividades do CNO
	M3. Participação em acções de formação/encontros promovidos pela ANQ	M3. 100% de participação do Centro Novas Oportunidades nas acções promovidas pela ANQ, para que sejam convidados, em cada ano	Registo ANQ
	M4. Participação em reuniões de acompanhamento	M4. Participação do Centro Novas Oportunidades numa reunião de acompanhamento, em cada ano	Registo ANQ

Fonte: Carta de Qualidade dos Centros Novas Oportunidades

## Anexo 23- Dados Estatísticos – Questionário de Avaliação do Processo RVCC

### Nível Básico (181 inquéritos analisados)

1. Aprecie o relacionamento que estabeleceu com a equipa do Centro RVCC, tendo em conta:					
	MB	B	SAT	INS	NR
Profissional de RVC	89%	11%			
Formador TIC	84%	13%	1%		2%
Formador de LC	86%	10%	3%		1%
Formador de MV	81%	15%	2%		2%
Formador de CE	83%	14%	2%		1%

		MB	B	SAT	INS	NR
2. Aprecie as informações prestadas pela equipa ao longo de todo o processo RVCC		81%	18%			1%
3. As actividades realizadas durante o processo de reconhecimento foram:		70%	30%			
4. Aprecie os materiais/instrumentos utilizados nas formações complementares	TIC	75%	20%	3%		2%
	MV	78,5%	20%	0,5%		1%
	CE	78%	18%	3%		1%
	LC	75%	22%	2%		1%
5. Considera que a duração do processo de reconhecimento de competências foi:		56%	31%	5%	1%	7%
6. Considera que a duração das formações complementares foram:	TIC	53%	36%	11%		
	MV	53%	36,4%	10%	0,6%	
	CE	51,5%	41,2%	6,7%	0,6%	
	LC	54%	37%	9%		
7. Aprecie a sessão de Júri		87%	9%	1%		3%
8. Aprecie a contribuição do processo de RVCC para a sua formação a nível:	Pessoal	80%	13%	5%	2%	
	Profissional	78%	15%	5%	2%	

Fonte: CNO-Crisform

**Anexo 24- Tratamento Estatísticos – Questionário de Avaliação do Processo  
RVCC Nível Secundário (DOC.E26) - Janeiro a Setembro de 2009 (175 inquéritos)**

<b>1. Aprecie o relacionamento que estabeleceu com a equipa do Centro RVCC, tendo em conta:</b>				
	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>SAT</b>	<b>INS</b>
Profissional RVCC	87%	13%		
Formador de CLC	83%	16%	1%	
Formador de Cidadania e Profissionalidade	80%	19%	1%	
Formador de STC	81%	19%		

	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>SAT</b>	<b>INS</b>	<b>NR</b>
2. Aprecie as informações prestadas pela equipa ao longo de todo o processo RVCC	74%	23%	3%		
3. As actividades realizadas durante o processo de reconhecimento foram:	53%	46%	1%		
4. 1 Aprecie os materiais/instrumentos utilizados no Processo RVCC	43%	51%	6%		
4. 2 Aprecie os materiais/instrumentos utilizados nas formações complementares					
CLC	70%	27%	2%		1%
CP	69%	30%	1%		
STP	69%	29%	2%		
5. Considera que a duração do processo de RVC foi:	43%	50%	7%		
6. Se frequentou acções de formação complementares, considera que a sua formação foi:					
STC	44%	34%	1%		21%
CP	42%	34%	1%		22%
CLC	42%	34%	1%		23%
7. Aprecie a sessão de Júri	85%	14%	1%		

Fonte: CNO-Crisform

## Anexo 25- Ficha de Formando Humantrain

**Ficha Formando / Colaborador**

Formando: 1830 Sónia Cristina de Fonseca Durães Data Criação: 05-09-2009 Bloqueado:  Activo:

**Dados Pessoais**

Nome Abrev.: Sónia Durães  
 Data Nasc.: 05-01-1978 Nacionalidade: Portuguesa  
 Estado Civil: Solteira(a) País de Nascimento: Portuguesa

**Inscrições Atuais**

Docs	Nº Projecto	Cód. Curso	Nome Curso	Nº Acção	Data Início	Data Fim	Data Inscr.	Sit. Profissional	Conf.	Des.	Repro.	Assid.
	POPH - 2.3-2009	UF3748	Primeiros socorros suporte básico de vida	1	07-01-2009	09-03-2009	27-02-2009	Empregado por Conta Outre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	POPH - 2.3-2010	UF3945	Técnicas de pintura de composições sobre vidro	1	03-05-2010	12-05-2010	09-06-2010	Empregado por Conta Outre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Inscrições Anteriores**

Docs	Nº Projecto	Cód. Curso	Nome Curso	Nº Acção	Data Início	Data Fim	Data Inscr.	Sit. Profissional	Conf.	Des.	Repro.	Assid.	Nota	NºCertif.
	CAND-0001-2006	PVA	Pâte de Verre avançado	1	03-11-2006	04-11-2006	04-01-2005	Empregado por Conta Outre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	CAND-0001-2006	SCA	Sandcasting avançado	1	24-10-2006	28-10-2006	04-01-2006	Empregado por Conta Outre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	CAND-0001-2006	SNK	Solidworks	1	14-09-2006	23-11-2006	04-10-2006	Empregado por Conta Outre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	80,00%	
	POEFDS-002-2008	AGF	Animação de Grupos na For	1	01-04-2008	06-05-2008	18-01-2008	Empregado por Conta Outre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100,00%	18 897/2008
	POEFDS-002-2008	EPRD	Exploração Pedagógica de	1	11-02-2008	19-03-2008	18-01-2008	Empregado por Conta Outre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100,00%	20 497/2008
	POEFDS-01-2008	TMAG	Tratamento de imagens (Co	1	19-05-2008	04-07-2008	04-04-2008	Empregado por Conta Outre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	001-2008-prop	HSE	Higiene e Segurança - Equal	1	22-09-2008	26-09-2008	21-09-2008	Empregado por Conta Outre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100,00%	1704/2008
	POPH - 2.3-2009	UF3274	Primeiros socorros tipos de	1	12-01-2009	18-02-2009	27-02-2009	Empregado por Conta Outre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	POPH - 2.3-2009	UF3274	Primeiros socorros tipos de	2	18-03-2009	20-04-2009	06-03-2009	Empregado por Conta Outre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	POPH - 2.3-2010	UF3274	Primeiros socorros tipos de	1	12-01-2010	27-04-2010	08-01-2010	Empregado por Conta Outre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	79,00%	0

Fonte: Crisform

## Anexo 26 – SIGO

**NOVAS OPORTUNIDADES**  
APRENDER COMPENSA

**siGo**  
Sair

Centro NO: Entidade Promotora: CRISFORM - Centro de Formação Profissional para o Sector da Cristalaria  
 Candidatura: Centro / Balcão: 1020150 - CRISFORM - Centro de Formação Profissional para o Sector da Cristalaria

**Bem-vindos ao SIGO**

**Documentação**

- Manual de Utilizador Centros NO

**Informações**

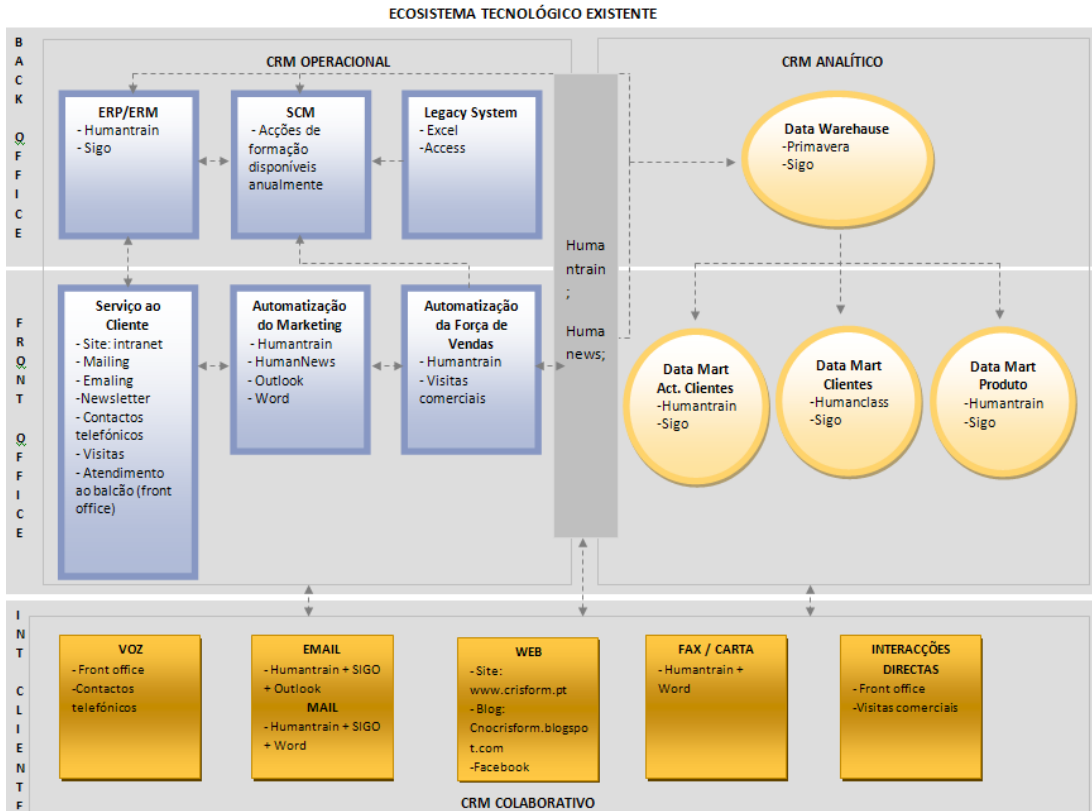
**VENCEDOR**  
 PRÉ-12  
 BOAS PRÁTICAS  
 No sector público

Telefone: 707 24 2004 Email: sigo@gepe.min-edu.pt / cno@anq.gov.pt

Novas Oportunidades | Última actualização em 2010/12/14 | 2.2.31

Fonte: Crisform

## Anexo 27 – Sistema tecnológico existente



Fonte: Crisform

## **CAPÍTULO 6: NOTA PEDAGÓGICA**

### **6.1.Tema Central**

O caso Centro Novas Oportunidades - Crisform pretende apoiar o estudo e a discussão de temas como a satisfação do cliente, a qualidade do serviço, a retenção e fidelização do cliente.

### **6.2. Resumo do Caso**

O Centro Novas Oportunidades - Crisform está inserido na Rede Nacional de Centro Novas Oportunidades; este projecto no âmbito das Novas Oportunidades é uma aposta Governamental para elevar a qualificações dos Portugueses. E onde os CNO competem entre si, segundo regras impostas pela ANQ, para alcançar as metas impostas por esta organização e pelo IEFP.

De um modo geral, este caso consiste na descrição da metodologia de trabalho que esta instituição utiliza para angariar, satisfazer e reter os seus utentes, num mercado com uma oferta tão homogéneo.

### **6.3. Objectivos Pedagógicos**

Este caso de caso visa sensibilizar os alunos/formandos para a importância da satisfação do cliente e da qualidade de serviço na retenção de clientes e no *cross-selling*.

Especificamente, o caso CNO-Crisform tem dois grandes objectivos:

- No final da aula/acção, o aluno/formando deverá ser capaz de compreender a importância actual e estratégica da satisfação do utente e qualidade de serviço, interligando estes factores com a retenção de clientes e com o *cross-selling*.
- No final da aula/acção, o aluno/formando deverá ter competências para desenvolver estratégias de relacionamento, programas de fidelização e de avaliação de qualidade de serviço a clientes.

### **6.4. Pré-requisitos e Público-Alvo**

Para desenvolver uma adequada análise deste caso, o aluno/formando, pressupõe-se que este tenha adquirido antecipadamente conhecimento académicos teóricos sobre: (i) Marketing educacional; (ii) Satisfação do cliente; (iii) Qualidade de serviço; (iv) Relacionamento com o cliente – Marketing Relacional.

É recomendada a disponibilização deste projecto, para leitura, na aula/formação anterior à data indicada para a sua discussão.

Este estudo de caso está direccionado, principalmente, para alunos/formandos que estejam a frequentar o ensino superior, ou que já tenham frequentado na área do marketing, bem como para quadros superiores das instituições de ensino.

## 6.5. Proposta de Estratégica Pedagógica

A Tabela 6.1. propõe organizar metodologicamente, operacionalmente e temporalmente uma sessão de formação ou aula onde será aplicado o estudo de caso anteriormente descrito.

**Tabela 6. 1 - Programação Pedagógica**

	Fase	Método	Material Didáctico	Tempo
Introdução	Apresentação e contextualização do estudo de caso.	Expositivo		5 Minutos
Desenvolvimento	Sugerir a constituição de 5 grupos de trabalho compostos por 3 ou 4 elementos.	Activo		
	O professor/formador deve formular as questões para todos os grupos.	Interrogativo	Questões impressas	10 Minutos
	Leitura aprofundada do caso e identificação dos factos relevante para a resolução das questões.	Activo	Caso impresso	20 Minutos
	Impulsionar a discussão das questões entre os elementos de cada grupo, com base nas orientações de resposta disponibilizadas pelo docente/formador.	Expositivo		45 Minutos
	Apresentação das conclusões de cada grupo e debate entre todos os grupos.	Expositivo	Apresentação Multimédia (e.g. powerpoint)	75 Minutos (15 minutos para cada grupo)
Conclusão	Apresentação das conclusões pelo docente/formador, com a referência das diversas opiniões. Garantindo que os objectivos pedagógicos foram alcançados.		Quadro branco	30 Minutos

## 6.6. Questões para Discussão

1. Tendo em conta os conceitos estudados, indique como a Satisfação dos Utentes e a Qualidade do Serviço podem diferenciar o serviço prestado pelo CNO-Crisform e originar a fidelização/retenção de adultos e o *cross-selling*.
2. Explique de que modo o CNO-Crisform está a desenvolver uma política de gestão de relações com os seus utentes, sugerindo eventuais medidas para melhorar a política de CRM adoptada pela empresa.
3. Como poderá um CNO atingir níveis de qualidade de serviço superior, tendo como base o modelo SERVQUAL?
4. Com base nas acções de relacionamento desenvolvidas pelo CNO-Crisform, sugira formas de melhorar a relação com o adulto através de um programa de fidelização.

## 6.7. Sugestões de Resposta

- 1. Tendo em conta os conceitos estudados, indique como a satisfação dos utentes e a qualidade do serviço podem diferenciar o serviço prestado pelo CNO-Crisform e originar a fidelização/retenção de adultos e o *cross-selling*.**

Actualmente, as instituições de educação têm uma maior preocupação com o aluno e com a sua satisfação. Neste sentido, é essencial a construção de relacionamentos duradouros entre uma instituição e o seu público, e para que esta relação funcione é essencial promover a satisfação do aluno e a qualidade de serviço. Estes factores, bem geridos, podem aumentar o potencial de uma organização. (Colombo S. S. (ed), 2005)

Portanto, uma organização deve analisar o valor vitalício do cliente – *lifetime value*, de modo a desenvolver uma estratégia de Fidelização e/ou *Cross selling*. (Nunes, G. T., E. A. Lanzer, F. Serra e M.P. Ferreira, 2008)

Assim, é essencial compreender o Ciclo de Vida do Cliente, com o intuito de manter a relação com os utentes e os *stakeholder*, bem como desenvolver laços fortes e fidelizar os clientes. (Kotler, P., G. Armstrong, J. Wong e V. Saunders , 1999) Tendo em conta que aliado a retenção e à fidelização está contida a qualidade e a satisfação dos utentes, porque “Qualidade é atender às necessidades, expectativas e desejos do cliente. Em outras palavras, satisfação do cliente e qualidade são tão intimamente ligadas que chegam a ser a mesma coisa”. (apud. Hudinburg (Boas, 2008:218))

No seguimento das considerações anteriores, é essencial que um utente do CNO-Crisform esteja satisfeito com o serviço prestado por este organismo, em todos os pontos de contacto.

Como a qualidade de um serviço influencia a satisfação de um cliente, é necessário que o processo seja cumprido de acordo com o previsto e comunicado, corroborando as expectativas do cliente, de modo a que este volte a desfrutar dos serviços oferecidos pelo CNO-Crisform, - Fidelização. Se o utente concluir o Processo RVCC e, por este motivo, deixar de se enquadrar nesta oferta (Ciclo de Vida), a relação que desenvolveu com o CNO-Crisform deve de incentivá-lo a usufruir dos outros serviços disponibilizados pelo Crisform (Formação Modular, Laboratório de Análises, CRC do Vidro, entre outras ofertas) - *Cross selling*. Neste sentido, o CNO-Crisform e o Crisform devem complementar-se e desenvolver uma estratégia coordenada para todas as ofertas.

**2. Explique de que modo o CNO-Crisform está a desenvolver uma política de gestão de relações com os seus utentes, sugerindo eventuais medidas para melhorar a política de CRM adoptada pela empresa.**

O CRM na educação deve ser um processo contínuo de conhecimento sobre todos os indivíduos que se relacionam com uma organização e deve permitir o desenvolvimento de acções de marketing e as vendas para o cliente, coordenando e integrando o atendimento, organizando e implementando acções de comunicação, estruturando e efectuando relatórios da actividade e da qualidade do serviço educacional, programando a oferta de cursos, implementando o *cross-selling*, reduzindo os custos com a comunicação em massa, disponibilizando informações aquando da tomada de decisão em relação ao lançamento de novos produtos e/ou serviços, antevendo as necessidades dos utentes e prolongando o relacionamento com o cliente. (Colombo S. S. (ed), 2005)

O CNO-Crisform segue as recomendações que constam na Carta de Qualidade dos Centros Novas Oportunidades, que por si só tendem para a promoção dos relacionamentos entre um CNO e o Adulto, mas também desenvolve a interligação da ferramenta de gestão organizacional, disponibilizada pelo organismo promotor da Iniciativa Novas Oportunidades, com o programa de gestão da formação utilizado pelo Crisform. E é com a interligação destas duas ferramentas e do apoio do *know-how* do centro formação que consegue prolongar o relacionamento com o seu utente, tentando antecipar a satisfação das suas necessidades e disponibilizando um conjunto de ofertas formativas que complementam a actividade do CNO-Crisform.

Assim, com esta interligação, o Crisform gere a oferta de serviços, envia comunicações em massa segmentadas, analisa a sua actividade, realiza diagnósticos, avalia a satisfação dos seus utentes, cria perfis e interage com o seu utente.

Como o CRM deve ser visto como um elemento facilitador de uma implementação bem sucedida de uma estratégia de fidelização e deve fomentar o aumento da criação de valor no cliente (Lovelock & Wirtz, 2007). A título de sugestão, propõe-se o desenvolvimento de uma base de dados única, que reúna todos os elementos necessários e exigidos pela plataforma SIGO, com todos os dados que constam no *software* de gestão do Crisform. E que este novo sistema permita a mesma interactividade do *software* do Crisform (inscrições *online* e presenciais, envio de emails, envio de mailing, envio de *newsletters*, entre outras actividades) e, para além, destas valências facilite envio de SMS, o ajuste automático à consulta *mobile phone* e que permita recolher e tratar dados relacionados com as pesquisas on-line realizadas pelos seus utentes.

### **3. Como poderá um CNO atingir níveis de qualidade de serviço superior, tendo como base o modelo SERVQUAL?**

O modelo SERVQUAL foi desenvolvido por Zeithaml, Parasuraman, & Berry, em 1988, e define a qualidade de serviço através de comparação, do serviço esperado, como é efectivamente recebido e, quando aplicada correctamente, permite a identificação das falhas da qualidade dos serviços prestados ao cliente, através da identificação dos gaps entre as variáveis que influenciam a qualidade dos serviços prestados. Este modelo identifica cinco situações nas quais se verifica deficiência de qualidade de serviço.

Deste modo, o CNO-Crisform, antes de aplicar o modelo operacional, deve tentar conhecer e compreender quais são as principais expectativas e necessidades dos seus utentes em relação ao serviço prestado. Assim, através da utilização de ferramentas como inquéritos, grupos de foco, caixas de sugestões, entrevistas telefónicas e/ou pessoais, poderá desenvolver uma base de dados com os atributos que são valorizados no serviço que presta e, em simultâneo, caracterizadores das cinco dimensões do modelo SERVQUAL, de modo a evitar os seguintes Gaps: Conhecimento; Padrões; Execução; Comunicação; Serviço.

Portanto, o CNO-Crisform deve interpretar o que os seus clientes esperam do seu serviço e com base na Carta de Qualidade dos CNO, garantir que toda a comunicação está de acordo com o conteúdo deste documento, para não criar falsas expectativas nos seus utentes. Para facilitar a comunicação, toda a equipa deve conhecer o conteúdo da Carta de Qualidade dos CNO e saber transmiti-lo.

Como o serviço que um adulto pretende poderá não ser o que o organismo oferece, para minimizar esta questão, é essencial que, na contratação do serviço o atendimento, este seja claro e eficiente. Assim, devem ser transmitidas ao adulto as linhas mestras desta Iniciativa e todos os passos que terá de percorrer.

O CNO-Crisform deve ter a percepção das necessidades dos clientes, para que o serviço oferecido contemple essas necessidades, ou seja, deve analisar as necessidades formativas do adulto e facilitar o acesso a essas formações.

Para o bom funcionamento do serviço é necessário que as orientações da direcção da instituição e os procedimentos que constam na Carta de Qualidade dos CNO sejam

seguidos, por outras palavras, as orientações específicas devem ser realmente executadas.

É fundamental que o serviço prestado convenha com a informação transmitida pelos sistemas de comunicação e que o serviço esperado coincida com o serviço percebido.

**4. Com base nas acções de relacionamento desenvolvidas pelo CNO-Crisform, sugira formas de melhorar a relação com o adulto através de um programa de fidelização.**

No processo de compra de um serviço, produto ou valores pessoais e de imagem, um cliente escolhe a instituição que lhe oferece mais valor. (Kotler, P., G. Armstrong, J. Wong e V. Saunders , 1999)

A apresentação de um programa com conteúdos de qualidade, um excelente serviço de apoio, ampliando as expectativas para a conclusão do curso, incrementando uma ligação de lealdade e comunidade entre os estudantes, são factores que apoiam a retenção dos adultos. (Brown, J. A., 2004)

Uma instituição de ensino, após a inscrição do aluno, tem de oferecer o que prometeu no processo da angariação e, para além da qualidade do serviço, a fidelização carece de acções que incrementem valor ao serviço. Assim, o acompanhamento e aconselhamento do aluno (orientação pedagógica e psicológica), o desenvolvimento de acções que visam o aumento do vínculo emocional com a instituição (eventos culturais, artísticos e desportivos, festas, jogos, entre outras actividades) e a criação de formas de contacto

com os alunos (*newsletters*, jornais, entre outras), permitem diferenciar um serviço, acrescentando-lhe valor. (Cobra, M. e R. Braga, 2004)

Superando os objectivos das Novas Oportunidades, elevar a qualificação do Portugueses até ao 12º ano de escolaridade, o CNO-Crisform poderia, com o apoio do Crisform, providenciar aconselhamento técnico-psicológico após o Plano de Desenvolvimento Pessoal, para apoiar os adultos que alcançam o 12º ano e orientar na escolha de um percurso educativo após a conclusão desta etapa. Assim, poderia desenvolver um departamento que nortearia o adulto na escolha de um curso superior ou pós-secundário informando-o de todas as opções existentes, métodos de entrada e requisitos.

Este serviço seria disponibilizado gratuitamente a todos os adultos que tivessem frequentado um percurso EFA ou um processo RVCC e também poderia ser facilitado aos utentes que frequentassem a formação modular.

Outra proposta de fidelização, poderia estar relacionada com a organização anual de jantares – conferência, onde determinados formandos poderiam abordar, perante uma audiência, as mais-valias que alcançaram a nível pessoal e profissional após o seu percurso nas Novas Oportunidades, via Crisform. Assim, a par da publicação do livro de testemunhos, que já foi realizada, pretende-se com esta iniciativa a disseminação de experiências entre utentes e potenciais utentes CNO-Crisform.

## **CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES**

Esta secção pretende sintetizar os resultados alcançados com o estudo de caso bem como, de alguma forma, relacionar as conclusões aqui firmadas com alguns temas explorados na revisão literária.

### **7.1. Principais Conclusões**

Apesar desta investigação responder às questões inicialmente apresentadas e de aferir que a Qualidade de Serviço e a Satisfação dos Clientes podem ser elementos diferenciadores no Marketing Educacional, na medida em que fomentam a Retenção do Cliente. É de referir que os dados apresentados, neste estudo, não indicam que o CNO-Crisform se consegue diferenciar entre os demais CNOs através da Qualidade de Serviço e da Satisfação de Cliente, porque estes são aspectos que regem o funcionamento de todos os CNOs. Contudo, é de salvaguardar que devido à generalização da aposta na Qualidade de Serviço e da Satisfação de Cliente, estes são aspectos muito importantes no funcionamento deste tipo de organizações, tanto que constam nas regras de funcionamento de todos os CNOs (Carta da Qualidade dos Centros Novas Oportunidades).

Desta forma, salienta-se que o Crisform desenvolve uma estratégia de Marketing Educacional assente na Qualidade de Serviço e na Satisfação do Cliente, analisa o ciclo de vida do utente e promove acções que visam o prolongamento do relacionamento com o seu cliente, mas através de ferramentas que todos os CNOs podem utilizar. Contudo, o CNO-Crisform tem tido uma boa performance operacional, tanto que em alguns

factores de avaliação da actividade desenvolvida consegue superar as médias dos seus concorrentes.

De um modo, mais explícito passa-se a responder às quatro questões de investigação inicialmente propostas:

1 - Porque tem relevância a utilização do marketing educacional num Centro Novas Oportunidades?

A primeira questão apresentada pretende compreender a relevância da utilização do marketing educacional num Centro Novas Oportunidades. Neste sentido, e tendo em conta tanto os autores estudados, como o caso apresentado, é notório que devido ao crescimento da Rede de Centros Novas Oportunidades, estes organismos devem de adoptar um comportamento mais competitivo e orientado para o mercado, de modo a conseguirem alcançar as metas que são impostas individualmente.

Como estes centros são instituições de educação e formação devem aplicar, com competência, estratégias e ferramentas de marketing educacional que permitam alcançar e fidelizar os seus utentes.

Portanto, como Silva, A. K. M. e F. F. Silva, (2010) indicam o marketing educacional posiciona-se na gestão educacional como a ferramenta fundamental para o progresso de uma instituição de ensino.

Tendo em conta que a educação é um serviço, é relevante uma análise das noções de intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade, na “*marketização*”

da educação. (Newman, S. e K. Jahdib, 2009) Assim, aplicando estes conceitos ao serviço educação, constata-se que o serviço prestado por um Centro Novas Oportunidades é intangível, portanto, se não existirem adultos inscritos e a frequentarem o processo RVCC, o serviço não poderá ser prestado.

Este é um serviço inseparável tendo em conta que a sua “produção”, entrega e consumo, ocorrem em simultâneo, numa sala de formação e não podem ser desassociados.

É importante referir que a sensação de qualidade do processo RVCC pode variar de adulto para adulto, devido a esta actividade ser heterogénea. Pela sua perecibilidade, a actividade de acompanhar um adulto em processo RVCC ou de ministrar formação complementar não pode ser colocada em *stock* para uma utilização posterior.

Deste modo, interligando os dados apresentados no estudo de caso com as considerações de Gupta, M. e P.B. Singh, (2010), o serviço prestado por um CNO é intangível, inseparável, perecível e heterogéneo com um alto nível de contacto, baseado no adulto e nos colaboradores da instituição, onde a elevada experiência e a qualidade são essenciais, pelo que existem implicações a ser estudadas pelo marketing.

No que se refere ao composto de marketing (*marketing mix*), o serviço educação envolve o produto, distribuição, preço, comunicação, pessoas, processos e evidência física. (Newman, S. e K. Jahdib, 2009) Estes elementos são importantes na percepção da qualidade e na satisfação do utente. São estes os elementos que vão “tangibilizar” o serviço educacional e criar expectativas no cliente.

No caso de um CNO que fornece um serviço gratuito, portanto não existe diferenciação através do preço, onde o conteúdo do produto oferecido é igual, em todos os CNO, bem como o seu processo de funcionamento a escolha de uma instituição, em detrimento de

outra, é determinada pela qualidade do serviço e pela satisfação do cliente. Assim, a distribuição, a comunicação, as pessoas e a evidência física são elementos relevantes que vão influenciar as expectativas dos adultos.

2 - Quais os factores que influenciam a Qualidade do Serviço de um Centro Novas Oportunidades e a Satisfação dos seus Utentes?

No seguimento da reflexão anterior, e respondendo à segunda questão que pretende saber quais os factores que influenciam a qualidade do serviço de um Centro Novas Oportunidades e a satisfação dos seus utentes, e de acordo com as ilações de Boas, R.V. (2008), a qualidade percebida está intimamente ligada com as expectativas do aluno e, se estas forem corroboradas, dá-se o valor percebido e a satisfação geral dos alunos e a consequente lealdade. Desta forma, é essencial que as expectativas que os adultos criaram em relação a um determinado CNO, causadas pela sua comunicação, sejam confirmadas e superadas aquando a entrega do serviço. Deste modo, todos os pontos de contacto entre a instituição e o adulto, desde que este se dirige ao centro para proceder à sua inscrição até à sessão de júri de certificação, são importantes na percepção da qualidade e na satisfação do indivíduo, bem como a qualidades dos materiais e equipamentos disponibilizados, os horários de funcionamento e o prestígio da instituição.

Portanto, salientando as reflexões de Sohail, S. M.e N. M. Shaikh, (2004), o pessoal de contacto, a evidência física e a reputação de uma instituição, são factores que os utentes indicam como determinantes na qualidade de um serviço.

Desta forma, o processo de qualidade garante que a formação vai ao encontro e excede dos objectivos do cliente. (Linton, I., 1997) E o modelo do processo da qualidade, na educação, está positivamente relacionado com a qualidade percebida pelos estudantes. (Kwek, L. C., T. C. Lau e H. P. Tan, 2010)

Segundo Colombo S. S. (ed), (2005), a medição da qualidade do serviço e a avaliação da satisfação do adulto são ferramentas fundamentais para avaliar a prestação de um CNO e introduzir medidas correctivas sempre que estas sejam necessárias, para que uma instituição se direcione para a Qualidade Total.

A estrutura CAF é uma ferramenta de auto-avaliação do desempenho organizacional que pretende avaliar a satisfação dos clientes internos e externo, bem como introduzir acções de melhoria para que o serviço propenda para a Qualidade Total. Assim, esta estrutura analisa evidências e pontos fortes de modo a identificar áreas e acções de melhoria em áreas como: (i) Liderança; (ii) Planeamento e estratégia; (iii) Pessoas; (iv) Parcerias e Recursos; (v) Processos; (vi) Resultados orientados para o adulto; (vii) Resultados relativos às pessoas; (viii) Impacto na sociedade.

3 - Porque tem importância a qualidade de serviço e a satisfação dos clientes na retenção de utentes num Centro Novas Oportunidades?

Completando a ideia anterior, e respondendo à terceira questão, a percepção da qualidade esperada e a satisfação global podem determinar se o adulto voltará a dirigir-se a um determinado CNO, para uma nova inscrição e/ou se voltará a utilizar um serviço da entidade acolhedora do CNO, ou aconselhar esta instituição a um outro adulto (*word of mouth*).

Como os utentes são o bem mais precioso de uma instituição, é necessário satisfazê-los e proporcionar a qualidade por eles pretendida, procurando oferecer o serviço desejado pelo cliente, ou seja, direccionar toda a oferta e todo o serviço para as necessidades e expectativas do utente. Assim, e de acordo com Woodruff, R. B. (1997), uma organização que pretenda uma estratégia direccionada para a criação de valor no cliente, tem de se focar no cliente.

Confirmando a importância do cliente, (Kotler, P., G. Armstrong, J. Wong e V. Saunders, 1999) referem que retenção de utentes envolve menos custos do que a angariação, assim é necessário conhecer o “Ciclo de Vida de um Cliente”, criar laços fortes e fidelizar os clientes, ou seja, como Nunes, G. T., E. A. Lanzer, F. Serra e M.P. Ferreira, (2008) indicam uma instituição de educação pode, através do valor vitalício do cliente – *lifetime value* -, fidelizar os seus clientes e permitir o *cross selling*, sendo que esta última pode facilitar a fidelização dos clientes.

Neste sentido, um cliente satisfeito com o serviço do CNO-Crisform tem uma maior propensão para voltar a consultar esta instituição e/ou usufruir de outros serviços disponibilizados pelo Crisform, bem como poderá, também, aconselhar este centro a um outro indivíduo.

4 - Quais as estratégias de relacionamento que podem ser utilizadas para reter/fidelizar os adultos num Centro Novas Oportunidades?

Por último, e respondendo a esta questão, um CNO deve ter a capacidade de superar e antecipar as expectativas dos seus adultos, tendendo para a fidelização, sempre com

base num serviço de qualidade e leal. Com apoio nas palavras de Kandampully, J., (1998) a “lealdade/fidelidade” de serviço, deve-se ao compromisso que uma empresa tem para com os seus clientes e é manifestada através das medidas que adopta para manter/desenvolver um relacionamento a longo prazo com o cliente, prestando sempre um serviço leal. Segundo Saias, L.,(2007) a qualidade superior é o único meio para alcançar este fim.

Para Brown, J.A. (2004), a retenção de alunos também se deve a um programa com conteúdos de qualidade, um excelente serviço de apoio, ampliando as expectativas para a conclusão do curso e incrementando uma ligação de lealdade e comunidade entre os estudantes.

Nunca desprezando as considerações de Cobra, M. e R. Braga, (2004) que referem que uma instituição de ensino tem de oferecer o que prometeu no processo da angariação e, para além da qualidade do serviço, a fidelização carece de acções que acrescentem valor ao serviço. Neste sentido, acções de orientação pedagógica e psicológica, o desenvolvimento de actividades que pretendem o aumento do vínculo emocional com a instituição (eventos culturais, artísticos e desportivos, festas, jogos, entre outras) e a criação de formas de contacto, diferenciado e segmentado, com os alunos (*newsletters*, jornais, entre outras), permitem diferenciar um serviço, acrescentando-lhe valor e criam laços entre a instituição e o utente.

Assim, para além do cumprimento do serviço porposto com a qualidade esperada, as acções de comunicação segmentadas (*newsletters*, *mailling*, *e-mailing*), as actividades de ligação bi-direccionais (*blog*, *facebook*), a adequação da oferta formativa às

exigências dos formandos, bem como a participação em feiras, a realização de seminários e cerimónias de entrega de diplomas e a comemoração de dias festivos, podem contribuir para fomentar a ligação entre o CNO-Crisform e o Adulto, ou seja, permitem desenvolver uma relação duradoura retendo/fidelizando os utentes.

## **7.2. Limitações do Estudo e Pesquisas Futuras**

Apesar deste estudo ter permitido a resposta às questões inicialmente apresentadas, este estudo contém algumas limitações. Como foi referido no estudo de caso, somente em 2009 é que se iniciou a avaliação da satisfação do CNO, e seria de todo relevante a análise estatística dos dados da satisfação nos anos antecedentes.

Seria de todo, também, relevante a medição de resultados no que respeita à qualidade percebida e a expectativa dos utentes CNO-Crisform, bem como aferir junto dos utentes se o pessoal de contacto, a evidência física e a reputação da instituição são de factores que influenciam a sua escolha pelo CNO-Crisform em detrimento de outros CNOs.

Em relação a pesquisas futuras, seria sem dúvida relevante o estudo da marca na influência na escolha de um CNO e a preponderância deste aspecto na qualidade esperada e na satisfação do utente.

Como o Crisform foi extinto em Fevereiro de 2011 - Portaria n.º 80/2011 de 21 de Fevereiro – seria útil uma análise de resultados quanto às métricas (retenção, satisfação, falhas no serviço), conhecer Boas Práticas e realizar benchmarking internacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agência Nacional para a Qualificação. (2009). *Briefing Iniciativa Novas Oportunidades - Eixo Adultos*, Disponível em URL: [www.novasoportunidades.gov.pt](http://www.novasoportunidades.gov.pt) [Último acesso: 22 de Outubro de 2010]
- Amado, J. S. (2009). *Introdução à Investigação Qualitativa em Educação (Investigação Educacional II)*. Coimbra: Universidade de Coimbra - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Barnes, L. B., R.C. Christensen e A. J. Hansen. (1994). *Teaching and the Case Method* (3rd ed.). United States of America: Havard Business School Press.
- Boas, R. V. (2008). *The campus experience: marketing para instituições de ensino*. São Paulo: Grupo Editorial Summus.
- Bonoma, T. V. e T. J. Kosnik. (1989). Learning by the case method in marketing management. *Harvard Business School* , 1-10.
- Bonoma, T. V.,. (pre - 1986 (May 1985)). Case research in marketing: Opportunities problems, and a process. *Journal of Marketing Research* , 199-208.
- Brown, J. A. (Fall, nº103 de 2004). Marketing and Retention Strategies for Adult Degree Programs. *New Directions For Adult And Continuing Education* , pp. 51-60.
- Bruner, S. J. (1966). *Toward a Theory of Instruction*. United States of America: Havard College.
- Chizzotti, A. (2003). A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. *Revista Portuguesa de Educação* , 221-236.

- Christensen, C. R., D.A. Garvin e A. Sweet. (1991). *Education for Judgment: The Artistry of Discussion Leadership*. Boston, Massachusetts: Havard Business School Press.
- Cobra, M. e R. Braga. (2004). *MARKETING EDUCACIONAL - Ferramentas de Gestão para Instituições de Ensino*. São Paulo: Editora Hoper e Cobra Editora.
- Colombo S. S. (ed). (2005). *MARKETING EDUCACIONAL EM AÇÃO - Estratégias e Ferramentas*. Porto Alegre: Artmed/Bookman.
- Cota, B. V. (2006). *Manual de Marketing de Serviços*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Curry, A. Dudley;. (1972). Toward a Theory of Instruction by Jerome S. Bruner. *Studies in Philosophy and Education* , 280-290.
- Diário da República (1986) - 1ª Série - Nº 237 - Lei Nº 46/86 de 14 de Outubro, pp. 3067-3081.
- Diário da República (2005) - I Série-A - Nº 166— Lei n.o 49/2005 de 30 de Agosto de 2005, pp. 5122-5138.
- Diário da República (2007), 1ª Série - Nº251 - Decreto-Lei n.º 396/2007 de 31 de Dezembro, pp. 9166-9173.
- Diário da República (2010), I Série - Nº 173 - Portaria nº 851/2010 de 6 de Setembro de 2010
- Diário da República (2010), 1ª série - Nº 206 - 22 de Outubro de 2010 - Portaria nº 1100/2010. de 22 de Outubro de 2010), pp. 4765-4767.
- Dibb, S., L. Simkin, W.M Pride e O.C. Ferrell. (2006). *Marketing Concepts and Strategies* (Fifth European Edition ed.). Boston: Houghton Mifflin.

- Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação. (2010). *Sistema De Certificação De Entidades Formadoras - Aspectos Principais Da Mudança*. Disponível em URL: <http://acredita.dgert.mtss.gov.pt/> [Último acesso: 25 de Dezembro de 2010]
- Direcção Geral da Administração e do Emprego Público. (2007). Disponível em URL: <http://www.caf.dgaep.gov.pt>. [Último acesso: 07 de Novembro de 2010]
- Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. (2008), Disponível em URL: <http://www.acredita.dgert.mtss.gov.pt>. [Último acesso em 2 de Novembro de 2010]
- Easton, G. (1992). *Learning from Case Studies* (2nd ed.). New York: Prentice Hall.
- Erskine, J. A. , M.R Lenders e L. A. Mauffette-Leenders. (1981). *Teaching with cases*. London, Canada: School of Business Administration, the University of Western Ontasio.
- Gibbs, P. e M. Knapp. (2002). *Marketing Higher and Futher Education - An Educator's Guide to Promotion Courses, Departments and Institutions*. London: British Library Cataloguing in Publication Data.
- Gomes, M. C. e F. Simões. (2007). *Carta de Qualidade dos Centros Novas Oportunidades* (1ª ed.). Agência Nacional para a Qualificação, IP.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing* (Third Edition ed.). London: John Wiley & Sons, Ltd.
- Gupta, M. e P.B. Singh. (2010). Marketing & Branding Higher Education: Issues And Challenges. *Review Of Business Research* , 10, 46-53.
- Hoffman, K. D. e J. E.G. Bateson. (2006). *Princípios de Marketing de Serviços Conceitos, Estratégias e Casos* (2ª edição ed.). (R. Fernandes, Trad.) São Paulo: Thomson.

- Hughes, T., A. Tapp e R. Hughes;. (2008). Achieving effective academic/practitioner knowledge exchange in marketing. *JOURNAL OF MARKETING MANAGEMENT*, Vol. 24, No. 1-2, 221-240.
- Iniciativa Novas Oportunidades. (s.d.). *Novas Oportunidades - Iniciativa no âmbito do Plano Nacional de Emprego e Plano Tecnológico*.
- Instituto Nacional de Estatística. (2008). *Anuário Estatístico de Portugal 2007*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Português da Qualidade (2009), Disponível em URL: [www.ipq.pt](http://www.ipq.pt), [Último acesso: 19 de Junho de 2011]
- Kandampully, J. (1998). Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer service. *Total Quality Management*, 431-443.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management - Analysis, planning, implementation and control* (Sixth Edition ed.). New Jersey: Prentice-Hall International Editions.
- Kotler, P. e G. Armstrong. (1997). *Introdução ao Marketing* (4ª edição ed.). (R. M. Pinheiro, Trad.) Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- Kotler, P., G. Armstrong, J. Wong e V. Saunders . (1999). *Principles of Marketing* (Second European Edition ed.). New Jersey: Prentice Hall Europe.
- Kwek, L. C., T. C. Lau e H. P. Tan. (2010). Education Quality Process Model and Its Influence on Students' Perceived Service Quality. *International Journal of Business and Management*, 5 n° 8, 154-165.
- Las Casas, A. L. (1999). *Qualidade Total em Serviços - Conceitos Exercícios Casos práticos* (3ª Edição ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Levant, J. e D. Cleeton. (1999). *Marketing da Formação*. Monitor.

- Lindon, D., J. Lendrevie, J. Lévy, P. Dionísio e J.V. Rodrigues. (2004). *Mercator* (10ª edição ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Lins, Sérgio;. (2003). *Transferindo Conhecimento Tácito-Uma Abordagem Construtivista*. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda.
- Linton, I. (1997). *Marketing Training Services*. Vermont: Gower.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing* , 43, 9-20.
- Lovelock, C. H. (1996). *Services Marketing*. NJ: Prentice Hall International Editions.
- Lovelock, C. e J. Wirtz. (2007). *Services Marketing-People, Technology, Strategy* (Sixth edition ed.). Unites States of America: Perason Prentice hall.
- Mazzarol, T. W. e G. N. Soutar. (2007). Strategy matters: strategic positioning and performance in the education services sector. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* , 141-151.
- McQueen, R. J. (1995). Case Method Teaching in Strategic Management: Using and Creating New Zealand Case Resources. *3rd Annual New Zealand Strategic Management Educators Conference* (pp. 185-191). Auckland, New Zealand: New Zealand Strategic Management Society.
- Ministério da Educação. (2007). *Educação e Formação em Portugal*. Ministério da Educação.
- Moraes, R. (2000). *Construtivismo e ensino nas ciências - Reflexões epistemológicas e metodológicas*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Newman, S. e K. Jahdib. (2009). Marketisation of education: marketing, rhetoric and reality. *Journal of Further and Higher Education* , Vol. 33, No. 1, 1–11.

- Nolasco, M. I. (ed). (2007). *Estrutura Comum de Avaliação Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação - CAF 2006*. Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público.
- Novas Oportunidades. (2010). *Novas Oportunidades*. Disponível em URL: <http://www.novasoportunidades.gov.pt/>, [Último acesso: 26 de Outubro de 2010]
- Nunes, G. T., E. A. Lanzer, F. Serra e M.P. Ferreira. (2008). ABORDAGEM DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NO ENSINO SUPERIOR. *Gestão & Regionalidade* , Vol. 24 - Nº 69, 62-78.
- Reed, R., D. J. Lemark e N. P. Mero. (5 de 2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of quality Management* , 5-26.
- Saias, L. (2007). *Marketing de Serviços Qualidade e Fidelização de Clientes*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Salgado, S. (Agosto de 2001). O Marketing e a Qualidade. *Marketeer* , pp. 76 - 82.
- Saraiva, P., M.J.Rosa, J. d'Orey e P. Sá. (2000). *ISO 9000 Para Instituições de Ensino e Formação - Guia Interpretativo para aplicação da Norma NP EN ISO 9001 a Instituições de Ensino e Formação*. Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- Silva, A. K. M. e F. F. Silva. (2010). Marketing Promocional Como Ferramenta Gerencial Para Aumentar A Produtividade E A Qualidade Em Serviços Educacionais. *Revista Gestão Industrial* , 06, n. 03, 79-99.
- Sohail, S. M. e N. M. Shaikh. (2004). Quest for excellence in business education:a study of student impressions of service quality. *The International Journal of Educational Management* , 18, 58-65.

- Strauss, A. e J. Corbin. (2008). *Pesquisa Qualitativa - Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada* (2ª edição ed.). Porto Alegre: Artmed Editora S.A.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source of Competitive Advance. *Journal of the Academy of Marketing Service* , 25 n°2, 139-153.
- Yin, R. K. (2003a). *Case Study Research Design and methods* (Third Edition ed., Vol. 5). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Yin, R. K. (2003b). *Applications of Case study Research* (Second Edition ed., Vol. 34). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Zeithaml, Valerie A., A. Parasuraman e L. L. Berry. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing* , 49, 33-46.
- Zeithaml, V. A., L.L. Berry e A. Parasuraman. (Abril de 1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing* , 35-48.
- Zeithaml, V. A., M.J. Bitner e D.D. Gremler. (2006). *Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm* (4th Edition ed.). New York: McGraw-Hill International Edition.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice 1 – Carta de Qualidade dos Centros Novas Oportunidades**

**NOVAS**  
**OPORTUNIDADES**  
APRENDER COMPENSA



**Carta de Qualidade  
dos Centros  
Novas Oportunidades**

**NOVAS  
OPORTUNIDADES**  
APRENDER COMPENSA



**Carta de Qualidade  
dos Centros  
Novas Oportunidades**

Agência Nacional para a Qualificação, IP - 2007

## Ficha técnica

**Título** Carta de Qualidade dos Centros Novas Oportunidades

**Coordenação** Ana Maria Canelas

**Autoria** Maria do Carmo Gomes e Francisca Simões

**Editor** Agência Nacional para a Qualificação, IP  
(1ª edição, Outubro 2007)

**Concepção gráfica e paginação** Jacinta Gonçalves

**ISBN** 978-972-8743-38-3

Agência Nacional para a Qualificação, IP

Av. 24 de Julho, nº138, 1399-026 Lisboa / Tel.: 21 394 37 00 - Fax: 21 394 37 99 / [www.anq.gov.pt](http://www.anq.gov.pt)

## Índice

- 5 Nota de Apresentação**
- 9 Carta de Qualidade dos Centros Novas Oportunidades**
  - 10 Missão
  - 10 Princípios orientadores
  - 11 Requisitos de estruturação do trabalho
  - 12 Etapas/Dimensões de intervenção
  - 20 Fluxograma das etapas de intervenção dos Centros Novas Oportunidades
  - 21 Fluxograma dos eixos estruturantes de um processo de RVCC
- 25 Sistema de Indicadores de Referência para a Qualidade dos Centros Novas Oportunidades**
  - 27 Níveis de serviço dos Centros Novas Oportunidades
  - 33 Níveis de organização dos Centros Novas Oportunidades

## Nota de Apresentação

Os Centros Novas Oportunidades constituem-se como agentes centrais na resposta ao desafio da qualificação de adultos consagrado na Iniciativa Novas Oportunidades.

Fazer do nível secundário o patamar mínimo de qualificação da população portuguesa proporcionando, de forma alargada, novas oportunidades de aprendizagem, qualificação e certificação representa uma vontade e uma aposta política que exigem resultados, rigor e transparência. Concretizar esta aposta é uma exigência social e uma responsabilidade colectiva que impõe a valorização do Sistema de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências no quadro das vias de acesso à qualificação e à certificação, a mobilização de capacidades de formação, a cooperação institucional, a partilha de conhecimento e a participação dos agentes, públicos e privados, dos sistemas de educação e formação.

Neste sentido, a inserção dos Centros Novas Oportunidades numa rede territorial e institucionalmente diversificada, a sua orientação para o desenvolvimento e mobilização de respostas diferenciadas em função do perfil e do percurso dos adultos, bem como a sua complementaridade e articulação com as escolas, os centros de formação profissional, as entidades formadoras e os agentes económicos, sociais e culturais são factores determinantes da resposta às metas e às exigências definidas.

É neste contexto, e consciente da sua responsabilidade na produção de orientações e instrumentos que valorizem e promovam mais e melhores respostas à qualificação dos portugueses, que a Agência Nacional para a Qualificação, organismo responsável pela coordenação da Rede de Centros Novas Oportunidades, apresenta e edita a Carta de Qualidade.

Assumimos a Carta de Qualidade como um instrumento que cria exigência, que clarifica estratégias de acção e níveis de serviço e que contribuirá para a valorização dos processos de trabalho, para a mobilização das equipas e para a eficácia do financiamento.



Agradecemos às Direcções Regionais de Educação, ao Instituto do Emprego e Formação Profissional e aos Centros Novas Oportunidades, aos seus técnicos e dirigentes, toda a colaboração prestada e o contributo para a construção deste instrumento.

A Presidente da Agência Nacional para a Qualificação

*Maria Plácida Pereira*

O Vice-Presidente

*João Teixeira*

A Vice-Presidente

*Ana Canelas*

**Carta de Qualidade dos  
Centros Novas Oportunidades**

## Carta de Qualidade dos Centros Novas Oportunidades

A Agência Nacional para a Qualificação, I.P. (ANQ) entende como prioritário, neste momento, disponibilizar a todos os Centros Novas Oportunidades que constituem a Rede Nacional um instrumento que promova a qualidade dos processos de trabalho e clarifique os respectivos indicadores de resultados. Este instrumento procura apoiar os Centros Novas Oportunidades na resposta aos objectivos de política traçados no âmbito da Iniciativa Novas Oportunidades, no quadro de uma actuação coerente a nível nacional.

Neste sentido, e não encarando este instrumento como um manual de procedimentos uniformizador das dinâmicas e estratégias de trabalho que cada Centro deve construir, parece-nos fundamental, a partir da identificação dos aspectos críticos do seu funcionamento, definir os pilares estruturantes e as orientações a cumprir por cada um dos Centros Novas Oportunidades, independentemente do seu enquadramento institucional e da sua contextualização local, a saber:

**Missão;**

**Princípios orientadores;**

**Requisitos de estruturação do trabalho;**

**Etapas/Dimensões de intervenção.**

Constitui parte integrante desta Carta de Qualidade, o Sistema de Indicadores de Referência para a Qualidade dos Centros Novas Oportunidades, que indica claramente os resultados a atingir para cada etapa/dimensão de intervenção de um Centro.

A explicitação das dimensões de intervenção constituirá um referencial para o financiamento dos Centros Novas Oportunidades, para o acompanhamento e monitorização da Rede Nacional, bem como para a avaliação externa a implementar, em termos de processos, resultados e impactos.



## **Missão**

Assegurar a todos cidadãos maiores de 18 anos uma oportunidade de qualificação e de certificação, de nível básico ou secundário, adequada ao seu perfil e necessidades, no âmbito da área territorial de intervenção de cada Centro Novas Oportunidades.

Promover a procura de novos processos de aprendizagem, de formação e de certificação por parte dos adultos com baixos níveis de qualificação escolar e profissional.

Assegurar a qualidade e a relevância dos investimentos efectuados numa política efectiva de aprendizagem ao longo da vida, valorizando socialmente os processos de qualificação e de certificação de adquiridos.

## **Princípios orientadores**

### **Abertura e flexibilidade**

Enquanto “porta de entrada” para todos os que procuram uma oportunidade de qualificação, a equipa e os responsáveis do Centro Novas Oportunidades devem organizar-se para responder a um público diversificado, respeitando e valorizando o perfil, as motivações e as expectativas de cada indivíduo.

### **Confidencialidade**

Assegurar a confidencialidade no tratamento da informação prestada pelo adulto e resultante do processo desenvolvido no Centro Novas Oportunidades.

### **Orientação para resultados**

Assegurar a efectiva concretização, em tempo útil, das respostas às necessidades de qualificação e certificação do público.

### **Rigor e eficiência**

Rigor, exigência e eficiência no desenvolvimento de todos os processos de qualificação e certificação, bem como na gestão do Centro Novas Oportunidades.

### **Responsabilidade e autonomia**

Desenvolver práticas de autonomia e responsabilização dos Centros Novas Oportunidades, cooperando com as estruturas da administração central e regional, e outras instituições parceiras, cumprindo os procedimentos definidos para a sua gestão.

### **Requisitos de estruturação do trabalho**

Equipa técnica com formação adequada às funções, estável, que partilha informação e responsabilidades, realizando reuniões periódicas de trabalho e definindo canais claros de comunicação interna.

Instalações adequadas ao funcionamento de um Centro Novas Oportunidades, respeitando as diferentes etapas/dimensões de intervenção e assegurando espaços de trabalho adequados para esses diferentes fins.

Horário adequado às características do público-alvo e devidamente afixado em espaço visível, respeitando as indicações de obrigatoriedade de funcionamento emitidas pela tutela.

Registo e organização da informação, utilizando sistematicamente o Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO), como instrumento central de gestão e monitorização da procura, dos processos e dos resultados.

Avaliação periódica dos processos, resultados e impactos, divulgando-a regularmente aos parceiros locais, às estruturas regionais do Ministério da Educação (ME) e do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e à ANQ, numa lógica de melhoria contínua e de transparência nos processos de prestação de contas.

Financiamento indexado aos resultados atingidos, aos padrões de referência para a qualidade de um Centro Novas Oportunidades e dependente do cumprimento das suas obrigações, missão e princípios orientadores.

Disponibilização de Livro de Reclamações a todos os utentes dos Centros Novas Oportunidades, respeitando os princípios da legislação em vigor para estas matérias.



Integração em redes de parcerias locais, estabelecendo contactos presenciais e a distância que devem servir vários objectivos: mobilizar entidades empregadoras cujos trabalhadores possam desenvolver processos de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC); identificar necessidades e a procura de “soluções” formativas e promover junto de entidades de formação as ofertas que lhes sejam mais ajustadas; proceder com sucesso a encaminhamentos para ofertas formativas; e desenvolver acções de formação para a equipa técnico-pedagógica.

Articulação com a restante rede de Centros Novas Oportunidades, baseada na disponibilização de informações e organização de encontros, de modo a assegurar a troca de experiências, metodologias e instrumentos e a disseminação de boas práticas, garantir a gestão dos processos de transferência de adultos e evitar sobreposições de actuação nos territórios locais/regionais.

## **Etapas/Dimensões de intervenção**

A actividade de um Centro Novas Oportunidades organiza-se num conjunto de dimensões/etapas de intervenção que têm reflexo em níveis de serviço a assegurar, tais como:

### **A. Acolhimento dos adultos**

O acolhimento consiste no atendimento e inscrição dos adultos no Centro Novas Oportunidades, bem como no esclarecimento sobre a missão deste, as diferentes fases do processo de trabalho a realizar, a possibilidade de encaminhamento para ofertas educativas e formativas ou para processo de RVCC e a calendarização previsível para o efeito. Deve ser dada informação aos adultos sobre o Centro Novas Oportunidades e as ofertas de qualificação existentes no território, através da entrega de materiais de divulgação, como folhetos, brochuras, etc.

O adulto preenche uma ficha de inscrição, devendo os dados ser imediatamente registados no SIGO. Mediante as perguntas que lhe são colocadas, o adulto fornece informações adicionais que podem ser relevantes para o trabalho de preparação do profissional de Reconhecimento e Validação de Competências (Profissional de RVC) que intervirá na etapa seguinte. O acolhimento culmina com a marcação de data para o próximo contacto com o profissional de RVC, que dará início à fase de diagnóstico e encaminhamento. É neste momento formalizada a

inscrição no Centro Novas Oportunidades e deve ser entregue a cada adulto um Cartão de Inscrito, segundo modelo a disponibilizar pela ANQ, I.P.

Independentemente de poder ser individual ou organizar-se em sessões de pequenos grupos, o atendimento de cada adulto deve ser sempre personalizado, tendo em consideração as suas características, experiência, motivações e expectativas.

Sempre que possível, deve ser disponibilizada ao adulto documentação relativa ao Centro Novas Oportunidades e à natureza das intervenções que nele têm lugar, bem como às ofertas de educação e formação da rede territorial em que o Centro se insere.

### **B. Diagnóstico/Triagem**

O diagnóstico permite desenvolver e aprofundar a análise do perfil do adulto, com base nos elementos anteriormente recolhidos e que são completados, nesta etapa, com as informações obtidas através da realização de uma entrevista individual ou colectiva (em pequeno grupo), a cargo do profissional de RVC. Prevê-se que, no mínimo, se realizem, por adulto, duas sessões de diagnóstico/triagem.

Sendo uma etapa prévia ao encaminhamento, o diagnóstico permite clarificar as necessidades, interesses e expectativas do adulto, informação essa que é de grande relevância para a definição da(s) melhor(es) “soluções”, no conjunto das ofertas de qualificação disponíveis no Centro e a nível local/regional.

Para assegurar a consequência desta etapa de diagnóstico/triagem deve minimizar-se o tempo que medeia entre esta e o encaminhamento do adulto para uma resposta de qualificação.

O período de tempo entre estas duas etapas não deve exceder um mês. O encaminhamento do adulto para uma resposta de qualificação interna ou exterior ao Centro Novas Oportunidades pode resultar num processo de RVCC ou noutras ofertas educativas/formativas.

### **C. Encaminhamento dos adultos**

O encaminhamento direcciona o adulto para a resposta formativa ou educativa que seja mais adequada, em função do perfil identificado na etapa de diagnóstico e das ofertas de qualificação disponíveis a nível local/regional. As várias hipóteses de encaminhamento são discutidas com o adulto e a escolha que daí advém resulta

de um processo de negociação entre as duas partes – adulto e equipa técnico-pedagógica do Centro Novas Oportunidades. Têm de ser realizadas pelo menos duas sessões com estes objectivos – uma para apresentação das possibilidades de qualificação e outra para decisão negociada.

Este é um trabalho de equipa, articulado entre o coordenador do Centro Novas Oportunidades e o profissional de RVC, com apoio administrativo, se necessário.

O adulto pode ser encaminhado para um processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências, ou para um percurso de formação alternativo. Podem também ser consideradas como possibilidades para o encaminhamento o prosseguimento de estudos de nível superior.

Um percurso de formação alternativo ao processo de RVCC é sempre exterior ao Centro Novas Oportunidades, tendo em conta a oferta territorialmente implementada e os critérios de acesso a cada uma delas. São exemplo destas ofertas: os Cursos Profissionais, os Cursos Tecnológicos, os Cursos de Educação e Formação, os Cursos Científico-Humanísticos, os Cursos do Ensino Secundário Recorrente, os Cursos de Educação e Formação de Adultos, etc. São também exemplo de percursos alternativos a conclusão do ensino secundário por via das possibilidades legislativas construídas no âmbito da Iniciativa Novas Oportunidades, com o objectivo da dupla certificação (escolar e profissional).

Nestes casos, o encaminhamento é feito mediante a definição de um Plano Pessoal de Qualificação (PPQ), a disponibilizar no SIGO, no qual se indica qual o percurso formativo e/ou quais as Unidades de Competência que devem ser adquiridas por essa via. O PPQ pressupõe sempre uma articulação com a entidade organizadora da resposta de formação escolhida. Esta articulação é efectuada pelo coordenador do Centro Novas Oportunidades e/ou por um administrativo, através de contacto pessoal e/ou telefónico, via fax ou *e-mail*.

Para além da rapidez na resposta encontrada, a qualidade do encaminhamento é também determinada pela adequação do percurso formativo e do PPQ definido, às características, necessidades e expectativas de cada adulto.

A efectivação do encaminhamento de cada adulto, através da confirmação da sua inscrição na entidade/percurso que consta do PPQ, deve ser monitorizada pelo Centro Novas Oportunidades.

## **D. Processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências**

Um processo de RVCC é sempre desenvolvido num Centro Novas Oportunidades e baseia-se num conjunto de pressupostos metodológicos [i.e. Balanço de Competências, Abordagem (Auto)biográfica] que permitem a evidência de competências previamente adquiridas pelos adultos ao longo da vida, em contextos formais, informais e não-formais, e no qual se desenvolve a construção de um Portefólio Reflexivo de Aprendizagens orientado segundo um Referencial de Competências-Chave.

Estes processos organizam-se em três eixos estruturantes: reconhecimento, validação e certificação. Sempre que detectadas lacunas em termos de competências evidenciadas pelos adultos face ao Referencial do nível de certificação para que se candidataram, serão desenvolvidas acções de formação complementar (no máximo 50 horas por adulto em processo RVCC), baseadas nas Áreas de Competências-Chave dos respectivos Referenciais.

### **DI. Reconhecimento de competências**

Na etapa de reconhecimento, o adulto identifica as competências adquiridas ao longo da vida através do recurso à metodologia de balanço de competências.

Esta etapa inicia-se com a apresentação:

- do processo de RVC (introdução aos conceitos utilizados em RVC, explicação do que é a metodologia de balanço de competências, definição dos patamares de chegada para a certificação, clarificação da distinção entre o RVC e percursos de escolarização/formação);
- dos intervenientes;
- das metodologias de trabalho possíveis;
- da duração previsível do processo;
- e do trabalho que se espera que o adulto desenvolva de forma autónoma.

Esta informação de enquadramento deve ser transmitida de forma clara, favorecendo a transparência do processo para o adulto.

A seguir a esta apresentação pode dar-se início à descodificação do Referencial de Competências-Chave (nível básico ou nível secundário)/Referencial do RVCC Profissional. Este trabalho é desenvolvido pelos profissionais de RVC e pelos formadores que, para o efeito, organizam sessões de trabalho individuais, em pequenos grupos e/ou em grupos alargados de adultos.

De seguida, os profissionais de RVC iniciam as sessões de balanço de competências com os adultos, de forma individual, ou em pequenos grupos. As sessões baseiam-se na mobilização de um conjunto de instrumentos, que devem ser adaptados, caso a caso, em função das experiências significativas e dos interesses específicos de cada adulto.

Toda a actividade desenvolvida vai resultando na construção/reconstrução do Portefólio Reflexivo de Aprendizagens (PRA) do adulto de forma mais ou menos apoiada pela equipa técnico-pedagógica, consoante a autonomia que cada um destes revele.

A equipa técnico-pedagógica deve assegurar que o PRA de cada adulto obedece a um mesmo padrão de exigência relativamente à tipologia de comprovativos aí constantes, sem deixar, contudo, de espelhar a especificidade que resulta do percurso e da experiência individual de cada adulto.

Os conteúdos do PRA devem ser um reflexo directo das competências que o adulto detém e, se necessário, incluir registos da equipa técnico-pedagógica que explicitam a forma como determinados comprovativos aí incluídos permitem evidenciar as competências constantes nos Referenciais.

À medida que o PRA se vai consolidando, a equipa técnico-pedagógica, juntamente com o adulto, vai estabelecendo correlações entre esse instrumento/produto e o Referencial de Competências-Chave/Referencial do RVCC Profissional.

No âmbito do reconhecimento de competências, pode ainda haver lugar ao desenvolvimento de formações complementares, no Centro Novas Oportunidades, cuja duração não ultrapasse as 50 horas/adulto.

A evolução do processo de reconhecimento e, em particular, as conclusões que a equipa vai tirando relativamente às competências que podem ou não ser validadas, devem ser comunicadas ao adulto, à medida que as sessões forem decorrendo, em momentos específicos para o efeito ou no decorrer do balanço de competências.

## **D2. Validação de competências**

A etapa de validação de competências centra-se na realização de uma sessão, na qual o adulto e a equipa pedagógica analisam e avaliam o PRA, face ao Referencial de Competências-Chave/Referencial do RVCC Profissional, identificando as competências a validar e a evidenciar/desenvolver, através da continuação do processo de RVCC ou de formação a realizar em entidade formadora certificada.

Tratando-se de um processo de RVCC Profissional, o trabalho de análise e avaliação do PRA é feito em conjunto pela equipa técnico-pedagógica do Centro Novas Oportunidades e pelo avaliador.

Se desta sessão resultar o encaminhamento para uma entidade formadora, deverá a equipa do Centro Novas Oportunidades validar as competências que foram comprovadamente evidenciadas num Júri de Certificação, com a presença de um avaliador externo, tal como previsto no Ponto D3, registando-as na Caderneta Individual de Competências, emitindo um Certificado de Validação de Competências e definindo o Plano Pessoal de Qualificação (PPQ) do adulto com a indicação do seu encaminhamento para um percurso de qualificação (formação contínua, Curso EFA, formação no posto de trabalho, auto formação,...).

No caso específico dos Centros Novas Oportunidades que não têm capacidade de homologação, o processo de emissão de certificados de validação de competências obriga ao estabelecimento de protocolos com entidades que possuem competência certificadora. Nestas situações, o Director/Coordenador do Centro Novas Oportunidades é responsável pelo envio dos documentos de cada adulto para a entidade que homologará o respectivo certificado.

O Centro Novas Oportunidades deve garantir a conformidade dos documentos que envia à entidade com competência certificadora, pois desse facto depende a maior celeridade no processo de certificação.

## **D3. Certificação de competências**

Esta etapa corresponde ao final do processo de RVCC, quando estão reunidas as condições necessárias à obtenção de uma habilitação escolar ou de uma qualificação.

A certificação de competências realiza-se perante um Júri de Certificação nomeado pelo Director do Centro e

constituído pelo profissional de RVC, pelos formadores e pelos avaliadores externos ao processo de RVCC de cada adulto e ao Centro Novas Oportunidades.

O trabalho preparatório da sessão de certificação inclui a análise e a avaliação do PRA por parte da equipa técnico-pedagógica e do avaliador externo.

A validação e a certificação de competências obedecem aos seguintes princípios:

- há uma distinção clara entre o papel da equipa técnico-pedagógica do Centro Novas Oportunidades e o do avaliador externo, competindo a este último a aferição e afirmação social do processo RVC desenvolvido, no âmbito da avaliação/validação das competências do adulto;
- a preparação da sessão de certificação implica que haja um trabalho conjunto, por parte da equipa do Centro Novas Oportunidades e do avaliador, de análise e avaliação do PRA de cada adulto proposto a júri;
- os resultados de avaliação decorrentes da sessão de certificação são apresentados e explicados ao adulto pelo júri.

A certificação de competências consiste na confirmação oficial e formal das competências validadas através do processo de RVCC.

No caso específico dos Centros Novas Oportunidades que não têm capacidade para homologação, o processo de emissão de certificados obriga ao mesmo procedimento definido na etapa de Validação de competências. Deve ser afixado no Centro, em local visível, o nome da entidade com quem estabeleceram protocolo para a certificação.

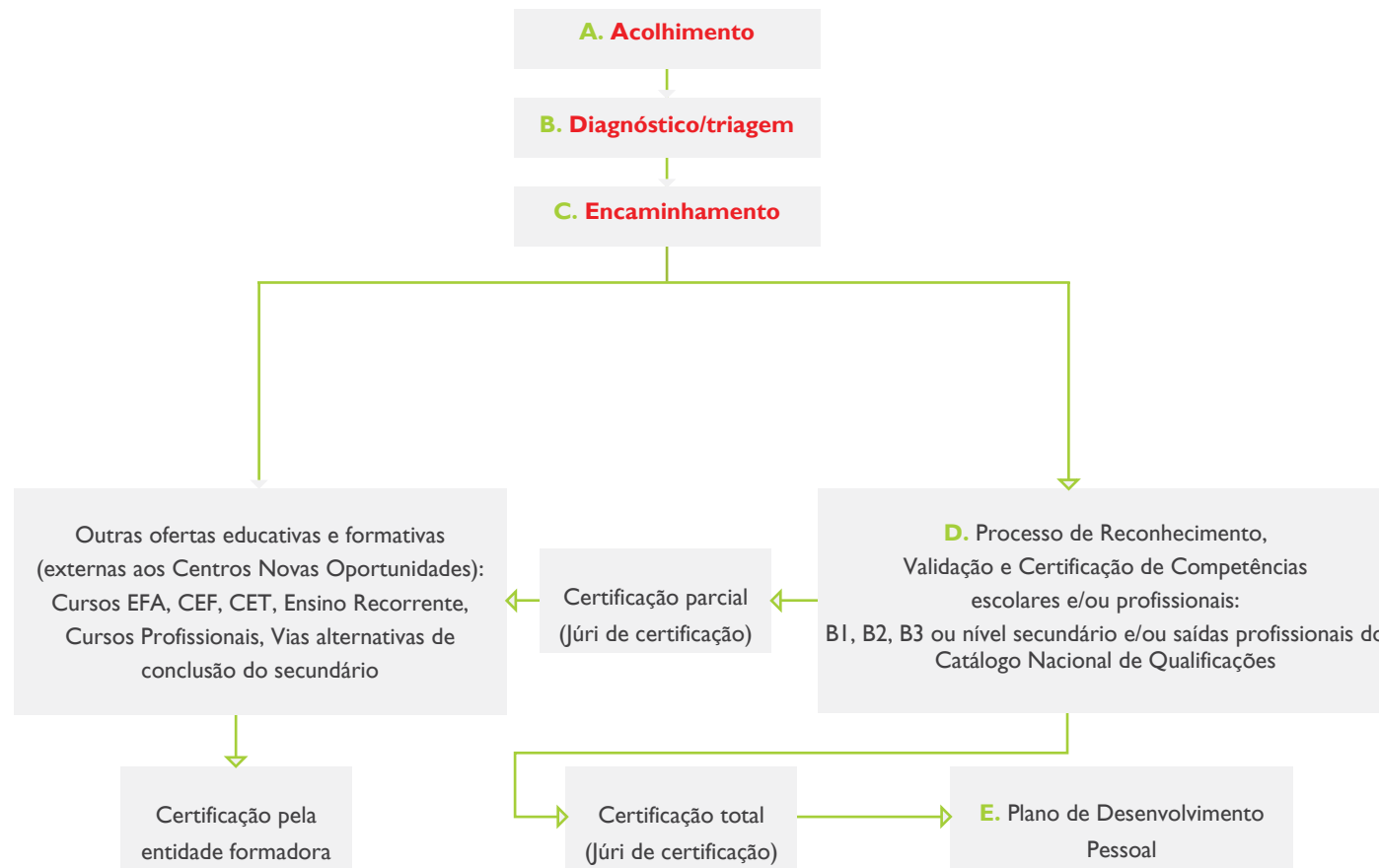
### **E. Acompanhamento ao Plano de Desenvolvimento Pessoal**

Esta etapa consiste na definição de um Plano de Desenvolvimento Pessoal para cada adulto certificado pelo Centro Novas Oportunidades, tendo em vista a continuação do seu percurso de qualificação/aprendizagem ao longo da vida após o processo de RVCC.

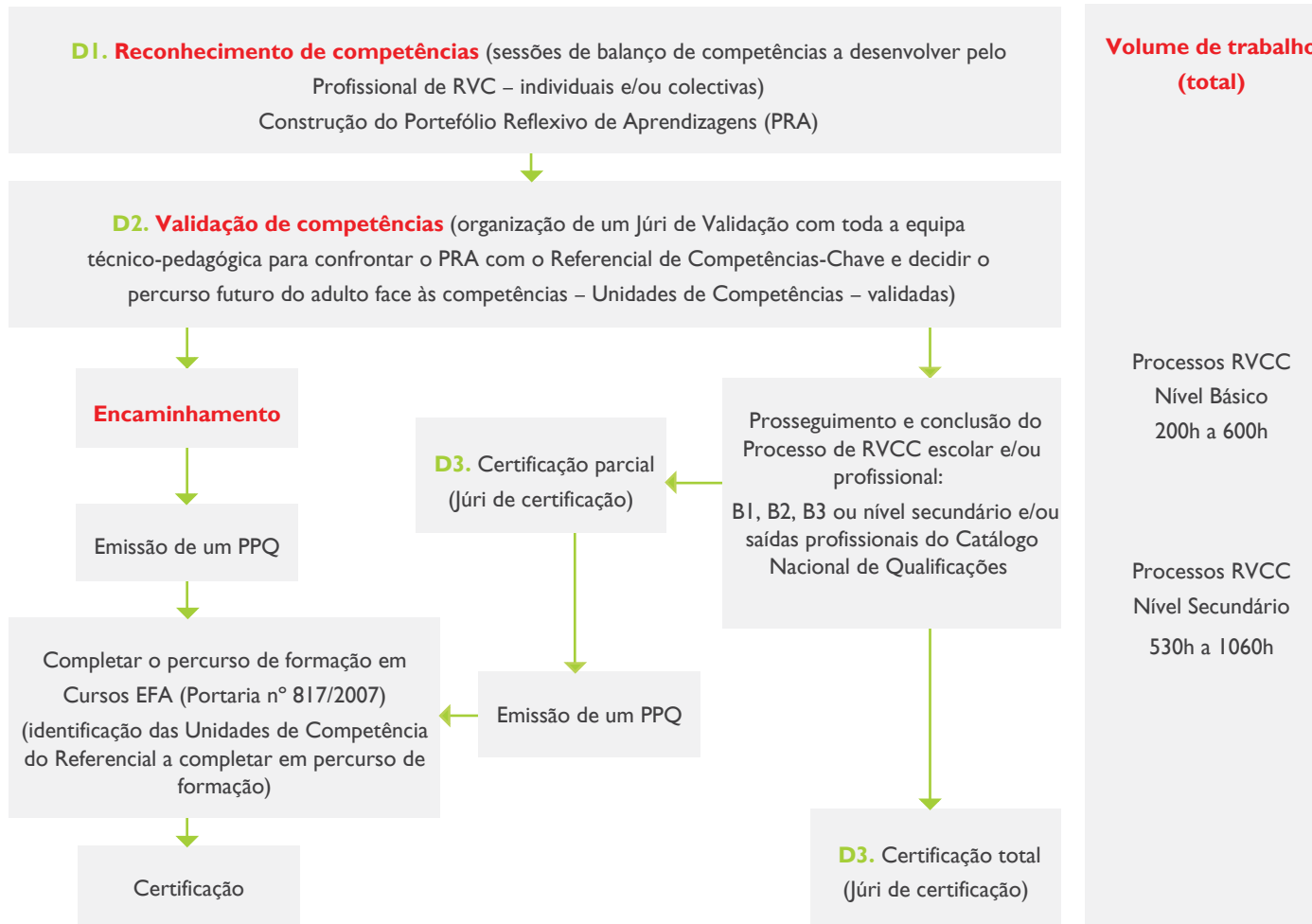
Este Plano, articulado entre a equipa pedagógica e o adulto em sessões individuais, toma forma na definição do projecto pessoal e profissional do adulto, com a identificação de possibilidades de prosseguimento das aprendizagens, de apoio ao desenvolvimento de iniciativas de criação de auto emprego e/ou de apoio à progressão/reconversão profissional.

Nalguns casos, a definição do Plano de Desenvolvimento Pessoal e das condições para a sua concretização pode implicar contactos com entidades formadoras, empregadoras ou de apoio ao empreendedorismo.

## Fluxograma das etapas de intervenção dos Centros Novas Oportunidades



## Fluxograma dos eixos estruturantes de um processo de RVCC



**Sistema de Indicadores  
de Referência para a  
Qualidade dos Centros  
Novas Oportunidades**

## Sistema de Indicadores de Referência para a Qualidade dos Centros Novas Oportunidades

Os Centros Novas Oportunidades desenvolvem um conjunto de dimensões/etapas de intervenção que se enquadram na sua missão e princípios orientadores, tal como expresso nesta Carta de Qualidade. Resultante das informações recolhidas junto dos Centros Novas Oportunidades e da necessidade de definir orientações precisas sobre as diferentes dimensões/etapas de intervenção, é aqui apresentado um sistema de Indicadores de Referência para a Qualidade.

Este Sistema de Indicadores, bem como a sua aplicação e desenvolvimento, assumem um carácter dinâmico que permite a introdução dos ajustamentos considerados necessários a partir da sua própria avaliação.

Para cada etapa de intervenção definem-se níveis de serviço e níveis de organização que podem ser traduzidos num conjunto de indicadores.

Estes indicadores permitirão a concretização de três objectivos distintos:

- a) **auto-regulação** da Rede Nacional de Centros Novas Oportunidades, por referência a **padrões únicos e partilhados** por todos os intervenientes;
- b) desenvolvimento do **sistema de referência para a qualidade** dos Centros Novas Oportunidades, o qual deverá ser utilizado em sede de **avaliação externa ou interna**;
- c) reforço da capacidade de acompanhamento e **monitorização da ANQ** relativamente à Rede Nacional de Centros Novas Oportunidades, suportada na co-responsabilização face a resultados e padrões de qualidade consagrados na Iniciativa Novas Oportunidades.

Neste contexto, apresenta-se o conjunto de **indicadores** e respectivos **padrões de referência para a qualidade** de cada uma das etapas/dimensões de intervenção dos Centros Novas Oportunidades e respectivos níveis de organização e funcionamento.

## Níveis de Serviço dos Centros Novas Oportunidades

Etapas/dimensões de intervenção	Indicadores	Padrões de referência para a qualidade	Fonte
A. Acolhimento dos adultos	A1. N.º de inscrições no SIGO face ao n.º de adultos inscritos no Centro Novas Oportunidades	A1. 100% dos adultos inscritos no SIGO à data do seu acolhimento	SIGO
	A2. Marcação da acção seguinte a realizar pelo Centro Novas Oportunidades	A2. Até um mês após a inscrição no Centro Novas Oportunidades (formalização da inscrição)	SIGO
	A3. Clareza e adequação da informação prestada	A3. 70% dos adultos inquiridos com respostas positivas (escala de 1 a 4)	Inquérito aos adultos (numa 1ª fase a elaborar pela ANQ)
	A4. Adequação dos espaços	A4. Existência de um local específico para o acolhimento (sala de entrada com espaço de trabalho da funcionária administrativa, materiais de divulgação, acesso ao SIGO, sala de espera, etc.)	Planta do Centro Novas Oportunidades
	A5. Eficácia da resposta fornecida ao adulto relativamente à sua possibilidade de qualificação	A5. 100% dos adultos inquiridos com respostas positivas (escala de 1 a 4)	Inquérito aos adultos

Etapas/dimensões de intervenção	Indicadores	Padrões de referência para a qualidade	Fonte
B. Diagnóstico/ Triagem	B1. Preenchimento da grelha do perfil do candidato	B1. Todos os adultos com uma grelha de perfil do candidato (preenchimento de uma grelha por adulto, com especificação do resultado do diagnóstico)	SIGO/Grelha do perfil do candidato. Estas grelhas devidamente preenchidas, devem estar integradas no SIGO
	B2. Adequação dos espaços para o diagnóstico/triagem	B2. Existência de salas de atendimento individual (no mínimo duas em cada Centro, com as devidas infraestruturas que permitam a garantia da confidencialidade) Existência de uma sala de trabalho para grupos (no mínimo uma em cada Centro, que poderá ser utilizada para a formação, para o desenvolvimento das sessões de grupo, com computadores, etc.)	Planta do Centro Novas Oportunidades
C. Encaminhamento	C1. Participação em sessões de informação/esclarecimento sobre ofertas de qualificação	C1. 100% dos adultos em diagnóstico participaram nas sessões	Inquérito aos adultos
	C2. Diversidade e abrangência da informação prestada nas sessões	C2. 5 tipologias de ofertas de qualificação abordadas, num conjunto de 7	Inquérito aos adultos

Etapas/dimensões de intervenção	Indicadores	Padrões de referência para a qualidade	Fonte
C. Encaminhamento	C3. N.º encaminhamentos efectuados para outras ofertas educativas e formativas e para processos de RVCC	C3. 90% dos adultos encaminhados (com base nas metas dos inscritos)	SIGO
	C4. Emissão de um Plano Pessoal de Qualificação (PPQ)	C4. 100% dos adultos que não são encaminhados para processo de RVCC com um PPQ emitido	SIGO
	C5. Percentagem de inscrições comprovadas em ofertas ou respostas educativas e formativas externas aos Centros Novas Oportunidades	C5. 100% dos encaminhados para respostas educativas ou formativas externas aos Centros Novas Oportunidades	SIGO
D1. Reconhecimento de competências	D1.1. Percentagem de sessões individuais face ao n.º total de sessões	D1.1. Entre 25% a 50% de sessões individuais em processos de RVCC de nível básico e secundário	SIGO
	D1.2. Duração das sessões presenciais de reconhecimento	D1.2. RVC escolar: entre 25 e 40 horas para o nível básico e entre 35 e 60 horas para o nível secundário RVC profissional: entre 15 e 40 horas RVC transversal: entre 30 e 50 horas (caso se trate de nível básico) e entre 40 e 80 horas (caso se trate de nível secundário)	SIGO (Não está incluído o volume de trabalho autónomo de cada adulto para construção do Portefólio)

Etapas/dimensões de intervenção	Indicadores	Padrões de referência para a qualidade	Fonte
D1. Reconhecimento de competências	D1.3. Duração média da formação complementar	D1.3. Entre 25 a 50 horas, por adulto que frequente formação complementar	SIGO
	D1.4. Duração das acções de curta duração	D1.4. Máximo de 100 horas	SIGO (Durante o período em que estiverem em vigor)
	D1.5. Existência de Portefólio Reflexivo de Aprendizagens	D1.5. Um Portefólio por adulto	SIGO
	D1.6. Participação dos formadores nas sessões de reconhecimento	D1.6. Entre 35% a 50% das sessões de reconhecimento	SIGO
D2. Validação de competências	D2.1. Existência de reuniões da equipa pedagógica para análise e avaliação do portefólio no caso de RVCC escolar	D2.1. Uma reunião por cada adulto que solicite validação de competências	SIGO
	D2.2. Existência de reuniões da equipa pedagógica e avaliador para análise e avaliação do portefólio no caso de RVCC profissional	D2.2. Uma reunião por cada adulto que solicite validação de competências	SIGO

Etapas/dimensões de intervenção	Indicadores	Padrões de referência para a qualidade	Fonte
D2. Validação de competências	D2.3. Emissão de um Plano Pessoal de Qualificação (PPQ)	D2.3. 100% dos adultos que são encaminhados para um percurso formativo externo ao Centro Novas Oportunidades	SIGO
	D2.4. Realização de um Júri de Certificação para todos os que concluem o processo de RVCC com uma certificação parcial	D2.4. 100% dos adultos que são encaminhados para um percurso formativo externo ao Centro Novas Oportunidades	SIGO
D3. Certificação de competências	D3.1. Percentagem de Unidades de Competência validadas em processo de RVCC	D3.1. Nível Básico: 100% (16 UC validadas em cada nível de certificação) Nível Secundário: entre 50% e 100% (entre 11 e 22 UC validadas) RVC profissional: 100% das UC nucleares acrescidas de pelo menos 50% das UC não nucleares	SIGO
	D3.2. Existência de um júri de certificação	D3.2. 100% dos adultos que solicitam validação e certificação	SIGO

Etapas/dimensões de intervenção	Indicadores	Padrões de referência para a qualidade	Fonte
D3. Certificação de competências	D3.3. Duração do júri de certificação	D3.3. Entre 30 a 60 minutos por adulto (RVCC escolar); entre 30 a 120 minutos por adulto (RVCC profissional)	SIGO
	D3.4. N.º máximo de adultos numa sessão de júri de certificação	D3.4. 6 adultos por sessão de júri de certificação	SIGO
	D3.5. Protocolos estabelecidos com entidades certificadoras	D3.5. 100% para todos os CNO que não têm capacidade certificadora	SIGO
	D3.6. Prazo para homologação dos certificados	D3.6. Até 30 dias para devolução de documentos que não estejam em condições pela entidade certificadora Até 60 dias após entrada do processo em condições para a emissão do certificado	SIGO
	D3.7. Rácio do n.º de avaliadores externos requisitados face ao n.º total de adultos certificados	D3.7. Mínimo de 3 avaliadores por cada 250 adultos certificados	SIGO
E. Acompanhamento ao Plano de Desenvolvimento Pessoal	E1. Plano de desenvolvimento pessoal elaborado no final do processo RVCC	E1. 100% para todos os adultos certificados	SIGO

## Níveis de organização dos Centros Novas Oportunidades

Níveis de organização dos CNO	Indicadores	Padrões de referência para a qualidade	Fonte
F. Horário	F1. Proporção de horário pós-laboral no período de funcionamento do Centro Novas Oportunidades	F1. Pelo menos 25% do nº de horas semanais em que o Centro Novas Oportunidades está aberto, deve corresponder a um horário pós-laboral (incluindo sábados)	SIGO
	F2. Horário obrigatório de funcionamento	F2. No mínimo 7 horas, por dia útil, em média, incluindo o período de funcionamento em horário pós-laboral (incluindo sábados)	SIGO
G. SIGO (incorporação no funcionamento regular do CNO)	G1. Utilização do SIGO como sistema único de informação e gestão da rede de Centros Novas Oportunidades	G1. 100% dos Centros Novas Oportunidades a utilizar exclusivamente o SIGO como sistema de informação e gestão	Guião e visitas de acompanhamento aos CNO
H. Equipa técnico-pedagógica	H1. Frequência de reuniões de equipa técnico-pedagógica com coordenador do Centro Novas Oportunidades	H1. Realização de uma reunião por mês (valor mínimo)	Guião e visitas de acompanhamento aos CNO Relatório de Actividades do CNO
	H2. Frequência de reuniões de equipa técnico-pedagógica do Centro Novas Oportunidades - profissionais de RVC e formadores	H2. Realização de uma reunião por semana (valor mínimo)	Guião e visitas de acompanhamento aos CNO Relatório de Actividades do CNO

Níveis de organização dos CNO	Indicadores	Padrões de referência para a qualidade	Fonte
I. Circuitos de comunicação interna	II. Fluxos de comunicação interna definidos	II. Cada Centro Novas Oportunidades deve elaborar um documento com a definição dos fluxos de comunicação interna	Guião e visitas de acompanhamento aos CNO
J. Auto-avaliação	J1. Existência de instrumentos de auto-avaliação	J1. 100% dos Centros Novas Oportunidades com instrumentos de auto-avaliação operacionalizados	Guião e visitas de acompanhamento aos CNO Relatório de Actividades do CNO
	J2. Existência de relatórios de auto-avaliação anuais	J2. 100% dos Centros Novas Oportunidades com relatórios anuais de auto-avaliação realizados	Guião e visitas de acompanhamento aos CNO Relatório de Actividades do CNO
L. Redes e Parcerias	LI. Protocolos estabelecidos com entidades parceiras para captação de público para processos RVCC	LI. Mínimo de 2 protocolos por cada Centro Novas Oportunidades	Guião e visitas de acompanhamento aos CNO Relatório de Actividades do CNO

Níveis de organização dos CNO	Indicadores	Padrões de referência para a qualidade	Fonte
M. Disseminação de resultados, boas práticas e formação	M1. Presença em encontros, seminários, conferências inter-Centros Novas Oportunidades	M1. Mínimo de uma presença anual num encontro, seminário, conferência inter-Centros Novas Oportunidades, organizado por cada Centro Novas Oportunidades	Guião e visitas de acompanhamento aos CNO Relatório de Actividades do CNO
	M2. Organização de acções de formação internas sobre as dimensões de actividade do Centro Novas Oportunidades	M2. Mínimo de uma acção de formação organizada por cada Centro Novas Oportunidades, em cada ano	Guião e visitas de acompanhamento aos CNO Relatório de Actividades do CNO
	M3. Participação em acções de formação/encontros promovidos pela ANQ	M3. 100% de participação do Centro Novas Oportunidades nas acções promovidas pela ANQ, para que sejam convidados, em cada ano	Registo ANQ
	M4. Participação em reuniões de acompanhamento	M4. Participação do Centro Novas Oportunidades numa reunião de acompanhamento, em cada ano	Registo ANQ

