

REVISTA TMQ

TECHNIQUES, METHODOLOGIES AND QUALITY

Editores

Maria Raquel Lucas
Universidade de Évora

Margarida Saraiva
Universidade de Évora

Álvaro Rosa
ISCTE - IUL

Corpo Editorial

Editores:

Maria Raquel Lucas (Universidade de Évora)

Margarida Saraiva (Universidade de Évora)

Álvaro Rosa (ISCTE-IUL, Lisboa)

Conselho editorial:

Albino Lopes (ISCSP-UTL, Lisboa)

Alfonso Vargas-Sanchez (Universidade de Huelva)

Álvaro Rosa (ISCTE-IUL, Lisboa)

António Cruz (Instituto Português de Qualidade)

António Ramos Pires (Instituto Politécnico de Setúbal)

António Teixeira (UNIDE – ISCTE-IUL)

Carlos Noronha (Universidade de Macau)

Carlos Alberto da Silva (Universidade de Évora)

Elizabeth Reis (ISCTE-IUL, Lisboa)

Esteban Pérez (Universidade da Extremadura)

Francisco Guerreiro (ISCTE-IUL, Lisboa)

José Figueiredo Soares (Associação Portuguesa para a Qualidade)

José Gomes Requeijo (Universidade Nova de Lisboa)

Jorge Casas Novas (Universidade de Évora)

Margarida Mano (Universidade de Coimbra)

Maria de Fátima Jorge (Universidade de Évora)

Maria João Rosa (Universidade de Aveiro)

Nelson Santos António (ISCTE-IUL, Lisboa)

Paula Brito Silva (José de Mello Saúde)

Rogério Puga Leal (Universidade Nova de Lisboa)

Rosalia Lavarda (URI Santiago – Brasil)

Siew Huat Kong (Universidade de Macau)

Zulema Lopes Pereira (Universidade Nova de Lisboa)

Índice

Índice de autores	13
-------------------	----

Editorial	15
-----------	----

Maria Raquel Lucas • Margarida Saraiva • Álvaro Rosa

Qualidade em agricultura: sistemas de certificação, desafios e perspectivas

Maria Raquel Lucas

1. Introdução	22
2. Qualidade em Agricultura	23
3. Sistemas de garantia e certificação da qualidade	27
4. Desafios e perspectivas futuros	33

Calidad y competitividad de los productos agroalimentarios

J. Vieira Jordão

1. Encuadramiento conceptual	38
1.1. Introducción	38
1.2. Evolución de la percepción y concepto de calidad	40
1.3. Algunas definiciones de calidad	48
1.4. Calidad de los productos agroalimentarios	50
2. Métodos de aseguramiento y gestión de la calidad de los productos agroalimentarios hacia la excelencia	53
2.1. Las herramientas básicas: las PCH, las PCP y el Sistema APPCC	56
2.2. Los modelos ISO 9000. Calidad y excelencia	59
2.3. Trazabilidad	62
2.4. EUREPGAP, Asociación global para una agricultura segura y sostenible	64
3. Conclusiones	66

Quality in food products: the consumer's perspective

Cristina Marreiros

1. The quality concept	74
1.1. The Zeithaml model	76
1.2. The total food quality model	77
1.3. Extensions and other models	80
2. Quality and food	84
2.1. Choice and quality	85
2.2. Food health and safety	89

Produtos agro-alimentares tradicionais qualificados: definição da qualidade em rede de actores

Luís Tibério • Artur Cristóvão

Introdução	96
1. Objectivos e metodologia	97
2. A definição da qualidade: enquadramento teórico e conceptual	99
2.1. Os contributos da economia das convenções	99
2.2. O modelo CQFD e as convenções de qualidade	103
3. Resultados e conclusões	105
3.1. Tipicidade e especificidade: território, sistema/tecnologia de produção e características dos produtos	105
3.2. Qualificação e garantia de qualidade	108
3.3. Formas de coordenação, construção da qualidade e regulação do mercado	109
4. Considerações finais	112

«Pimentón de La Vera»: un caso paradigmático de denominación de origen protegida

Teresa de Jesús Bartolomé García • José Miguel Coletto Martínez • Rocío Velázquez Otero

1. Introducción. Sistemas de calidad diferenciada por el origen en la UE	118
2. El Pimentón de La Vera: singularidad por origen y respeto a las tradiciones	119
2.1. Producción vinculada al medio geográfico: más de 200 años de tradición	119
2.2. Singularización. Respeto al sistema de elaboración tradicional	120
2.3. Implicación determinante de productores y elaboradores	122
3. Consejo regulador de la DOP «Pimentón de La Vera». Sus logros	122
4. Principales problemas a los que se enfrentan las denominaciones de origen protegidas	123
5. Reflexión conclusiva	124

Calidad y competitividad de la Pera Rocha Portuguesa ante sus directas competentes en el mercado Español

J. Vieira Jordão

Introducción	128
1. Metodología	129
1.1. De la encuesta a los consumidores	129
1.2. De la encuesta a los detallistas	131
2. Calidad en las peras: – según los detallistas	132
2.1. Atributos más valorados por el detallista en las peras	132
2.2. La pera más demandada en cuanto a su calibre y calidad comercial	138
2.3. Defectos más frecuentes, cuando el detallista recibe las peras	140
2.4. Criterios aplicados al comprar la pera	141
2.5. Características que aprecian sus clientes consumidores en las peras	143
2.6. Calidad en la pera rocha	150

3. Calidad en las peras: según los consumidores	153
3.1. Defectos más frecuentes en las peras	153
3.2. Cualidades que más les gustan y las que menos les gustan en la pera	154
3.3. Tamaño de pera preferido	157
3.4. Características apreciadas en la pera rocha	158
4. Conclusiones	163

Oportunidades para el financiamiento de la calidad en las PyMEs ganaderas argentinas

Matías Ruiz • Cristian R. Feldkamp • Ricardo L. Negri • Iñaki Apezteguia

1. Conceptualización y situación general del sector ganadero en Argentina	170
1.1. Descripción general del sector	170
1.2. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de calidad?	172
1.3. ¿Qué pasa en la Argentina con los proyectos de calidad?	173
2. Algunas ideas proyectos	176
2.1. Idea proyecto «trazabilidad»	177
2.2. Idea proyecto «bienestar animal»	178
2.3. Idea proyecto «sistema de soporte de decisiones»	178
2.4. Idea proyecto «calidad de carne»	179
3. El financiamiento promocional en Argentina	180
3.1. Características generales del financiamiento promocional en Argentina	181
3.2. Organismos públicos de financiamiento promocional (OPFP) y sus herramientas de financiamiento	183
4. Identificación de líneas promocionales para las IP identificadas	190
4.1. Calificación de las Ideas Proyectos	191
4.2. Líneas de apoyo posibles de ser aplicadas a las IP	192
5. Conclusiones	194

Calidad enoturística en la futura ruta del vino de la D.O. ribera del duero en España

Mónica Matellanes Lazo

1. La D.O. ribera del duero en España	200
2. El Producto Turístico	207
3. Modelo de calidad integralde un destino enoturístico	209
4. La marca ruta del vino de España: el proceso de certificación de una ruta del vino	213
5. Manual de producto de las rutas del vino	218
6. Componentes de una ruta del vino	219
7. Sistema de calidad	221
7.1 Sistema de certificación	222

A escola como organização – Avaliação pela aplicação do modelo CAF nos departamentos curriculares de uma escola secundária

Marta Ropio • José Cortes Verdasca

1. Introdução	226
2. A Escola e a mudança	227
3. Common assessment framework – CAF	229
3.1. Origens da CAF	229
3.2. Enquadramento conceptual	230
Resultados obtidos	236
Conclusões	242

Sistemas de gestão da qualidade em instituições de ensino superior – questões de implementação

António Ramos Pires • Rodrigo Lourenço

1. Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) em Instituições de Ensino Superior (IES)	252
2. Condições básicas de implementação de sistemas de gestão da qualidade	255
3. Alguns mitos sobre sistemas de gestão da qualidade	256

4. Abordagem por processos e integração	257
5. Análise, monitorização e medição dos processos de ensino – aprendizagem	259
6. Questões de implementação	260
7. Conclusões	272

Implementação da ISO 9001 no ensino superior

O caso da escola superior de enfermagem D. Ana Guedes

Carla Oliveira Borges • Maria J. Rosa • Cláudia S. Sarrico

1. Introdução	276
2. A Norma ISO 9001	277
3. Gestão da qualidade no ensino superior	281
3.1. O conceito de qualidade no ensino superior	281
3.2. Implementação de SGQ em instituições de ensino superior de acordo com a norma ISO 9001:2008	283
4. Implementação de um SGQ na Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes	284
4.1. A Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes	284
4.2. Objectivos e metodologia de investigação	286
4.3. Discussão dos resultados	288
5. Conclusões	297

A qualidade dos cuidados de enfermagem e a norma ISO

Aplicação empírica no Hospital Cuf Infante Santo

Carmen Bastos • Margarida Saraiva

1. Introdução	302
2. Revisão da literatura	304
2.1. Qualidade em saúde	304
2.2. Cultura organizacional	308
2.3. Norma ISO	310
3. Problemática e objectivos do estudo	311

4. Método	311
4.1. Participantes	312
4.2. Modelo de análise	312
4.3. Instrumento e procedimentos	314
5. Resultados	315
6. Discussão final	333

A influência da gestão de recursos humanos e organização do trabalho dos enfermeiros na prática dos cuidados que prestam aos utentes no período perioperatório e o grau de satisfação destes com esses cuidados

Dina Clemente • Fátima Jorge • Marta Silvério

1. Introdução	340
1.1. Considerações gerais e fundamentação do tema	340
2. Definição do problema de investigação	341
2.1. Finalidade	341
2.2. Objectivos	342
3. Metodologia de investigação	342
3.1. Plano de investigação	342
3.2. Instrumentos de análise	343
3.3. 1ª Fase do estudo – amostra de enfermeiros	344
3.4. 2ª Fase do estudo – amostra de utentes	345
4. Apresentação e discussão dos resultados	345
4.1. Resultados – estudo dos enfermeiros	345
4.2. Resultados – utentes	351
5. Conclusão	354

Gestão da qualidade e bem-estar no trabalho

Maria Odete de Almeida Pereira

Introdução	358
1. Contextualização	358
1.1. Bem-estar no trabalho	358
1.2. Gestão da qualidade	359
2. Método	362
2.1. Participantes	362
2.2. Instrumentos	363
3. Análise tratamento de dados. Resultados obtidos	364
4. Análise e discussão dos resultados	368
5. Conclusões	372

Índice de autores

Maria Raquel Lucas • Margarida Saraiva • Álvaro Rosa Editorial	15
Maria Raquel Lucas Qualidade em agricultura: sistemas de certificação, desafios e perspectivas	21
J. Vieira Jordão Calidad y competitividad de los productos agroalimentarios	37
Cristina Marreiros Quality in food products: the consumer's perspective	73
Luís Tibério • Artur Cristóvão Produtos agro-alimentares tradicionais qualificados: definição da qualidade em rede de actores	95
Teresa de Jesús Bartolomé García • José Miguel Coletto Martínez • Rocío Velázquez Otero «Pimentón de La Vera»: un caso paradigmático de denominación de origen protegida	117
J. Vieira Jordão Calidad y competitividad de la Pera Rocha Portuguesa ante sus directas competentes en el mercado Español	127
Matías Ruiz • Cristian R. Feldkamp • Ricardo L. Negri • Iñaki Apezteguia Oportunidades para el financiamiento de la calidad en las PyMEs ganaderas argentinas	169
Mónica Matellanes Lazo Calidad enoturística en la futura ruta del vino de la D.O. ribera del duero en España	199
Marta Ropio • José Cortes Verdasca A escola como organização – Avaliação pela aplicação do modelo CAF nos departamentos curriculares de uma escola secundária	225
António Ramos Pires • Rodrigo Lourenço Sistemas de gestão da qualidade em instituições de ensino superior – questões de implementação	251
Carla Oliveira Borges • Maria J. Rosa • Cláudia S. Sarrico Implementação da ISO 9001 no ensino superior – O caso da escola superior de enfermagem D. Ana Guedes	275

Carmen Bastos • Margarida Saraiva

A qualidade dos cuidados de enfermagem e a norma ISO
– Aplicação empírica no Hospital Cuf Infante Santo

301

Dina Clemente • Fátima Jorge • Marta Silvério

A influência da gestão de recursos humanos e organização do trabalho dos enfermeiros
na prática dos cuidados que prestam aos utentes no período perioperatório
e o grau de satisfação destes com esses cuidados

339

Maria Odete de Almeida Pereira

Gestão da qualidade e bem-estar no trabalho

357

Editorial

Maria Raquel Lucas

mrlucas@uevora.pt

Margarida Saraiva

msaraiva@uevora.pt

Álvaro Rosa

Alvaro.Rosa@iscte.pt

Editores

«A qualidade é a melhor garantia da fidelidade do cliente, a mais forte defesa contra a competição e o único caminho para o crescimento e para os lucros.»

Jack Welch

Este número dois dá continuidade à publicação lançada pelo Departamento de Métodos Quantitativos (DMQ) da *ISCTE Business School* (IBS) com o apoio da UNIDE – Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial do ISCTE (centro de investigação financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia – FCT) e do Grupo de Investigação Estatística e Análise de Dados (GIESTA-ISCTE).

Pretendemos assim vir a ser um elemento que veicule investigações efectuadas no âmbito da temática da Qualidade, quer por especialistas, quer por outras individualidades que tenham elaborado trabalhos de Mestrado ou de Doutoramento. Procuramos desta forma, para além de outros objectivos, divulgar e colocar à disposição esses estudos, que, de outra forma, ficariam nas prateleiras das bibliotecas universitárias/politécnicas ou na mente dos seus autores.

Por outro lado, a partir deste número, a publicação da revista ficará ligada aos Encontros de Tróia, dedicados à temática da Qualidade, a realizar anualmente naquela península que, tal como a revista, regista neste ano a sua segunda edição. Para mais informação sobre estes encontros, contactar António Ramos Pires (antonio.pires@estsetubal.ips.pt) ou Margarida Saraiva (msaraiva@uevora.pt).

Congratulamo-nos com o facto de neste número podermos contar com a colaboração como editora da Prof.^a Maria Raquel Lucas, bem como artigos da autoria de outras individualidades consagradas na área, o que constitui um estímulo para continuarmos e procurar melhorar progressivamente a qualidade da revista.

Como não foi possível, este ano, por dificuldades orçamentais, lançar o número temático dedicado ao sector da agricultura, este número engloba duas partes: a primeira dedicada ao sector agrícola e a segunda referente a outros sectores, com especial incidência no sector da saúde e do ensino.

Assim, à semelhança dos números anteriores, pretendemos atingir o objectivo de discutir e aprofundar conceitos da temática da Qualidade, abordando algumas apresentações de metodologias e instrumentos de aplicação pragmática, partindo da visão e de experiências de diversos especialistas, bem como a abordagem de alguns dos principais modelos da Gestão da Qualidade.

Optou-se mais uma vez por uma estrutura que possibilitasse ao leitor a compreensão dos conceitos e especialidades de cada área, de modo gradativo sobre a temática da qualidade. Porém e apesar dessas preocupações, o leitor pode consultá-la de forma compartimentada, dependendo do seu interesse ou necessidade. Nesse sentido, não existe a obrigatoriedade de uma leitura contínua, dado que os capítulos foram elaborados por autores distintos, que tratam dos temas isoladamente, sem comprometer o seu entendimento, pois esta publicação está estruturada em diversos artigos, que vão desde uma abordagem mais geral até à mais específica, com temas conceptuais/estratégicos ou mais operacionais.

Sendo a qualidade uma função fundamental em qualquer organização e a gestão sistémica e integrada no âmbito da qualidade um processo relevante e necessário ao aumento da eficiência, redução de custos e aumento de receitas através da cadeia de valor, a produção em qualidade, no sector agrícola, pela sua importância na sociedade, é um imperativo extensível a toda a cadeia produtiva, desde a provisão de matérias-primas até ao consumo. Compreender e explicar o processo de avaliação e de escolha de alimentos em função da percepção da sua qualidade é igualmente um aspecto fundamental, em particular o contributo das questões de saúde e segurança dos produtos alimentares para a qualidade percebida dos produtos.

Por outro lado, para além da utilidade primordial de produzir alimentos de qualidade, com segurança alimentar e em abundância, a agricultura é a única actividade económica que promove a biodiversidade e o ambiente. É precisamente pela relevância da qualidade no contexto agrícola, que se expõem alguns contributos, reflexões e aplicações práticas, sistematizadas na primeira parte desta edição da revista TQM Qualidade.

Assim, esta primeira parte inicia-se com um grupo de três artigos. O primeiro artigo, intitulado (1) «Qualidade em Agricultura: Sistemas de Certificação, Desafios e Perspectivas» de Maria Raquel Lucas, aborda o conceito de qualidade em agricultura, os sistemas de garantia e certificação da qualidade existentes na União Euro-

peia e os principais desafios e perspectivas futuros. O segundo artigo, denominado (2) «Calidad y competitividad de los Productos Agroalimentarios» de J. Vieira Jordão, para além de expor o conceito de qualidade nas suas diversas cambiantes, apresenta a evolução da qualidade percebida, assim como, a sistematização exaustiva dos métodos ou sistemas actuais para assegurar e gerir, de forma parcial ou integrada, a qualidade dos produtos agro-alimentares. No terceiro artigo, titulado (3) «Quality in Food Products: The consumer's perspective» de Cristina Marreiros, é definido o conceito de qualidade do ponto de vista dos consumidores é explorado em vários modelos teóricos que explicam o processo de percepção da qualidade dos alimentos. Também a importância da qualidade na escolha dos consumidores de alimentos e o papel dos atributos dos produtos e de características intrínsecas e extrínsecas no processo de tomado de decisão do consumidor, são discutidos.

Um segundo grupo é composto por três trabalhos que mobilizam o enfoque na Política de Qualidade da União Europeia, mais propriamente, da protecção do nome de produtos que, pela sua origem geográfica e modos de produção, possuem características qualitativas particulares. O primeiro, intitulado (4) «Produtos agro-alimentares tradicionais qualificados: definição da qualidade em rede de actores» de Luís Tibério e Artur Cristóvão, objectiva validar a pluralidade das convenções, na definição e construção do perfil de qualidades associado aos produtos tradicionais agro-alimentares qualificados. O segundo, titulado (5) «Pimentón de La Vera»: un caso paradigmático de Denominación de Origen Protegida» de Teresa de Jesús Bartolomé García, José Miguel Coletto Martínez e Rocío Velázquez Otero, incide sobre o «Pimentón de La Vera» um produto que pela sua vinculação geográfica, antecedentes históricos, singularidade e qualidade integra uma das figuras jurídicas protegidas pela UE. O terceiro artigo deste grupo, denominado (6) «Calidad y competitividad de la Pera Rocha Portuguesa ante sus directas competentes en el mercado Español» de J. Vieira Jordão, incide sobre os aspectos de qualidade da pêra Rocha, nomeadamente, os resultados obtidos numa pesquisa realizada aos retalhistas e consumidores de frutas da área metropolitana de Madrid.

Finalmente, no último bloco, o artigo (7) «Oportunidades para el financiamiento de la Calidad en las PyMEs ganaderas argentinas» de Matías Ruiz, Cristian R. Feldkamp, Ricardo L. Negri e Iñaki Apezteguia levanta e discute o financiamento promocional disponível na Argentina para projectos que tenham por objectivo melhorar a qualidade do sector pecuário e, em particular, da carne bovina. O artigo, intitulado (8) «Calidad Enoturística en la futura Ruta del Vino de la D.O. Ribera del Duero en España» de Mónica Matellanes Lazo, aborda o tema do enoturismo e a oferta de serviços de Qualidade ao turista, em particular na região de Ribera del Duero, em Espanha.

Em suma, os diferentes artigos apresentados constituem alguns dos contributos possíveis para a abordagem da qualidade em agricultura e a sua importância global.

Em relação à segunda parte, os artigos estão divididos em três grupos. O primeiro engloba três artigos relacionados com o sector do ensino. Assim, o primeiro artigo, intitulado (9) «A Escola Como Organização: Avaliação pela aplicação do Modelo CAF nos Departamentos Curriculares de uma Escola Secundária» de Marta Ropio e José Cortes Verdasca, apresenta uma nova perspectiva da importância das lideranças intermédias nos Departamentos Curriculares da Escola Secundária em estudo, como o objectivo de apresentar uma imagem da percepção da escola aos olhos dos colaboradores – professores e dos Departamentos Curriculares a que pertencem – através da aplicação da CAF e, ao mesmo tempo, entender o enquadramento estrutural da escola, se no sentido da Burocracia Profissional ou, por outro lado, da Adhocracia no sentido mintzeberguiano. O segundo artigo, denominado (10) «Sistemas de Gestão da Qualidade em instituições de ensino superior. Questões de Implementação» de António Ramos Pires e Rodrigo Lourenço, apresenta uma reflexão sobre a abordagem escolhida pelo Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) na concepção e implementação de um SGQ, através de uma abordagem por processos. E o terceiro artigo, titulado (11) «Implementação da ISO 9001 no ensino superior. O caso da Escola Superior de Enfermagem D. Ana Guedes» de Carla Oliveira Borges, Maria J. Rosa e Cláudia S. Sarrico, clarifica a certificação de sistemas de gestão da qualidade baseados na norma ISO 9001 e a sua aplicabilidade em instituições de ensino superior, através da análise da implementação e certificação de um sistema de gestão da qualidade na Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes (ESENFDAG), primeira instituição, na sua área científica, a ser certificada pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER).

O segundo grupo contém dois artigos que abordam aspectos da qualidade no sector da saúde. O primeiro, intitulado (12) «A Qualidade dos cuidados de enfermagem e a Norma ISO – Aplicação empírica no Hospital Cuf Infante-Santo» de Carmen Bastos e Margarida Saraiva, identifica a percepção dos enfermeiros do Hospital Cuf Infante-Santo, relativamente ao sistema de gestão da qualidade, segundo a norma ISO, e, consequentemente, investiga pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da implementação dessa norma nessa organização hospitalar, através de um modelo de análise, onde se considera o relacionamento entre as características da qualidade em saúde, cultura organizacional hospital e do sistema da norma ISO, para o desenvolvimento da melhoria contínua na organização. O segundo artigo, denominado (13) «A influência da gestão de recursos humanos e organização do trabalho dos enfermeiros na prática dos cuidados que prestam aos utentes no período perioperatório e o grau de satisfação destes com esses cuidados» de Dina Clemente, Fátima Jorge e Marta Silvério, analisa as percepções de trinta enfermei-

ros do Bloco Operatório relativamente ao clima, cultura organizacional e políticas de recursos humanos, no Hospital Nossa Senhora do Rosário, E.P.E. e avalia a satisfação de cento e quatro utentes com os cuidados de enfermagem no período perioperatório.

E o último artigo desta edição, intitulado (14) «Gestão da Qualidade e Bem-estar no Trabalho» de Maria Odete de Almeida Pereira, analisa a influência da Percepção da Gestão da Qualidade sobre um conjunto de variáveis psicológicas que afectam o Bem-estar no Trabalho.

Qualidade em agricultura: sistemas de certificação, desafios e perspectivas

Maria Raquel Lucas

Professora associada com agregação – CEFAGE – Universidade de Évora
mrlucas@uevora.pt

Resumo: Qualidade, quando referida ao sector agrícola, integra toda a cadeia produtiva, desde a provisão de matérias-primas até ao consumo e pode ser vista na óptica do produtor e do consumidor. Os sistemas de garantia e certificação da qualidade existentes na União Europeia, baseados numa abordagem holística, são particularmente complexos e variados, pela diversidade de consumidores existentes. A maioria aplica-se a um mercado diferenciado e apenas um reduzido número e muito diversificado vai além das normas legais, visando a diferenciação dos produtos e a manutenção de determinados padrões de qualidade. O seu desenvolvimento é influenciado por medidas de políticas distintas e, factores económicos e sociodemográficos. Podem classificar-se em função do objecto (produtos ou processos), dos objectivos (consumidor final ou os diferentes intervenientes na cadeia de comercialização alimentar), o conteúdo (rastreabilidade na origem ou modo de produção), os promotores (públicos ou privados), o contexto (local, regional, nacional ou internacional) e, o número de etapas envolvidas na cadeia agro-alimentar.

Palavras-chave: Agricultura, Garantia de Qualidade, Sistemas de Certificação, União Europeia.

Abstract: When applied to agriculture, quality integrates all production chain, from raw materials, processing and packaging up to final consumption of the product and should be seen from both, perspectives, producer and consumer. Quality assurance and certification systems (QACS) in European Union, based on a holistic approach, are particularly complex and dissimilar due the existing diversity of consumers. The majority applies to a differentiated market. Only a small and diversified number goes beyond legal requirements, aiming product differentiation and quality assurance standards. Its development is influenced by different policy measures and economic and socio-demographic factors. QACS can be classified according their subject (product or process), objectives (consumer and stakeholders in food supply chain), content (traceability or production mode), promoters (public or private), the context (local, regional, national or international) and, the number of steps involved in agro-food chain.

Keywords: Assurance Quality, Certification, Systems, Agriculture, EU.

1. Introdução

A globalização da economia, a abertura dos mercados, a queda de barreiras comerciais e a consequente maior competição, ocasionou um contexto agrícola caracterizado pela concentração da produção em poucas empresas mas de maior dimensão (Opara, 2003), uma crescente integração das cadeias agro-alimentares ligando de forma mais efectiva, os produtores aos consumidores (Gilpin e Traill, 1999, Opara, 2003) e a busca de inovação e agregação de valor por parte das organizações.

Qualidade e segurança alimentar surgem como uma necessidade crescente, quer em termos de investigação e de desenvolvimento (Dris, 2005), quer de certificação e garantia, sendo ainda factores determinantes na escolha e decisão de compra e consumo (Lohner, 1995). Para um número crescente de consumidores, principalmente em países industrializados e também em alguns países em desenvolvimento, para além das exigências nutricionais, um produto agrícola deve ser livre de contaminações e atender requisitos de higiene, sabor, conveniência, preço e aspecto. Assim, associada à eficiência económica, as cadeias agro-alimentares integradas buscam facilidades no controle da quantidade e qualidade da matéria-prima e do processo de produção de modo a atender às exigências dos consumidores e oferecer produtos de qualidade. Com níveis de prioridade distintos, o conhecimento do comportamento do consumidor surge assim na hierarquia dos objectivos das organizações agrícolas, pecuárias e indústrias processadoras.

Embora com objectivos de maximização, muitas empresas agro-alimentares transferiram esta dos resultados ou lucros para o bem-estar social. Com esta abordagem, priorizam a qualidade e a interacção positiva com parceiros e colaboradores, sendo os resultados e lucros maximizados em consequência. Esta visão implica uma forma eco sistémica ou holística e de longo prazo de ver as organizações na sua relação com a sociedade. A empresa é uma componente do ecossistema social no qual, para que o equilíbrio se mantenha, é necessária uma troca equilibrada de contribuições e recompensas (Bonilha, 1994). Todos os elementos da empresa, desde consumidores a colaboradores internos, passando pelos fornecedores e pela comunidade envolvente, integram o ecossistema social e consequentemente a filosofia de qualidade que lhe está associada e que garante o cumprimento dos objectivos.

Enquanto o volume global da produção agrícola e alimentar regulado pelas medidas de política agrícola europeias se tem vindo a reduzir, os sistemas de garantia e certificação da qualidade (SGCQ) tem vindo a crescer em número. Diferentes SGCQ podem ser encontrados na União Europeia (UE) sob tutela de entidades públicas, ao nível nacional e regional e de entidades privadas. Estes SGCQ cobrem

todo o circuito, desde os produtores primários até aos retalhistas nos mercados de consumo finais e são suportados em sistemas eficientes de informação. Diversas perspectivas e objectivos podem encontrar-se associados a esta variedade de sistemas sendo, contudo, raras as análises sistemáticas realizadas aos mesmos, à escala europeia. É de evidenciar, todavia o documento resultante do projecto levado a cabo pelo *Institute for Prospective Technological Studies* (IPTS), sob proposta da Comissão Europeia (2006). Deste estudo várias opções merecem reflexão, desde o nível de intervenção da União Europeia (UE) e uso do respectivo logótipo atestando a conformidade com as normas, aos futuros desenvolvimentos a promover, passando pelos processos de regulação de reconhecimento mútuo e de *benchmarking* e pela eventual padronização dos esquemas de certificação da qualidade e a implementação de normas gerais.

Face ao exposto e à necessidade de existirem mecanismos que assegurem o cumprimento e coordenação dos SGCQ e simultaneamente proporcionem aos empresários que operam com níveis elevados de qualidade, a retenção do correspondente valor acrescentado, pretende-se com este artigo rever o conceito de qualidade em agricultura e a pluralidade de SGCQ existentes na UE, expondo os desafios e perspectivas considerados mais relevantes.

2. Qualidade em Agricultura

O termo *qualidade* que vem do latim *qualitate* é utilizado em situações bem distintas. No contexto agrícola, para além dos pré-requisitos básicos de saúde, segurança e gosto, podem associar-se à qualidade, características e ingredientes específicos dos produtos, muitas vezes ligados à origem e à geografia, às condições edafoclimáticas, à raça animal, aos métodos de produção particulares, à experiência e conhecimentos empíricos ancestrais das populações, à observação de normas de bem-estar animal e ambiental e, ao cumprimento de normas de processamento, preparação, embalagem, rotulagem e apresentação ao consumidor (Comissão Europeia, 2004 e 2007).

Quando aplicado ao sector agrícola, o conceito de qualidade integra assim toda a cadeia produtiva, desde a provisão de matérias-primas até ao consumo ou uso dos produtos, passando pelas etapas intermédias que envolvem o processamento, o fraccionamento ou acondicionamento, a embalagem e a distribuição (Comissão Europeia, 2006). Constitui um processo contínuo de envolvimento e compromissos

diversos para garantir dois tipos de resultados: os exigidos e os desejados. Os primeiros, advém do que se designa por qualidade técnica, ou seja, os conteúdos e teores característicos do produto, que devem existir e que se podem quantificar de modo a este ser aceite e comercializado. Os segundos, dependem dos objectivos do empresário em satisfazer determinadas expectativas dos consumidores e influenciar as suas escolhas. Qualidade neste contexto pode significar conformidade com as normas ou padrões e exigências dos consumidores, sejam estas éticas, ambientais (agricultura biológica), especialidades locais (produtos com denominação de origem protegida indicação geográfica protegida ou especialidades tradicionais garantidas), e, ainda, gosto, cheiro ou sabor, traduzindo a percepção de atributos de qualidade subjectivos que podem variar no tempo, no espaço e com a escala de valores do consumidor (Lucas, 2006).

A qualidade é assim um conceito relativo, para a qual uma das definições aceitáveis é a de Juran e Gryna (1993) que a entende como «a aptidão ou idoneidade de um produto para o seu uso», ou seja, a sua utilidade para o consumidor. Para (Grunert, 2005), a qualidade de um produto agro-alimentar pode ser definida mediante uma abordagem holística onde esta totaliza as características desejadas e percebidas num produto e, a abordagem de excelência, onde qualidade é referida apenas às características pertencentes a um produto superior. A utilidade para o consumidor depende quer das características, propriedades ou atributos tangíveis e dos intangíveis do produto, quer da forma como as percebe, assim como da capacidade que considera terem na satisfação das suas necessidades. Essas características podem não estar directamente relacionadas com o produto, mas com o preço, o local da venda ou os serviços incorporados. Todos os atributos da qualidade relacionados com o desenvolvimento do produto (a conveniência, a origem da produção, e as preocupações com a saúde e segurança) influenciam a percepção de qualidade por parte do consumidor. Os atributos que têm sido identificados como os que mais influenciam as decisões de consumo são os valores nutricionais e salutar, o aspecto, o sabor, a conveniência, a embalagem e a segurança (Jensen e Basiotis, 1993). Quanto aos atributos de qualidade mais habituais, Hooker e Caswell (1995) consideram os de segurança alimentar (níveis de microorganismos patogénicos, metais pesados, resíduos de pesticidas e produtos veterinários, toxinas naturais e aditivos de alimentos) cujo controle se regula mediante normas sanitárias, os nutricionais (conteúdos em calorias, proteínas, vitaminas, minerais, colesterol, sódio, hidratos de carbono e fibra), outros atributos (pureza, integridade da composição, tamanho, aparência, sabor e idoneidade da preparação) e os de embalagem (material usado, etiqueta e informação fornecida, marca, cor, aspecto geral). Estes aspectos são fundamentais por duas razões. Porque os consumidores estão cada vez mais interessados, mais conhecedores e conseqüente, mais críticos perante os

alimentos (Wheelock, 1992). Simultaneamente, porque estão cada vez mais preocupados com os diversos aspectos da ingestão alimentar e principalmente com os problemas de saúde associados com a dieta e a segurança dos produtos alimentares.

Na prática, a qualidade de um produto ou serviço pode ser olhada de duas ópticas: a do produtor e a do consumidor. Na óptica do produtor, a qualidade associa-se ao sistema, ao modo e à tecnologia de produção que satisfaz necessidades da procura (Fazano, 2006). A avaliação da qualidade pelo consumidor varia consideravelmente com o valor e a utilidade reconhecida ao produto (em alguns casos ligada ao preço) e com a percepção, a qual é depurada e calibrada pela sua escala de preferências e pelos critérios individuais que usa no processo de decisão. Essa avaliação pode basear-se por exemplo, numa relação custo/benefício, na adequação ao uso, no valor agregado que produtos similares não possuem ou na identificação da excelência de um produto. Pode ainda variar entre situações (Lucas, 2007), sendo que, no momento da compra prevalecem os atributos exteriores (aspecto, cor, estado de conservação, cheiro, dureza, marca, embalagem, preço, selo de certificação), após o consumo, os atributos experienciados (sabor, textura, consistência, doçura, conveniência e facilidade de preparação) e, independentemente do momento, os atributos confiáveis (saúde, valor nutricional, produção amiga do ambiente, respeito pelo bem estar animal, ética na produção e distribuição, presença ou uso de organismos geneticamente modificados, e, responsabilidade social, entre outros, fundamentalmente comunicados através do rótulo e das marcas).

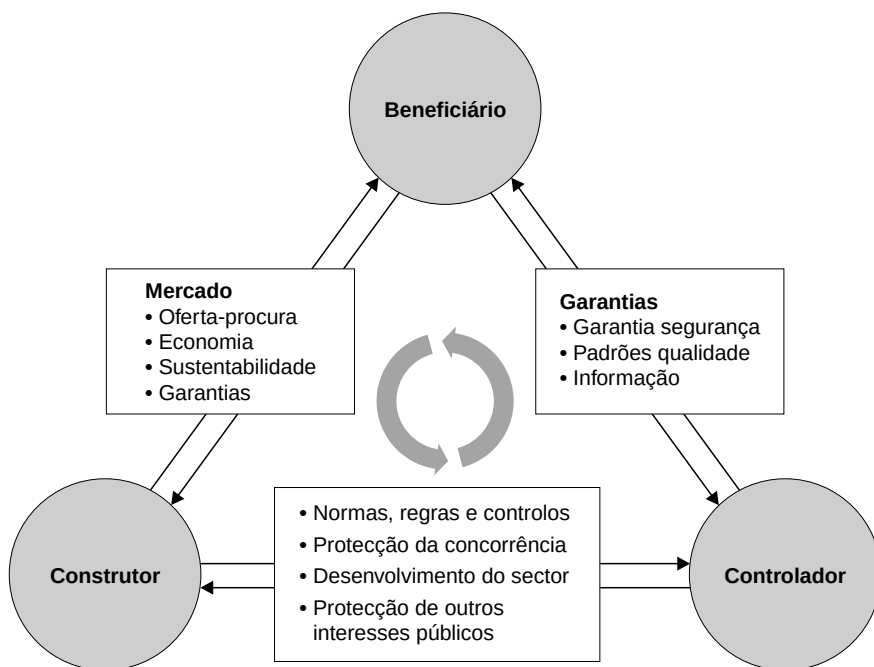
Do ponto de vista dos consumidores, a qualidade é multidimensional, não sendo apenas avaliada por um dos seus atributos mas por vários. A qualidade tem muitas dimensões e, por isso, é mais difícil de definir, de garantir e certificar, particularmente no caso dos atributos de confiança. Do ponto de vista da empresa, sendo objectivo disponibilizar produtos de qualidade, o conceito deve ser definido de forma clara e objectiva. Tal significa que a empresa deve pesquisar as necessidades dos clientes e, em função destas, definir os requisitos de qualidade do produto. Os produtos devem exibir esses requisitos, a política de comunicação divulgar esses requisitos, o controle de qualidade assegurar que esses requisitos estão presentes no produto e, a medição da satisfação apurar em que medida esses requisitos estão presentes e em que medida vão realmente ao encontro das necessidades dos consumidores. Todo o funcionamento da empresa está, neste contexto, focado na oferta do conceito de qualidade que foi definido. Três componentes devem igualmente ser identificadas: o beneficiário da qualidade, o construtor da qualidade e o controlador/garante da qualidade dos alimentos. Isto é, o consumidor, as empresas e as instituições de controlo e certificação (Figura 1).

Dada a constante evolução associada ao conceito de qualidade, inúmeras tentativas de a classificar e de a mensurar tem surgido (Figura 2). A grande maioria é

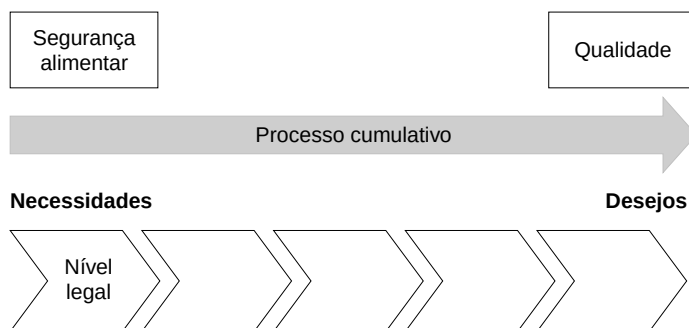
baseada em escalas de comparação em que muitas das características são avaliadas com base em percepções subjectivas e difíceis de comparar em termos absolutos porque suportadas em escalas de preferência individual (INDICOD, 2005).

Gestão da qualidade, garantia da qualidade e controlo da qualidade são conceitos relacionados a qualidade na agricultura que se referem, respectivamente, à concepção, controle e melhoria dos processos da empresa (quer sejam de gestão, de produção, de marketing, de gestão de recursos humanos, ou outros), à melhoria dos processos e controle de qualidade de produtos e, às acções tomadas para redução de irregularidades ou inconformidades face às normas. Todos estes processos e os subjacentes SGCQ baseados fundamentalmente numa abordagem holística de qualidade, são particularmente complexos e variados na UE (Comissão Europeia, 2006), pela diversidade cultural, de valores e tradições, de estilos de vida, de modelos mentais, de sistemas socioeconómicos, de indicadores demográficos e de rendimento, de conceitos de saúde, bem-estar e qualidade de vida, de necessidades e expectativas e, de tipos de produtos.

Figura 1 – Qualidade: relações e funções entre os intervenientes



Fonte: INDICOD, 2005.

Figura 2 – Representação dinâmica do conceito de qualidade

Fonte: INDICOD, 2005.

3. Sistemas de garantia e certificação da qualidade

Pode definir-se um SGCQ como um conjunto de normas e requisitos que fazem com que todos os intervenientes numa cadeia agro-alimentar ajam em conformidade com o definido e sinalizem essa prática ao consumidor final. Subjacente a este processo há um outro de verificação, controlo e certificação, realizado muitas vezes por um organismo independente ao processo produtivo e à cadeia de abastecimento.

Diferentes sistemas de garantia e certificação da qualidade (SGCQ) existem na UE associados à cadeia de abastecimento alimentar, todos eles de participação voluntária por parte dos envolvidos. Podem classificar-se em duas categorias: Sistemas de Gestão da Qualidade ou normas dentro da cadeia alimentar dos quais o consumidor dificilmente tem consciência no momento da compra de produtos agro-alimentares e, sistemas de qualidade adoptados e suportados por estratégias de diferenciação e segmentação de mercado que usam a marca e a rotulagem como sinais específicos para gerar confiança e garantir atributos de qualidade ao consumidor (Comissão Europeia, 2006).

O primeiro SGCQ europeu foi o italiano «Consorzio de la Grana Tipico» para protecção do queijo «Parmigiano-Reggiano», em 1934, a que se seguiu, em 1935, a «Appellation d'Origine Contrôlée», em França, para protecção do vinho e do queijo. Contudo, a protecção do queijo Roquefort em França remonta ao século XIV (Bec-

ker e Staus, 2008). Há igualmente referências a produtos com nomes de locais de origem, como por exemplo, vinho de Samos ou mel de Hymette, na Antiga Grécia (Larrousse, 1965) e no Império Romano. Em Portugal, a primeira região delimitada data de 1756 e de uma decisão do Marquês de Pombal proteger as vinhas do Douro e o Vinho do Porto.

Durante a década de 1990, a norma 9000 da ISO (*International Organization for Standardization*,) foi introduzida com o objectivo de estabelecer um modelo de gestão da qualidade geral para todos os sectores industriais. Contudo, quer por a certificação ISO 9000 não cumprir os requisitos de todas as indústrias, quer pelas crises alimentares entretanto ocorridas, vários países criaram ou adoptaram SGCQ próprios para servir os seus interesses nacionais. Também o conceito de qualidade mudara e já não era considerado um atributo unidimensional e a reforma da política agrícola comum (PAC), em 1992, mudou o foco da estratégia agrícola da UE da produção para o desenvolvimento rural e a orientação para a qualidade. O objectivo era a protecção e promoção de produtos exclusivos que, pela sua origem geográfica e modos de produção específicos, possuissem características qualitativas particulares.

A UE estruturou a sua política de qualidade (Comissão Europeia, 2000) em quatro normas aprovadas em 1991 e 1992 (Regulamentos Comunitários 2092/92, 2081/92, 2082/92 e, 2092/91) e quatro figuras jurídicas, designadamente, a Denominação de Origem Protegida (DOP), a Indicação Geográfica Protegida (IGP), a Especialidade Tradicional Garantida (ETG) e, a Agricultura Biológica (AB). Posteriormente, em virtude de queixas da Austrália e Estados Unidos à Organização Mundial do Comércio (WTO) sobre a excessiva protecção dos produtos, a legislação comunitária veio a alterar-se e, em 2006 os Regulamentos (CE) n.º 509/2006 e 510/2006 substituíram os anteriores 2082/92 e 2081/92 e, em 2007, o Regulamento (CE) Nº 834/2007 revogou o anterior 2092/91 (Becker e Staus, 2008).

Os produtos protegidos pelos regimes de qualidade da UE têm uma posição privilegiada, não apenas pela protecção jurídica que beneficiam, mas também pelo apoio financeiro para a sua promoção (Becker, 2009). Se um produto é registado como DOP, IGP ou ETG, o seu nome fica protegido contra produtores que não se encontrem localizados na sua área geográfica (Becker e Staus, 2008). Assim, é possível distinguir entre a natureza genérica de um produto (por exemplo, «Limiano»), a sua origem geográfica («Trás-os-Montes»), uma marca privada com identificação similar a uma área geográfica («SoutoNisa»), marcas privadas onde o nome e a origem estão interligadas («queijadas de Sintra»), marcas colectivas referenciadas à região («vinho do Alentejo») e, marcas colectivas protegidas pela UE, reportadas a uma origem geográfica com ligação fraca à qualidade do produto (IGP, por exemplo «borrego de Montemor-o-Novo») ou forte ligação à qualidade do produto (DOP, por exemplo «Carnalentejana»).

Para além do direito exclusivo de poder usar o nome ou marca colectiva, registar produtos como DOP, IGP ou ETG, tem outros benefícios para o produtor, nomeadamente uma protecção jurídica superior à protecção de uma marca privada. O nome é protegido não apenas de concorrência desleal mas também do seu uso em qualquer outro contexto comercial. Este elevado nível de protecção legal é o esforço que a comunidade europeia considera adequado para contribuir para o desenvolvimento rural, através do direito do designado «monopólio geográfico» (Becker e Staus, 2008). No caso dos produtos protegidos pela política de qualidade da UE, a especificação do produto DOP, IGP ou ETG é determinada por um agrupamento de produtores que solicitam o registo do produto, enquanto no caso da AB é determinado pelo regulamento da UE nesta matéria.

Podem distinguir-se na UE diferentes grupos de países em relação ao número de produtos qualificados que detêm e às diferentes abordagens adoptadas para garantir ou promover a qualidade agro-alimentar (OECD, 2000). Um deles inclui os países mediterrânicos muito bem orientados para a qualidade, especialmente Portugal e Itália, com diversos produtos DOP e IGP. Outro grupo composto pela Alemanha, Reino Unido, Irlanda e Bélgica com uma orientação clara para sistemas de garantia e certificação da qualidade dos alimentos que não necessariamente DOP e IGP. A Holanda e o Luxemburgo que partilham simultaneamente diversidade e orientação para a qualidade. Um outro conjunto é composto pela Áustria e os países escandinavos, que são claramente orientados para a agricultura biológica. Finalmente, no caso dos mais recentes Estados-Membros da Europa Central e de Leste, a política de qualidade da UE parece oferecer oportunidades pelo número de pedidos de registo efectuados embora o número de produtos efectivamente protegidos seja reduzido e tenha a maior expressão na República Checa (Becker, 2009).

Embora os SGCQ na UE tenham passado de cerca de uma dezena (9 em 1900) para mais de uma centena (117 em 2000), tornaram-se sobretudo importantes a partir da década de 90, quer devido ao apoio comunitário, quer aos diversos escândalos alimentares ocorridos que induziram a tomada de medidas de política alimentar específicas relativas à rastreabilidade (Regulamento (EC) 178/2002) e ao estabelecimento da Autoridade Europeia de Segurança Alimentar (Becker e Staus, 2008).

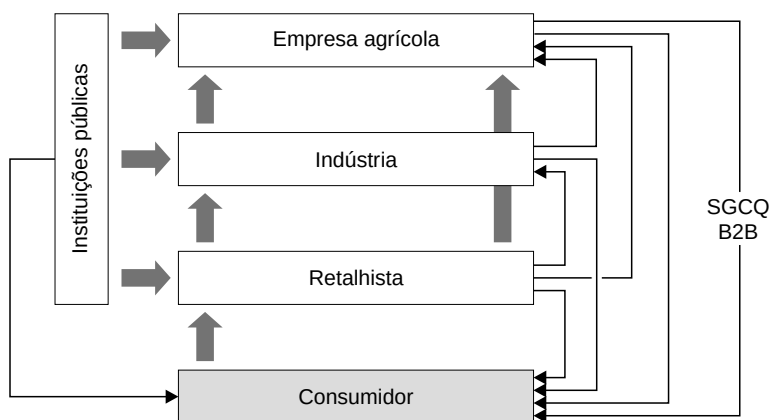
O número de SGCQ na UE varia entre países, sendo a Alemanha a que detém o maior número (66 em 2007), seguida pela Espanha e Reino Unido (37), Bélgica (35), Itália (31), Irlanda (28), Áustria (21), França (20), Dinamarca (18), Finlândia e Holanda (11), Suécia (10), Grécia (9), Portugal (4) e Luxemburgo (3) (Becker e Staus, 2008). Segundo os mesmos autores, o elevado número de SGCQ em países como a Alemanha, Reino Unido e Bélgica, está fundamentalmente relacionado com

o esforço em evitar novos escândalos alimentares em virtude da sensibilidade dos consumidores a esse tema, sobretudo depois da crise da BSE.

Apesar da quantidade de SGCQ existentes na UE ligados ao sector agro-alimentar, não existe uma abordagem uniforme aos diferentes aspectos da qualidade, podendo ser classificados em função de muitas variáveis diferentes (objecto, alvo, conteúdo – rastreabilidade, método de produção-promotores, área de aplicação e, número de etapas envolvidas na cadeia alimentar, entre outras). A maioria ajusta-se apenas a mercados diferenciados e, somente um reduzido número e muito diversificado, vai além das normas legais, visando a diferenciação dos produtos e a manutenção de determinados padrões de qualidade (Comissão Europeia, 2006).

Os SGCQ podem classificar-se em função do objecto (produtos ou processos), dos objectivos (consumidor final ou os diferentes intervenientes na cadeia de comercialização alimentar), o conteúdo (rastreabilidade na origem ou modo de produção), os promotores (públicos ou privados), as áreas de aplicação (local, regional, nacional ou internacional) e, o número de etapas envolvidas na cadeia agro-alimentar (Comissão Europeia, 2006). Como se pode verificar na Figura 3, alguns intervenientes nos SGCQ tem capacidade de influenciar os outros níveis, havendo alguns SGCQ que tem como alvo os consumidores enquanto outros tem como foco os intervenientes intermédios da cadeia gro-alimentar.

Figura 3 – Intervenientes na cadeia alimentar e nos SGCQ



Fonte: DEIAgra, 2005 e Comissão Europeia, 2006.

O objecto de um SGCQ assenta geralmente no produto e/ou nas características do processo de produção (origem das matérias-primas e atributos do produto final). Tal objecto influencia o conteúdo das exigências de controlo e os requisitos de diferenciação do produto que assumem distintas tipologias desde as características organolépticas, à origem da matéria-prima, à tecnologia e sistema de produção, à protecção do ambiente e da biodiversidade, à protecção do bem-estar animal e, a aspectos éticos da produção (Comissão Europeia, 2006).

Os SGCQ que têm como alvo os consumidores e outros operadores da cadeia alimentar, são geralmente identificados por um logótipo que informa sobre os atributos do produto e/ou a qualidade do processo e garante que todos os operadores obedecem a regras específicas de conduta.

Os promotores ou proprietários dos SGCQ têm influência fundamental no seu objecto e objectivos. Os sistemas públicos são essencialmente orientadas para a protecção dos consumidores através da rotulagem dos produtos enquanto a maioria dos sistemas privados se concentra no marketing B2B (*business to business*). No entanto, os sistemas de certificação, que abrangem toda a cadeia, como o IKB holandês, e as normas desenvolvidas por agentes externos, como o Marine Stewardship Council, começam a integrar objectivos de marketing e uma orientação ao consumidor. Em muitos casos, os SGCQ públicos e os privados levam a duplicações de controlos, auditorias e inspecções e aumentos nos custos de certificação. Esquemas como EurepGAP ou BRC Global Standard são bons exemplos do problema, já que, para além da segurança alimentar baseiam-se noutras questões (saúde dos trabalhadores, segurança e bem-estar, responsabilidade social, questões ambientais, bem-estar animal) que se sobrepõem com a legislação. Também pode haver justaposição em diferentes SGCQ privados, os quais aplicam critérios semelhantes que, na ausência de reconhecimento mútuo, tem que ser verificados isoladamente. Organismos não governamentais (ONG) preocupam-se geralmente com aspectos muito específicos como o bem-estar animal ou o comércio justo. Entre os objectivos dos programas de qualidade de autoridades públicas, a origem regional ou nacional é normalmente introduzida. No caso dos SGCQ integrados na política de qualidade da UE, visam especificamente proteger os aspectos regionais e tradicionais dos produtos que foram registados e a agricultura biológica (Comissão Europeia, 2006).

Diferentes intervenientes, directamente envolvidos ou não na produção e na distribuição dos produtos agro-alimentares, podem participar no SGCQ. Sistemas assumidos pelos intermediários entre a produção e o consumo normalmente ajustam a oferta aos segmentos da procura enquanto SGCQ iniciados na produção, frequentemente reflectem apenas a visão dos produtores e processadores, tendem a padronizar e garantir necessidades específicas destes grupos e, nem sempre tem em conta as necessidades e desejos dos consumidores (Lucas, 2006). Alguns des-

tes SGCQ resultam da adopção e implementação de sistemas ISO por consórcios retalhistas e são geralmente de âmbito multinacional. Outros, numa escala local ou nacional, procuram diferenciar um produto dos seus concorrentes mais próximos. Na sua grande maioria, estes SGCQ não constituem exactamente regulamentos mas discursos de qualidade declarada, frequentemente invocados por órgãos institucionais, público ou privados (Comissão Europeia, 2006).

O desenvolvimento dos distintos SGCQ é influenciado por medidas de política agrícola, agro-alimentar ou ambiental e por alterações sócio-demográficas e sócio-económicas. A estrutura política e, particularmente o pilar da qualidade da PAC, define os limites dentro dos quais uma empresa pode operar se quiser produzir e certificar produtos DOP, IGP, ETG ou AB. Com as mudanças da PAC esses limites podem ter que ser ajustados induzindo modificações no modo de produção ou processamento e no comportamento de comercialização, quer para permanecer dentro dos limites da lei, quer para permanecer economicamente viável, ou para aproveitar novas oportunidades (Comissão Europeia, 2006). Dentro dos factores económicos, a concorrência tem vindo a ser a principal força indutora de mudança de mentalidades e adopção de inovações, assim como de reacção a adversidades do mercado e a mudanças no comportamento dos operadores e dos concorrentes mais próximos. Disso é exemplo a reconhecida evolução do sector agro-alimentar, com transferência do poder dos produtores e transformadores para os retalhistas e consumidores (Lucas, 2006). Dentro dos factores sócio-demográficos contam-se as preferências do consumidor e seu impacto sobre a estrutura da cadeia agro-alimentar, nomeadamente, a procura por alimentos saudáveis e saborosos, com maior valor nutricional, produzidos por métodos mais respeitadores do ambiente (Lucas, 2006). Finalmente, os factores associados a mudanças tecnológicas têm estado no centro da reestruturação dos sectores agrícola e agro-alimentar (Cicco *et al.*, 2001).

A proliferação e multiplicidade de SGCQ existente na UE pode considerar-se um problema pelos inconvenientes que cria, nomeadamente pela potencial confusão que pode criar na mente dos consumidores, aos quais são disponibilizados um grande número de produtos semelhantes, protegidos por SGCQ distintos e sobre os quais tem pouca ou nenhuma informação. Não raras vezes os procedimentos de controlo podem sobrepor-se e são duplicadas, o que aumenta os riscos financeiros associados a custos e encargos administrativos. Outro risco é o de alguns sistemas não oferecem acesso igual a todos os produtores, quer devido a problemas de linguagem quer de critérios pouco claros. Também o valor acrescentado gerado poderá ser distribuído de forma desigual ao longo da cadeia alimentar. Finalmente, há riscos de práticas anticoncorrenciais que levem à criação de monopólios, instauração de barreiras e obstáculos à entrada no mercado de novos operadores, assim como excesso de regulação ou intervenção do estado (Comissão Europeia, 2006).

4. Desafios e perspectivas futuros

Face a um mercado sem falhas importantes, um dos desafios que se coloca é o de saber se a UE vai tomar a decisão de diminuir o nível de intervenção ou até mesmo de a eliminar totalmente, sejam os SGCQ promovidos por entidades públicas ou privadas e, de adopção voluntária.

Outro desafio passa pela possibilidade de regulamentar o reconhecimento mútuo entre diferentes SGCQ e de fazer *benchmarking* para apoiar os diversos intervenientes da cadeia agro-alimentar, reduzir custos e economizar tempo relacionado com as exigências de sobreposição de controlos, sem perder a possibilidade de diferenciação do mercado pela detenção de um SGCQ específico. Ou seja, padronizar os actuais SGCQ definindo regras gerais de execução sem eliminar a possibilidade destes se diferenciarem aos olhos do consumidor.

Um terceiro desafio prende-se com a normalização dos actuais SGCQ e a definição dos requisitos mínimos a considerar, garantindo o logótipo europeu a conformidade com as normas da UE.

Finalmente, talvez o maior desafio que se coloque seja o de virem a ser desenvolvidos e a surgir SGCQ semelhantes e mais competitivos aos actuais regimes comunitários DOP, IGP, ETG e AB que inviabilizem e desvirtuem as formas de protecção dos produtos agrícolas presentemente existentes. Também os acordos da Organização Mundial do Comércio (WTO) sobretudo nas decisões em relação aos produtos DOP, IGP e ETG, por enquanto protegidos por acordos bilaterais, tem igualmente considerável impacto sobre a aplicação dos SGCQ na UE.

Perspectivas de acção futuras devem passar pela criação e manutenção de uma base de dados com os diferentes logótipos de qualidade existentes na UE o que permitirá monitorar continuamente e de forma transparente o desenvolvimento dos SGCQ.

É ainda desejável a continuação dos desenvolvimentos dos programas comunitários de qualidade agrícola que beneficiam produtores através da obtenção de um preço superior para os produtos comercializados e de uma melhor eficiência dos custos de produção e consumidores, pelo ampliar as suas escolhas dentro de uma vasta gama de produtos de qualidade. Também pela criação de valor para todos os intervenientes no processo.

Referências

- BECKER, T. e STAUS, A. (2008), «European food quality policy: the importance of geographical indications, organic certification and food quality insurance schemes in European countries», Comunicação apresentada no 12th EAAE Congress *People, Food and Environments: Global Trends and European Strategies*, Gent, Bélgica, 26-29 August.
- BECKER, TILMAN (2009), «European Food Quality Policy: The importance of Geographical Indications, Organic Certification and Food Quality Assurance Schemes in European Countries», *The Estey Centre Journal of International Law and Trade Policy*, Vol. 10 (1):111-130;
- CICCO, A., LANS, I, ITTERSUM, K., LOSEBY, M. (2001), «The role of EU-certification of region of origin in consumer evaluation of food products», *71st EAAE Seminar, The food consumer in the early 21st century*, Zaragoza, Spain.
- LARROUSSE (1965), *Trois volumes en couleurs*, Librairies Larrousse, Paris.
- LUCAS, MARIA RAQUEL (2006), «Consumo, Qualidade e Segurança Alimentar: desafios e perspectivas», capítulo do livro *Economia com compromisso, ensaios em memória de José Dias Sena*, pp. 55-79, Edição CEFAG e Universidade de Évora, Junho.
- LUCAS, MARIA RAQUEL (2007), «Comportamento do consumidor: o processo de decisão na compra de alimentos», Lição de síntese da prova de Agregação, Universidade de Évora, Junho.
- COMISSÃO EUROPEIA (2000), «Quality Policy», <http://europa.eu.int/comm/dg06>.
- COMISSÃO EUROPEIA (2004), «Protection of Geographical Indications, Designations of Origin and Certificates of Specific Character for Agricultural Products and Foodstuffs», Directorate General for Agricultural Food Quality Policy in the European Union Working Document of the Commission Services Guide to Community Rules 2nd Edition, August (http://ec.europa.eu/agriculture/publi/gi/broch_en.pdf).
- COMISSÃO EUROPEIA (2006), «Food quality assurance and certification schemes», Background Paper, Stakeholder Hearing 11/12 May, http://foodqualityschemes.jrc.ec.europa.eu/en/documents/Backgroundpaper_formatted_final.pdf
- COMISSÃO EUROPEIA (2007), «European policy for quality agricultural products», Fact Sheet, http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/quality/2007_en.pdf.
- DELAGRA, UNIVERSITY OF BOLOGNA (2005), *Food chain dynamics and quality certification. Research study*.
- OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (2000), «Appellations of Origin and Geographical Indications in OECD Member Countries: Economic and Legal Implications», Final version of a study which was carried out under the Programme of Work for 1999/2000 adopted by the Committee for Agriculture and endorsed by the Trade, 12th Congress of the European Association of Agricultural Economists – EAAE 2008 Committee, http://www.oecd.org/LongAbstract/0,3425,en_2649
- FAZANO, CARLOS ALBERTO (2006), *Qualidade: a evolução de um conceito*. São Paulo: Banas Qualidade, Setembro, n.º 172.
- HOOKE, N. e J. CASWELL (1995), «A regulatory targets and regimes for food safety: a comparison of North American and European approaches», *The economics of reducing health risk from food*, Caswell J. A., ed., June.
- INDICOD (2005), «La qualità a supporto della competitività della filiera agroalimentare italiana». Study prepared by Nomisma http://indicod-ecr.it/studiricerche/download_documento/QualitaCompetitivita.pdf

- JENSEN, H., BASIOTIS, P. (1993), «Food safety/food quality date». Proceeding of the 5216 Food demand and consumer behaviour Regional Committee Workshop.
- JURÁN, J. e F. GRINA (1993), *Manual de control de calidad*, vol. I, McGraw Hill.
- WHEELLOCK, J. V. (1992), «Food quality and consumer choice», *British Food Journal*, 94(3):39-43.

Calidad y competitividad de los productos agroalimentarios^a

J. Vieira Jordão

Departamento de Gestão e Contabilidade
Faculdade de Economia, Universidade Agostinho Neto, Luanda
Angolajjordao007@gmail.com

Resumen: La gestión de calidad es la función de la compañía que tiene por misión adaptar el producto a las necesidades del cliente y conseguir que todos en la organización estén imbuidos de esta filosofía. Así que hoy, el enfoque en la gestión sistémica e integrada de los procesos de calidad es cada vez más relevante y necesario, con el fin de aumentar la eficiencia de los procesos, reducir costes y aumentar los ingresos a través de la cadena de valor.

En un intento de encontrar respuesta para estas preocupaciones, en la primera parte de este artículo se trata de la exposición del concepto de calidad en sus diversas cambiantes, se presenta la evolución de su percepción por el hombre y las actividades económicas a lo largo de los tiempos, se presentan algunas definiciones objetivas de calidad, bien como se expone, en la medida de lo posible, como es percibida la calidad en los productos agroalimentarios.

En la segunda parte tras exponer el concepto de calidad como cultura organizacional, se hace una sistematización exhaustiva de los métodos o sistemas actuales de aseguramiento y gestión parcial o integrada de la calidad en los productos agroalimentarios. Por parecer interesante y oportuno, se presenta esa sistematización bajo la forma de una pirámide jerarquizada según el ámbito (reglamentario o voluntario) de los métodos y nivel de preparación exigido a las organizaciones para su aplicación. Por fin, un conjunto de conclusiones es presentado.

Palabras clave: calidad y seguridad alimentaria, comercio internacional, competitividad, estrategia corporativa, gestión de la calidad.

Quality and competitiveness of the Agro-Food Products

Abstract: Quality management is the function that the company's mission is to tailor the product to customer requirements and get everyone in the organization are imbued with this philosophy. Nowadays, the focus on systemic and integrated quality management processes is increasingly relevant and necessary in order to increase efficiencies process, reduce costs and increase revenue across the chain of value.

In an attempt to address these concerns, in the first part of this article the subject is the exhibition of the quality concept in its diverse changeable ones, there appears the evolution of the man and the economic activities perception throughout the times, some objective definitions of quality appear, good since it is exposed, in the measurement of the possible thing, since the quality is perceived in the agro-food products.

In the second part after exposing the concept of quality and organizational culture, it is done an exhaustive systematic of current methods or systems of insurance and partial or integrated quality management in the agro-food products. To be interesting and opportune, this system appears under the form of a hierarchical pyramid according to the (regulation or voluntary) of methods, and demanded level of preparation from the organizations for its application. Finally, a set of conclusions are presented.

Key words: competitiveness, corporate strategy, food quality and safety, international trade, quality management.

1. Encuadramiento conceptual

1.1. Introdução

Casi una década pasada sobre la primitiva versión de parte de este texto, publicada en *Galileu, Revista de Economia e Direito* de la Universidad Autónoma de Lisboa (Vol. VIII, n.º 2, pp. 67-91), con el título «Gestión de Marketing: por la calidad hacia la competitividad de los productos agroalimentarios», es llegada la ocasión de lo revisar, actualizar y complementar. Y, digo actualización porque es mi convicción de que sea el propósito que animó a su gestión, sea el problema que plantea permanecen actuales y poco explotados, siendo dignos de una nueva reflexión.

Hay quién entiende la competitividad simplemente basada en la productividad de los factores y resultante productividad organizacional (con consecuentes reflejos en la disminución de los costes) a lo largo de toda la cadena o sistema de producción y

comercialización de cualquier producto (bien o servicio), o sea desde el momento de la concepción hasta la colocación del producto ante el consumidor o usuario final y eventual asistencia postventa.

Sin embargo, otra forma de abordarla, más amplia y consistente, porque enfocada en el cliente, usuario o consumidor final, es a través del sistema de gestión de la calidad. Es éste abordaje el que se va a aplicar en éste trabajo, una vez, que, hoy día, más importante que el precio es la calidad del producto que se va a comercializar. El enfoque en la prosecución de medidas que estimulen la ascensión en la cadena de valor y de la «pirámide de la calidad» (J. Jordão, 2003), dando prioridad creciente a los llamados factores dinámicos de la competitividad, es de verdad la estrategia que conduce al refuerzo de la calidad de la producción, con consecuentes reflejos en un ajustamiento proporcional en los precios de venta. Así, no hay duda que asociada o implícita a la calidad está la productividad, y por arrastramiento la competitividad de todo el sistema.

Hay sólo tres o cuatro décadas las unidades familiares eran multigeneracionales. En los hogares vivían abuelos, hijos y nietos. Los productos eran más homogéneos y el comportamiento de consumo era más uniforme. Las campañas masivas de comunicación también fueron más eficientes (Grand-Esteban y Abascal, 2010). Hoy en día, la sociedad y la economía son cada vez más diferenciadas y las empresas tienen necesidad de distinguirse unas de las otras. Es por eso que la gestión de la calidad tendrá que especializarse cada vez más. Ó, como afirman N. António y A. Teixeira (2007), «la Gestión de la Calidad es un paradigma de la gestión de las organizaciones.»

Más aún en la actual era de globalización acelerada, en que en muchos sectores de actividad cada vez más se van vulgarizando las tecnologías y el *know-how* de los procesos y técnicas de producción. Los productos tienden a tornarse *commodities*, difícilmente diferenciables. En consecuencia, son necesarias cada vez más inversiones en la calidad y en la diferenciación subjetiva y perceptible de los productos, explotando los intangibles. Tratase de asentar las estrategias de marketing no tanto en las características físicas de los productos o servicios pero, sobre todo, en sus valores emocionales proyectables o idealizables.

A lo largo del siglo XXI, las organizaciones en primero tienen que captar las necesidades de la mayoría de los clientes e incorporarlas en un producto o servicio *standard*, para después los transformar en versiones personalizadas, adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente. Se refiere a la adecuación de los productos a determinados comportamientos, expectativas o estilos de vida de dado tipo de consumidores, de forma que los productos (o sus marcas) sean percibidos como «tailor-made» o «hecho a medida» para ellos. Ó, como afirman J. E. Figueiredo Soares e I. Almeida (2009) «Calidad es, en estos momentos de inflexión, sorprender el

cliente, superando sus expectativas a través de una gama completa de servicios añadidos al producto base, cada vez más sofisticados para mejor lo fidelizar.»

1.2. Evolución de la percepción y concepto de calidad

Durante largos períodos de la historia, el hombre, refiriéndose a los productos agrícolas, ha aprendido a distinguir los mejores frutos de los demás, cualificando y calificando las buenas semillas, destacando, por sus cualidades intrínsecas, aquellas especies más eficaces, etcétera (Maqueda y Llaguno, 1994).

Aunque no se la conociese como tal, la calidad existe desde que la humanidad elaboró sus primeras herramientas con objeto de satisfacer sus necesidades. Sin embargo, cuando el hombre elabora una herramienta para su uso, el concepto de calidad tiene un enfoque distinto al caso en el que una persona produce algo para satisfacer las necesidades de otros (Badia y Bellido, 1999).

En las experiencias primitivas de los babilonios, egipcios, griegos, romanos y mayas, se aplicaban métodos de inspección y se utilizaban normas para la construcción de templos, barcos y acueductos (Hutchins, 1994). El término calidad no ha sido utilizado a lo largo de la historia tecnológica y económica de la humanidad tal como se utiliza hoy. Lo que sí aparece, en la literatura, son términos tales como: «calibre», «micrómetro», «galga», «instrumentos de medida» y «sistemas de medición». Estos términos están actualmente relacionados con la parte operativa de la calidad y su control (Sebastián *et al.*, 1994).

En éste período, los productos manufacturados que fueran realizados por expertos y tradicionales artesanos, se hacían por encargos, donde el comprador definía previamente la calidad, la funcionalidad y sus demás requisitos. En cierta medida, la vinculación existente entre el comprador y el artesano, se parece al concepto reciente de servicio. En esta intercomunicación entre el productor y el futuro usuario final, estaba de más el establecimiento de una calidad, o sea un control de calidad, una vez que ésta ya había sido definida por el comprador (Badia, 1998; Talavera, 1999).

De todos modos, si se ha de buscar un principio, éste se puede situar en la Edad Media, coincidiendo con la aparición de los primeros gremios de artesanos, aunque su concepto sea muy posterior (Sebastián *et al.*, 1994).

A principios del siglo XX, a raíz de la Revolución Industrial, el pequeño taller formado alrededor de uno o varios artesanos desaparece, dando lugar a los centros de producción en cadena con gran número de operarios y con un planteamiento productivo diferente. Es el modelo de organización designado de taylorismo (F. W.

Taylor, 1911). Se vive el apogeo de las industrias. El período se caracteriza por un desarrollo económico sin precedentes en los grandes países (Badia, 1998; Badia y Bellido, 1999).

Este auge de la industria vendrá acompañado de un aumento similar del comercio internacional, propagándose así una división internacional del trabajo, caracterizada por el hecho de que cada trabajador, empresa u operario trabaja para otra empresa o departamento de la misma o diferente empresa. Y para que esto ocurriera, se necesitaba grandes dosis de coordinación, que las piezas fabricadas y las partes del producto final respondieran a unas especificaciones previas^b a fin de que se acoplaran entre sí y generasen el producto preestablecido (Mazarrasa, 1994).

Una de las aportaciones referentes al tema división del trabajo fue lo propuesto por el norteamericano Frederick Winslow Taylor, en 1911. Planteó una fórmula, que dice lo siguiente: «la dirección debe definir la tarea de cada uno de los operarios especificando el método que deben usar y cuantificando el tiempo que deben emplear en realizarla». Denominada esta idea principio de la división del trabajo, consiste en que el control de calidad es una función responsable de la fase final de la producción, encargada de identificar y eliminar las piezas defectuosas (Pfeifer y Torres, 1999).

En éste sistema de producción en serie, se consigue un índice muy elevado de productividad, pero no todas las piezas son válidas para el consumo, por lo que al final se ha de realizar un proceso de selección. Es en estas condiciones cuando surge el departamento de control de calidad, y aparece asimismo la figura del inspector de calidad, operario de éste departamento (Harrington, 1990; Medina, 1992).

También a comienzos de éste siglo, merece destacarse la reputación de alta calidad que han alcanzado los productos ingleses y alemanes en el contexto mundial. El cuidado por la calidad, expresado por los ingleses fue imitado por los alemanes posteriormente (Maqueda y Llaguno, 1994).

Así que, en el período mencionado anteriormente, el alcance de la idea de calidad está en la actividad de control^c del producto final y bajo la óptica del ajuste a las especificaciones. Se caracteriza por ser un modelo estático e insuficiente, donde se omite la inspección y verificación en los procesos intermedios, y en muchas de las operaciones o tareas, y por lo tanto falta la verificación de la eficacia y eficiencia de las piezas o productos a lo largo de la línea (Badia, 1998).

En estos momentos calidad significaba ausencia de defectos y se instrumentalizaba por medio de la inspección o también denominada entonces control de la calidad. El término control de la calidad coincidía con lo que ahora se llama evaluación. Por esta función se conocía el comportamiento del producto respecto a las especificaciones.

La introducción de la organización científica del trabajo por F. W. Taylor supuso que la sociedad industrial empezara a ser consciente de que el trabajo puede ser analizado. A partir de entonces la palabra *productividad* adquirió sentido.

Si la diferencia competitiva del artesano era su *experiencia*, en la revolución industrial la *productividad* fue la que determinaba la presencia en el mercado. Sin embargo, con los fenómenos – presión por la productividad y funciones empresariales separadas en los diferentes departamentos –, se perdió aquella implicación total con el cliente, dando lugar a un período donde se generaban altos porcentajes de productos defectuosos. No obstante, se vendía lo que se producía.

En épocas más cercanas el aumento de la competencia y la mayor sensibilización del comprador al producto defectuoso provocó que se aumentara la inspección, creándose un departamento especializado en esa tarea y generalmente enfrentado con producción. El técnico en calidad empieza a tener protagonismo al generarse un conflicto entre la producción sin defectos y la productividad, conflicto aún vigente. No obstante, para conocerse el origen moderno de la calidad hay que retroceder a finales de los años veinte, concretamente a la rama de fabricación de la compañía *American Telephone & Telegraph*, en EE.UU, pionera en implantar la calidad (Christopher *et al.*, 1994).

Es a partir de este período que el concepto de calidad, que estaba centrado en la conformidad con las especificaciones del producto industrial y en la inspección al final de la producción, se traslada a todas las fases del proceso de producción, y muy posteriormente a las demás actividades de la empresa, reemplazando a la cultura de la detección de productos defectuosos por la cultura de la prevención^d (Horowitz, 1993; Maqueda y Llaguno, 1994).

Durante los años treinta se empiezan a aplicar las técnicas estadísticas en el control de la calidad (CEC^e). El experto norteamericano Walter A. Shewhart fue el primero que lo hizo, introduciendo los diagramas para el control estadístico del proceso, y clasificando los defectos según su gravedad (Diagrama de Pareto) (Pérez *et al.*, 1994; Talavera, 1999). Así que, en esta etapa la idea de calidad se puede entender todavía como ajuste a unas especificaciones previamente establecidas mediante un control del proceso de producción, pero ahora estadístico (Amat, 1992; Medina, 1992).

Cabe también mencionar en éste período, que otro experto norteamericano W. Edwards Deming, incluyó en el control de calidad las teorías estadísticas con resultados aún en las líneas productivas de difícil y compleja inspección, y fue el primero en utilizar las técnicas de muestreo en la rama servicios. Recomendaba «el ciclo de mejora continua», el conocimiento de la «variación estadística», el uso también de los «diagramas de control», como mejor método para asegurar la calidad. Además,

diseñó la teoría de gerencia a cerca de cómo la organización debe transformarse hacia la alta calidad y la productividad, especificando los riesgos y los obstáculos (Brocka, 1994).

En Europa, después de la Segunda Guerra mundial, estando inmersa en un proceso de reconstrucción, la preocupación principal estaba en satisfacer las necesidades básicas. Cede su liderazgo en materia de calidad a Norteamérica (Maqueda y Llaguno, 1994; Pfeifer y Torres, 1999). EE.UU fue el único país, de entre los más desarrollados del mundo, cuya infraestructura de producción se había beneficiado de un gran impulso gracias el incremento de producción debido a la guerra. Tuvieron una demanda muy superior a sus capacidades, y por supuesto, tenían asegurada la venta del producto. Fue el período de la producción cuantitativa de la industria norteamericana (Badia y Bellido, 1999).

Venía ya empleándose anteriormente en las industrias norteamericanas los sistemas de aseguramiento de la calidad que fueron años más tarde aceptos en todos los mercados y ampliamente introducidos incluso en otros sectores. Otra de las características de esta etapa es que se empiezan a añadir nuevos significados, matices y enfoques a los términos como producto, sus características, sus deficiencias, servicios, el cliente, sus necesidades, sus expectativas, ampliando sus campos de acción, de alcance, etcétera (Cottle, 1991; Mazarrasa, 1994).

En la década de los cincuenta, la industria japonesa ante la respuesta negativa del mercado norteamericano y europeo a su estrategia de cantidad a precios bajos, sin importar calidad, constató la poca calidad en sus líneas de fabricación de sus productos de consumo masivo. Entonces redescubre y empieza a aplicar los métodos estadísticos de evaluación y, en particular, el control estadístico de procesos, desarrollado por algunos expertos norteamericanos. Asimismo, también se empieza a implantar algunas de las técnicas y principios de la calidad total o gestión de la calidad (GCT^f), que venían ya aplicándose en las industrias norteamericanas, aunque ampliarían su campo de alcance, metodología, objeto, etcétera. Además, los expertos japoneses propusieron también un método de trabajo que permitía identificar los requerimientos del consumidor para transformarlos en características del producto y en especificaciones para su producción (Horovitz, 1993; Merli, 1995).

En éste período, un especialista norteamericano en calidad, Feigenbaum presenta el concepto de calidad total concebido desde la perspectiva de la teoría de sistemas, en su primera versión. Y otro experto norteamericano en la materia, Joe Jurán (especializado en la implantación de sistemas de calidad), enseñó que la calidad del producto no reside en las mediciones, instrucciones o instalaciones de inspección, sino en el grado de mentalización del personal, que va desde los directivos hasta el operario. Además, definió calidad desde el punto de vista del cliente, conocida por la acepción: «adecuación al uso» o «aptitud de uso» (Brocka, 1994).

Desde los años sesenta, en los países industrializados se desarrollan un tejido productivo competitivo y automatizado, sus excedentes se intercambian con materiales y servicios de otros países, y se consolida el estado de bien estar. Los países occidentales obtienen altas tasas de crecimiento de sus PIB⁹ respectivos, lo que les hará obtener un desarrollo económico sin precedentes, los ciudadanos disponen de mejor educación y capacidad adquisitiva, y demandan productos sofisticados. Vender se tornó más difícil, la competencia ha dejado de ser nula y ha pasado a ser numerosa (Pfeifer y Torres, 1999).

Es una etapa caracterizada por los esfuerzos destinados a comprensión de ciertos aspectos del comportamiento del consumidor. En esta década se planteó la necesidad de emplear el control de calidad fuera de la línea de fabricación, convirtiéndose en un sistema de gestión basado en la prevención de errores dentro y fuera de la empresa (Monden, 1988; Sánchez *et al.*, 1999).

En éste período, en Japón, el experto en calidad Ishikawa, consigue implantar los primeros círculos de calidad (grupos de mejora), con énfasis en la organización de toda la empresa para la mejora continua; y en Norteamérica, Crosby presenta el primer proyecto cero de defectos (Verge y Martínez, 1992; Oakland, 1993; Ishikawa, 1994).

Tras la crisis del petróleo (1973/74), las diferencias entre los países que habían desarrollado estrategias de calidad como el Japón y Alemania, y los que no se acrecentó es considerable. Mediados de los setenta, las empresas japonesas dominan claramente muchos mercados con productos de calidad (como por ejemplo: en el sector automóvil, en la industria fotográfica y del sonido, etcétera), ocupando también los primeros lugares en las tablas clasificatorias de productividad y calidad mundiales. Durante la presente época se ha producido una creciente tercerización de las economías desarrolladas, y se empieza a dar énfasis a la calidad en el sector servicios (Maqueda y Llaguno, 1994).

A principios de los años ochenta, se realizaron varios estudios sobre estrategias de mercado que prueban que el cumplir con las exigencias que el cliente impone al producto en lo relativo a su funcionamiento, solidez, estabilidad, diseño, etcétera, es decir, su idea de la calidad, es más valorado en la compra que el aspecto económico. En Norteamérica las mayores empresas empezaban a poner en marcha programas de calidad total para situar sus productos a la altura de los productos nipones (Horovitz, 1993; Badia y Bellido, 1999).

Las empresas detenían ya los medios y conocimientos necesarios para obtener productos fiables, concebidos con base en las necesidades de los clientes y a bajo coste. Sin embargo, en los años ochenta, países como Corea del Sur, Hong-Kong y Singapur desafiaron la competencia occidental copiando su tecnología, pero con

costes de mano de obra mucho inferiores, lo que les permitía colocar en el mercado productos más baratos y con la misma calidad. La preocupación de las empresas se ha centrado ahora en la concepción de nuevos productos y en su capacidad para lanzarlos rápidamente en el mercado. Para dar respuesta a esta nueva preocupación, otros tipos de herramientas de la calidad se han desarrollado, entre las cuales el QFD (*Quality Function Deployment*) y las siete nuevas herramientas de gestión de la calidad: Diagrama de Afinidades, Diagrama en Arbole, Diagrama de Relaciones/Interrelaciones, Matrices de Prioridad, Diagrama de Matriz, Gráfico de Decisión del Proceso y Diagrama de Actividades (J. E. Figueiredo Soares e I. Almeida, 2009).

A finales de los ochenta, bien como en la década siguiente, surgieron en los EE.UU y en Europa, los modelos de excelencia empresarial [*Total Quality Management* (TQM), *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) y el *Excellence Quality Award* desarrollado por la *European Foundation for Quality Management* (EFQM)], los cuales, sin embargo inicialmente concebidos como referenciales para la atribución de premios de excelencia, rápidamente se han convertido en herramientas de mejora continua de la gestión global de las organizaciones, aún hoy día actuales.

En los noventa, el desarrollo tecnológico, la competencia, el exceso de oferta y la especialización de los compradores obliga a responder exactamente a los deseos^h del cliente. Se demandan productos mucho más personalizados. La liberalización del comercio, las redes de transporte y de comunicaciones dan nacimiento a un mercado global. Aparecen las técnicas de fidelización de los clientes (Albrecht, 1994; Rodríguez, 1995).

La importancia de obtención de adecuados equilibrios entre los resultados económicos, sociales y ambientales para el desarrollo sostenible de las sociedades, ha exigido a las organizaciones nuevas preocupaciones en términos de impacto ambiental de los productos producidos y ética social. De esta manera, por analogía con lo que ha sucedido con los sistemas de gestión de la calidad, se han desarrollado otros referenciales, para otros sistemas de gestión relevantes, como el ambiental (EMAS e ISO 14001:2004), la higiene y seguridad en el trabajo (OHSAS 18001:2007), la responsabilidad social (SA 8000 e ISO 26000:2010), etcétera.

Al nivel de los referenciales normativos internacionales, el riesgo aparece como tópico en normas relacionadas con el ambiente (ISO 14001:2004), gestión segura de la información [ISO/IEC 27000:2009ⁱ (Técnicas de seguridad de la información: Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información) e ISO/IEC 17799:2005], seguridad de personas (OHSAS 18001:2007 e ISO 26000:2010), seguridad alimentaria (ISO 22000:2005) y gobernanación – *Corporate Governance* (AS 8000 y *Sarbanes-Oxley*).

Hoy existe la norma ISO 31000:2009, específica para la gestión del riesgo. Todavía, esta tardó, lo que se llevó algunas instituciones a dar respuesta a esta necesidad creando sus propios referenciales o reglamentos, de los cuales los más conocidos son el AS/NZS 4360:2004 (desarrollado por el *Joint Standards Australia/Standards New Zealand*), el IRM/AIRMIC (desarrollado, en conjunto, por el *Institute of Risk Management, Association of Insurance* y *The National Forum for Risk Management in the Public Sector*), el Basileiall:2004 (recomendaciones emitidas por el *Basel Committee on Banking Supervision*), y el COSO:2004 (propuesto por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*).

Desde la primitiva idea de la calidad como una comprobación última de los productos obtenidos hasta nuestros días, ha pasado a significar una filosofía incorporadora de los distintos recursos productivos de la empresa (sean o no operativos), y se ha trasladado fuera de su ámbito interno. La calidad se ha orientado a las necesidades, deseos y expectativas de los clientes internos y externos, ha absorbido diferentes contenidos, metodologías y técnicas, y ampliado su campo de acción y alcance, tomando una dimensión global y, con la persecución de la mejora continuada.

De esta manera, son varias las lecciones a retener del pasado y que dan solidez a un cuerpo de conocimiento, a partir de lo cual serán construidos los sistemas de abordaje de la calidad en el siglo XXI (J. E. Figueiredo Soares e I. Almeida, 2009):

- La calidad debe ser entendida, al mismo tiempo, como adecuación a las especificaciones, y a las necesidades y expectativas explícitas y latentes de los clientes;
- Es soportada en técnicas y herramientas específicas, cuyo acervo va aumentando en cantidad y sofisticación, a medida que es necesario encontrar nuevas respuestas a las necesidades del mercado y de las tecnologías;
- La preocupación por producir y entregar la calidad pretendida debe ser transversal a toda la organización, estar presente en todos sus procesos y controles, siendo responsabilidad de todos los miembros organizacionales;
- La calidad debe tener en cuenta los principios de prevención, reducción de los desperdicios, de los residuos y de la mejora continua;
- La gestión de la calidad es solamente uno de los aspectos del sistema de gestión de las organizaciones, siendo la norma ISO 9001 el referencial de exigencia mínima, valiendo las certificaciones como demostraciones exteriores del cumplimiento de esas exigencias;
- Los modelos de excelencia empresarial son un guía de mejora del desempeño global de las organizaciones, asiente en criterios objetivos observados en las mejores prácticas organizacionales.

1.2.1. De la inspección a la calidad total

De esta manera, *grosso modo* se podrán sistematizar cuatro fases distintas en la evolución de la percepción y concepto de calidad, en cuanto a: técnicas y herramientas utilizadas, áreas de la empresa (u organización) y dominios profesionales envueltos y principios orientadores. Son ellas: la Inspección, el Control de Calidad, la Garantía de calidad y la Gestión por la Calidad Total, también llamada de Excelencia.

1. Fase de la Inspección: la énfasis de la calidad, en el inicio del siglo XX, se situó en la inspección del producto concluido, evitándose con eso la entrega al cliente de productos no conformes. En pleno periodo de masificación de la producción y de transición de una economía predominantemente agraria para una economía industrial, la cantidad era claramente privilegiada, en perjuicio de la calidad. La principal actividad de la función de inspección, que se encontraba integrada en el departamento de producción, era la identificación y separación de los productos defectuosos. No existían preocupaciones con la investigación de las causas de los defectos, ni en actuar sobre las mismas, es decir, el sistema vigente se basaba en la detección.
2. Fase del Control de Calidad: cerca de los años treinta, la inspección de la calidad empezó a revelarse una práctica insuficiente y, sobre todo, demasiado dispendiosa para limitar la entrega de productos no conformes a los clientes. De esta manera, los principales desarrollos se centraron en la aplicación de la estadística a la calidad. El control de los procesos pasa a basarse en el uso de técnicas estadísticas, con aplicación de técnicas de control por muestreo. Se asiste, también, al desarrollo embrionario de una actitud preventiva en la calidad. No se trata apenas de identificar y eliminar los productos no conformes pero también de eliminar las causas que están en su origen.
3. Fase de Garantía de la Calidad: tras la Segunda Guerra Mundial, de una estrategia cuantitativa se pasó para una estrategia cualitativa, basada en la diferenciación del producto o servicio por el abordaje sistemático de todas las actividades que puedan afectar la calidad (desde la concepción al fabrico y desde el estudio de mercado hasta la asistencia postventa). Por esto resultó una tendencia creciente para acompañarse la calidad desde la fase de contrato hasta a la utilización del producto o servicio. Esta gestión completa del ciclo de vida exige que cada función de la empresa participe parcialmente en el objetivo global de la calidad. Sustituyese, de esta forma, la anterior acepción de Control de Calidad por una definición más amplia, centrada no tanto en el producto pero, sobre todo, en el proceso, corrientemente designada por Garantía de la Calidad.

4. Gestión por la Calidad Total: esta fase de evolución de la calidad es marcada por la emergencia y difusión de los principios del TQM (*Total Quality Management* y *EQA – Excellence Quality Award* de la *EFQM*) y por la demanda sistemática de la mejora continua, como única forma de gestionar el cambio y la adaptación permanentes a la volatilidad de la envolvente externa de la empresa. Más, la Gestión por la Calidad Total está asociada a un proceso que cruza toda la organización, dejando de ser un objetivo intermedio de una función o departamento, para pasar a ser un objetivo global de la empresa, lo que implica que la política y la estrategia de la calidad sean implementadas de una forma estructurada en toda la organización. En última instancia, resulta en una armonización de valores y comportamientos dentro de la organización.

1.3. Algunas definiciones de calidad

Pueden encontrarse diferentes definiciones procedentes de instituciones y de expertos sobre la materia, según el punto de vista desde el que se enfoque y que hacen énfasis en uno u otro aspecto de este concepto multidimensional, que se presenta a continuación.

Las normas internacionales, como por ejemplo la ISO^j 9000 (ISO 9001:2000, con su nueva versión ISO 9001:2008), definen la calidad como el «conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren aptitud para satisfacer unas necesidades implícitas o explícitas». Esta definición tiene en cuenta las variaciones de las necesidades de distintos segmentos de consumidores (por edad, espacio geográfico, etcétera), es decir, se refiere al conjunto de variables que confiere a un producto la amplitud de satisfacer unas determinadas necesidades y que se debe considerar su evolución a través del tiempo. Y la ISO 9004, que define la calidad como el «conjunto de especificaciones y características de un producto referidas a su capacidad de satisfacer las necesidades que se conocen o presuponen.»

La Sociedad Americana para el Control de la Calidad (*ASQC, American Society for Quality Control*) define la calidad como el «conjunto de funciones o características de un producto, proceso o servicio que le confieren su capacidad para satisfacer las necesidades de un cierto usuario o cliente.»

Según la norma UNE^k, se define al término calidad como el «conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que le confieren aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas (del cliente).»^l Es decir, aptitud para el uso, aptitud para el empleo, satisfacción del cliente o conformidad con las necesidades y requisitos del cliente (Sebastián *et al.*, 1994).

Un producto puede tener mayor o menor calidad según determinados criterios; pero también puede presentar simplemente diferentes calidades, sin gradación, o con distinta gradación según el criterio utilizado. En lenguaje corriente presenta una acepción que se refiere a la bondad o excelencia. En lenguaje técnico, calidad significa carácter, conjunto de propiedades de un producto que permiten identificarlo y distinguirlo de otro producto, sin que tenga que tener necesariamente una connotación valorativa de excelencia.

En lenguaje económico, y especialmente en la literatura sobre mercadotecnia, el elemento determinante de la calidad es la funcionalidad o aptitud, es decir, adecuación al uso que se vaya a dar al producto (Stanton y Futrell, 1989; Nicolás y Valceschini, 1993; Rivera, 1995) y tampoco aquí es necesaria la connotación valorativa. En este sentido, el concepto de 'buena calidad' es relativo, subjetivo y dinámico (Córdoba y Torres, 1990), pudiendo ser valorado de múltiples maneras por los consumidores. «En rigor, la calidad no tiene por qué ser 'calidad superior'» (Caldentey y Gómez, 1996).

En un concepto genérico de calidad de un producto o servicio, se la define como «el conjunto de propiedades, circunstancias, caracteres, atributos, rasgos y demás humanas apreciaciones, inherentes o adquiridas por el objeto valorado: persona, cosa, producto, servicio, proceso, estilo, función empresarial, etcétera, que permiten distinguir las peculiaridades del objeto y de su productor (empresa), y estimarlo (valorarlo) respecto a otros objetos de su especie» (Maqueda y Llaguno, 1994).

Falcone (1989) define la calidad de un producto o servicio como a determinada por el nivel de satisfacción de los clientes. Para este autor, la satisfacción total del consumidor es la base de sustentación de la supervivencia de cualquier empresa. Esta satisfacción del consumidor, debe ser buscada de dos formas: defensiva y ofensiva. La satisfacción en la forma defensiva se preocupa en eliminar los factores que desagradan al consumidor, a través de la retroalimentación de las informaciones del mercado. Ya la satisfacción en la forma ofensiva, busca anticipar las necesidades del consumidor e incorporar estos factores en el producto o servicio.

En un sentido más amplio, se considera el concepto de calidad de la empresa, o de una institución como el «conjunto de atributos, características, propiedades, forma de ser y actuar, etcétera, de todos los elementos integrantes de la empresa o institución en funcionamiento, atendiendo pues a la explotación en funcionamiento, al factor humano en su aporte de esfuerzo físico e intelectual, es decir, al conjunto de las personas de la misma, y a sus productos y/o servicios que produce, que satisfacen las expectativas, necesidades y requerimientos de sus clientes externos e internos» (Merli, 1995).

Brocka (1994) expone que grandes especialistas en temas de calidad, como Deming, Crosby, Taguchi, Feigenbaum, e Ishikawa han matizado sus definiciones con las siguientes acepciones: «cumplimiento con los requisitos» o «conformidad con los requisitos» (Crosby); «satisfacción de las expectativas del cliente» (Feigenbaum); «dar satisfacción al cliente» (Deming); «satisfacer los requisitos del cliente» (Ishikawa) y «mínimo coste que un producto impone a la sociedad, desde el momento de su concepción» (Taguchi).

Jurán (1990b) define calidad como «la aptitud para el consumo», que está determinada por la característica del producto que el usuario o consumidor (y no el proveedor o el vendedor), considera más beneficioso para él.

Lo remarcable en las diversas definiciones aportadas, es que por un lado, se tiene o se piensa en un bien, un servicio, o algo con utilidad, y por otro lado, a alguien con unas necesidades, deseos o requerimientos que cubrir o satisfacer. Es decir, existe un gran componente subjetivo en el concepto de calidad, ya que el cliente es el que en definitiva valora finalmente si el producto o servicio que se ofrece cumple la totalidad de sus expectativas, le satisface y da respuesta a sus necesidades y deseos (Sebastián *et al.*, 1994).

Al final, la dualidad del término «calidad» encierra dos aspectos diferentes, todavía complementarios: (i) satisfacción con el cliente: bien/servicio conforme a las expectativas de este (del mercado); (ii) de forma rentable: conforme a las posibilidades del suministrador.

1.4. Calidad de los productos agroalimentarios

La calidad en relación a los productos agroalimentarios, puede ser definida como el conjunto de características que diferencian las unidades individuales de un producto y tienen significación a la hora de determinar la aceptación del mismo por el consumidor (Kramer y Twigg, 1962).

La definición de calidad en la literatura técnica, desde la perspectiva de los consumidores finales y en relación con los productos agroalimentarios, dice que las frutas y hortalizas de buena calidad son aquellas que tienen buena apariencia, están firmes y ofrecen buen sabor y valor nutritivo. Aún cuando algunos consumidores compran en base a la apariencia y el tacto, su satisfacción y compras posteriores dependen de la buena calidad comestible (Kader *et al.*, 1985). O sea, el consumidor elige, en el acto de la compra, aquellos productos que considera poseen las características más adecuadas para satisfacer sus necesidades. Estas características pueden deberse al propio producto (calidad, envase, etcétera) o bien a las proporciona-

das por los instrumentos comerciales (precio, publicidad, producto, etcétera) (Olmeda y Rivera, 1984).

Rivera (1995) plantea que la definición de calidad en el ámbito agroalimentario, debe ser basada fundamentalmente en el punto de vista del consumidor, asegurando que los demás puntos de vista sobre la calidad están pensados básicamente para productos industriales, y donde la adecuación a unas necesidades en el seno de un proceso productivo en el que una sección de una empresa es utilizadora de lo producido por otra y, a su vez, suministradora de otras secciones y donde los requerimientos de calidad son relativamente fáciles de objetivar. Además, dice que la calidad de un producto agroalimentario definida desde éste punto de vista es «un juicio ordinal emitido por el consumidor, basado en las variables que éste considera de calidad». Y cabe destacar que esta definición se basa en la teoría de Lancaster (1971) que supone que la calidad está asentada en los atributos o características poseídos por un producto, siendo solamente relevantes para el juicio los que permitan discriminar entre productos similares.

Por otra parte, una concepción tradicional de la calidad, que todavía predomina en algunos medios agrarios, es la que considera la calidad de un producto como un valor absoluto, relacionado directamente con las condiciones del medio físico y la técnica productiva y que poco depende de la demanda que puedan ejercer los consumidores. Según este enfoque, las variables estratégicas de las cuales depende la obtención de un producto de calidad, son el medio físico y la técnica. Siendo el primero de estos factores inmodificable y la técnica utilizada la que la experiencia (la tradición) ha demostrado como la más adecuada en esa zona para obtener un producto de calidad, el resto de los factores productivos y comerciales no tienen sino que adaptarse. Esta percepción de la calidad subyace a menudo en el concepto de calidad utilizado por las denominaciones de calidad (Estruch, 1994).

Gios (1989), ha puntualizado que esta concepción tradicional está detrás de aquellos planteamientos que concluyen que un producto será de calidad cuando se produce mediante la aplicación de los sistemas de producción tradicionales en una determinada zona geográfica. Así, se establece una identidad entre la calidad de un producto y la utilización de una técnica productiva en una zona tradicionalmente productora que posee ciertas características físicas y climáticas. Y las características que debe presentar este producto para ser considerado un producto de calidad serán aquellas que el productor, como perfecto conocedor del producto, considere adecuadas o las que el consumidor tradicionalmente haya demandado. Además, dice que se trata de una visión estática y que dicha apreciación no evoluciona con el tiempo.

Por eso mismo, se considera que ésta visión estática no permite la innovación y el desarrollo de nuevos productos en función de las necesidades y expectativas de

los consumidores, cada vez más exigentes y sofisticados, dificultando aún el desarrollo de estrategias de marketing coherentes y consistentes en el futuro. En un mercado global altamente competitivo, la innovación surge como una respuesta natural a la necesidad de diferenciación de la competencia. Las personas, el conocimiento, la cultura y el sistema de principios y valores éticos de la organización pasan a ser sus más valiosos activos, se basando en ellos la capacidad de diferenciación en el mercado y, consecuentemente, la sostenibilidad de los negocios.

Respecto a la calidad de los alimentos en sentido estricto, Allueva *et al.* (1997) indican que en el caso de un alimento, la *cualidad* esencial de la calidad es dar al consumidor el alimento en un estado o con unas condiciones de seguridad total, que aporte a su metabolismo los nutrientes y la energía necesaria. Distinguen asimismo distintos componentes de esta calidad: a) Calidad higiénica, b) Nutricional, c) Tecnológica, d) Organoléptica, e) Psicosocial y f) la Calidad de uso o servicio. Este último determina los diferentes aspectos que los usuarios desean encontrar en el consumo de un alimento, tales como cualidades de: (i) Conservación, (ii) Aspectos reglamentarios, (iii) Aspectos económicos, (iv) Comodidad de empleo y, (v) Aspectos comerciales.

La calidad definida como aptitud para satisfacer necesidades, refiriéndose a los productos alimentarios, variará en el tiempo al modificarse las necesidades (objetivas y subjetivas) de los consumidores que demandan el producto en el mercado y le exigen unas u otras características. Y también, que habrá variabilidad en el espacio, o sea, exigencias distintas de calidad para un producto en distintos mercados geográficamente diferenciados (Laurent, 1990) y dependiente de las escalas de valor del evaluador (Pagella, 1988).

En la calidad de los alimentos intervienen dos aspectos. El primero es que los alimentos no deben contener sustancias nocivas o indeseables como microbios, productos químicos u otros elementos utilizados en el proceso de elaboración, algo relativamente fácil de controlar si respetan ciertos criterios objetivos. El segundo es que los alimentos deben satisfacer los deseos del consumidor en cuanto a gusto u otros criterios subjetivos. Ambos aspectos quedan reflejados en el planteamiento adoptado por la Unión Europea para garantizar la calidad de los alimentos (UE, 2000).

La calidad de los productos frescos (hortofrutícolas u otros) es una combinación de características, atributos, propiedades que integran el valor del producto para los seres humanos como su alimento (frutas y hortalizas) y para su placer (ornamentales). La calidad demandada para las frutas y hortalizas por los productores, distribuidores comerciales y consumidores finales es distinta. Mientras que los productores se preocupan de que sus productos tengan una buena apariencia y pocos defectos visuales, entienden además que un buen producto debe tener un alto rendimiento,

resistencia a las enfermedades, que sea fácil de cosechar y posea una buena calidad de embarque. Ya, para los recibidores y distribuidores comerciales, la calidad de la apariencia es lo más importante, pero también se interesan mucho en la firmeza y que tengan una larga vida de almacenamiento. Y los consumidores finales demandan buen sabor, buena apariencia, firmeza y valor nutritivo para la calidad de las frutas y hortalizas (Kader *et al.*, 1985).

Calidad es, según otras definiciones, los requisitos demandados al producto y que al utilizarlo en el ámbito de explotación agraria, va a depender directamente de cuál es el canal o estrategia de comercialización que empleará el agricultor. Pues la demanda de calidad del mercado se transmite al agricultor por «distintos eslabones de la cadena», y para él, adoptar una «estrategia de calidad» puede quizá reducirse a satisfacer los requisitos sobre las características del producto que le plantea quien se les compra, sea comerciante, industrial o consumidor (Estruch, 1994).

En definitiva la palabra calidad se usa de muchas maneras con referencia a las frutas y hortalizas frescas, tales como: *a)* calidad comercial, *b)* calidad comestible, *c)* calidad para postres, *d)* calidad de embarque, *e)* calidad de mesa, *f)* calidad nutritiva, *g)* calidad interna y *h)* calidad de apariencia (Kader *et al.*, 1985).

Por último, quizás sea oportuno referir las 5S's tan de moda para la calidad de los productos agroalimentarios: *(i)* *salud* – características nutricionales, diuréticas y otros posibles aspectos relevantes para la salud; *(ii)* *sensaciones* – características sensoriales: el gusto, el sabor, el aroma, el placer,...; *(iii)* *seguridad* – características higiénicas; es la calidad microbiológica del producto; un producto sano y seguro; *(iv)* *servicios* – uso fácil para ganar tiempo (simplificación del uso); y *(v)* *sostenible* – resultante de la producción agraria convencional racionalizada o integrada (protección y producción integrada) o de la producción ecológica, respetuosas del medio ambiente.

2. Métodos de aseguramiento y gestión de la calidad de los productos agroalimentarios hacia la excelencia

Las empresas que siguen en el mercado es por que al menos, en su gestión general, tienen una componente de gestión de la calidad. Realmente existe una política de la calidad, puede estar claramente formalizada en la organización, incluso

documentada, puede no estar diferenciada de la política general, o puede que esté solo en la mente de una persona. En cualquier caso la calidad resultante no es una casualidad, es el concurso dirigido de los recursos, las personas, los procedimientos y todos ellos optimizándose conforme a los cambios de necesidades consideradas. Esta armonía es la que se genera con la *gestión de la calidad*, hacia la excelencia o la calidad total (TQM ó EFQM).

En el sector de manipulación de alimentos, la calidad empieza por cumplir la legislación técnico sanitario de aplicación, pues se centra en la garantía de ciertas características de calidad de los productos. Ciertos clientes dirigen sus auditorías de proveedores a la comprobación de esta condición.

De la misma forma que se crearon normas de productos para facilitar la comercialización, se normalizaron los sistemas de gestión. Las organizaciones necesitan modelos para que sus sistemas de calidad sean reconocidos por sus clientes y que la decisión sobre la adecuación de cierto sistema no se limite a una apreciación subjetiva, más aún cuando se evalúa la «seriedad» de una organización.

Sin embargo, la planificación de la calidad significa responder a la información procedente de la función de marketing, conforme a las directrices marcadas por la política de la calidad de la organización, para conseguir la orientación hacia el cliente desde cualquier departamento o sección que pueda participar.

En la próxima Figura 1, por analogía con la sistematización de las necesidades y motivaciones humanas, debida a Abraham Maslow (1954), se presenta la «pirámide de la calidad» (J. Jordão, 2003), donde se exponen varios métodos de aseguramiento y gestión de la calidad según su ámbito (reglamentario o voluntario) y nivel jerárquico de importancia. Se verifica que el nivel 1 es la base de partida para todo y cualquier otro sistema de aseguramiento de la calidad. Sin embargo, cualquier organización agroalimentaria tendrá por lo menos que cumplir con las especificaciones indicadas en los niveles 1 y 2.

No obstante, hoy para hacer frente a los problemas resultantes de la globalización creciente, los riesgos de seguridad y la alta competencia de los mercados, el enfoque en la gestión concertada, sistémica e integrada de la calidad [busca de la excelencia o gestión por la calidad total (TQM – *Total Quality Management* y EQA – *Excellence Quality Award* de la EFQM)] es cada vez más relevante y necesaria, por forma a incrementar la eficiencia en los procesos, reducir los costes e incrementar las ganancias en la cadena de valor (Schiefer, 2000).

De esta manera, a finales del siglo XX y primeros años del siglo XXI, una vez que no existía aún una norma ISO internacional (ISO 22.000 solamente ha salido el 30.08.2005), para hacer frente a estas nuevas realidades del mercado, en diferentes países, distintas iniciativas fueron implementadas para integrar los requisitos de la

seguridad alimentaria en los sistemas de gestión de la calidad de las empresas y las cadenas de aprovisionamiento alimentar. Habitualmente, estas iniciativas tenían una perspectiva internacional, pero su aceptación se quedó normalmente dentro de las fronteras nacionales (Krieger, 2002). No obstante, tales iniciativas o sistemas han servido, también, muchas veces, como barreras «técnicas» al libre comercio internacional.

Para dar respuesta a estas preocupaciones, surgieran mientras tanto con ámbito internacional y en varios países distintas iniciativas integradas de gestión de la calidad, como son las presentadas en el nivel 4 de la «pirámide de la calidad» (*vide* Figura 1). Son ejemplo los sistemas EUREPGAP al nivel internacional, los sistemas BRC (*British Retail Consortium*) y *Little Red Tractor* en Inglaterra, los sistemas *Agri-Confiance* y *Label Rouge* en Francia, el sistema SQF (*Sector Quality Function*) en Australia, el sistema IKB (en inglés *Integrated Chain Management*) en Holanda, el sistema GFSI (*Global Food Safety Initiative*) para poder vender en Europa, USA, Canadá, Australia, etc., el sistema Q&SS (*Quality and Safety System*) en Alemania, etcétera.

Afortunadamente, tenemos hoy la ISO 22000:2005 que normaliza la gestión de la calidad y seguridad alimentaria. Esta se reparte aún en la ISO 22002-1:2009 que trata de los requisitos previos de los programas de seguridad alimentaria (parte 1: manipulación de alimentos), la ISO/TS 22003:2007 que trata de los requisitos para organismos que presten servicios de auditoría y certificación de sistemas de gestión de seguridad alimentaria, la ISO/TS 22004:2005 que trata de la orientación sobre la aplicación de la norma ISO 22000:2005, la ISO 22005:2007 que trata de la trazabilidad en la cadena de piensos y alimentos – principios generales y requisitos básicos para el diseño e implementación del sistema, y la ISO 22006:2009 que trata de las directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2008 para los procesos de producción de cultivos (ISO 15161).

En el ámbito alimentario tenemos aún a considerar la norma ISO/IEC 17025:2005 que define los requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo (testes) y calibración, la norma ISO 26642:2010 que trata de la determinación del índice glicémico y la recomendación para la clasificación de los alimentos, la ISO/TS 16634-2:2009 que trata de la determinación del contenido de nitrógeno total por combustión de acuerdo con el principio de Dumas y cálculo del contenido de proteína cruda. Parte 2: cereales, legumbres (leguminosas) y productos de la molinería de cereales, la ISO 1871:2009 que trata de las directrices generales para la determinación de Nitrógeno por el método Kjeldahl (alimentos y piensos).

Tenemos aún de integrar la norma ISO 19011:2002 que define las líneas de orientación para auditorías a los sistemas de gestión de la calidad y/o de gestión medioambiental, la norma ISO 10012:2003 que define los sistemas de gestión de la

medición – requisitos para los procesos de medición y calibración de equipos, la ISO 10001:2007 que dice al respecto de la satisfacción del cliente – guía para los códigos de conducta para las organizaciones, la ISO 10003:2007 que mide la satisfacción del cliente – directrices para la resolución de conflictos externos a las organizaciones, la ISO/TS 10004:2010 también relativa a la satisfacción del cliente – directrices para el seguimiento y medición, bien como los varios métodos o sistemas que miden la sostenibilidad de empresas, como sean los sistemas AA1000, SA 8000, DS GRI, BSCI y GCompact. Por último referimos el sistema ECS 2000 relativo al sistema de control de procesos industriales, y la ISO/IEC 20000:2005 relativa al nuevo *standard* internacional para la gestión de servicios de tecnologías de información (este nuevo *standard* sustituyó el *standard* británico reconocido mundialmente, BS 15000)^m.

En las organizaciones es también importante gestionar las actividades de investigación, desarrollo e innovación (IDI), lo que ha dado origen al desarrollo de referenciales normativos, como es en España la norma UNE 166001:2006 (Gestión de la IDI: requisitos de un proyecto de IDI), y en Portugal la NP 4456:2007 (terminología y definiciones de las actividades de IDI), la NP 4457:2007 (requisitos del sistema de gestión de la IDI) y la NP 4458:2007 (requisitos de un proyecto de IDI).

Todavía, los métodos o sistemas de gestión de la calidad no constituyen en sí mismos el fin del recorrido. Para adaptarse a las necesidades de las organizaciones del siglo XXI, la calidad tiene de evolucionar de un modelo de procesos, subyacente al concepto de «gestión de la calidad», para un abordaje sistémico, integrado, que más correctamente se podrá llamar de «calidad de la gestión» (J. E. Figueiredo Soares e I. Almeida, 2009).

Ya en 1995 Joe Jurán escribió «(...) estamos en las primeras etapas de un nuevo movimiento de masas, esta vez centrándose en la gestión de calidad. Se inició en las últimas décadas, pero todavía tiene un largo camino por recorrer antes de que sea realmente extendido entre las economías del mundo. Lo más probable, es que sea necesario todo el siglo XXI para digerir este cambio. Así, el siglo XXI es probable que pase a la historia como el siglo de la calidad.»

2.1. Las herramientas básicas: las PCH, las PCP y el Sistema APPCC

El sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC)ⁿ, junto con las Prácticas Correctas de Higiene (PCH) y las Prácticas Correctas de Producción o fabricación (PCP), se configuran como las herramientas fundamentales para

garantizar la adecuación de la producción y manipulación de alimentos en cuanto al nivel mínimo exigido de sus características de salubridad.

Las PCH y las PCP son la combinación de procedimientos de manipulación y control implantados para asegurar que los productos se obtengan con las especificaciones de salubridad necesarias, y afectan de forma horizontal a todos los departamentos de una organización. El concepto de APPCC supone un planteamiento sistemático para la identificación de peligros, su evaluación y su prevención, permitiendo conocer la realidad del comportamiento del producto en cuanto a las características que específicamente se controlan.

Los consumidores confían en la actuación de la administración (Servicios Oficiales) para el control sanitario de los alimentos en su protección contra las enfermedades transmitidas por ellos (Toxiinfección Alimentaria, TIA). El control tradicional que se ha realizado en las industrias agroalimentarias se basa en la inspección y en la realización de análisis. La inspección está sometida a apreciaciones subjetivas y a diferentes criterios de los inspectores, mientras que los análisis califican a alimentos que muchas veces ya han sido consumidos. En ambos casos se valoran los niveles de las características de salubridad de los productos ya manipulados, por ello estas prácticas están clasificadas como evaluación. El trabajo que aquí se expone trata de transformar este esfuerzo de evaluación en prevención, que es más rentable y seguro.

De esta manera, el control de calidad de los productos alimentarios se está trasladando desde la inspección del producto final al análisis del sistema de producción, y desde la inspección externa al autocontrol. Por otro lado, «garantizar el nivel higiénico de las instalaciones y prácticas» son actuaciones complementarias indispensables para la obtención de un Sistema APPCC eficaz, por ello se recomienda la implantación de planes que abarquen actividades como: (i) limpieza y desinfección de locales y equipo; (ii) desratización y desinsectación (control de plagas); (iii) buenas prácticas higiénicas del personal; (iv) mantenimiento preventivo de las instalaciones y de los equipos; y (v) control del agua.

El libro blanco de seguridad alimentaria⁰ publicado a principios del año 2000 establece las directrices de la Unión Europea en este tipo de materias, permite analizar los principales aspectos que tendrán mayor relevancia en los próximos años, dónde hay que destacar los aspectos de trazabilidad y seguridad alimentaria en el sector primario.

Figura 1 – Pirámide de la calidad: métodos de aseguramiento y gestión de la calidad

Niveles		Ámbito
Nivel 4	Calidad sistémica e integrada: • <i>TQM, MBNQA & EFQM</i> • ISO 22000: 2005 • Alternativas organizacionales de sistemas integrados de Gestión de la Calidad: EUREPGAP^p, BRC^q (UK), <i>Little Red Tractor</i> (UK), SQF^r 2000, <i>Agri-Confiance</i>(FR), <i>Label Rouge</i>(FR), IKB^s(NL), GFSI^t, Q&S – <i>Quality & Safety System</i> (DE), etc..	Voluntario
Nivel 3	• Certificación Responsabilidad Social: ISO 26000:2010 • Certificación ética: SA^u 8000;AA1000;ECS2000;GRI;AS8000;... • Garantía de la calidad en Equipos de Medición: ISO 10012 • Auditoria a los sistemas ISO 9000 e ISO 14000: ISO 19011^v • Certificación de Sistemas de Gestión Medioambiental: • EMAS^w e ISO 14001:2004 • Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad: • ISO 9000; EN-ISO 9000; UNE-EN-ISO 9000; NP-EN-ISO 9000 • Certificación de productos: ISO 65; EN 45000; UNE 155000,... Normas Europeas para la Industria Alimentaria: a) Al nivel nacional o regional: • Normas para la Agricultura Ecológica • Normas de Protección y Producción Integradas • Denominación de Origen Protegida (DOP) • Indicación Geográfica Protegida (IGP) • Especialidad Tradicional Garantizada (ETG)	Voluntario
Nivel 2	b) Al nivel de la Unión Europea (UE): • Trazabilidad: Aplicación del Reg. (CE) n.º 178/2002^x • Aplicación del Código de Trazabilidad EAN^y 128 c) Otras normas: • Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC)^z • Seguridad e higiene en el trabajo (por ej.º aplicar la Norma OHSAS^{aa} 18001)	Reglamentario
Nivel 1	Prácticas Correctas de Producción o fabricación (PCP)^{bb}: • Compras: selección de proveedores • Control de materias primas: calidad física, química y microbiológica • Almacenaje: registros que posibiliten el seguimiento y trazaje; software,... • Preparación y manipulación • Procesamiento (proceso de fabrico): infraestructuras para control (gráficos térmicos, detectores de metales, software,...) • Empaquetamiento y etiquetaje (información adicional) • Transporte (registro de temperatura) Prácticas Correctas de Higiene (PCH)^{cc}: • Programa de limpieza y desinfección de locales y equipo; • Programa de desratización y desinsectación (control de plagas); • Buenas prácticas higiénicas del personal; Control de manipuladores; • Mantenimiento preventivo; Control del agua; Correcciones estructurales • Control de temperatura: cadenas de frío; espacios de conservación,... • Gestión de residuos; • Vidrios: evitar el uso de vidrios; registro de procedimientos en caso de rotura de vidrios,...	Reglamentario

Fuente: Construcción propia.

2.2. Los modelos ISO 9000. Calidad y excelencia

Toda organización comercial, industrial o pública, crea un producto (bien o servicio) destinado a satisfacer las necesidades o requisitos de los usuarios. Estos requisitos se traducen en especificaciones. Sin embargo, estas especificaciones técnicas no aseguran por sí solas que se vayan a satisfacer las necesidades de clientes, ya que pueden producirse: (i) deficiencias en las propias especificaciones; y (ii) deficiencias en el sistema organizativo que se tiene para diseñar y crear el producto.

Esto es lo que ha llevado al desarrollo de normas que sirvan de guía a las empresas u organizaciones, para la gestión interna de la calidad y para el aseguramiento externo de la misma. De entre estas normas, tenemos las de la serie 9000 de ISO.

■ ¿Que es ISO?

Si se observa la trayectoria evolutiva de la calidad se encuentra que a los efectos de mejorar eficazmente en el mercado mundial, es necesario sentar ciertas bases. Una de ellas es la necesaria homologación internacional. No es posible que cada país o cada gremio se inventen una norma diferente porque lo que se busca es la armonía mundial. Con esta idea, diferentes países, hoy 163, crearon una organización con base en Ginebra, la «*International Organization for Standardization*» (Organización Internacional de Normalización) a la cual se acordó llamarle ISO, raíz griega que significa «igual». Es una organización internacional especializada en la normalización, que actualmente comprende las organizaciones normalizadoras de los países miembros. AENOR (Asociación Española para la Normalización) y APCER (Asociación Portuguesa de Certificación) son los miembros representantes respectivamente de España y Portugal en la ISO.

A su vez, ISO está formado por aproximadamente 180 Comités Técnicos, cada uno de los cuales se responsabiliza de un área determinada de trabajo. Por ejemplo el ISO *Technical Committee* 176 (ISO/TC176) se formó en 1979 para armonizar a escala internacional, la creciente actividad normalizada que estaba desarrollando en el área de gestión y garantía de calidad. El objetivo de ISO es pues, promover el desarrollo de normas válidas en el ámbito mundial, con el fin de facilitar los intercambios internacionales de bienes y servicios.

■ El camino de la calidad

Los países y las organizaciones necesitan tener normas iguales, homologar productos y servicios, tener un lenguaje común que permita el desarrollo del comercio y de la sociedad.

Las normas ISO se componen de series que se aplican a todo tipo de productos. Dentro de esas series existe la 9000, que se aplica a la calidad, pero con ciertas particularidades filosóficas, sociales, estructurales, técnicas y organizacionales.

Para elaborar un producto o prestar un servicio de calidad no es suficiente, como se hacía antes, inspeccionar al final para chequear que el producto o servicio tenía un nivel de calidad aceptable (Andrés Senlle, 2001). La calidad se basa en una serie de acciones, gestiones, operaciones, transformaciones en la que intervienen todas las personas de la organización. Desde el punto de vista organizacional la calidad puede lograrse si la gestión de la organización se hace con un sistema que asegure lograr los resultados propuestos, y ello tiene que partir de una filosofía y liderazgo de la alta dirección y el equipo directivo, que intervienen en el punto de vista organizacional de la calidad.

En el pasado era válido el olfato, la intuición y el sudor para dirigir. Hoy sin sistema no hay futuro. En el mundo de hoy no es suficiente para asegurar la continuidad de la organización, para competir, crecer, rentabilizar la gestión y dar calidad, y lo más importante al nivel social que es crear riqueza, disminuir el paro y garantizar estabilidad económica.

Las Normas ISO de la serie 9000 son un modelo que proporciona un sistema para gestionar con garantías de éxito. Un sistema que abarca toda la organización desde compras a ventas, desde la satisfacción del empresario o dirección a la de los trabajadores y clientes o usuarios. La norma da una manera de actuar, administrar, liderar, comprar y producir que asegura el éxito para la organización o empresa y la conformidad para la sociedad.

Entre los acuerdos de Maastrich, los políticos de la Unión Europea (UE) decidieron comprometerse en adoptar la Normativa ISO como un modelo probado de gestión mediante el uso del cual puedan lograrse resultados que beneficien al empresario, a los trabajadores, a la organización, a la región y al país. Si esto está suficientemente claro y, si leemos la Norma EN/ISO 9000 actual, de acuerdo con el Reglamento Interior del CEN (Comité Europeo de Normalización), todos los 27 países de la UE (añadidos de Croacia, Islandia, Noruega y Suiza) están obligados a adoptar esta norma.

Se da cuenta de que se busca proporcionar al empresario un sistema que le ayude a gestionar con éxito garantizado. Ahora bien, a gran parte de los pequeños y medianos empresarios, estudiar, prepararse y poner en marcha un programa de gestión de la calidad se les hace cuesta arriba. No están acostumbrados a la metodología rigurosa con la que se gestionan las grandes organizaciones, no tienen tiempo para detenerse a pensar en implantar la calidad.

Por ello los gobiernos proporcionan incentivos, premios, subvenciones, apoyos técnicos para aquellos empresarios que quisieran garantizar el futuro integrándose a un movimiento mundial que no tiene retroceso, «Re-actualizarse o morir, ese es el reto». Quien quiera estar presente en el mercado globalizado del siglo XXI no tiene otra alternativa que «gestionar con calidad» (Andrés Senlle, 2001).

■ ¿Quién desarrolló la serie de Normas ISO 9000?

Hace años los grandes compradores comenzaron a especificar sus normas de aseguramiento de la calidad en los contratos con sus proveedores. Los proveedores con diversidad de clientes se vieron en la necesidad de desarrollar unas normas generales de gestión y aseguramiento de la calidad, válidas para todos sus clientes. Reino Unido y Canadá fueron los primeros países que desarrollaron dichas normas. Luego con el comercio exterior otros países fueron adoptándolas y en 1987 ISO a través de ISO/TC176 editó una serie de normas de sistemas de aseguramiento de la calidad que denominaron Normas ISO 9000.

■ ¿Que son las ISO 9000 exactamente?

Son una serie de normas generales para todo tipo de organizaciones, tanto de bienes como de servicios, creadas con el fin de ayudarles a conseguir los elementos necesarios para documentar su sistema de calidad y así poder mantener la eficiencia del mismo. No hablan de la tecnología necesaria para implantar sistemas de calidad, sino de cómo asegurar, una vez implantado en la organización, que es efectivo. Sin embargo, «es una certificación de sistemas, no de productos». Para éstos existen otros tipos de certificación^{dd}. No obstante, la marca de certificación se puede utilizar en anuncios, noticias, membretes y otros materiales de publicidad de la organización, pero nunca en sus productos.

■ ¿Quién las usa?

Empresas u organizaciones de todo el mundo han construido y siguen construyendo sus sistemas de calidad basándose en estas Normas. Tanto las pequeñas como las grandes empresas con negocios a escala internacional las han utilizado y se han dado cuenta de que son una herramienta fundamental para el lanzamiento de sus productos en nuevos mercados y para el aumento de su competitividad. No es necesario ser una compañía multinacional, ni siquiera ser una empresa exportadora, para conseguir los beneficios que supone el hacer efectivas las normas ISO-9000 en la organización.

■ Relación entre el Modelo ISO y otros modelos de Excelencia

El modelo ISO se ha ido perfeccionando, adaptándose a las necesidades empresariales u organizacionales, a la realidad del mercado, a las exigencias de los clientes y a las expectativas de aquellos que ya gestionan la calidad y esperan recorrer el camino de la excelencia hacia la Calidad Total.

Cuando las organizaciones tienen implementados sistemas de calidad y quieren seguir la mejora tienen hoy, en la nueva versión de la Norma ISO 9000, elementos para la mejora continua, auto evaluación y excelencia; otra es aplicar los modelos avanzados^{ee} de la EFQM (*European Foundation for Quality Management* – Fundación Europea para gestionar la Calidad), el Cuadro de Mando Integral (CMI), o el modelo de la WQO (*The World Quality Organization*) para pequeñas y microempresas que no tengan estructuras para desarrollar sistemas ISO.

El modelo CMI es también designado por ETQM o *European Total Quality Management*, por oposición al modelo tan conocido de TQM (*Total Quality Management*) o de gestión de la Calidad Total, modelo más coloquial en Japón y Norteamérica. En Europa se siguen más los modelos de excelencia (EFQM y CMI), mientras que en Norteamérica y Japón se siguen los principios de la Calidad Total (TQM).

El camino de la excelencia o de la calidad total hay que recorrerlo en la medida de las etapas de desarrollo de la empresa; implantar la normativa de calidad ISO 9000 es una disciplina, un aprendizaje que abre las puertas a nuevos modelos. Es factible comenzar por el EFQM, el CMI, o el TQM, pero es evidente que se necesita un grado de madurez de los directivos, buena programación continua y participación. Se ha repetido ya varias veces, pero, sin formar a las personas, motivarlas y facilitarles la participación no hay nada que hacer.

2.3. Trazabilidad

Según la Norma ISO 8402:95 (sustituida en diciembre de 2000 por la ISO 9000, y últimamente en 15 de julio de 2007 por la Norma ISO 22005:2007), la trazabilidad es «la aptitud para identificar el histórico, la utilización o la localización de un artículo o de una actividad, o de artículos o actividades semejantes, a través de la identificación de los registros». La trazabilidad cubre tanto el ámbito «interno» de la organización, concerniendo los diferentes registros de las operaciones internas, tales como la identificación de insumos, registro del itinerario técnico y la identificación de los lotes en sus distintas etapas. La trazabilidad cubre también un ámbito de «cadena», que necesita todo el registro de información para seguir la trayectoria comercial del lote,

a lo largo de las diferentes etapas de la intermediación, hasta llegar al punto de venta final (Green, 2001).

La trazabilidad o capacidad para reconstruir el histórico de un producto se ha convertido en una de las mayores preocupaciones actuales del consumidor. Seguir un producto desde la semilla hasta la mesa del consumidor se tornó una exigencia para tranquilizar los consumidores (Tassin *et al.*, 1999, Ducros-Glémot, 2000). Es decir, un acompañamiento de todo el proceso de inicio al final; implica la asunción de la calidad en toda la cadena, lo que implica que luego al inicio las materias primas sean de buena calidad.

La mejora en la calidad de vida de los ciudadanos ha dado lugar a una mayor exigencia y cultura respecto a conceptos como calidad, higiene y seguridad alimentar, respecto por el medio ambiente, bienestar social, bienestar de los trabajadores, bienestar animal, etcétera.

En recientes estudios a consumidores europeos (realizados en CREDOC^{ff}, y otros centros), las mayores preocupaciones de los mismos se han dirigido a aspectos o riesgos relacionados con la higiene (en su concepto más amplio que incluye seguridad alimentaria), productos transgénicos (su conocimiento y uso) y la trazabilidad, en definitiva y en un lenguaje llano «¿de dónde viene lo que me estoy comiendo?».

Episodios como el caso de las vacas locas en 2000, las dioxinas presentes en carne de pollo en Bélgica en 2001, la descubierta (primeros días de junio 2002) de la presencia del herbicida Nitrofen en piensos animales (sobre todo gallinas) en la producción ecológica de Alemania, la descubierta de Nitrofuranos en la carne de gallináceos en Portugal e otros países de Europa en 2005, o la reciente sospecha de contaminación de la producción avícola de pollos por dioxinas en 4700 explotaciones pecuarias de la Baja Sajonia en Alemania a finales de diciembre de 2010, etcétera, han puesto de manifiesto que no es oro todo lo que reluce en los llamados países desarrollados del continente europeo, el fraude o el simple error humano por desconocimiento existe, y el consumidor europeo no quiere sufrir las consecuencias.

Las directivas europeas legislan y tienden a legislar estos aspectos, dando cobertura a los ciudadanos. Sin embargo, si se mira hacia atrás y se piensa en trazabilidad se da cuenta que este concepto no se ha aplicado de la misma manera en unos subsectores alimentarios y en otros. Del mismo modo y simplificando la cuestión, la trazabilidad se puede encuadrar también en dos ámbitos: el legal y el voluntario.

Desde el punto de vista legal y mejor dicho reglamentario se sabe que la exigencia de las propias reglamentaciones técnicas sanitarias obliga en algunos casos y dependiendo de los productos alimenticios de los que se trate a definir la trazabilidad

de los productos en la organización. Son conocidas las legislaciones que obligan al sector cárnico a la puesta en marcha de sistemas de trazabilidad para el ganado vacuno pudiendo posteriormente ampliarse a otro tipo de ganaderías y para su control en el punto final de venta.

Si se habla desde el punto de vista «voluntario» (no legal) se podría decir que las empresas u organizaciones necesitan para una correcta gestión controlar la trazabilidad de los productos. Especialmente las empresas exportadoras han implantado sistemas de este tipo por la exigencia de sus clientes. Este es el caso de por ejemplo las empresas exportadoras de frutas y hortalizas, donde incluso la consulta sobre el estado y origen de los lotes de los productos recibidos se realiza a través de Internet. La implantación de sistemas de la calidad (ISO 9000) en las empresas también ha puesto en marcha sistemas de trazabilidad. Se está asistiendo a un desarrollo de este concepto en las industrias y la sociedad europeas, gracias también a un nuevo enfoque e importancia de la logística.

La trazabilidad no debe percibirse como una simple gestión de tipo logística, sino que debe establecerse partiendo de una búsqueda de sincronización entre los flujos físicos y de información, en una perspectiva de *Supply Chain Management (SCM)*, que es la que tiende a generalizarse en la práctica de compras de la Gran Distribución europea (Viel, 2000; Green, 2001). Trazabilidad y *SCM*, parecen cada vez más indisolubles en el comercio moderno. La trazabilidad para completar estrategias de certificación de calidad, la *SCM* para optimizar la eficiencia del funcionamiento y de los costes de la cadena de aprovisionamiento de los puntos de venta del comercio moderno (Green, 2001).

Además, tal como lo explica un artículo publicado por el CTIFL⁹⁹ (2000), la trazabilidad es un instrumento de marketing del producto que es necesario no confundir con la calidad del mismo. Es una técnica que permite diferenciar los productos, permitiendo obtener una ventaja competitiva en el mercado.

2.4. EUREPGAP, Asociación global para una agricultura segura y sostenible

Ante un nuevo marco de las relaciones entre los productores y la grande distribución, los objetivos fundamentales de la organización EUREPGAP son: (i) trabajar en la armonización de los manuales de especificación de producción de bajo impacto ambiental; y (ii) controlar mejor el abastecimiento.

Sus principios establecen un cuadro de Buenas Prácticas Agrícolas (o GAP, abreviación del inglés *Good Agricultural Practice*) definiendo los elementos esencia-

les para el desarrollo de las mejores prácticas en la producción mundial de productos agrícolas (por ejemplo frutas, legumbres, saladas, flores de corte y jóvenes plantas). Define la norma mínima aceptable para las grandes enseñas de la grande distribución en Europa. Sin embargo, es posible que las normas adoptadas por determinados distribuidores y determinados productores excedan las normas definidas por la organización. Éstas, no tienen ninguno carácter prescriptible concerniente a los métodos de producción agrícola.

Los miembros del EUREP (*Euro-Retail Produce Working Group*) reconocen los progresos importantes ya realizados por numerosos productores, agrupamientos de productores, federaciones de productores, y programas nacionales y regionales en el desarrollo y ejecución de sistemas de mejoramiento de las prácticas agrícolas teniendo por objetivo minimizar los efectos perjudiciales al medio ambiente. Los miembros del EUREP desean encorajar igualmente un trabajo continuo con vista a mejorar la capacidad de los productores en este dominio. Al respecto, el presente cuadro del GAP, que define los elementos claves de las mejores prácticas agrícolas actuales, deberá ser utilizado como modelo para evaluar las prácticas actuales y suministrar una ayuda para desarrollos futuros.

GAP es un medio de integrar las prácticas de lucha integrada (IPM, abreviatura del inglés *Integrated Pest Management*) y de la Gestión Integrada de los Cultivos (ICM, abreviatura del inglés *Integrated Crop Management*) en el cuadro de la producción agrícola con objetivo comercial. La adopción de la IPM/ICM es considerada como esencial por los miembros del EUREP para una mejoría y el desarrollo a largo plazo de la producción agrícola. Asimismo, el EUREP sostiene y encoraja la aplicación de los principios del APPCC, Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (*HACCP, Hazard Analysis Critical Control Points*).

Es esencial que todas las organizaciones implicadas en la cadena alimentar acepten su parte de las tareas y responsabilidades a fin de asegurar que GAP sea completamente colocado en su lugar y sostenible.

Todos los productores deben demostrar su conformidad con la legislación nacional o internacional. Todos los productores deberán estar habilitados para probar su empeño en: (i) mantener la confianza de los consumidores ante la calidad y la seguridad alimentar; (ii) minimizar el impacte perjudicial sobre el medio ambiente, siempre preservando la fauna y la flora; (iii) reducir la utilización de productos agroquímicos; (iv) mejorar la eficacia y la eficiencia de la utilización de los recursos naturales; y (v) asegurar o garantizar una actitud responsable ante la salud y la seguridad de los trabajadores agrícolas.

Tal como descrito en las Modalidades Generales EUREPGAP, este programa está repartido en exigencias mayores (fondo rojo), exigencias menores (fondo amarillo) y recomendaciones (fondo verde).

La certificación EUREPGAP es atribuida a los productores después de un control independiente efectuado por un organismo de control, aceptado o aprobado por el EUREP.

3. Conclusiones

En lenguaje económico, y especialmente en la literatura sobre mercadotecnia, el elemento determinante de la calidad es la funcionalidad o aptitud, es decir, adecuación al uso que se vaya a dar al producto y tampoco aquí es necesaria la connotación valorativa. En este sentido, el concepto de 'buena calidad' es relativo, subjetivo y dinámico, pudiendo ser valorado de múltiples maneras por los consumidores.

En definitiva la palabra calidad se usa de muchas maneras con referencia a los productos agroalimentarios, tales como: calidad comercial, calidad comestible, calidad nutritiva, calidad de mesa, calidad interna, calidad de apariencia, calidad para almacenaje o procesamiento, calidad para empaquetamiento, calidad de embarque, etcétera.

El fundamental es que el término «calidad» encierra dos aspectos diferentes, no obstante complementarios: satisfacción del cliente (con un bien ó servicio conforme a las expectativas de este) de forma rentable (conforme a las posibilidades del suministrador).

Sobre los métodos de aseguramiento y gestión de la calidad se constata que a escala internacional y en distintos países, por imperativos del mercado diversas iniciativas tienen sido implementadas para integrar los requisitos de la seguridad alimentar en los sistemas de gestión de la calidad de las empresas y las cadenas de aprovisionamiento alimentar.

La gestión empresarial de la calidad es una herramienta de soporte de gestión que busca un incremento continuo en la orientación al cliente, desarrollo de la calidad y suceso comercial. Así, proporciona una línea de orientación para la empresa desarrollar sus propias estrategias.

Sin embargo, una multitud de desarrollos recientes en el sector, con el fin de la mejora de la calidad y seguridad alimentar en las empresas, ha creado una situación

en la cual las empresas están confrontadas con diferentes requisitos de distintas fuentes en la organización de sus sistemas de calidad y su producción y procesos de gestión. Esto trae grandes dificultades para las empresas permanecieren concentradas en la gestión interna de la calidad y en la comunicación de la calidad hacia los clientes.

Referencias

- AENOR, ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (1995). Norma UNE-EN-ISO 9000. *Sistemas de Aseguramiento de la Calidad*.
- AENOR (1996). Norma UNE-EN-ISO 14001. *Sistemas de Gestión Medioambiental*.
- AGÊNCIA PORTUGUESA DE SEGURANÇA ALIMENTAR, <http://www.agenciaalimentar.pt>
- ALBRECHT, K. (1994). *Todo el poder al cliente. El nuevo imperativo de la calidad del servicio*. Barcelona: Ed. Piados Ibérica.
- ALLUEVA PINILLA, A.; GONZÁLEZ SANTOS, J. y MARTÍNEZ PUENTE, P. (1997). «El concepto de calidad y los útiles estadísticos básicos para el control en la industria agroalimentaria». *Revista de Desarrollo Rural y Cooperativismo Agrario*. Univ. de Zaragoza, Unidad de Economía Agraria, pp. 287-299.
- ALMEIDA, R. (2005). «Implementação da norma ISO 22000: 2005». *Revista da Qualidade*, Set./Outubro 2005, p. 29.
- AMAT, O.(1992). *Costes de calidad y no calidad*. Ed. EADA Gestión.
- ANTÓNIO, N. y TEIXEIRA, N. (2007). *Gestão da qualidade – de Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo.
- ANSI, AMERICAN NATIONAL STANDARDS INSTITUTE (1971). Norma ZI.8. *Especificações de Requisitos Genéricos para um Programa da Qualidade*.
- ASQC, AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY CONTROL (1968). «Especificações de Requisitos Genéricos para um Programa da Qualidade».
- ASSURED FOOD STANDARDS, www.redtractor.org.uk
- BADIA JIMÉNEZ, A. (1998). *Calidad: enfoque ISO 9000. Normalización, homologación, certificación, acreditación, aseguramiento y auditoría*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- BADIA JIMÉNEZ, A. (2002). *Calidad: Modelo ISO 9001. Versión 2000. Implantación, certificación, transición, auditoría y acreditación*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- BADIA JIMÉNEZ, A. y BELLIDO ANDÚJAR, S. (1999). *Técnicas para la gestión de la calidad*. Madrid: Editorial Tecnos.
- BROCKA, B. y BROCKA, M. S. (1992). *Quality Management: Implementing the Best Ideas of the Masters*. Chicago: Ed. Richard D. Irwin.
- BROCKA, B. (1994). *Gerenciamento da qualidade*. São Paulo: Makron Books.
- BSI, BRITISH STANDARD INSTITUTE (1972). Norma BS 4891. *Um Guia para o Funcionamento e Avaliação de Sistemas de Garantia da Qualidade*.
- CALDENTY ALBERT, P. y GÓMEZ, A. C. (1996). «Productos típicos, territorio y competitividad». *Agricultura y Sociedad*, n.º 80/81 (julio-diciembre 1996), pp. 577-582.

- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. y BALLANTYNE, D. (1994). *Marketing Relacional: Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- CÓRDOBA, J. L. y TORRES, J. M. (1990). *Teoría y Aplicaciones del Marketing*. Cuarta Edición. Barcelona: Ediciones Deusto.
- COTTLE, D. (1991). *El servicio centrado en el cliente*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- CROSBY, P. B. (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.
- CROSBY, P. B. (1987). *Quality: Management's Choice, Quality*. Interamericana de México: McGraw-Hill.
- DEMING, W. EDWARDS (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- EAN. UCC System, <http://www.ean-ucc.org>
- ESTRUCH GUITART, V. (1994). «La calidad y las explotaciones agrarias». *Investigación Agraria, Serie Económica*, MAPA, Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria, 9 (3): 346-357.
- EUROPEAN FOOD SAFETY AUTHORITY, <http://www.efsa.eu.int/>
- FALCONE, V. C. (1989). *Gerencia da qualidade total*. Belo Horizonte (Brasil): Ed. Bloch.
- FEIGENBAUM, A. V. (1983). *Total Quality Control Handbook*. New York.
- FIGUEIREDO SOARES, J. E. y ALMEIDA, I. (2009). «Qualidade: tendências actuais e futuras». In Margarida Saraiva y António Teixeira (Eds.), *A Qualidade numa perspectiva Multi e Interdisciplinar*, N.º 0 (pp. 19-32). Lisboa: Edições Sílabo.
- GIOS, G. (1989). «La qualità nei prodotti agricola: considerazioni di alcune teorie di marketing». *Rivista di Economia Agraria*, n.º 4, dicembre.
- GRANDE-ESTEBAN, I. y ABASCAL, E. (2010). *Fundamentos e Técnicas de Investigación Comercial*, 14.ª Edición revisada y actualizada. Madrid: ESIC Editorial.
- GS1, <http://www.gs1.org>
- HARRINGTON, H. J. (1990). *El coste de la mala calidad*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- HOROVITZ, J. (1993). *La calidad del servicio a la conquista del cliente*. Madrid: Ed. 5 Días.
- HOROVITZ, J. (2000). *Los siete secretos del servicio al cliente*. Madrid: Ed. Pearson Educación.
- HUTCHINS, G. (1993). *ISO 9000. A Comprehensive Guide to Registration, Audit Guidelines, and Successful Certification*. Essex Junction.
- HUTCHINS, G. (1994). *ISO 9000: Um guia completo para o registo, as directrizes da auditoria e a certificação bem sucedida*. São Paulo: Ed. Makron Books.
- ISHIKAWA, K. (1982). *Guide to Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- ISHIKAWA, K. (1994). *Introducción al control de calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- ISO 8402 (1991). *Quality management and quality assurance – vocabulary*. Geneve: ISO.
- JORDÃO, J. VIEIRA (2002). *Modelos de investigación del mercado español y del plan de marketing estratégico para la Pera Rocha portuguesa*. Madrid: ETSIA de la Universidad Politécnica de Madrid (Tesis Doctoral).
- JORDÃO, J.; CAMBERO, I.; LÓPEZ GARCÍA, J. L. y BRIZ, J. (2003). «Gestión de Marketing: por la calidad hacia la competitividad de los productos agroalimentarios». *Galileu, Revista de Economía e Direito da Univers. Autónoma de Lisboa*, Vol. VIII, n.º 2, pp. 67-91.
- JURÁN, J. M. (1987). *La qualité dans les services*. Paris: Ed. AFNOR.
- JURÁN, J. M. (1988). *Juran on Planning for Quality*. New York.

- JURÁN, J. M. (1990a). *Juran y el liderazgo para la calidad: un manual para directivos*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- JURÁN, J. M. (1990b). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- JURÁN, J. M. (1995). *A history of managing for quality: the evolution, trends and future directions of managing for quality*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- KADER, A. A.; KASMIRE, R. F.; REID, M. S.; SOMMER, N. F.; THOMPSON, J. F. y MITCHELL, F. G. (1985). *Postharvest technology of horticultural crops*. Davis: University of California.
- KRAMER, A. y TWIGG, B. A. (1962). *Fundamentals of Quality Control for the Food Industry*. Westport: The Avi Publishing Co.
- KRIEGER, St. (2002). *Quality Systems in the Agri-Food Industry (in German)*. Bonn: University of Bonn-ILB, Report B02/4.
- LANCASTER, K. (1971). *Consumer demand new approach*. Columbia: University Press.
- LAURENT, F. (1990). *Qualités et valeur des fruits*. Avignon: 9.º Colloque sur les recherches fruitières, 4-6 décembre.
- MAQUEDA LAFUENTE, J. y LLAGUNO MUSONS, J. I. (1994). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- MASLOW, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row (3.ª Ed., 1987).
- MAZARRASA, M. (1994). *Marketing y calidad total*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- MEDINA, J. N. (1992). *Principios de los costes de la calidad*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- MERLI, G. (1995). *La Calidad Total como herramienta de negocio: una respuesta estratégica al reto europeo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- MONDEN, Y. (1988). *El sistema de producción de Toyota*. Madrid: Ed. Editorial CDN.
- NICOLÁS, F. y VALCESCHINI, E. (1993). «Agroalimentaire et qualité: Questions aux sciences sociales». *Economie Rurale*, n.º 217, pp. 5-11.
- OAKLAND, J. (1993). *Total Quality Management*. Ed. Butterworth Heinemann.
- OLMEDA FERNÁNDEZ, M. y RIVERA VILAS, L. M. (1984). «Productos y marcas en la comercialización agraria. Estrategias de la empresa». *Agricultura*, 53 (619): 140-146.
- PAGELLA, M. (1988). *Sintesi dei lavori de la III sessione*. Parma: Atti Convegno SIDEA.
- PEREIRA, A. (2005). «ISO 9001 e ISO 22000. Um Sistema Integrado para atingir a excelência na Indústria Alimentar». *Revista da Qualidade*, Set./Outubro 2005, p. 31.
- PÉREZ DEL CAMPO, E.; MANERA BASA, J. y GARCÍA FERRE, G. (1994). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Editorial Erica.
- PFEIFER, T. y TORRES, F. (1999). *Manual de gestión e ingeniería de la calidad*. Zaragoza: Mira Editores.
- PINHEIRO, G. y GUIMARÃES SÁ, J. (2005). «A importância da ISO 22000 para a Qualidade e Segurança Alimentar». *Revista da Qualidade*, Set./Outubro 2005, p. 29.
- PIQUERAS, J. M.; IRANZO, B. O. y AMAT, M. V. (2002). «Seguridad alimentaria en ANECOOP: Trazabilidad y Naturane». *Revista Distribución y Consumo*, Marzo-Abril, pag.s 28-30. Disponible en <http://www.mercasa.es/es/publicaciones/dyc/sum62/pdf/anecoop.pdf>
- RIVERA, L. M. (1991). «Marketing y comercialización agraria – una visión panorámica». *Agricultura*, 60 (704): 260-267.
- RIVERA, L. M. (1995). *Gestión de la Calidad Agroalimentaria*. Madrid: Ed. Mundi-Prensa.

- RIVERA, L. M. (2000). «Empresas Agroalimentarias y Gestión Medioambiental. Las Normas ISO serie 14000». *Revista Alta Dirección*, n.º 200, pp. 97-102.
- RODRIGÁLVARES, C. E. (1995). *La creación de valor en la empresa*. Bilbao: Ed. Deusto.
- SÁNCHEZ PÉREZ, M.; MOLLÁ DESCALS, A. y CALDERÓN GARCÍA, H. (1999). «Evolución y desarrollo conceptual de la investigación comercial». *Boletín Económico ICE*, n.º 2616, pp. 29-45.
- SCHIEFER, G. (2000). *Total Quality Management and Quality Assurance in Agriculture and Food*. Bonn (Germany): Dept. of Agricultural Economics, University of Bonn.
- SCHIEFER, G. y HELBIG, R. (eds.) (1997). *Quality Management and Process Improvement for Competitive Advantage in Agriculture and Food*. Bonn: Proceedings of the 49th Seminar of the European Assoc. of Agric. Economists, University of Bonn (ILB).
- SCHILLING, E. G. (2002). *The Face of Quality*. New York (Rochester): Centre for Quality and Applied Statistics, Rochester Institute of Technology.
- SEBASTIÁN PÉREZ, M. A.; BARGUEÑO FARINAS, V. y NOVO SANJURJO, V. (1994). *Gestión y Control de Calidad*. Madrid: Cuadernos de la UNED.
- SENLE, A. (2001). *ISO 9000:2000. Calidad y Excelencia*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- STANTON, W. J. y FUTRELL, Ch. (1989). *Gestión de la calidad agroalimentaria*. Madrid: Ed. Mundi-Prensa.
- TAGUCHI, G. (1986). *Introduction to Quality Engineering*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- TALAVERA PLEGUEZUELOS, C. (1999). *Calidad Total en la Administración Pública*. Granada: Gráficas Allambra.
- TAYLOR, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Bibliobazaar (Edição 2007).
- UNIÓN EUROPEA (2000). *Alimentos sanos para los ciudadanos europeos. La Unión Europea y la calidad de los alimentos*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones oficiales de las CC.EE., Serie Europa en Movimiento.
- US FOOD AND DRUG ADMINISTRATION, www.cfsan.fda.gov
- VERGE, X. y MARTÍNEZ, J. L. (1992). *Estrategia y sistemas de producción de las empresas japonesas*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.

Notas finales

- (a) Este texto tiene origen en un artículo de título «Gestión de Marketing: por la calidad hacia la competitividad de los productos agroalimentarios», publicado ya en 2003 en *Galileu, Revista de Economia e Direito* de la Universidad Autónoma de Lisboa, Vol. VIII, n.º 2, pp. 67-91. Todavía, este artículo fue ahora actualizado en su epígrafe uno y complementado en su epígrafe dos. De esta manera, representa una versión actualizada y reformulada de un artículo de la misma área temática ya publicado.
- (b) Adecuación de los productos industriales a las especificaciones – normalización o estandarización.
- (c) Inspección del producto al final de la línea de producción con la detección y corrección de errores.
- (d) Ahora, control ya no es sinónimo de evaluación si no de dominio, incluye la evaluación y la prevención. Control de la calidad es el conjunto de técnicas y actividades operativas utilizadas para responder a las exigencias de la calidad, ya sean monitorizando el proceso o para investigar las causas de resultados insatisfactorios y eliminarlos.

- (e) Esta sigla corresponde a la versión inglesa *SQC, Statistic Quality Control*.
- (f) Esta sigla corresponde a la versión inglesa *TQM, Total Quality Management*.
- (g) PIB, Producto Interior Bruto.
- (h) Interpretaciones subjetivas (realizadas por cada consumidor) de las necesidades (Rivera, 1991).
- (i) La norma ISO/IEC 27000:2009 (Técnicas de seguridad de la información: Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información – Información general y el vocabulario) se reparte por las normas ISO/IEC 27001:2005 (Requisitos), ISO/IEC 27002 (Repertorio de recomendaciones prácticas para la gestión de seguridad de la información), ISO/IEC 27003:2010 (Guía de implementación), ISO/IEC 27004:2009 (Medición), ISO/IEC 27005:2008 (Gestión de riesgos) y la ISO/IEC 27006:2007 (Requisitos para organismos que presten servicios de auditoría y certificación de sistemas de gestión de la información de seguridad).
- (j) ISO son las siglas de la Organización Internacional de Normalización (*International Organization for Standardization*). Este organismo fue creado en 1946, en el seno de la ONU, y cuenta hoy con 163 países miembros que se dividen en tres categorías: los Organismos (representativos de cada país) Nacionales de Normalización (*Member Bodies*: 109), corresponsales (*Correspondent Members*: 44) y miembros de abonado (*Subscriber Members*: 10).
- (k) UNE son las siglas de las Normas Españolas. Bajo esta denominación se adoptan, también, las Normas ISO (Normas Internacionales), las Normas EN (Norma Europea), como también las Normas NP (Normas Portuguesas).
- (l) Ésta es también la definición del Organismo Francés de Normalización (AFNOR X50-120).
- (m) A su vez la ISO/IEC 20000 se reparte en la ISO/IEC 20000-1:2005 (Parte 1: Especificaciones para la Gestión de Servicio), la ISO/IEC 20000-2:2005 (Parte 2: Código de prácticas), la ISO/IEC 20000-3:2009 (Parte 3: Orientación sobre la definición de alcance y aplicabilidad de la norma ISO/IEC 20000-1) y la ISO/IEC 20000-5:2010 (Parte 5: Plan ejemplar de aplicación de la norma ISO/IEC 20000-1).
- (n) El APPCC en lenguaje anglosajón es designado *HACCP, Hazard Analysis and Critical Control Points*.
- (o) Sobre este asunto *vide* <http://www.europa.eu.int/comm/food/>.
- (p) EUREPGAP, Asociación Global para una Agricultura Segura y Sostenible. Sus principios establecen un cuadro de Buenas Prácticas Agrícolas (o GAP, abreviación del inglés *Good Agricultural Practices*) definiendo los elementos esenciales para el desarrollo de las mejores prácticas en la producción mundial de productos agrícolas (EUREP, *Euro-Retailer Produce Working Group*).
- (q) BRC, *British Retail Consortium* (Requisitos técnicos que se suelen exigir para exportar a Inglaterra).
- (r) SQF, *Sector Quality Function* (Requisitos técnicos para poder vender en Australia).
- (s) Gestión Integrada de la Cadena, en la versión Holandesa (En inglés *Integrated Chain Management*).
- (t) *Global Food Safety Initiative* (Requisitos técnicos para poder vender en Europe, USA, Canadá, Australia, etc.).
- (u) SA se debe a la agencia denominada Social Accountability International (SAI).
- (v) Directrices para Auditorías conjuntas o simultáneas a los Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001:2008) y a los Sistemas de Gestión Medioambiental (ISO 14001:2004).
- (w) EMAS: *Eco Management and Audit Scheme* o Sistema Comunitario de Eco-gestión y Auditoría (instituido por el Reglamento CEE n.º 1836/93).
- (x) Desde 01 de Enero de 2005 es de aplicación obligatoria en toda la Unión Europea.
- (y) EAN se debe a la *European Association of Numbering (EAN)*.

- (z) El APPCC en lenguaje anglosajón es designado *HACCP, Hazard Analysis and Critical Control Points*.
- (aa) *OHSAS, Occupational Health and Safety Management System* del *BSI, British Standard Institute*.
- (bb) En lenguaje anglosajón es designado *GMP, Good Manufacturing Practices* o *GAP, Good Agricultural Practices*.
- (cc) En lenguaje anglosajón es designado *GHP, Good Hygienic Practices*.
- (dd) Para la certificación de «productos alimentarios», concretamente para «frutas y verduras» se utiliza la Norma ISO 65, la Norma Europea 45000 (EN 45000), o la Norma Española (UNE) de la serie 155000. Como ejemplos, se tiene en España desde diciembre de 2001 la Norma UNE 155001-1:2001 que certifica legumbres y frutas sin hueso (tomate, pimiento, pepino, judías verdes, patata, espárrago, berenjena, melón, sandía, lechuga, bróculis, fresa, banana,...), y la Norma UNE 155003-1:2001 que certifica frutas de hueso (melocotón, etcétera).
- (ee) Sobre este asunto véase aún Andrés Senlle (2001), Luis Cuatrecasas (2001), A. Badia Jiménez (2002), R. Kaplan y D. Norton (2002a y 2002b), Nils-Göran Olve *et al.* (2002), A. Pereira (2005) y R. Almeida (2005).
- (ff) CREDOC, Centro de Estudios Francés especializado en el consumo.
- (gg) *CTIFL – Centre Technique Interprofessionnel des Fruits et Légumes*, 22 rue Bergère, 75009 Paris.

Quality in food products: the consumer's perspective

Cristina Marreiros

cristina@uevora.pt

Abstract: Understanding and explaining the process of food evaluation and choice is to understand and explain the perception process of food quality. Product quality is a summary construct, which subsumes many other aspects of the product and is a fundamental criterion for consumers to evaluate and choose food products. In this article the concept of quality from the consumers' view point is explored and several theoretical models that explain the perception process of food quality are discussed. Furthermore, the importance of quality for consumers' food choice and the role of product attributes and of intrinsic and extrinsic cues on the consumer decision-making process will be discussed. Special attention is given to the issues of health and safety in food products and to their contribution to the perceived quality of these products.

Keywords: consumer, cues, food, perception, quality, safety

1. The quality concept

A great bulk of research on consumer behaviour towards food is concerned with alternative evaluation and choice. During the stage of alternative evaluation, of the decision making process, consumers must determine the evaluative criteria to use for judging alternatives, decide which alternatives to consider, assess the performance of considered alternatives, and select and apply a decision rule to make the final choice (Engel *et al.*,1995).

According to Steenkamp (1997), the criteria used by consumers in the evaluation of alternatives clearly depend, at least to some extent, on the type of food product involved. In the same paper, this author reports about a study (AGB/Europanel,1992) which investigated the importance of a large set of evaluative criteria for product choice in seven EU countries. One important conclusion of the study is that product quality is a summary construct, which subsumes many other aspects of the product. This conclusion is in accordance with the 'multi-attribute' approach to food quality, where quality is regarded as a multi-dimensional phenomenon, and overall quality is described by a set of attributes as perceived by consumers. The buyer then forms an overall, one-dimensional quality evaluation by some weighing of the various attributes, which will determine its choice (Grunert,1997).

As Issanchou (1996) stated, food quality is not an inherent characteristic of the food, but is closely allied with the concept of acceptability and therefore is more relevant to speak about perceived quality. For this author, consumer perceptions of product quality may find their base in physical characteristics of the product, in communication around the product, or in the combination of both. Perceived quality is what will motivate a consumer to buy a particular product for a particular usage. Additionally, perceived quality depends on the person and on the context, *i.e.*, on the circumstances in which food and consumer interact, and changes in perception occur for a person through experience and, for a given population, over time.

Hansen (2001) stated that, from the analysis of the literature, five general interpretations of the concept of quality emerge. These interpretations range from the producer's criteria of quality as adaptation to technical specifications, where quality is viewed as an objective measurable variable, to the consumers' criteria of perceived quality, which is the result of the consumers' subjective assessment of a product. The interpretations of quality in the middle of the spectrum are quality as value, quality as excellence, and quality as the adaptation to expectations, *i.e.*, the ability of the product to satisfy the expectations and needs of consumers.

However, Booth (1995) argued that it is increasingly recognised that the grounds on which any assessment of a product's quality must in the end be the attitudes of

the users. In a comment on Booth's paper, Moskowitz (1995) stated that quality can be related to two factors – the subject's self-designed ideal, and the location of the product on a continuum at some distance from this ideal. The distance of the product to the ideal (its quality) will differ among consumers and among usage situations.

Zeithaml (1988) also defined perceived quality as the result of consumer's judgement about a product's overall excellence or superiority. For her, perceived quality is different from objective or actual quality; a higher level abstraction rather than a specific attribute of a product; a global assessment that in some cases resembles attitude; and a judgement usually made within a consumer's evoked set, *i.e.*, evaluations of quality usually take place in a comparison context. According to Northen (2000), the perceived quality approach analyses product quality from the view point of the consumer, making quality a subjective assessment dependent on perception, needs and goals of the individuals.

Building on the references above, it can be said that understanding and explaining the process of food evaluation and choice is to understand and explain the perception process of food quality. According to Grunert (1997), within the behaviourally-oriented analysis of consumer food choice, several broad approaches to study the perception process of food quality by consumers can be distinguished. These include the economics of information approach, the multi-attribute approach, the hierarchical approach, and the integrative approach.

According to Grunert (1997), from the economics of information approach, product attributes can be categorized as search, experience and credence attributes. Search attributes, such as colour or fat content for meat, can be evaluated before the purchase. Experience attributes, such as taste or juiciness, can be evaluated only after the purchase, during consumption. In the latter case, consumers will try to infer quality from surrogate indicators. For the third group of attributes, the credence attributes, the consumer never, or only at prohibitive costs, has the possibility of finding out whether the product actually possesses the characteristic, and they are a question of the credibility of the seller vis-à-vis the buyer. This is the case with attributes such as healthiness, naturalness or safety.

Northen (2000), expanding on the work of Caswell *et al.* (1998), proposes another way of grouping food attributes into process attributes (e.g. traceability, feed, animal welfare), and product attributes. Product attributes are further split into sub-sets including food safety, nutrition, sensory, functional, and image attributes. Functional attributes, including factors such as convenience of preparation, relate to physical product characteristics, and image attributes are desired by the consumer but may or may not have any connection to the production process or the physical product. According to the author, many food process attributes and some product attributes are credence attributes.

The multi-attribute approach, derived from the multi-attribute attitude theory also assumes that quality is a multi-dimensional phenomenon. According to Grunert (1997), to some extent the distinction between search, experience and credence characteristics has been incorporated into multi-attribute models by the distinction of intrinsic and extrinsic product attributes from Olsen and Jacoby (1972) (in Grunert, 1997). Intrinsic attributes refer to attributes of the physical product, whereas extrinsic attributes refer to everything else. Grunert stated that extrinsic attributes are expected to be used mainly in those situations where information about intrinsic attributes is difficult to obtain, *i.e.*, in those choice situations which are characterized by a predominance of experience and/or credence characteristics.

1.1. The Zeithaml model

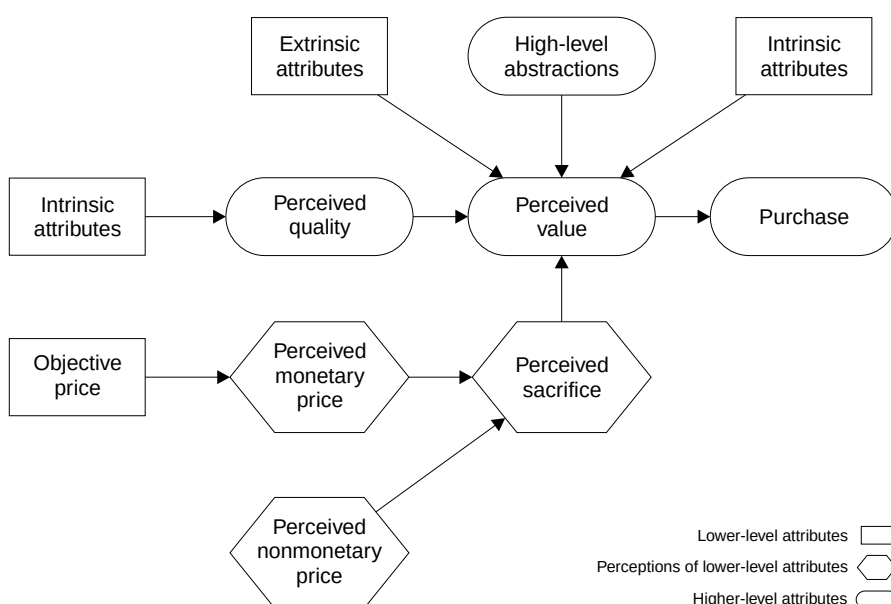
The hierarchical models, from which means-end chain theory (Gutman, 1982) is the most accepted approach, have in common the notion that consumers may infer some attributes from others. These may be attributes at the same level of abstraction, but in most cases the inference will be from the concrete to the abstract. As Zeithaml (1988) explained, consumers organise information at various levels of abstraction ranging from simple product attributes to complex personal values.

According to Gutman (1982), a means-end chain shows how a product characteristic (concrete or abstract) is linked to consequences (functional or psychological) of consumption, which in turn may be linked to the attainment of values (instrumental or terminal). Quality has been included in multi-attribute models as though it were a lower level attribute, but perceived quality is instead a second-order phenomenon an abstract attribute, as Zeithaml (1988) argued in a review paper, where she proposed an adaptation of a model first developed by Dodds and Monroe (1985) (in Zeithaml, 1988). The model depicted in Figure 1, defines and relates price, perceived quality, and perceived value, and gathers results from past research into those concepts. The model, which is proposed for products in general, can clearly be applied to food products.

The figure is somehow self-explicative: perceived quality, a higher-level attribute, is an overall judgement based on perceptions of extrinsic and intrinsic attributes. Perceived price influences both the perceived quality and the perceived sacrifice. Zeithaml (1988) further explains that in the means-end chains, value (like quality) is a higher level abstraction. It differs from quality in two ways. First, value is more individualistic and personal than quality and is therefore a higher level concept. Second, value (unlike quality) involves a trade-off of give and get components. The benefit

components of value include salient intrinsic attributes, extrinsic attributes, perceived quality and other relevant high level abstractions. The sacrifice components of perceived value include monetary price and non-monetary price. Extrinsic attributes serve as 'value signals' and can substitute for active weighing of benefits and cost. Finally, the perception of value depends on the frame of reference in which the consumer is making an evaluation and the perceived value affects the relationship between quality and purchase.

Figure 1 – The Zeithaml model



1.2. The total food quality model

According to Northen (2000), a more recently accepted view of perceived quality and attribute types is one where customers' perceptions of quality prior to purchase are based on quality cues. Quality cues are any informational stimuli that can be ascertained through the senses prior to consumption and, according to the consumer, have predictive validity for the product's quality performance upon consumption (Steenkamp, 1997). Ophuis and Van Trijp (1995) argued that quality cues can be ascertained by the senses prior to consumption, whereas quality attributes are bene-

fit-generating product aspects and cannot be observed prior to consumption. When searching for products to buy, consumers will most often use quality cues to predict attributes they desire in a product. In summary, Northen (2000) stated that the use of the term 'search attribute' to describe the analysis of a product prior to purchase is replaced by the term 'cue'.

Steenkamp and Van Trijp (1996) argued that as with the attributes, a distinction can be made between intrinsic and extrinsic quality cues. Intrinsic cues are part of the physical product. They cannot be changed without also changing the physical product itself in contrast with extrinsic cues, which are predominantly marketing related. For example, for meat, intrinsic cues will include visual cues such as colour, marbling or cut, in addition to non-visual cues such as smell. Extrinsic cues will include price, brands, labels, shop, or country-of-origin. Northen (2000) stated that extrinsic cues have the capacity to communicate both experience and credence attributes. In contrast, intrinsic cues are not able to communicate credence attributes; hence, the only way of successfully predicting credence attributes will be through the use of extrinsic cues. However, intrinsic cues will be more successful in predicting experience attributes.

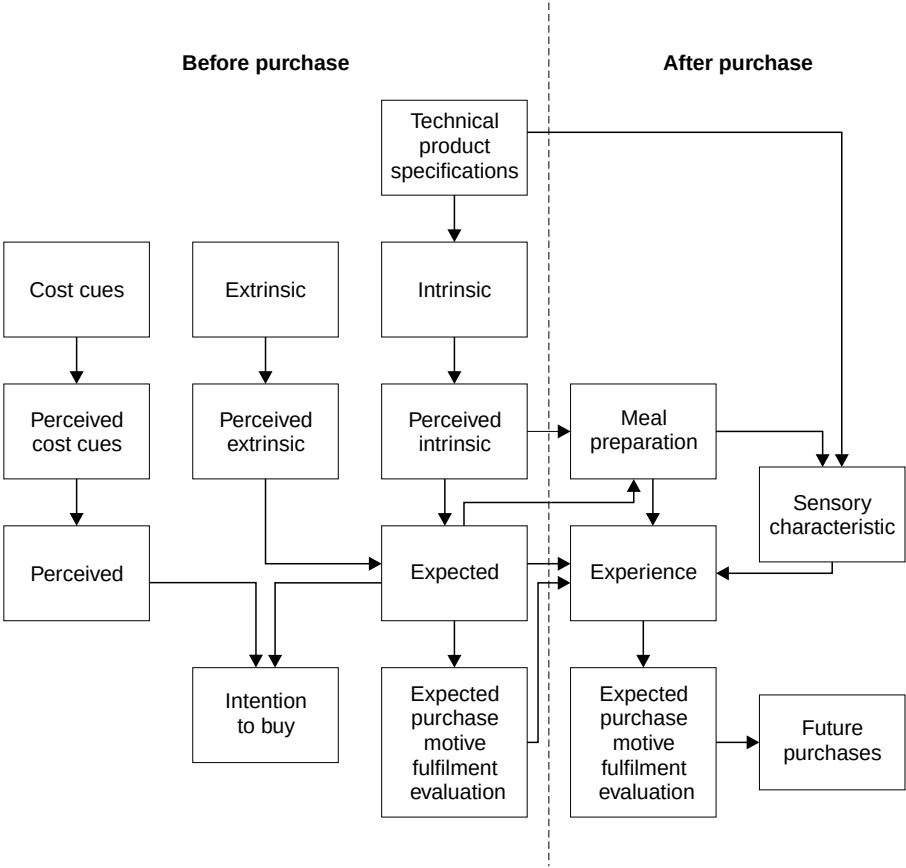
The integrative approaches, as can be understood by their name, try to integrate the other approaches into a unified framework for the analysis of the quality perception process for food products. Two of the most notable cases of this integration are the work by Steenkamp and Van Trijp (1996), the Quality Guidance Model, and the Total Food Quality Model by Grunert *et al.* (1996). Grunert *et al.* (2004) argue that the Total Food Quality Model (TFQM), depicted in Figure 2, is an attempt to integrate all the different approaches, to the analysis of consumer quality perception and decision-making. In the same review paper, the authors do a summary description of the model, emphasising that the basis of the TFQM is the distinction between before and after purchase evaluations.

Most food products have search characteristics only to a limited degree. In order to make a choice, the consumer will develop quality expectations but it is only after consumption that experienced quality can be determined, and even this is limited in case of credence characteristics.

In the before purchase part, the model shows how quality expectations are formed based on the quality cues available. The intrinsic quality cues are related to the product's technical specifications, *i.e.*, characteristics that can be measured objectively. The extrinsic quality cues represent all other characteristics, such as brand name, price, outlet packaging, etc. Of all the cues consumers are exposed to, only those which are perceived will have an influence on expected quality (Grunert *et al.*, 2004). According to the TFQM, quality is not an aim in itself, but is desired because it helps to satisfy purchase motives or values. The values sought by consumers will, in

turn, have an impact on which quality dimensions are sought and how different cues are perceived and evaluated. Expected quality and expected fulfilment of purchase motives constitute the positive consequences consumers expect from buying a food product, and are offset against the negative consequences in the form of costs. The trade-off determines intention to buy. Price can be both a cost cue and an extrinsic quality cue.

Figure 2 – The total food quality model (TFQM)



After the purchase, the consumer will have a quality experience, which often deviates from expected quality. The experienced quality is influenced by many factors. The product itself, especially its sensory characteristics, but also the way the product has been prepared, situational factors such as type of meal, previous experience, etc. According to Grunert *et al.* (2004), the relationship between quality

expectation and quality experience is commonly believed to determine product satisfaction, and consequently, the probability of purchasing the product again.

Compared with the Zeithaml model, it can be said that the TFQM does not explicitly include price as an extrinsic cue. Additionally, the model does not consider perceived value as a higher-level abstraction, incorporating instead perceived quality and perceived cost (which can be interpreted as the perceived sacrifice proposed by the first model). However, the later model is more precise about the formation of expectations process and its relation with experience and satisfaction. This is possible because the TFQM was developed especially for the perception and evaluation of food quality and, consequently, can better analyse those processes which, sometimes, cannot be generalized to other categories of products.

1.3. Extensions and other models

Issanchou (1996), in a paper presenting the determinants of food quality proposed in the literature, also pointed out that determinants of perceived quality of a given product will differ depending if quality perception is considered prior to purchase, at the point of purchase or upon consumption. However, this does not imply that perceived quality attributes at one of the stages do not influence the perception of quality at another stage. For Issanchou (1996), perceived quality prior to purchase will determine the purchase intention and is largely determined by beliefs and attitudes. In forming the purchase intention, the consumer trades off perceived quality, determined by beliefs, attitudes, and previous experience against price attitudes. In a purchase situation, the consumer has access to intrinsic and extrinsic cues that can be observed. Depending on previous information and experience, quality cues are used at the point of purchase to infer expected quality attributes. It is not always possible for the consumer to infer experience quality attributes from quality cues available at the point of purchase. In such cases, and when consumers are involved with the product, perceived risk tends to be higher. The same logic can be applied to credence attributes. Moreover, as in the TFQM, Issanchou (1996) argued that, for perceived quality upon consumption, sensory attributes are the most important experience quality attributes of food. However, he also recognised that expectations affect the perception of experience quality attributes.

A number of similar models or adaptations of the TFQM have been proposed in the literature (Becker, 2000; Bernués *et al.*, 2003; Bredahl, 2004; Poulsen *et al.*, 1996; Steenkamp and Van Trijp, 1996). The Quality Guidance model defined by Steenkamp and Van Trijp (1996) is an integrated consumer-based quality improve-

ment approach that, as in TFQM model, relates perceived quality judgements to physical product characteristics. It consists of three distinct but related steps:

- identification of quality judgments;
- disentanglement of the quality judgments into perceptions of intrinsic quality cues and quality attributes;
- translation of the consumer perceptions into physical product characteristics.

The Quality Guidance model is somehow a more straightforward version of the TFQM, where experienced quality is designated 'quality performance'. The model distinguishes between quality cue perceptions and quality attribute perceptions. Quality attributes represent what the product is perceived as doing or providing for the consumers in relation to their wants, and form the basis for consumers' preferences. Perceptions of intrinsic quality cues as well as perceptions of quality attributes are influenced by the product's physical characteristics.

The model consists of two phases, the abstraction phase and the integration phase. The abstraction phase models the psychophysical relationships between physical product characteristics and intrinsic cue/attribute perceptions. The model posits that physical product characteristics are abstracted to form the basis for consumer perceptions about the intrinsic quality cues and quality attributes. A single physical characteristic need not lead to a single intrinsic cue/attribute perception. Moreover, multiple physical characteristics must often be combined to arrive at an intrinsic cue/attribute perception.

The integration phase models the way intrinsic cues perceptions and quality attribute perceptions are integrated into a judgement about quality expectation and quality performance, respectively. According to the authors, quality expectations are important in inducing the consumer to try out the product, while quality performance is of paramount importance in stimulating repeated purchase behaviour, which is in accordance with the TQFM. Also for Steenkamp and Van Trijp (1996) the evaluation of the quality performance may be influenced by expectations that were formed with respect to the anticipated fitness for consumption.

Steenkamp and Van Trijp (1996) argued that their model and the TFQM share a number of aspects; however the focus of the two models is somewhat different. The TFQM elaborates on the integration phase and also incorporates purchase intention, while the quality guidance model gives much attention to the abstraction phase. For Steenkamp and Van Trijp (1996), the TQFM is more comprehensive, while the quality guidance model is easier to operationalise and quantify in empirical settings.

Poulsen *et al.* (1996) pointed out that one limitation of the Quality Guidance Model is its concern only with intrinsic cues, and that extrinsic cues may have an

important influence in the quality formation process. This is even more important since the attributes of food are mainly experience and credence attributes, for which, consumers also use extrinsic cues to form their quality expectations, particularly in the case of credence attributes. Additionally, generally, the model does not consider the influence of other factors in the formation of expectations or in quality evaluation. However, these influences are taken into account in the model of consumer behaviour proposed by the same authors (Steenkamp, 1997).

Poulsen *et al.* (1996) presented an extension of the Quality Guidance Model that includes the consumer quality formation process. The authors raise the question that, given the interpretation of product quality as an overall, uni-dimensional measure of 'fitness for use' as defined by Steenkamp and Van Trijp (1996), how are the two constructs (quality expectations and quality experience) combined to form this overall perception of quality. They propose to model this quality formation process by measuring overall quality as a separate construct using multiple indicators. Hence, they suggest an additional structure on the integration phase of the Steenkamp and Van Trijp model, called the quality formation process. In their work, the researchers specified the part of the model that relates to the quality formation process as consisting of three latent variables, expectation, experience, and overall quality. Each of these constructs has its separate measures that are interpreted as 'soft' since they represent consumer perceptions which are in turn determined by the physical characteristics of the products. In this sense, this model is similar to the Zeithaml model since it considers one higher-level abstraction construct of perceived overall quality.

Poulsen *et al.* (1996) argued that, given the three constructs, a number of possible hypotheses about their mutual relationship are possible. In an application to a specific product (butter cookies), the most striking result is the high importance of expectations. Most of the variation in experience is explained by expectations and two thirds of the variation in perceived overall quality is explained by the sequential influence of expectations and experience.

Becker (2000) proposed the 'Consumer Attribute' model to analyse consumer behaviour towards food, which, he argued, is rather similar to the Quality Guidance Model. However, in the Becker model the role of extrinsic cues on the formation of perceptions is introduced as an important one. Becker's framework intends to link together quality as perceived by consumer, and quality as managed and produced by private and regulation public organisations, and it makes the distinction between product characteristics (objectively defined by producers) and product attributes (perceived by consumers).

The consumer receives information on product attributes during shopping and consuming. The author makes the distinction between search, experience and credence quality attributes and between the cues used by the consumer to evaluate the

product according to the three types of quality. Search quality (quality in the shop), a concept equivalent to the concept of expected quality defined in the models previously described, consists of the quality attributes cues that become available at the time of shopping and that can be both intrinsic and extrinsic cues. Experienced quality (eating quality) consists of the quality attributes cues which are available in use or in consumption. For the author, those are only intrinsic cues and are important for the organoleptic quality perception by the consumer. Finally, in credence quality, which represents the quality attributes which are of concern for the consumer, no cues are accessible in the process of buying and consuming. The consumer has to rely on other information as delivered by the media, word-of-mouth, etc., and extrinsic cues are the dominant means of informing the consumer on credence quality attributes.

In the Becker model, cues are a way of exchanging information between the demand side and the supply side of quality. On the demand side, cues are used for quality selection, evaluating organoleptic quality and confirming the credence quality attributes. Cues are learned while shopping and consuming or not at all. Furthermore, the author argues that cues differ in their predictive value. The predictive value captures the extent to which a cue contributes to the satisfaction of the needs of consumer. This extent differs between consumers. Additionally, search attribute cues are used for predicting experience quality and credence quality, and experience quality attribute cues may be used to predict credence quality. Consequently, the three forms of quality may be linked in a hierarchical order.

In conclusion, the three dimensions of quality are regarded as the basis for perceived quality, so, as in the extension of the Quality Guidance Model (Poulsen *et al.*, 1996), an overall, uni-dimensional measure of perceived quality, composed of three constructs, is modelled. Becker emphasises the role of the industry in defining characteristics of the product in what concerns shopping, sensory and 'process, safety and nutritional' quality, and the way these characteristics are communicated through extrinsic or intrinsic cues. The several definitions of quality included in the model can be interpreted as the quality continuum defined by Hansen (2001).

More recently, Bernués *et al.* (2003) proposed a conceptual model of supply, perception and demand of food quality that gathers together several aspects of the models built by Becker (2000), Grunert (1997), Steenkamp (1997), and Steenkamp and Van Trijp (1996). The model differs from the TFQM in four main aspects. First as in the Becker (2000) model, the supply of quality by industry is explicitly represented, emphasising the implications for the intrinsic, extrinsic and cost characteristics of the product. Second, expected quality, formed in the purchasing situation, is also separated into search and credence quality. Third, a perceived overall quality is conceptualised as being influenced by search, credence and experienced quality. Finally, the overall perceived quality, together with the dynamic and increasingly diverse per-

sonal and environmental factors, as defined by Steenkamp (1997), determine the purchasing motives, that are linked with credence and expected quality.

Bredahl (2004), in an empirical study on quality expectations and quality experience, found that both have two underlying constructs, health quality and eating quality. In other words, when evaluating experience quality, consumers also consider health quality (a credence attribute), which is determined by their expectations in this dimension and by experienced eating quality. Expected health quality is formed only on the basis of extrinsic cues. In his model, Bredahl also includes past purchases, which directly influence expected eating quality, and future purchases, which are also explained by the two constructs of experienced quality.

Hoffmann (2000) also divided expectations and perception after purchase (experience) into two constructs: food quality and food safety. For this author, expected food quality and expected food safety are determined by perceptions of extrinsic and intrinsic cues and perceptions, and expectations can also be influenced by other factors such as socio-economic factors, attitudes, preferences, and prior experiences. These factors also have an influence on experienced food quality and safety. Another different feature of this model is that it allows the possibility of experience and credence characteristics being communicated via intrinsic or extrinsic quality cues, created by a party perceived as trustworthy by consumers, *i.e.*, a third party must exist creating credentials to allow credence and experience characteristics to be transmitted to consumers through either extrinsic or intrinsic cues.

In summary, from the models described in this section, it can be said that perceived quality is a global assessment of the product based on extrinsic or intrinsic cues. If the costs (monetary or other) are considered, consumers form another higher-level abstraction, which Zeithaml (1988) designated as perceived value. Quality perceptions are defined by expected quality (before purchase) and experienced quality (after consumption). In more recent models, these two constructs have been hypothesised to be composed of two other constructs, which in general terms can be designated as eating (*i.e.* sensory) quality and credence (e.g. health, safety) quality.

2. Quality and food

Consumers make their choices on the basis of the perceived value of products, in where the consumer reaches a compromise between price and expected quality. The relationship between the two influences is not necessarily a monotonic one and is

subject to diverse influences (Grunert, 1997 and Zeithaml, 1988), as it will be discussed in the next sections.

2.1. Choice and quality

According to Steenkamp (1997), traditionally, most research on the evaluation of food products has focused on product attributes. In a meta-analysis of the research in this field, Zeithaml (1988) drew some conclusions about the role of product attributes and of intrinsic and extrinsic cues on the consumer decision-making process. This author concluded that consumers depend on intrinsic attributes more than on extrinsic attributes at the point of consumption, pre-purchase situations when intrinsic attributes are search attributes (rather than experience attributes), and when the intrinsic attributes have high predictive value. On the other hand, consumers depend on extrinsic attributes more than intrinsic attributes in initial purchase situations when intrinsic cues are not available, when evaluation of intrinsic cues requires more effort and time than the consumer perceives is worthwhile, and when quality is difficult to evaluate at the time of purchase, as is the case for experience and credence goods (Zeithaml, 1988).

As Beharrell and Denison (1991) concluded, in their study of different food products, that for each product category customers looked for different bundles of attributes and, certainly, different priorities were attached to attributes across product categories. Nevertheless, according to those authors, some attributes feature more prominently in the rank orderings than others across product categories. With respect to food choice, the attributes that more often are classified as the most important are: quality, freshness, taste, price, nutrition, and lately, health and safety (Beharrell and Denison, 1991; Gracia and Albisu, 2001; Lappalainen *et al.*, 1998; Wandel and Bugge, 1997; and Woodward, 1988). Other attributes such as appearance, convenience, packaging (Gracia and Albisu, 2001), image novelty, naturalness (Woodward, 1988), and family needs (Lappalainen *et al.*, 1998) have also been identified as factors that influence food consumption decisions. In Eurobarometre 44.1 (INRA, 1996), which included various categories of fresh food products, the more important attributes for EU consumers when choosing food products were, in decreasing order of importance: appearance, price, brand, origin and PDOs, and quality label. Portuguese consumers show some differences with the EU average. In Portugal the importance of appearance as a choice criterion is above the average, price is at the same level as the EU average, but brand, origin and quality labels are well below the two more important criteria and below the EU average.

Concerning price, no consensus exists on its importance as choice criteria. For example, Lappalainen *et al.* (1998) found that the influence of price on food choice varied greatly between European countries. However, when the combined sample was considered price was the second most frequently mentioned influence, and it was the most important in research by Brunso and Grunert (1998). On the other hand, Woodward (1988) pointed out that the dominance of price as a factor influencing food choice appears to have been declining with other factors gaining in importance. According to Santos (1999), price is an important factor for the majority of Portuguese consumers. More than half of the respondents in this study mentioned this criterion. However, the majority of the consumers also declared that sometimes they buy products they perceive as expensive only because they like them.

2.1.1. Quality

As Lappalainen *et al.* (1998) pointed out, quality appears to be of paramount importance among almost all consumers. Hansen (2002) also concluded that the main predicting elements of buying intention were quality and attitude. Consequently, Hansen infers that consumers do not use their cognitive and affective skills independently; rather they affect each other. In line with Hansen's arguments, Moskowitz (1995) concluded that consumers appear to have difficulty differentiating between liking and quality, and may treat them equally. At least on a sensory basis, quality can be measured by overall liking. Grunert (1995) agreed that there are good reasons to define food quality as the overall liking or acceptability experienced by a consumer. In contrast to the findings of Moskowitz (1995), Zeithaml (1988) concluded that the higher the proportion of search attributes compared to experience attributes, the more likely it is that quality is a higher level cognitive judgement. Conversely, as the proportion of experience attributes increases, quality tends to be an affective judgement.

Moreover, as was discussed in the preceding section, quality is more than an attribute; it is a construct that embraces many other product attributes. Moskowitz (1995) concluded that, to the consumer, the concept of overall quality differs from the specific sensory aspects which it comprises. Henthon and McIntyre (2000) concurred, concluding that consumers' perceived quality is complex and multifaceted, and they use both objective and subjective attributes to define characteristics of quality. In other words, Hansen (2001), Moskowitz (1995) and Zeithaml (1988) concluded that product attributes that signal quality and its relative importance are product specific, but dimensions of quality can be generalized to product classes or categories. Grunert *et al.* (2001) argued that one useful typology for the quality dimensions of food products classifies them into hedonic dimensions (the ones connected to pleasure),

safety dimensions (the ones connected to health), and dimensions connected to the practices and the processes of production.

Both Issanchou (1996) and Grunert (1995) considered that the quality of food products is determined by sensory properties, safety, nutritional value, variation, and convenience. Booth (1995) added to these factors microbiological integrity, shelf-life, and brand image. For Grunert (1995), consumers' overall evaluation of quality depends on the extent to which they believe a product has, or will lead to, those attributes.

2.1.2. Quality cues

Extrinsic and intrinsic cues serve as a basis for the consumers' perceptions of food products quality. Studying a set of cues that consumers could use to evaluate quality in the shop, Becker (1999) extracted two factors which have high factor loadings either of the set of intrinsic attributes or of the set of extrinsic attributes, supporting the traditional cue classification. Additionally, Becker (2000) obtained results that, according to him, clearly support the categorisation of quality attributes into search, experience and credence attributes and demonstrate that consumers agree on the categorisation of a particular attribute. Nevertheless, evidence from Liefeld *et al.* (1996) supported the conclusion that the relative importance of intrinsic and extrinsic cues are product dependent. Grunert (2002) pointed out that consumers' use of cues to infer quality is sometimes rather surprising. Consumers use colour of meat to infer tenderness, consistency of yoghurt to infer taste, packaging of beverages to infer healthiness. In most of these cases, consumers are quite aware of the fact that the cues used are not highly predictive of the desired quality dimensions. However, more predictive cues may be unavailable, or consumers do not feel confident to make a judgements based on them.

According to Zeithaml (1988), the importance of intrinsic attributes at the point of purchase depends on whether they can be sensed and evaluated at that time. That is, whether they are search attributes. In their absence, consumers depend on extrinsic cues. According to Zeithaml (1988) researchers have concluded that intrinsic cues are, in general, more important to consumers in judging quality because they have higher predictive value than extrinsic cues. The greater importance of intrinsic cues for consumers was confirmed by Henthion and McIntyre (2000) in an empirical study on regional food products, and also by Liefeld *et al.* (1996). Liefeld *et al.* (1996) concluded that, rather than carefully analysing all the available information in a systematic way, consumers trusted in their ability to evaluate the products themselves. Some respondents relied solely on their assessment of intrinsic cues. Becker (1999) argued that in the case of unbranded and unlabelled products, such as fresh meat

and other fresh foods, quality perception by the consumer has to rely particularly on intrinsic cues, such as appearance and freshness.

According to Zeithaml (1988), extrinsic attributes (e.g., price, brand name, level of advertising) are not product-specific and can serve as general indicators of quality across all types of products. Extrinsic cues are posited to be used as quality indicators when the consumer is operating without adequate information about intrinsic product attributes. This situation may occur when the consumer has little or no experience with the product, has insufficient time or interest to evaluate the intrinsic attributes, and cannot readily evaluate the intrinsic attributes. The brand name serves as a 'shorthand' for quality by providing consumers with a bundle of information about the product (Zeithaml, 1988). In harmony with this contention, Henthon and McIntyre (2000) concluded that consumers rely heavily on the use of brands both as a symbol of quality assurance and as a means of tracing products to their original producer.

In the case of credence attributes, consumers may rely on extrinsic cues because they are simpler to access and evaluate (Zeithaml, (1988). For Hansen (2001), in the absence of credible information, consumers may try to infer credence characteristics from other cues, such as organic production from dirty vegetables. But inferences may work the other way round. Once credible information about a credence characteristic becomes available, consumers may also make inferences to other quality dimensions, as was found by Hansen (2001) in a choice experiment involving pork. Consumers who choose organic pork expected it to be better than conventional pork across all quality dimensions, like taste and healthiness.

Price is simultaneously a product attribute and an extrinsic quality cue. However, Acebrón and Dopico (2000) pointed out that in several studies the association between price and perceived quality is not pronounced, varying greatly according to products and individuals. Research by Zeithaml (1988) also indicated that price is among the least important attributes that consumers associate with quality. Nevertheless, Acebrón and Dopico (2000) stated that most of the studies found that price and quality are positively related, as corroborated by the findings of Hansen (2002). In her analysis of research in the field, Zeithaml (1988) concluded that price appears to function as a surrogate for quality when the consumer has inadequate information about intrinsic attributes. When price is combined with other (usually intrinsic) cues, the evidence is less convincing. Moreover, research has also shown that price is used as a quality cue to a greater degree when brands are unfamiliar than when brands are familiar. Zeithaml (1988) added that when the perceived risk of making an unsatisfactory choice is high, consumers select higher priced products. Accordingly, Rao and Bergen (1992) found out that while for search products price premiums may reflect buyers' lack of information, for experience products they may be an insurance

mechanism. Furthermore, Zeithaml (1988) concluded that the use of price as an indicator of quality also depends on three issues:

- first, the greater the price variation within a product class, the greater the tendency for consumers to use price as a quality indicator;
- second, in product categories where little variation is expected, price may function only as an indication of sacrifice, whereas, in categories where quality variation is expected, price will function also as an indication of quality;
- third, if consumers do not have sufficient product knowledge (or interest) to understand the variation in quality, price and other extrinsic cues may be used to a greater degree.

2.2. Food health and safety

According to Verbeke and Viaene (2000), consumer concerns about food related hazards, food safety risks and the impact of food consumption on human health have, continuously, increased during the last decade. Grunert (2002) argues that the increasing importance of those issues relates not only to unwanted production processes and components, like the use of GM, but also to production processes and properties, which (some) consumers regard as desirable, like organic production. Verbeke and Viaene (2000) add that with respect to food of animal origin, related and emerging issues include animal welfare and environmental effects from today's current livestock production methods.

For European citizens, a safe food product is a product without pesticides, hormones and controlled by the competent organisations (Eurobarometer 49, INRA, 1998). Several empirical studies (Briz *et al.*, 1999; Henson and Northen, 2000; Wandel, 1997) have found that most consumers consider that the foods they buy in shops are safe. However, these results can vary considerably among studies, according to the country or the situation, as is shown both in Henson and Northen (2000) and in Eurobarometer 49 (INRA, 1998). Almost half of European consumers think that the safest products can be bought in the supermarkets and hypermarkets but also directly from the producer. However, Portuguese consumers perceive supermarkets and hypermarkets to be much less safe than is the case for the EU in general (INRA, 1998). Eurobarometer 49 reported that, for European consumers, freshness is the most important attribute to food safety. Moreover, trust on the safety of food products increases if they are nationally controlled, and this is even more accentuated in the case of Portugal. However, eight out of ten European consumers declared that more

numerous and strict controls were needed, mainly over the producers. These are the least trusted links in the food chain.

Another source of variation in the level of consumer concern and in food risk attitudes is the emergence of a crisis or a scare related to food-borne diseases. For Grunert (2002), food safety considerations seem, to a large extent, to be a 'sleeping criterion', which can come to dominate food choice in situations of crisis but with limited effect under normal conditions. Conversely, the work of Richardson *et al.* (1993) suggested that, even before the BSE crisis, meat safety was a key issue for consumers. The results of Smith *et al.* (1999) agree with that, indicating a low level of confidence in food even before the scare. However, and confirming Grunert's findings, in a study by Angulo and Gil (2004) two-thirds of respondents declared themselves to be more concerned about food safety than five years before. Also Roosen *et al.* (2004), in a comparison of attitudes towards food related risk in different periods, observed that consumers' assessment of food risks jumped up with the advent of the BSE crisis. In this last study the use of hormones and biotechnology triggered the highest degree of consumer concern.

Several studies (e.g. Baker, 1998; and Latvala and Kola, 2002) showed that consumers clearly demand and give high value to information and quality concerning, in particular, the safety of food products. Wandel (1997) supported these results, concluding that uncertainty about food safety was associated with the feeling of not having enough information. Angulo and Gil (2004) also found that consumers perceived that food products are not as safe as they should be and feel that they do not have enough information to assess food safety before buying it.

It is important to add that consumers have different levels of trust at different levels of analysis. For instance, when people trust the safety of food products in general, they can simultaneously be much less confident at the level of product categories (Dagevos and Van-Gaasbeek, 2000). For example, Wandel and Bugge (1997) concluded that environmental concerns in the evaluation of food quality are more prominent with regard to fruits and vegetables than meat. Along with those findings, in Eurobarometer 49 (INRA, 1998), fresh meat is, on average, the fresh product viewed as the least safe. On the other hand, Wandel and Bugge (1997) found a positive and significant relationship between positive attitudes towards food safety and consumers' perceptions of beef safety. However, according to Angulo and Gil (2004), it seems that, although positively correlated, increasing consumers' safety concerns have not been corroborated by changes in food habits of the same magnitude. In any case, in this study almost half of respondents declared that they had changed their shopping habits.

As it was mentioned earlier, one other issue that is increasing in importance in food consumption is its relation to health. According to Allen *et al.* (1992), many stu-

dies have considered health only in connection with nutrition and fat. However, these authors argued that health should be operationalised to include aspects of safety. According to Wandel (1997), fat is the main concern of consumers when they try to eat a healthy diet. In spite of the negative perception of fat, certain foods, such as cream, butter and red meat are desired regardless (Barker *et al.*, 1995; Zandstra *et al.*, 2001). According to Barker *et al.* (1995), this may be due to the high ranking of these products in the food hierarchy. These foods appear to be valued for their prestigious nature, being at the apex of the food hierarchy. Zandstra *et al.* (2001) added another probable reason for this apparent contradiction, which is that the fat content of food categories such as meat is 'hidden' and often hard to recognise, which makes it difficult for consumers to change their behaviour.

Moreover, several authors (e.g., Roininen *et al.*; 1999; Verdurme and Viaene 2003; and Zandstra *et al.*, 2001) pointed out that naturalness is looked upon as healthy. With respect to other credence process characteristics, consumers are willing to pay a little more for food produced in an environmentally sound manner, but they are a little less willing to pay more for meat which would be produced according to ethical animal care principles (Wandel and Bugge, 1997). This is consistent with the results of Angulo and Gil (2004), who found that when consumers could only choose two properties of the product, few selected environmental friendly production and animal welfare.

References

- ACEBRÓN, L. B. and D. C. DOPICO (2000). «The Importance of Intrinsic and Extrinsic Cues to Expected and Experienced Quality: An Empirical Application for Beef». *Food Quality and Preference*, 11 (3), 229-238.
- ALLEN, C. T., K. A. MACHLEIT and S. S. KLEINE (1992). «A Comparison of Attitudes and Emotions as Predictors of Behavior at Diverse Levels of Behavioral Experience». *Journal of Consumer Research*, 18 (4), 493-504.
- ANGULO, A. M. and J. M. GIL (2004). «Consequences of BSE on Consumers' Attitudes, Perceptions and Willingness to Pay for Certified Beef». 84th EAAE Seminar: *Food Safety in a Dynamic World*. Zeist, The Netherlands.
- BAKER, G. A. (1998). «Strategic Implications of Consumer Food Safety Preferences». *The International Food and Agribusiness Management Review*, 1 (4), 451-463.
- BARKER, J., K. A. THOMPSON and S. I. MCCLEAN (1995). «Attitudinal Dimensions of Food Choice and Nutrient Intake». *British Journal of Nutrition.*, 74, 649-659.
- BECKER, T. (1999). «Country-of-Origin as a Cue for Quality and Safety of Fresh Meat». 67th EAAE Seminar: *The socio-economics of origin labelled products in agro-food supply chains: spatial, institutional and co-ordination aspects*. Le-Mans, France.
- BECKER, T. (2000). «Consumer Perception of Fresh Meat Quality: A Frame-Work for Analysis». *British Food Journal*, 102 (3), 158-176.

- BEHARRELL, B. and T. DENISON (1991). «Food Choice in a Retail Environment». *British Food Journal*, 93 (7), 24-30.
- BERNUÉS, A., A. OLAIZOLA and K. CORCORAN (2003). «Extrinsic Attributes of Red Meat as Indicators of Quality in Europe: An Application for Market Segmentation». *Food Quality and Preference*, 14 (4), 265-276.
- BOOTH, D. A. (1995). «The Cognitive Basis of Quality». *Food Quality and Preference*, 6 (3), 201-207.
- BREDAHL, L. (2004). «Cue Utilisation and Quality Perception with Regard to Branded Beef». *Food Quality and Preference*, 15 (1), 65-75.
- BRIZ, J., M. MAHLAU and E. GUTIERREZ (1999). «Quality Policy and Consumer Behavior: The Case of Beef in Spain». *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 10 (4), 47-62.
- BRUNSO, K. and K. G. GRUNERT (1998). «Cross-Cultural Similarities and Differences in Shopping for Food». *Journal of Business Research*, 42 (2), 145-150.
- DAGEVOS, J. C. and VAN-GAASBEEK (2000). «Approaching Contemporary Food Consumers: A Few Reflections on Research and Results». *71st EAAE Seminar: The Food Consumer in the Early 21st Century*. Zaragoza, Spain.
- ENGEL, J. F., R. D. BLACKWELL and P. W. MINIARD (1995). «Consumer Behavior». 8th, *International*. Forth Worth, The Dryden Press.
- GRACIA, A. and L. M. ALBISU (2001). «Food Consumption in the European Union: Main Determinants and Country Differences». *Agribusiness*, 17 (4), 469-488.
- GRUNERT, K. G. (1995). «Food Quality: A Means-End Perspective». *Food Quality and Preference*, 6 (3), 171-176.
- GRUNERT, K. G. (1997). «What's in a Steak? A Cross-Cultural Study on the Quality Perception of Beef». *Food Quality and Preference*, 8 (3), 157-173.
- GRUNERT, K. G. (2002). «Current Issues in the Understanding of Consumer Food Choice». *Trends in Food Science & Technology*, 13 (8), 275-285.
- GRUNERT, K. G., L. BREDAHL and K. BRUNSO (2004). «Consumer Perception of Meat Quality and Implications for Product Development in the Meat Sector – a Review». *Meat Science*, 66 (2), 259-272.
- GRUNERT, K. G., H. J. JUHL and C. S. POULSEN (2001). «Perception de la Qualité Alimentaire et Rôle des Labels». *Revue Française du Marketing*, 183/184, 181-196.
- GUTMAN, J. (1982). «A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes». *Journal of Marketing*, 46, 60-72.
- HANSEN, T. (2001). «Quality in the Marketplace: A Theoretical and Empirical Investigation». *European Management Journal*, 19 (2), 203-211.
- HENCHION, M. and B. MCINTYRE (2000). «Regional Imagery and Quality Products: The Irish Experience». *British Food Journal*, 102 (8), 630-644.
- HOFFMANN, R. (2000). «Country of Origin – a Consumer Perception Perspective of Fresh Meat». *British Food Journal*, 102 (3), 211-229.
- INRA (1996). «Eurobarometre 44.1 – Les Labels de Qualite». European Commission.
- INRA (1998). «Eurobarometre 49 – La Securite des Produits Alimentaires». European Commission.

- ISSANCHOU, S. (1996). «Consumer Expectations and Perceptions of Meat and Meat Product Quality». *Meat Science*, 43, S5-S19.
- LAPPALAINEN, R., J. KEARNEY and M. GIBNEY (1998). «A Pan EU Survey of Consumer Attitudes to Food, Nutrition and Health: An Overview». *Food Quality and Preference*, 9 (6), 467-478.
- LATVALA, T. and J. KOLA (2002). «Demand for and Value of Credence Characteristics: Case Beef». *Xth European Association of Agricultural Economists Congress: Exploring Diversity in the European Agri-Food System*. Zaragoza, Spain.
- LIEFELD, J. P., L. A. HESLOP, N. PAPADOPOULOS and M. WALL (1996). «Dutch Consumer Use of Intrinsic, Country-of-Origin, and Price Cues in Product Evaluation and Choice». *Journal of International Consumer Marketing*, 9 (1), 57-81.
- MOSKOWITZ, H. R. (1995). «Food Quality – Conceptual and Sensory Aspects». *Food Quality and Preference*, 6 (3), 157-162.
- NORTHEN, J. R. (2000). «Quality Attributes and Quality Cues Effective Communication in the UK Meat Supply Chain». *British Food Journal*, 102 (3), 230-245.
- OPHUIS, P. and H. C. M. VAN TRIJP (1995). «Perceived Quality – a Market Driven and Consumer Oriented Approach». *Food Quality and Preference*, 6 (3), 177-183.
- POULSEN, C. S., H. J. JUHL, K. KRISTENSEN, A. C. BECH and E. ENGELUND (1996). «Quality Guidance and Quality Formation». *Food Quality and Preference*, 7 (2), 127-135.
- RAO, A. R. and M. E. BERGEN (1992). «Price Premium Variations as a Consequence of Buyers Lack of Information». *Journal of Consumer Research*, 19 (3), 412-423.
- RICHARDSON, N. J., H. J. H. MACFIE and R. A. SHEPHERD (1994). «Consumer Attitudes to Meat Eating». *Meat Science*, 36 (1/2), 57-66.
- ROININEN, K., L. LAHTENMAKI and H. TUORILA (1999). «Quantification of Consumer Attitudes to Health and Hedonic Characteristics of Foods». *Appetite*, 33 (1), 71-88.
- ROOSEN, J., K. HANSEN and S. THIELE (2004). «Food Safety and Risk Perception in a Changing World». *84th EAAE Seminar: Food Safety in a Dynamic World*. Zeist, The Netherlands.
- SANTOS, A. (1999). «Inquérito sobre os Produtos de Qualidade». Mirandela, Portugal, Tralosmontes.
- SMITH, A. P., J. A. YOUNG and J. GIBSON (1999). «How Now, Mad-Cow? Consumer Confidence and Source Credibility During the 1996 BSE Scare». *European Journal of Marketing*, 33 (11/12), 1107-1122.
- STEENKAMP, J. B. E. M. (1997). «Dynamics in Consumer Behaviour with Respect to Agricultural and Food Products». *Agricultural Marketing and Consumer Behaviour in a Changing World*, Kluwer Academic Publishers.
- STEENKAMP, J.-B. E. M. and H. C. M. VAN TRIJP (1996). «Quality Guidance: A Consumer-Based Approach to Food Quality Improvement Using Partial Least Squares». *European Review of Agricultural Economics*, 23 (2), 195-215.
- VERBEKE, W. and J. VIAENE (1999). «Beliefs, Attitude and Behaviour Towards Fresh Meat Consumption in Belgium: Empirical Evidence from a Consumer Survey». *Food Quality and Preference*, 10 (6), 437-445.
- VERDURME, A. and J. VIAENE (2003). «Consumer Beliefs and Attitude Towards Genetically Modified Food: Basis for Segmentation and Implications for Communication». *Agribusiness*, 19 (1), 91-113.

- WANDEL, M. (1997). «Food Labelling from a Consumer Perspective». *British Food Journal*, 99 (6), 212-219.
- WANDEL, M. and A. BUGGE (1997). «Environmental Concern in Consumer Evaluation of Food Quality». *Food Quality and Preference*, 8 (1), 19-26.
- WOODWARD, J. (1988). «Consumer Attitudes Towards Meat and Meat Products». *British Food Journal*, 90 (3), 101-104.
- ZANDSTRA, E. H., C. de GRAAF and W. A. VAN STAVEREN (2001). «Influence of Health and Taste Attitudes on Consumption of Low- and High-Fat Foods». *Food Quality and Preference*, 12 (1), 75-82.
- ZEITHAML, V. A. (1988). «Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence». *Journal of Marketing*, 52 (3), 2-22.

Produtos agro-alimentares tradicionais qualificados: definição da qualidade em rede de actores

Luís Tibério

mtiberio@utad.pt

Artur Cristóvão

acristov@utad.pt

Resumo: A União Europeia publicou, em 1992, legislação comunitária relativa à protecção do nome de produtos que, pela sua origem geográfica e modos de produção, possuem características qualitativas particulares. Tais produtos são vulgarmente designados «Produtos de Qualidade Superior» (PQS) ou «Específica» (PQE). A teoria económica neoclássica postula que o funcionamento normal do mercado é suficiente para garantir a difusão de um bem, pelo que a concorrência entre vendedores será a forma de coordenação que melhor garante a qualidade dos produtos e os compradores os únicos juizes dessa qualidade. Contudo, o reconhecimento da diversidade dos bens, a incerteza sobre as suas qualidades e os problemas de informação sobre essas mesmas qualidades têm colocado problemas aos economistas clássicos defensores do modelo de mercado. Por outro lado, diferentes autores referem que o quadro conceptual proposto pela teoria económica neoclássica não se adapta à natureza dos processos de protecção comunitária de produtos, em que uma multiplicidade de actores intervém sobre a definição da qualidade dos produtos, a qual será objecto de negociação e debate, ultrapassando a simples referência ao preço de mercado. É objectivo principal deste artigo validar a pluralidade das convenções, proposta pela corrente convencionalista da teoria económica, na definição e construção do perfil de qualidades associado aos produtos tradicionais agro-alimentares qualificados. A investigação compreende o estudo das percepções e atitudes dos diferentes actores que operam nas fileiras dos produtos e integra i) a identificação dos elementos de especificidade e tipicidade dos produtos e ii) o estudo de aspectos relacionados com os factores da qualidade, as suas dimensões, os mecanismos de garantia da qualidade e as formas de coordenação que intervêm na regulação do mercado.

Palavras-chave: Construção da Qualidade; Denominação de Origem Protegida; Economia das Convenções; Indicação Geográfica Protegida; Produtos agro-alimentares tradicionais.

Abstract: The European Union published in 1992 legislation on the protection of the name of products which, by their geographical origin and production methods, have particular quality characteristics. Such products are commonly referred to as «Superior Quality Products» (PQS) or «Specific Quality Products» (SQP). The neoclassical economic theory postulates that the normal functioning of the market is sufficient to ensure the dissemination of a good and that the competition among sellers is the best form of coordination, ensuring the quality of goods, as well as the buyers are the sole judges of quality. However, the recognition of the diversity of goods, the uncertainty about their qualities and problems of information on those same qualities have posed problems for defenders of the classical economists' market model. Moreover, different authors report that the conceptual framework proposed by neoclassical economic theory does not fit the nature of the processes of Community products, where a multiplicity of actors are involved on the definition of product quality, which will be subject to negotiation and debate, beyond the simple reference to market price. The aim of this paper is to validate the plurality of conventions proposed by the current convention economics theory in defining and building the profile of qualities associated with qualified traditional agri-food products. The research includes the study of the perceptions and attitudes of different actors operating in the supply chain of the products and integrates *i*) identifying elements of specificity and typicality of the products, and *ii*) the study of aspects related to the factors of quality, its dimensions, the quality assurance mechanisms and forms of coordination involved in regulating the market.

Keywords: Construction Quality; Convention Economics; Protected Designation of Origin; Protected Geographical Indication; Traditional agri-food products.

Introdução

O mundo rural encontra-se em profunda mutação e a agricultura tem vindo a perder importância na generalidade das áreas rurais da comunidade (Tibério, 2003: 3). O modelo produtivista de desenvolvimento agrícola, baseado na intensificação e especialização dos sistemas de produção, conduziu a Europa a uma situação excedentária na maioria dos produtos agro-alimentares. Esta política foi responsável pela diminuição acelerada do número de agricultores, pela concentração da produção em regiões com melhores condições biofísicas, contribuindo para o despovoamento e desvitalização socioeconómica das áreas rurais e originando transformações profundas na paisagem. De acordo com Barros (1998: 6), tal modelo negligenciou, ainda, aspectos importantes como a sustentabilidade e a biodiversidade, o ambiente e a qualidade dos produtos, as tecnologias biológicas e as vantagens específicas dos produtos agrícolas locais e tradicionais. Em consequência, emergiram na sociedade

um conjunto de tendências que colocam em causa o modelo de desenvolvimento agrícola dominante. Por um lado, a sociedade preocupa-se cada vez mais com o ambiente, questiona as práticas agrícolas e agro-pecuárias intensivas e responsabiliza os agricultores pela poluição dos solos, das águas e do ar. Por outro lado, os consumidores queixam-se do sabor dos alimentos, debatem a sua qualidade e procuram, cada vez mais, produtos diferenciados, não uniformizados e de «qualidade específica» (Barros, 1998:6).

A conjugação destes fenómenos, a que se associa a dificuldade por parte dos territórios agrícolas e rurais desfavorecidos em competir na produção de produtos indiferenciados e massificados, explica, de acordo com Caldentey e Gomez (1996 e 1997) e Sylvander (1992, 1994, 1995), o interesse pela qualidade dos produtos agro-alimentares, em particular pelos «produtos de qualidade spécifique ou superior» – PQS – (Sylvander e Melet, 1994: 14 e Sylvander, 1995e: 170). Estes produtos, também designados por vários autores (Delfosse, 1991, Barberis, 1992, Sylvander e Lassaut, 1994, Carvalho, 1995, Bérard e Marchenay, 1996, Bernat, 1996, Caldentey e Gomez, 1996 e 1997, Ribeiro e Martins, 1996, Barjolle e Sylvander, 1999), como produtos tradicionais, típicos, específicos, artesanais, de qualidade, de qualidade específica ou superior, possuem características qualitativas particulares – CQP – (Bérard e Marchenay, 1996 e Caldentey e Gomez, 1996a,b) que lhe permitem obter o reconhecimento e protecção jurídica do seu nome junto da comunidade europeia, no âmbito dos Regulamentos nº 2081 e 2082 do Conselho de 14 de Julho de 1992 (CEE, 1992 a,b), alterados pelo Regulamento (CE) nº 510/2006 do Conselho de 20 de Março de 2006, relativos à protecção das Indicações Geográficas e Denominações de Origem e aos Certificados de Especificidade dos produtos agrícolas e dos géneros alimentícios.

1. Objectivos e metodologia

As políticas de promoção da qualidade de produtos agro-alimentares tradicionais são consideradas elemento fundamental nas estratégias de desenvolvimento para as regiões desfavorecidas. Contudo, a valorização destes produtos pela qualidade implica reconhecer que entre os agentes das fileiras dos produtos existem diferentes interpretações do conceito de qualidade. Lagrange (1989: 49), citando Sornay (1983), refere que a qualidade é um conceito complexo com significado diferente, e por vezes contraditório, segundo os agentes da fileira. Bérard e Marchenay (1995) salientam que a qualidade é uma convenção social, logo relativa e contextual. A propósito da protecção jurídica do nome dos produtos agro-alimentares típicos, Fragata e Condado (1996: 2) referem que a qualidade associada aquele tipo de produtos é

resultado de um processo de construção social ao longo da fileira produtiva, envolvendo a rede de actores implicados. Por sua vez, Sylvander (1992a: 9) assinala que produtores e consumidores podem utilizar uma grande diversidade de indicadores para apreciar ou garantir a qualidade de um produto agro-alimentar. Sintetizando pequenas diferenças entre os vários autores que se têm debruçado sobre o conceito de qualidade agro-alimentar, Tibério (2003: 78) assinala seis dimensões de importância relativa semelhante: 1) Qualidade Organolética; 2) Qualidade Higiénica e Sanitária; 3) Qualidade Nutricional; 4) Qualidade Tecnológica; 5) Qualidade Comercial e de Serviço; e 6) Qualidade Simbólica.

O funcionamento e o desenvolvimento das fileiras de produtos qualificados reclamam a existência de instituições que estabeleçam e assegurem o respeito por normas de qualidade e coordenem as relações no interior da rede de actores. Por outro lado, e como foi enfatizado, a qualidade é um conceito de múltiplas dimensões, com significado distinto para os diferentes operadores das fileiras dos produtos. Neste contexto, o paradigma proposto pela teoria económica tradicional, que privilegia a acção individual e os mecanismos da concorrência face a qualquer forma de intervenção colectiva ou à existência de regulamentos públicos que garantam a qualidade dos bens, é insuficiente para explicar o funcionamento do mercado e a definição da qualidade de produtos enquadrados pelos regulamentos comunitários relativos à protecção do nome. Este raciocínio conduz-nos a colocar as seguintes questões: Como se define a qualidade específica dos produtos tradicionais? Que formas de coordenação ou convenção são activadas para regular as trocas entre os operadores do mercado destes produtos? Que factores, dimensões e formas de garantir a qualidade estão presentes? Que modelos de transacção são activados no momento de avaliar a qualidade deste tipo de produtos? Qual o papel das qualificações DOP/IGP na definição da qualidade dos produtos tradicionais? A corrente convencionalista da teoria económica fornece o enquadramento teórico para responder a este tipo de questões.

Tendo como referência o contexto atrás definido, este artigo tem como objectivos fundamentais: 1) testar a aplicação do Modelo CQFD na avaliação da especificidade dos produtos DOP/IGP de Trás-os-Montes; e 2) validar a pluralidade das convenções, proposta pela corrente convencionalista da teoria económica, na definição e construção do perfil de qualidades associado àquele tipo de produtos. A investigação compreendeu a identificação dos elementos de especificidade e tipicidade dos produtos e o estudo dos factores de qualidade, as suas dimensões, os mecanismos de garantia e as formas de coordenação que intervêm na regulação do mercado, na perspectiva institucional, da produção, da distribuição e do consumo. Foram estudados 23 produtos DOP/IGP de Trás-os-Montes de diferentes sectores. Carne de bovino (4), carne de ovino (2), carne de caprino (2), queijo (2), fumeiro (4), mel (3), azeite e azeitonas (2) e frutos secos (4).

As perspectivas institucional e da produção foram avaliadas a partir de informação primária obtida pelo método de inquirição por questionário, complementada com análise ao discurso dos actores institucionais (responsáveis pelas entidades gestoras e certificadoras) e outros agentes envolvidos na produção/transformação dos produtos, reflectido em documentos diversos inerentes ao processo de protecção (cadernos de especificações e planos de controlo e certificação) e promoção dos produtos. A abordagem à distribuição consistiu na inquirição através de questionário estruturado e administrado por entrevista pessoal a 400 agentes distribuidores de produtos regionais a nível nacional. Foram inquiridas 200 unidades retalhistas e 200 operadores de restauração. O trabalho de campo foi realizado por empresa especializada e a informação analisada com recurso a software específico de análise de dados (Statistical Package for Social Sciences – SPSS). Foi efectuado, ainda, um estudo exploratório tendo como universo as unidades de distribuição de produtos alimentares na área urbana de Vila Real. A avaliação da perspectiva do consumidor teve como base resultados de estudos de natureza exploratória que compreenderam a realização de 185 entrevistas por questionário a visitantes da Feira de Fumeiro de Vinhais e 300 entrevistas a consumidores da área urbana de Vila Real, efectuadas nas imediações de seis médias superfícies comerciais, localizadas no perímetro da cidade.

Os questionários utilizados na pesquisa integravam os quatro elementos que constituem o modelo CQFD (Sylvander e Melet, 1992: 27): 1) características (C) intrínsecas, físicas e tecnológicas dos produtos; 2) dimensões da qualidade (Q) percebida; 3) factores (F) ou origem da qualidade; e 4) mecanismos de garantia de qualidade.

2. A definição da qualidade: enquadramento teórico e conceptual

2.1. Os contributos da economia das convenções

A evolução contemporânea do sector agro-alimentar tem causado incertezas sobre as qualidades dos produtos para todos os operadores das fileiras (Sylvander e Lassaut, 1994: 31). A crescente industrialização e aumento da diversidade e diferenciação dos produtos, a que acrescem problemas de assimetria no funcionamento

dos mercados pelo facto de os operadores não possuírem as mesmas capacidades no acesso à informação sobre as condições de mercado e de avaliação da qualidade, colocam dificuldades aos economistas clássicos, defensores do modelo de mercado, quando confrontados com a definição da qualidade dos produtos. O alongamento dos circuitos de comercialização, e as dúvidas e incerteza sobre as condições de produção e transformação dos produtos, obrigam os actores económicos a desenvolver estratégias que visem reduzir essa incerteza nas suas relações. A elaboração de normas e regras de funcionamento das fileiras dos produtos agro-alimentares são exemplos que se enquadram nesse tipo de estratégias.

A propósito da definição da qualidade dos bens alimentares, princípios básicos como a homogeneidade dos produtos, atonicidade da oferta, simetria da informação e transparência dos mercados, que suportam a teoria neoclássica, são postos em causa (Hodgson, 1994: xvi-xvii). Reconhece-se, actualmente, a importância das instituições na redução da incerteza sobre as qualidades dos alimentos, através da instituição de normas, garantias, marcas e símbolos e emerge a opinião de que a coordenação económica não assenta apenas no mercado e nos preços dos produtos (Hodgson, 1994). Assim, às fragilidades apontadas à teoria económica dominante, Eymard-Duvernay (1993, 1995), Sylvander (1995a: 77) e Caldentey e Gomez (1997a: 2) contrapõem a economia das convenções, e assinalam que a difusão de um produto no mercado passa por uma série de negociações entre os actores, as quais não se reportam unicamente ao preço de troca, sendo antes o resultado de convenções em que participam produtores e consumidores.

Estamos, assim, perante um afastamento da filosofia de mercado puro, num quadro em que se enfatizam funções relacionadas com a informação e a pluralidade de formas de convenção na vida económica. Estes princípios aplicam-se ao estudo de fileiras fortemente regulamentadas, como é o caso dos produtos DOP/IGP. Em estudos recentes, Schermer e Matscher (2010) recorrem à corrente convencionalista da teoria económica (economia das convenções) para explicar a construção e definição da qualidade de produtos agro-alimentares de montanha ao longo da sua fileira produtiva. Niederle (2010), tendo também como referência a economia das convenções, analisa o modo como a noção de Indicação Geográfica (IG) é apropriada no interior de uma rede de actores envolvidos nos processos de certificação de produtos agro-alimentares.

A economia ou teoria das convenções emerge na segunda metade dos anos 80 em França e, em menor grau, nos Estados Unidos e posiciona-se na fronteira entre a micro-economia e a sociologia (Gomez, 1994: 77). Diferencia-se da economia clássica ao recorrer a outros mecanismos de coordenação, além do preço, para explicar a difusão de um bem no mercado. Orléan (1994: 23) e Gomez (1994: 95) definem convenção como uma regularidade (R) no comportamento dos membros de

uma população (P), quando colocados perante uma situação recorrente (S), que resulta da verificação simultânea das condições de Lewis. Tais condições traduzem-se da seguinte forma: 1) Cada indivíduo age de acordo com R; 2) Cada indivíduo acredita que os outros agem de acordo com R; 3) O acreditar que todos os outros agem de acordo com R, dá a cada um uma boa e decisiva razão para ele mesmo agir de acordo com R; 4) Cada um prefere uma conformidade geral com R a uma conformidade ligeiramente menor que geral; 5) R não é a única regularidade possível. Existe, pelo menos, uma outra forma de agir alternativa a R; 6) As cinco condições precedentes (1 a 5) são conhecidas de todos.

Os pioneiros da economia das convenções sublinham que a troca mercantil não pode funcionar sem a existência de regras que a organizem. Tais regras podem ter origens ou assumir naturezas muito diferentes, como a regulamentação pública, o contrato bilateral, os acordos inter-profissionais, os códigos de uso, sendo suportadas também por instrumentos reguladores variados, como o caderno de encargos, a marca, a norma ou outras formas de reconhecimento do produto, como a origem geográfica, a variedade de uma semente, a raça de um animal, um tipo de equipamento, um modo particular de produção ou a reputação do produtor. Nesta óptica, a abordagem convencionalista coloca em causa a coordenação da economia pelo mercado (Sylvander, 1991a: 38) e integra no programa de investigação da teoria económica a problemática da incerteza sobre a qualidade e a análise dos dispositivos institucionais pelos quais os actores se coordenam, admitindo que a qualidade é definida de forma endógena, resultado de um processo de construção social (Sylvander 1995b: 469).

Desta forma, a coordenação das actividades económicas e a construção da qualidade dos produtos basear-se-á numa pluralidade de convenções de qualidade, exógenas às leis do mercado, que intervêm na regulação das relações comerciais (Sylvander, 1991a: 38, Sylvander, 1992b: 7, Sylvander 1994: 34; Sylvander e Lassaut, 1994: 38 e Sylvander 1995a: 77). Boltanski e Thévenot (1987) e Eymard-Duvernay (1989) admitem a endogeneização da qualidade e propõem seis formas de convenção ou de coordenação exógenas às leis do mercado: 1) Convenção doméstica; 2) Convenção mercantil; 3) Convenção industrial; 4) Convenção cívica; 5) Convenção de opinião ou de reputação; e 6) Convenção de inspiração. Cada uma das formas de convenção assinaladas evidencia diferentes mecanismos de apreciação e definição da qualidade de um produto numa rede de actores (Quadro 1).

Quadro 1 – Formas de coordenação ou convenção

Forma de coordenação ou convenção	Referência	Descrição
Doméstica «Ordem da confiança»	Resulta de ligações duráveis entre actores económicos.	A construção da qualidade assenta no estabelecimento de ligações duráveis entre actores económicos. Trata-se de relações baseadas na tradição e na confiança em torno de pessoas ou marcas e que se estabelecem como referência a transacções feitas no passado.
Mercantil «Ordem da concorrência»	Resulta do funcionamento normal do mercado.	Estamos em presença do modelo de troca mercantil puro. Os actores avaliam directamente a qualidade dos bens durante as transacções. A qualidade é definida através do funcionamento do mercado e o preço é o indicador privilegiado.
Industrial «Ordem da eficiência»	Referência a normas padrão.	Os bens são definidos por regras e normas objectivas que contribuem para regular as trocas e as relações entre agentes económicos. Estes julgam a qualidade relativamente a essas normas técnicas definidas e implementadas. Existem normas exteriores e procedimentos de controlo e certificação por terceiros, pelas quais os actores verificam a capacidade de uns e outros se coordenarem, o que contribui para regular as relações entre si, tendo como referência essas normas.
Cívica «Ordem do colectivo»	Adesão de um conjunto de actores a um corpo de princípios sociais e valores públicos.	A defesa de uma região, do ambiente, de um sector, são valores da sociedade que na actualidade mobilizam os actores no sentido de um objectivo comum e contribuem para definir a qualidade dos produtos que transaccionam e para estruturar as suas relações económicas. Esta forma de coordenação assenta na solidariedade colectiva e as relações são feitas de debate.
Opinião ou reputação «Ordem do renome»	Baseada na notoriedade, na confiança ou na marca.	Na definição da qualidade os agentes económicos têm em consideração, sobretudo, a notoriedade e reputação do produto, da marca ou da empresa.
Inspiração «Ordem da inovação»	Baseada na adesão à emergência de ideias originais e inovadoras.	Os agentes económicos julgam os bens pelo seu grau de inovação e carácter vanguardista.

Fonte: Tibério (2003: 36), adaptado de Sylvander (1991a: 38; 1992a: 13; 1992b: 8; 1994: 33; 1995b: 469).

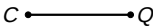
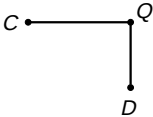
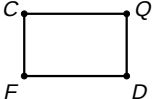
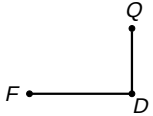
2.2. O modelo CQFD e as convenções de qualidade

O modelo CQFD permite descrever e analisar as convenções postas em prática pelos actores económicos ao longo das transacções, de forma a diminuir a incerteza sobre as qualidades dos produtos (Sylvander, 1991b, 1992a: 15, Sylvander, 1994: 35 e Sylvander e Lassaut, 1994: 40). Bouquery (1994: 111) refere que o esquema CQFD mostra as ligações directas e indirectas entre as dimensões da Qualidade (Q) percebidas pelo consumidor (organolética, higiénica e sanitária, nutricional, comercial e simbólica), as Características (C) físicas e tecnológicas mais ou menos observáveis dos produtos, os Factores (F) de produção (origem do produto, processo de laboração, tradição, história, cultura, património) e os elementos de Identificação (D) do produto (preço, aparência, confiança, marca, «certificação», caderno de encargos, competência na compra, entre outras).

As relações entre actores durante a troca visam assegurar que as qualidades dos produtos fornecidos correspondam às qualidades exigidas e procuradas, mas existe sempre um hiato entre as qualidades percebidas pelos actores (Q) e as características técnicas do produto (C), dificultando a compreensão e a avaliação do perfil de qualidade dos produtos por parte daqueles. Certos actores estão mais preparados que outros para avaliar as características dos produtos. Sentidos como a visão, olfacto e tacto são, em muitas situações, os únicos auxiliares que as pequenas empresas e, principalmente os consumidores, têm como meios auxiliares de decisão no momento da compra. Podem ser suficientes para avaliar alguns elementos da qualidade organolética, mas são insuficientes para ajuizar acerca de outras dimensões da qualidade. Por outro lado, as características dos produtos nem sempre são percebidas de forma correcta, verificando-se, com frequência, que características positivas são percebidas de forma incorrecta, enquanto que características ditas negativas são percebidas de forma correcta, com as consequentes implicações no que respeita à difusão do produto no mercado, de tal forma que, num mercado concorrencial, os maus produtos vencem os bons, como assinalam Eymard-Duvernay (1993: 14) e Gomez (1994: 60), citando Akerlof (1970).

O modelo CQFD ultrapassa estas questões pela objectivação entre a qualidade percebida (Q) e os factores de produção (F) ou os elementos de identificação do produto (D). O Quadro 2 ilustra a relação entre a diversidade de modelos de transacção (Modelo CQFD) e a pluralidade de formas de convenção (Economia das Convenções).

Quadro 2 – Modelos de transacção e formas de coordenação

Modelos de transacção	Características	Forma de coordenação
	• Aspecto, gosto, peso; • Produto conforme regulamentação; • Incerteza média; • Necessidade de competência por parte do consumidor.	• Convenção Mercantil.
	• Etiquetagem informativa; • Caderno de especificações e controlo de qualidade; • Vontade de reduzir a incerteza.	
	• Normalização e gestão; • Forte exigência qualitativa; • Marca de qualidade oficial gerida; • Produtos de qualidade certificada.	• Convenção Industrial.
	• Marca de qualidade não administrada; • Notoriedade; • Forte exigência qualitativa; • Vontade de reduzir a incerteza.	
	• Reputação; • Marca com ou sem «selo» de qualidade; • Marcas nacionais líderes; • Segurança e garantia de qualidade; • Incerteza reduzida.	• Convenção de Opinião ou de Reputação; • Convenção Doméstica.
	• Produtos locais e artesanais; • Baixa homogeneidade e normalização; • Exigência qualitativa elevada; • Incerteza elevada; • Contacto directo com o produtor ou vendedor.	• Convenção Doméstica.

Fonte: Adaptado Tibério (2003: 46-50).

3. Resultados e conclusões

Os produtos agro-alimentares tradicionais de Trás-os-Montes com nome protegido desenvolvem uma relação particular com o mercado, resultado da *i*) natureza e características dos produtos, *ii*) dos volumes de produção e dimensão do mercado e *iii*) da organização institucional enquadradora, resultado do próprio processo de protecção. Se este último aspecto é fundamental na gestão das inter-relações entre actores, a acção concertada dos três elementos referidos contribui para a definição e percepção da especificidade dos produtos e das formas de convenção e de coordenação postas em prática no decorrer das transacções.

3.1. Tipicidade e especificidade: território, sistema/tecnologia de produção e características dos produtos

Para que os produtos tradicionais possam beneficiar de protecção comunitária torna-se necessário provar a sua especificidade e tipicidade, dimensões avaliadas pela existência de características particulares mensuráveis, diferenciadoras relativamente aos produtos correntes. Um produto específico deve (Tibério, 2003: 114): *i*) ter características diferentes do produto substituto ou corrente; *ii*) ser percebido como diferente pelo consumidor; *iii*) a tecnologia de produção e a designação usada devem ser diferentes do nome do produto corrente. Por sua vez, um produto típico é um produto tradicional de qualidade diferenciada (Caldentey e Gomez, 1996b: 4).

Nesta linha de orientação, os responsáveis pelas entidades gestoras, através do discurso oral ou no discurso vertido nos documentos de candidatura e outros registos, procuram demonstrar, objectivamente, a ligação entre os territórios de origem dos produtos tradicionais e sua tipicidade e qualidade específica. Tais territórios são apresentados como um espaço geográfico incorporado de aspectos físicos (solo, clima, sistemas de produção, ambiente, natureza, paisagem), históricos (permanência no tempo, antiguidade) e culturais (usos, costumes, tradições, saber-fazer). As opiniões sobre as eventuais influências da origem na qualidade dos produtos são divergentes.

Sylvander e Melet (1992) e Bernat (1996) assinalam que a proveniência regional não é, por si só, garantia de qualidade, mas apenas um sinal de referência fácil e uma forma de fornecer ao consumidor um produto menos anónimo. No entanto, um produto DOP/IGP é, por natureza, um produto com forte identidade, obtida também a

partir do seu território, entendido na sua tripla dimensão geográfica, histórica e cultural. Apesar de a origem geográfica não ser um factor objectivo de qualidade, o discurso dos actores aponta no sentido da sua influência, ainda que indirecta, na definição do perfil de qualidades dos produtos DOP/IGP. O território é, assim, perspectivado como espaço multidimensional, que exerce influências de vária índole sobre as diferentes dimensões da qualidade agro-alimentar, principalmente sobre o imaginário do consumidor, que considera a origem, a raça e as variedades locais e o respeito pelas técnicas tradicionais de produção e laboração importantes factores de qualidade dos produtos tradicionais.

O conjunto de elementos utilizado para evidenciar a tradicionalidade e especificidade dos produtos objecto de qualificação e, consequentemente, reclamar a sua tipicidade e diferenciação no mercado, agrupam-se em quatro categorias (Quadro 3): 1) características do produto ou da matéria-prima; 2) tecnologia de produção; 3) território; e 4) permanência no tempo.

Quadro 3 – Factores de especificidade dos produtos com nome protegido

Especificidade/tipicidade			
Matéria-Prima	Tecnologia de produção	Território	Permanência no tempo
• Raça; • Variedades; • Ingredientes; • Marmoreado; • Tenrura; • Sabor.	• Tempero; • Confecção; • Cura; • Lenha; • Sazonalidade; • Hábitos; • Artesanal.	• Clima; • Solos; • Pastagens; • Região.	• Antiguidade; • Técnicas ancestrais.

Fonte: Tibério (2003: 419).

Os elementos de especificidade reflectidos no Quadro 3 estão de acordo com resultados obtidos por autores como Tibério e Cristóvão (1998), Asselin *et al.* (1999: 68-74, 83), Berard *et al.* (1999: 10), Erguy *et al.* (1999: 249), Froc *et al.* (1999: 21), Sheffer (1999: 1) e Sheffer e Roncin (1999: 37), para os quais a especificidade e tipicidade dos produtos se fundamentam em três grandes grupos de factores: território, usos locais e condições de produção. A antiguidade ou permanência no tempo, a ligação espacial a um território e a ligação cultural a costumes ou modos de fazer são também os factores de especificidade ou de tipicidade referidos por Caldentey e Gomez (1996a: 61, 1996b: 4 e 1997b: 69), vão ao encontro dos fundamentos teóri-

cos em que assenta a protecção do nome dos produtos, enquadram-se no conceito de produto específico previsto pelos regulamentos comunitários específicos e estão também em concordância com a percepção de distribuidores e consumidores sobre este tipo de produtos.

Os agentes de distribuição consideram os produtos alimentares produzidos em regiões específicas do país, genericamente apelidados de produtos regionais, como produtos típicos e tradicionais. A sua tradicionalidade e tipicidade resultam do facto de serem percebidos como produtos diferentes, que reflectem a riqueza cultural das regiões onde são produzidos. Salientam, ainda, que a sua produção e consumo devem respeitar as tradições locais, devendo continuar a ser produtos essencialmente artesanais, pelos quais deve ser feito um esforço no sentido da sua preservação.

Do lado do consumo, as atitudes avaliadoras evidenciam que são considerados produtos diferenciados, saborosos, que devem continuar a ser essencialmente caseiros, respeitando usos e costumes ancestrais associados à sua produção e consumo, cujas características dependem da região onde são produzidos, reflectindo a riqueza cultural dessas regiões, pelo que é justificável que se faça um esforço no sentido da sua preservação.

As características específicas dos produtos tradicionais em geral, e dos DOP/IGP em particular, podem ainda agrupar-se entre: *i*) as que o consumidor identifica e avalia na presença do produto (textura, frescura, gordura, tenrura, calibre, cor, sabor) e *ii*) as que, sendo afirmadas pelos produtores ou vendedores e apreciadas pelos consumidores, não podem ser verificadas no acto da compra (raça, sistema e tecnologia de produção, origem, tradição, natural, biológico). A insuficiência de critérios de avaliação das características do produto no acto da compra obriga o comprador/consumidor a estabelecer a ligação entre a qualidade (Q) do produto e a representação que faz dos seus factores (F) de produção.

Usando meios de divulgação diversos, produtores e vendedores fazem acompanhar comercialmente os seus produtos de referências aos factores, ao sistema ou ao modo particular de produção. Se o comprador for um conhecedor (relação próxima com a produção ou região de produção), ou estiver em contacto directo com o seu vendedor (relação de proximidade com o agricultor), pode ter meios imediatos de avaliação dos factores técnicos de produção. Caso contrário, uma identificação (D) presente no produto, como a qualificação DOP/IGP ou outra marca de certificação, funciona como importante elemento de afirmação e garantia de qualidade.

3.2. Qualificação e garantia de qualidade

Na perspectiva da economia clássica, o preço é o principal elemento «informador» da qualidade de um produto. Todavia, um conjunto diversificado de elementos, com destaque para a aparência, a embalagem, o caderno de encargos, a marca (individual ou colectiva), a certificação, as denominações de origem, a confiança no produtor ou vendedor são, de acordo com Sylvander (1994: 33), usados, de forma isolada ou combinada, como instrumentos de garantia da qualidade. Creysel (1994) refere, aliás, que em torno da qualidade agro-alimentar existe um triângulo, cujos vértices, «Construir», «Atestar e Garantir» e «Dar a Conhecer», importa considerar e dinamizar, tendo em vista o sucesso comercial dos produtos com base na qualidade.

Efectivamente, a qualidade não se decreta, constrói-se, dá-se a conhecer, atesta-se e garante-se. Todavia, o valor das qualificações DOP/IGP, enquanto factor de diferenciação e garantia da qualidade dos produtos agro-alimentares tradicionais de Trás-os-Montes é, ainda, limitado. Os responsáveis pela gestão dos nomes protegidos são, naturalmente, os actores que conferem maior importância à qualificação enquanto instrumento de garantia de qualidade. Pelo contrário, produtores e transformadores tendem a dar preferência às relações de confiança com os clientes ou às marcas próprias, como forma de informar e garantir a qualidade dos seus produtos. Para os operadores da distribuição, as qualificações são garantia da origem e autenticidade do produto, da tradicionalidade e de segurança para o consumidor. Porém, na relação com os fornecedores recorrem a elementos da dimensão comercial, como o aspecto e aparência do produto, o preço ou a referência à região de origem, como principais elementos de avaliação da qualidade dos produtos adquiridos. Por sua vez, os consumidores valorizam, sobretudo, a confiança no produtor ou vendedor, em detrimento das qualificações que, apesar de tudo, informam sobre as características dos produtos e do seu modo de produção, garantindo que o sistema de produção é controlado e certificado por organismo independente.

Com a evolução das exigências dos consumidores no sentido da defesa de valores colectivos da sociedade, como a defesa do ambiente e do património, a preservação da natureza e da cultura, da tradicionalidade e da tipicidade dos produtos, as componentes psicossociais da qualidade, particularmente as ligadas a valores cívicos, têm vindo a ganhar importância. Os produtos tradicionais com nome protegido estão particularmente bem posicionados para responder às novas exigências do consumidor, pois são percebidos por estes como produtos de elevada qualidade, seguros, que inspiram confiança e caracterizados por baixos níveis de industrialização.

3.3. Formas de coordenação, construção da qualidade e regulação do mercado

A gestão das protecções e a consequente definição da qualidade apela à coordenação e cooperação entre os agentes económicos envolvidos. Na generalidade das DOP/IGP estudadas a coordenação é deficiente ou não existe. Nas DOP/IGP da carne de bovino e mel, os agrupamentos de produtores detêm a exclusividade da comercialização, sob o argumento de tal constituir uma forma de garantir a qualidade. Ignoram que a construção da qualidade é um processo colectivo, que deve envolver e interessar a todos os agentes da fileira, não fazendo sentido questionar a lealdade e honestidade dos operadores a jusante da produção. A abordagem convencionalista defende a comunicação, os compromissos e a cooperação entre os agentes como formas mais eficazes de gestão, comparativamente à acção individual, à interrupção das relações económicas ou à deserção. A ausência de coordenação e partilha de responsabilidades entre os actores das fileiras é responsável pelo não funcionamento ou pelo fraco desenvolvimento de muitas DOP/IGP na região.

A qualidade dos produtos DOP/IGP de Trás-os-Montes não existe em natureza, sendo produto de múltiplas formas de coordenação e modelos de transacção (Quadro 4) entre actores económicos (institucionais, produtores, distribuidores e consumidores). Do ponto de vista do distribuidor, as características observáveis do produto, como o aspecto, a aparência e o preço, elementos da convenção mercantil, são activados na coordenação com os fornecedores, sendo a qualidade definida através do funcionamento do mercado, e o preço o principal agente regulador. As transacções baseiam-se no modelo C-Q, em que o aspecto do produto e a competência do comprador assumem especial importância para ajuizar da qualidade e a etiquetagem informativa (modelo C-Q-D) funciona como principal elemento facilitador da coordenação.

No comércio de animais vivos (bovinos, ovinos e caprinos) e determinados produtos transformados (queijos de ovelha e cabra, fumeiro, mel e azeite), dada a pequena dimensão dos produtores, as trocas ocorrem, com frequência, através do contacto directo entre produtor e comprador (intermediário ou consumidor final). Uns e outros mantêm uma relação próxima com a região de produção, o que facilita a avaliação e a redução da incerteza sobre a qualidade. Se o intermediário valoriza essencialmente o preço dos produtos, o consumidor «conhecedor» baseia as suas decisões de compra em referência a valores culturais, patrimoniais e societários. A forma de convenção doméstica e cívica e o modelo de transacção F-Q regulam o mercado neste tipo de situações, sendo desnecessário o recurso a qualquer tipo de identificação ou qualificação, pois as transacções são efectuadas com base na con-

fiança e no conhecimento mútuo e o consumidor valoriza, sobretudo, aspectos da dimensão organolética e simbólica. A venda directa ao consumidor de queijo e fumeiro tradicional, de cabritos e borregos, de azeite e mel e a comercialização tradicional de bovinos vivos a intermediários, são exemplos em que a regulação das trocas e a construção da qualidade dos produtos assenta em processos simples de interacções locais, baseadas no conhecimento pessoal, nas relações de confiança, na regularidade e continuidade das transacções, características da convenção doméstica.

A implementação dos processos de protecção teve como consequência a alteração da relação dos produtos tradicionais com o mercado. A existência de instituições que estabelecem normas de produção e que zelam pelo seu cumprimento, o uso comercial das qualificações por produtores de maior dimensão, a diversificação dos canais de comercialização, o alongamento dos circuitos e expansão dos mercados, são mudanças que se traduzem na activação de novas formas de regulação. Ou seja, o desenvolvimento das fileiras dos produtos com nome protegido em Trás-os-Montes assinala o reforço da convenção de tipo industrial e do modelo CQFD. As relações dos produtores e transformadores com os distribuidores baseiam-se, habitualmente, em formas de coordenação mercantis, função da importância dada ao preço, à regularidade de fornecimento e prazos de pagamento, à cooperação comercial e ao respeito por normas. No entanto, no caso dos produtos qualificados, os distribuidores em geral e a grande distribuição em particular, sem abandonarem a componente preço, começam a interessar-se por critérios comerciais mais qualitativos, em que a diversidade dos produtos e a qualidade ganham relevo, assistindo-se a uma deslocação para formas de coordenação do tipo «cívico», através da referência a conceitos relacionados com a tradição, o saber-fazer e o território.

A relação das instituições de coordenação (Entidades Gestoras) com os restantes operadores das fileiras dos produtos é regulada através da convenção cívica e convenção industrial e do modelo CQFD, graças aos acordos estabelecidos com os operadores (exclusividade na comercialização da carne de bovino DOP) e à grande importância conferida às qualificações enquanto instrumentos de qualidade. As formas de convenção doméstica, mercantil e industrial e os modelos de transacção FQ, CQ, CDQ e CQFD, regulam a acção de produtores e transformadores. Na relação comercial entre distribuidores e seus fornecedores, os primeiros valorizam, sobretudo, elementos das convenções mercantil e industrial e as trocas baseiam-se nos modelos de transacção CQ e CQFD. A convenção doméstica, a convenção cívica e os modelos de transacção FQ e CQFD são activados para regular as trocas e definir a qualidade dos produtos na relação entre o consumidor e o produtor ou distribuidor. O Quadro 4 sintetiza a definição do perfil de qualidades dos produtos tradicionais de Trás-os-Montes.

Quadro 4 – Definição do perfil de qualidades dos produtos tradicionais de Trás-os-Montes

	Instituições	Produtores	Distribuição	Consumo
Factores de qualidade	• Território/origem • Matérias-primas • Produção/ /laboração tradicional • Tradição, saber-fazer • Características técnicas	• Matérias-primas • Sistema de produção/ /laboração tradicional • Tradição, saber-fazer • Território/origem • Características técnicas	• Matérias-primas • Território/origem • Produção/ /laboração tradicional • Características técnicas • Tradição, saber-fazer	• Território/origem • Produção/ /laboração tradicional • Matérias-primas • Tradição, saber-fazer
Dimensões de qualidade	• Organolética • Simbólica • Nutricional • Tecnológica • Comercial • Sanitária	• Organolética • Simbólica • Nutricional • Tecnológica • Comercial • Sanitária	• Comercial • Higiénica	• Organolética • Simbólica
Garantia da qualidade	• Qualificação DOP/IGP • Controlo	• Relação de confiança • Região de origem • Marca	• Apresentação comercial • Preço • País/região de origem	• Relação de confiança • Qualificação DOP/IGP • Marca
Formas de coordenação	• Convenção industrial • Convenção cívica	• Convenção doméstica • Convenção mercantil • Convenção industrial	• Convenção mercantil • Convenção industrial	• Convenção doméstica • Convenção cívica
Modelos de transacção	C-Q-F-D	F-Q C-Q C-Q-D C-Q-F-D	C-Q C-Q-F-D	F-Q C-Q-F-D

Fonte: Tibério (2003).

4. Considerações finais

O «perfil de qualidade» dos produtos tradicionais em Trás-os-Montes tem vindo a melhorar, particularmente ao nível das dimensões comercial e simbólica. Os processos de protecção são, directa ou indirectamente, responsáveis pela evolução verificada. A nível da dimensão comercial, e para procurar satisfazer exigências de serviço, destaca-se a concentração da oferta, o aumento da capacidade de armazenagem e embalagem dos produtos na origem, o uso de marcas comerciais, a rotulagem e a informação ao consumidor. Os elementos simbólicos desempenham um papel importante na definição do perfil de qualidades dos produtos. A importância atribuída pelos produtores a tais elementos encontra receptividade do lado de distribuidores e consumidores, para quem estes produtos são, em geral, diferentes e mais saborosos que os produtos alimentares «correntes», possuem características particulares dependentes da região onde são produzidos, respeitam usos e costumes ancestrais e reflectem a riqueza cultural do território.

Os avanços ao nível da dimensão simbólica traduzem-se pelo uso comercial dos nomes protegidos e das qualificações DOP/IGP, enquanto elementos de comunicação e de informação, e pelo recurso crescente a conceitos relacionados com a origem, tradição, património, cultura, prazer e saber-fazer, com o objectivo de ir ao encontro do imaginário dos consumidores. A especificidade e tipicidade dos produtos qualificados de Trás-os-Montes são definidas por um vasto leque de elementos, que vão de encontro às exigências processuais do processo de protecção e agrupam-se em quatro categorias: 1) características do produto e da matéria-prima; 2) sistema e tecnologia de produção; 3) território; e 4) antiguidade. São percebidos de forma diferenciada pelos operadores das fileiras e apresentam distintos níveis de exigência na sua avaliação. O modelo CQFD é um instrumento útil na análise e avaliação da tipicidade e qualidade específica deste tipo de produtos.

Os mecanismos do mercado concorrencial não são suficientes para explicar o funcionamento do mercado dos produtos tradicionais e típicos e a protecção do nome é fundamental para a afirmação da qualidade específica e particular destes produtos. Contudo, a fixação de regras e normas de conduta e a implementação de processos de controlo ao longo da fileira de produção e comercialização são insuficientes para reduzir a incerteza e construir a qualidade dos produtos. Esta é resultado de acordos e processos de negociação entre os operadores, com base em diferentes modelos de transacção e regulados através de múltiplas formas de coordenação, pelo que a pluralidade das formas de convenção proposta pela economia das convenções se revela particularmente útil e adaptada para explicar a difusão deste tipo de bens no mercado.

A insuficiência de funcionamento do mercado concorrencial e a adaptabilidade da corrente convencionalista da teoria económica na regulação do mercado e na construção da qualidade dos produtos agro-alimentares tradicionais de Trás-os-Montes é enfatizada pelos seguintes aspectos: *i*) a mobilização de elementos da convenção doméstica como os conhecimentos locais, baseados na tradição, proximidade e confiança entre actores; *ii*) a eleição, por parte do consumidor, de factores como a origem, a preservação de formas artesanais de produção, a promoção da cultura e do património local e a defesa da agricultura tradicional e dos rendimentos dos agricultores, elementos característicos da convenção cívica, enquanto factores de qualidade; e *iii*) o recurso à definição regulamentar de regras e áreas limitadas de produção e às qualificações DOP/IGP, enquanto elementos reguladores do mercado.

Referências bibliográficas

- ASSELIN, C., BARBEAU, G., BUCHIN, S., BRUNSCHWIG, G., COULON, J.B., MORLAT, R., PRADEL, P., VERDIER, I., VIALLO, C. (1999). «Etude du lien entre terroir et produit dans le cas des fromages et des vins», in C. Beranger e E. Valceschini (coords.), *Qualite des Produits Liee a Leur Origine*, Paris, INRA, pp. 67-93.
- BARBERIS, CORRADO (ed.) (1992). *Les Micromarchés Alimentaires: Produits Typiques de Qualité Dans la Régions Méditerranéennes*, Luxembourg, Programme Agrimed, CCE, Direction Générale de l'Agriculture.
- BARJOLLES, DOMINIQUE, SYLVANDER, BERTIL (1999). «Some factors of success for origin labelled products in agri-food supply chains in Europe: market, international resources and Institutions», 67º EAAE Seminar *The socio-economics of origin labelled products in agrifood supply chains: spatial, institutional and co-ordination aspects*, Le Mans, France, October 28-30, 32 p.
- BARROS, VÍTOR (1998). *Produtos Tradicionais Regionais – Uma Estratégia com Futuro – Guia dos Produtos de Qualidade*, Lisboa, DGDR.
- BÉRARD, LAWRENCE, MARCHENAY, PHILIPPE (1995). «Lieux, temps et preuves. La construction sociale des produits de terroir», *Terrain*, nº 24, pp. 153-164.
- BÉRARD, LAWRENCE, MARCHENAY, PHILIPPE (1996). «La construcción social de los productos de la tierra», *Agricultura y Sociedad*, nº 80-81, pp. 31-56.
- BÉRARD, LAWRENCE, BEUCHERIE, OLIVIER, FAUVET, MARIE, MARCHENAY, PHILIPPE, MONTICELLI, CHRISTINE (1999). «Les facteurs historiques, culturels et environnementaux dans la délimitation des zones IGP», 67th EAAE Semínar – *The Socio-economics of Origin Labelled Prodruts in Agrifod Supply Chains: Spatial, Institutional and Co-ordination Aspects*, Le Mans, 18 p.
- BERNAT, ELENA (1996). «Los 'nuevos consumidores' o las nuevas relaciones entre campo y ciudad a través de los 'productos de la tierra'», *Agricultura y Sociedad*, nº 80-81, pp. 83-116.
- BOLTANSKI, LUC, THÉVENOT, LAURENT (1987). «Les économies de la grandeur», *Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi*, nº 31, Paris, PUF.

- BOUQUERY, J.M. (1994). «Caractéristiques de qualité particulières et chaîne de qualités patrimoniales: définition et implications pour le marketing et le développement», in J.-L. Multon (ed.), *La Qualité des Produits Alimentaires: Politique, Incitations, Gestions et Contrôle*, Paris, Collection Sciences & Techniques Agro-Alimentaires, pp.103-116.
- CALDENTEY, PEDRO, GÓMEZ, A. CRISTINA (1996a). «Productos típicos, territorio y competitividad», *Agricultura y Sociedad*, nº 80-81, pp. 57-82.
- CALDENTEY, PEDRO, GÓMEZ, A. CRISTINA (1996b), «La producción de materias primas: productos típicos», *Seminario Ischia: Los Sistemas Alimenticios Mediterráneos (Comparaciones y Perspectivas)*, Itália, 13-15 junio, 26 p.
- CALDENTEY, PEDRO, GÓMEZ, A. CRISTINA (1997a). «Typical products, technical innovations and organizational innovations, 52nd Seminar of the European Association of Agricultural Economists, Parma, June, 19-22, 19 p.
- CALDENTEY, PEDRO, GÓMEZ, A. CRISTINA (1997b). «Productos agroalimentarios típicos y territorio. Alimentos con historia. Alimentos de calidad», *Distribución y Consumo*, Diciembre, pp. 69-73.
- CARVALHO, BRITO (1995). «Defesa e valorização dos produtos de tecnologia caseira», *A Rede para o Desenvolvimento Local*, n.º 12, pp. 10-20.
- CEE (1992a). «Regulamento (CEE), 2081/92», *JOCE*, N.º L208, 24/07/92.
- CEE (1992b). «Regulamento (CEE), 2082/92», *JOCE*, N.º L208, 24/07/92.
- CREYSEL, P. (1994). «Préface», in J.-L. Multon (ed.), *La Qualité des Produits Alimentaires: Politique, Incitations, Gestions et Contrôle*, Paris, Collection Sciences & Techniques Agro-Alimentaires.
- DELFOLSSE, CLAIRE (1991). «Les produits du terroir et la recherche», *POUR, Alimentation et Lien Social*, nº 129, Juin, pp. 25-33.
- ERGUY, T., HERVÉ, R., SIRIEIX, L. (1999). «Perception et valorisation des produits du terroir par les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon», in Louis Lagrange (coords.), *Signes Officiels de Qualité et Développement Agricole*, Actes de Colloque SFER, 14/15 Avril, Clermont-Ferrand, ENITA, INRA, pp. 249-257.
- EYMARD-DUVERNAY, François (1989). «Conventions de qualité et formes de coordination», *Revue Economique*, vol. 40, nº 2, pp. 329-359.
- EYMARD-DUVERNAY, François (1993). «La négociation de la qualité», *Économie Rurale*, nº 217, Septembre-Octobre, pp. 12-17.
- EYMARD-DUVERNAY, François (1995). «La négociation de la qualité», In François Nicolas et Egidio Valceshini (eds.), *Agro-Alimentaire: Une Economie de la Qualité*, Paris, INRA, Economica, pp. 39-48.
- FRAGATA, ANTÓNIO, CONDADO, MANUELA (1996). *A Castanha da Terra Fria como Caso de Construção Social da Qualidade*, Animar, Série Produtos Locais 2.
- FROC, J., TRIFT, N., SCHEFFER (1999). «Une loi, dès concepts, dès mots et dès produits», C. Beranger, E. Valceschini (coords.), *Actes du Séminaires Qualité des Produits Liee a Leur Origine*, Paris, pp. 21-59.
- GOMEZ, PIERRE-YVES (1994). *Qualité et Théorie des Conventions*, Paris, Collection Recherche en Gestion, Economica.
- HODGSON, GEOFFREY (1994). *Economia e Instituições: Manifesto por uma Economia Institucionalista Moderna*, Oeiras, Celta Editora.

- LAGRANGE, LOUIS (1989). *La Commercialisation des Produits Agricoles et Agro-Alimentaires. Technique et Documentation*, Paris, Lavoisier.
- NIEDERLE, PAULO (2010). A incorporação do conceito de Indicação Geográfica de Procedência na viticultura brasileira, comunicação apresentada no IV congresso de Estudos Rurais, Aveiro: Sociedade Portuguesa de Estudos Rurais (SPER), 4 a 6 de Fevereiro 2010.
- ORLÉAN, ANDRÉ (1994). *Analyse Économique des Conventions*, Paris, Press Universitaire de France (PUF).
- RIBEIRO, MANUELA, MARTINS, CONCEIÇÃO (1996). «La certificación como estrategia de valorización de productos agroalimentarios tradicionales: la alheira, um embutido tradicional de Trás-os-Montes», *Agricultura y Sociedad*, nº 80-81, pp 313-334.
- SCHEFFER, SANDRINE (1999). *Les Caractéristiques du Langage Courant des Agentes de l'INAO, Le Mans, Centre de Nantes, UREQUA*.
- SCHEFFER, SANDRINE e ROCIN, F. (1999). «Qualification des produits e des terroirs dans la reconnaissance des produits en appellation d'origine contrôlée», In Louis Lagrange (coord.), *Signes Officiels de Qualité et Développement Agricole, Aspects Techniques et Economiques*, INRA, ENITA, Clermont-Ferrand.
- SCHERMER, MARKUS, MATSCHER, ANJA (2010). The perception of quality aspects for mountain products in long supply chains – Cases from Slovenia and Austria, comunicação apresentada no *9th European IFSA Symposium*. Viena: International Farming Systems Association (IFSA), 4-7 July 2010.
- SYLVANDER, BERTIL (1991a). «Conventions de qualité et lien social sur les marchés agro-alimentaires», *POUR, Alimentation et Lien Social*, nº 129, Juin, pp. 35-45.
- SYLVANDER, BERTIL (1991b). «Pour un modèle global de la qualité alimentaire», *3ème Colloque de la Société Française d'Economie Agro-alimentaire (SFEA)*, Nantes, 5-6 Décembre 1991.
- SYLVANDER, BERTIL (1992a). *Les Conventions de Qualité dans le Secteur Agro-Alimentaire: Aspects Théoriques et Méthodologiques*, Toulouse, INRA, Département d'Économie et Sociologies Rurales, 26 p.
- SYLVANDER, BERTIL (1992b). Conventions de qualité, concurrence et coopération: Les cas du 'Label Rouge' dans la filière volailles», *Projet de communication au séminaire Économie des Institutions*, Septembre, Toulouse, 34 p.
- SYLVANDER, BERTIL (1994). «La qualité: du consommateur final au producteur. La construction sociale de la qualité: des produits aux façons de produire», in Marianne Cerf, Christine Aubry, Christine de Saint-Marie, Bernard Hubert, Egizio Valceshini, Bertrand Vissac (eds.), *Qualité et Systèmes Agraires. Techniques, Lieux, Acteurs*, Etudes et Recherches sur le Systèmes Agraires et Développement, nº 28, INRA, SAD, pp. 27-49.
- SYLVANDER, BERTIL (1995a). «Conventions de qualité, concurrence et coopération: cas du 'Label Rouge' dans la filière Volailles», in Gilles Allaire et Robert Boyer (eds.), *La Grande Transformation de L'agriculture*, Paris, INRA – Economica, pp.73-96.
- SYLVANDER, BERTIL (1995b). «Origine géographique et qualité des produits: approche économique», *Revue de Droit Rural*, nº 237, pp. 465-473.
- SYLVANDER, BERTIL (1995c). «Qualités et garanties de qualités: la perception des consommateurs et l'approche marketing», *Colloque ATLA: Journées d'Échanges et de Réflexion des Entreprises Laitières Françaises*, Indications géographiques, signes de qualité et produits laitiers, Paris, 9 p.

- SYLVANDER, BERTIL (1995e). «Conventions de qualité, marchés et institutions: le cas des produits de qualité spécifique», in François Nicolas et Egizio Valceshini (eds.), *Agro-Alimentaire: Une Economie de la Qualité*, Pais, Economica, INRA, pp. 167-183.
- SYLVANDER, BERTIL, LASSAUT, BERNARD (1994), «L'enjeu économique de la qualité sur les marchés des produits agro-alimentaires», in J.-L. Multon (ed.), *La Qualité des Produits Alimentaires: Politique, Incitations, Gestions et Contrôle*, Paris, Lavoisier, pp. 29-59.
- SYLVANDER, BERTIL, MELET, IRÈNE (1992). *Marches des Produits de Qualité Spécifique Et Conventions de Qualité Dans Quatre Pays de la CEE: Enquête de consommation (Rapport France)*, Toulouse, INRA.
- SYLVANDER, BERTIL, MELET, IRÈNE (1994). *La Qualité Spécifique en Agro-alimentaire: Marchés, Institutions et Acteurs*, Toulouse, INRA, 143 p.
- TIBÉRIO, LUÍS, CRISTÓVÃO, ARTUR (1998). «A origem como factor de qualidade dos produtos agrícolas e agro-alimentares: o caso dos produtos beneficiários da Protecção Comunitária 'Denominação de Origem Protegida'», Actas das *Jornadas Interprofissionais Agro-Alimentares Produtos com História*, Mirandela, 20 p.
- TIBÉRIO, LUÍS (2003). *Construção da qualidade e Valorização dos Produtos Agro-alimentares Tradicionais – Um Estudo da Região de Trás-os-Montes*. Tese de Doutoramento. Vila Real, UTAD, DESG, 541 p.

«Pimentón de La Vera»: un caso paradigmático de denominación de origen protegida

Teresa de Jesús Bartolomé García

Catedrática de la Escuela de Ingenierías Agrarias (UEX)
bartgcia@unex.es

José Miguel Coletto Martínez

Catedrático de la Escuela de Ingenierías Agrarias (UEX)
jmcoletto@unex.es

Rocío Velázquez Otero

Profesor Colaborador de la Escuela de Ingenierías Agrarias (UEX)
rvotero@unex.es

Resumen: «Pimentón de La Vera» es una Denominación de Origen Protegida que por vinculación geográfica, antecedentes históricos, singularidad y calidad del producto y producción comercializada, responde al arquetipo de DOP en la UE. Las Denominaciones de Origen Protegidas se encuentran con problemas difíciles de superar que se derivan del permanente intento de usurpación del nombre que de manera fraudulenta se lleva a cabo por parte de algunos operadores. Las razones de esta situación se deben a la inseguridad jurídica existente, y al exceso de marcas genéricas que aluden al origen que confunden al consumidor. Se hace necesaria una actuación firme y decidida por parte de todas las autoridades implicadas para salvaguardar los productos con Denominación de Origen de las prácticas comerciales desleales.

Palabras-clave: Denominación de Origen, Pimentón Ahumado, Pimentón de La Vera.

Abstract:: «Pimentón de La Vera» is a Protected Designation of Origin product. Its prestige is well known thanks to its quality based in singular and specific characteristics due to the origin. It is a perfect prototype of PDO. PDOs have difficulties derived from the effort to preserve its name against illegal use of the brand. This situation is due to the current juridical insecurity and to the abundance of generic brands which mislead consumers. It is necessary to

carry out a solid action from all pertinent authorities in order to safeguard PDOs from unfair commercial practices.

Keywords: Paprika, Pimentón de La Vera, Protected Designations of Origin, Smoked Paprika.

1. Introducción. Sistemas de calidad diferenciada por el origen en la UE

Los productos amparados por una figura de calidad certificada, como las Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas, tienen un componente cualitativo debido a la singularidad por origen y respeto a las tradiciones, atributos de valor que ayudan a la comercialización de los mismos, si bien tienen niveles de referencia geográfica diferente.

El Reglamento (CE) 510/2006 del Consejo, de 20 de marzo de 2006, regula la protección de productos con calidad diferenciada por el origen, mediante dos mecanismos. Por un lado, la Denominación de Origen Protegida, para aquellos productos cuya «...calidad se deba fundamentalmente o exclusivamente al medio geográfico con sus factores naturales y humanos, y cuya producción, transformación y envasado se realicen en una zona geográfica delimitada» y la Indicación Geográfica Protegida, que sólo exige la realización de «...al menos, una de las fases de producción, transformación o elaboración en zona geográfica». Estas son las dos figuras de protección que se aplican a los productos agrícolas y alimenticios diferentes del vino y bebidas espirituosas, que quedan definidas de la siguiente manera:

La DO establece un fuerte vínculo con la tierra, con el origen, con la filosofía de proteger un producto único, que no pueda reproducirse en otro territorio, mientras que en la IG el vínculo con el medio geográfico es menor, ya que sólo alguna de las fases de obtención del producto amparado debe realizarse en el ámbito geográfico.

Con estos sistemas de certificación se pretende conseguir una mayor diversificación de la producción agrícola, promover productos con calidad diferenciada e informar al consumidor de una forma clara de las características y el origen de los productos agroalimentarios. Si bien el objetivo principal de la Unión Europea es establecer una política general para la defensa y promoción de los productos de calidad, en la que las figuras anteriormente definidas, sean herramientas contra el fraude, usurpación, imitación y copia desleal.

En general, se procura aprovechar los efectos beneficiosos derivados del origen y la influencia que este atributo de valor tiene en el consumidor a la hora de elegir.

Por otra parte, la trascendencia de estos sistemas radica en su importancia como herramientas de apoyo al desarrollo rural, ya que ayudan a la fijación de la población rural y a la permanencia de sus tradiciones y cultura.

2. El Pimentón de La Vera: singularidad por origen y respeto a las tradiciones

El Pimentón de La Vera es un claro ejemplo del concepto de Denominación de Origen. Esta aseveración se basa en los siguientes aspectos, requisitos indispensables para el reconocimiento de una DOP por la UE:

- a) Calidad totalmente vinculada a la zona geográfica.
- b) Respeto al sistema de elaboración tradicional.
- c) Compromiso de productores y elaboradores del producto.

2.1. Producción vinculada al medio geográfico: más de 200 años de tradición

Los vínculos del Pimentón de La Vera con el medio geográfico son de tres tipos:

2.1.1. Históricos

Las primeras noticias que se tienen del cultivo del pimiento en la provincia de Cáceres datan de finales del siglo XV. Fue iniciado por los frailes Jerónimos del Monasterio de Guadalupe y estos lo extendieron a otras comunidades de Jerónimos; así llegó hasta el Monasterio de Yuste (Cuacos de Yuste, Cáceres)

A mediados del siglo XVIII se producían en La Vera 1.000 arrobas de pimentón, superándose las 3.000 arrobas en 1791 según el Catastro de La Ensenada, lo que da idea de la importancia de la industria en esta época. Pero el verdadero desarrollo industrial comienza a principios del siglo XX, con la llegada de la corriente eléctrica a la zona, que permitió modernizar la industria del pimentón y la instalación de numerosos molinos eléctricos por toda la comarca. En el primer tercio del siglo XX, el pueblo que más molinos tenía era Losar de la Vera con dieciséis, seguido de Jaraíz de la Vera con catorce y después Jarandilla con ocho.

El reconocimiento del Pimentón de La Vera en todo el territorio nacional está avalado por distinciones, premios y crónicas en diarios y revistas importantes de tirada nacional.

2.1.2. Naturales

Los suelos de cultivo caracterizados por su alto contenido en arena y ausencia de salinidad constituyen el mejor soporte para el cultivo de las variedades autóctonas empleadas en la elaboración del pimentón. Las plantas se desarrollan en un microclima de temperaturas suaves gracias a la protección de la Sierra de Gredos y se riegan con agua de excelente calidad que procede, en gran medida, de las escorrentías de esta sierra.

Las variedades autóctonas cultivadas en la zona, materia prima del pimentón de La Vera, están perfectamente adaptadas a estas condiciones naturales, ya que se vienen cultivando desde hace cientos de años.

2.1.3. Socioculturales

El pimentón en La Vera es algo más que un producto alimenticio, mucho más que un condimento y colorante: es una forma de vida. La cotidianeidad de los habitantes de la comarca está teñida de rojo. El pimentón está presente en la gastronomía, la literatura y el folklore.

2.2. Singularización. Respeto al sistema de elaboración tradicional

Una de las exigencias de la UE a la hora de aprobar protecciones por origen se basa en la constatación de que el producto en cuestión se obtenga mediante sistemas de elaboración que se vengán llevando a cabo desde muchos años atrás, que formen parte de la historia del lugar. En el caso del pimentón verato este requisito se cumple de manera exhaustiva. Por un lado, las variedades de pimiento utilizadas en la fase de producción son las autóctonas de la zona y que tan sólo se han ido mejorando con el fin de conseguir mejores rendimientos de cultivo, pero en ningún caso se han introducido variedades foráneas.

En cuanto a la elaboración, el Pimentón de La Vera se sigue haciendo según el sistema tradicional, desarrollado para salvar un condicionante de tipo climático, ya

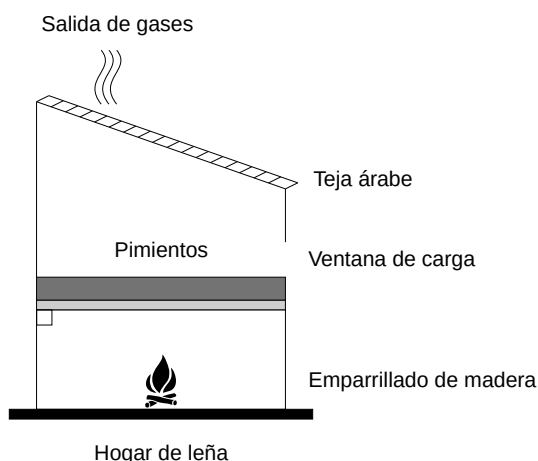
que las lluvias otoñales coincidentes con el momento de la cosecha de los frutos, obligaron a poner a punto un proceso alternativo al secado al sol, éste fue el secado al humo. Este sistema es el responsable de los principales atributos de diferenciación del pimentón de La Vera. Se lleva a cabo en secaderos de corriente vertical con hogar inferior, en unas construcciones de características muy particulares ubicadas en las mismas parcelas donde tiene lugar el cultivo, encargándose de esta primera fase de transformación el propio agricultor (fig.1)

El proceso de secado se prolonga durante 10 o 15 días, dependiendo del contenido en humedad de los frutos en el momento de la recolección. En este tiempo los pimientos pasarán de un 80% de humedad a menos del 15%. Para la deshidratación uniforme de los frutos, diariamente se ha de realizar un volteado de los mismos, operación difícil de llevar a cabo por la combinación de temperatura y elevada humedad que concurren en esos momentos en el secadero. Esta operación necesita de una gran experiencia por parte de los agricultores para acometerla con éxito.

El secado al humo confiere al Pimentón de La Vera un color rojo muy estable y un sabor y aroma singulares. Una de las principales características del producto así obtenido es su alta estabilidad del color, superior a la de otros, debido a la acción del humo y a la lentitud del secado, que permite una mayor fijación de los pigmentos carotenoides.

El término «Pimentón de La Vera» implica la utilización de las variedades autóctonas antes mencionadas, y este secado al humo y está considerado como un sinónimo de calidad. El resto de los pimentones que se producen en otras zonas de España y del mundo, se secan al sol o en sistemas rápidos con aire caliente.

Figura 1 – Secadero de pimientos para pimentón típico de la Comarca de La Vera



2.3. Implicación determinante de productores y elaboradores

La DOP «Pimentón de La Vera» fue promovida por decisión de los productores y elaboradores que, a finales de la década de los años ochenta, vieron amenazado el producto por las mezclas de auténtico pimentón secado al humo con pimentones elaborados mediante otros sistemas de secado, más baratos, pero que disminuían alarmantemente la calidad. Esta manipulación, además de ser un fraude, creó cierta confusión en el mercado y desconfianza en el consumidor.

Estos hechos preocupaban al sector y lo impulsaron a buscar una solución para lo que parecía ser el final del cultivo, y, en definitiva, de un subsector de gran importancia económico-social para la zona geográfica afectada. Fruto de esos esfuerzos fue la Denominación de Calidad «Pimentón de La Vera», cuyo Reglamento fue aprobado por el Gobierno Autonómico de Extremadura en 1991. Se continuó trabajando en la lucha por mantener y salvaguardar la calidad hasta conseguir el reconocimiento del Gobierno de España en 1994, como Denominación de Origen «Pimentón de La Vera», con carácter provisional y definitivo en mayo de 1998. Finalmente, desde 2005, este pimentón cuenta con el reconocimiento de la UE a través de la Denominación de Origen Protegida «Pimentón de La Vera».

3. Consejo regulador de la DOP «Pimentón de La Vera». Sus logros

El Consejo Regulador, órgano de control y gestión de esta Denominación de Origen, además de las funciones que le asigna la legislación vigente, se ha implicado desde los comienzos, en la defensa de la calidad del pimentón amparado y ha trabajado en algunos aspectos tangenciales de interés para el producto y para el sector. Los principales logros son:

- a) Mantenimiento de la superficie de cultivo, alrededor de las 1000 ha, durante los últimos 15 años.
- b) Apertura de mercados de exportación, que como consecuencia de las acciones de información y promoción del producto que realiza, va en aumento.
- c) Desarrollo de sistemas basados en técnicas biomoleculares que permiten la autenticación del Pimentón de La Vera y la detección de mezclas fraudulentas, a través de proyectos de investigación realizados con la Escuela de Inge-

nierías Agrarias (EIA) de la UEX. En colaboración con este mismo centro universitario, se ha puesto a punto un Panel de Cata de pimentón, el único actualmente existente en España.

- d) Implantación de nuevas técnicas de cultivo que permitan la cosecha mecánica en las variedades de pimiento autorizadas por el Consejo Regulador. Estos trabajos se están llevando a cabo actualmente, siempre en colaboración con la EIA.
- e) Actualmente, y para poder continuar con la actividad de control de la calidad, el Consejo Regulador se encuentra en fase de acreditación de acuerdo con la EN 45011, para de esta manera poder actuar como entidad de certificación del auténtico Pimentón de La Vera según los criterios de imparcialidad que rigen en los organismos certificadores, exigidos por la nueva normativa europea.

4. Principales problemas a los que se enfrentan las denominaciones de origen protegidas

El reconocido prestigio de un producto con DOP resulta atractivo para otros que no pueden ser objeto de amparo por no pertenecer a la zona geográfica o aún perteneciendo a ella, no están dispuestos a someterse al control que supone el estar adscrito a un mecanismo de calidad certificada. En estos casos, son muchos los operadores que actúan de manera ilegítima haciendo uso indebido de los atributos de calidad diferenciada protegidos. Los fraudes posibles son de muy diferente índole, así:

- a) Usurpación total del nombre geográfico protegido.
- b) Evocaciones al nombre geográfico bien de palabra o por medio de imágenes o incluso recurriendo a formatos y diseños que recuerden el producto amparado.
- c) Uso de términos geográficos de manera engañosa, mencionando la procedencia geográfica mediante la utilización del nombre de un municipio incluido en el ámbito de una DOP.
- d) Alusión relevante en el etiquetado al producto amparado como componente principal de otro diferente.

Por otra parte, la proliferación de marcas genéricas que aluden al origen, promovidas por diferentes administraciones, dan lugar a un exceso de información en el etiquetado creando confusión y desorientación, provocando equívocos y lo que es peor, indiferencia en el consumidor.

Ante una infracción contra una DOP, a pesar de la claridad del Reglamento que las regula, éstas se encuentran en una situación de indefensión debido a la inseguridad jurídica existente, que podría evitarse si los estados miembros de la UE y la propia Administración Comunitaria se comprometiesen a reforzar la protección *ex officio*.

Se hace necesaria una actuación firme y tajante por parte de todas las autoridades implicadas para salvaguardar los productos con Denominación de Origen de las prácticas comerciales desleales en justa compensación al nivel de exigencia que las DOPs requieren a sus operadores.

5. Reflexión conclusiva

El constante aumento en el nivel de exigencia del consumidor en cuanto a la credibilidad de las producciones de calidad diferenciada justifica el desarrollo de políticas de calidad agroalimentaria que lo satisfagan. En este sentido, las DOPs constituyen una herramienta eficaz al alcance de todos aquellos productos que como el Pimentón de La Vera reúnen los requisitos, siempre y cuando, el nivel de protección se aplique, con la misma intensidad, a la hora de defender a aquellos operadores que, adscritos a este mecanismo de calidad, se enfrentan a una competencia desleal basada en la usurpación y el fraude. Esto, todavía hoy, sigue siendo una asignatura pendiente del sistema.

Referencias

- BARTOLOME, T. (1989). *Pimiento para Pimentón* en «La Agricultura y Ganadería Extremeñas en el año 1988», Badajoz: Caja Badajoz – Departamento de Economía Aplicada y Organización de Empresas de la UEX.
- BARTOLOME, T. (1994). *Denominaciones de Origen y de Calidad: el caso de Extremadura* en «La Agricultura y Ganadería Extremeñas en el año 1993». Badajoz: Caja Badajoz – Facultad de CC.EE. y EIA de la Universidad de Extremadura.
- BARTOLOMÉ, T., COLETO, JM. y VELÁZQUEZ, R.(1999) «The tradicional system of dying peppers used in the production of La Vera paprika with a quarantee of origin», *Horticulture* Vol.31, N.3, pp.75-78.

- SÁNCHEZ LÓPEZ, M. (1999). *El pimentón y sus consecuencias sociales y económicas en La Vera a través de la Historia*. Manuscrito no publicado.
- BARTOLOMÉ, T., COLETO, JM. y VELÁZQUEZ, R. (1999). «The influence of the quarantine of origin label «La Vera paprika» of the paprika producing subsector in Extremadura», *Horticulture* Vol.31 N.3, pp. 109-113.
- CÓRDOBA, M.G., HERNÁNDEZ, A., BARTOLOMÉ T. (2007). *Avances en la autenticación del Pimentón de La Vera*, en «La Agricultura y la Ganadería Extremeñas en el año 2006». Badajoz. Caja Badajoz – Escuela de Ingenierías Agrarias. Facultad de CC.EE. de la Universidad de Extremadura.
- COLETO, JM., BARTOLOMÉ, T. y COLETO, JA. (2010). *Agricultura y Desarrollo Rural* en «Cuadernos de Extremadura». Mérida: Junta de Extremadura – Fundación Universidad-Sociedad.

Calidad y competitividad de la Pera Rocha Portuguesa ante sus directas competentes en el mercado Español^a

J. Vieira Jordão

Departamento de Gestão e Contabilidade, Faculdade de Economia,
Universidade Agostinho Neto, Luanda, Angola
jjordao007@gmail.com

Resumen: Este artículo trata de exponer una pequeña parte de la Tesis Doctoral del autor aún no publicado. Se intenta presentar los resultados obtenidos con el análisis de algunas preguntas presentes en las encuestas hechas a los detallistas y consumidores de frutas del área metropolitana de Madrid, en concreto relativamente a las preguntas que dicen al respecto de aspectos de calidad en Peras. Las encuestas fueron realizadas ya el pasado diciembre de 2000.

En la primera parte de este trabajo se exponen los resultados obtenidos en las preguntas hechas a los detallistas, mientras que en el epígrafe tres se exponen los resultados de las preguntas relativas a los aspectos de calidad de las Peras que los consumidores consideran importantes. Al final del epígrafe tres se presentan también algunos aspectos de calidad que tienen a ver específicamente con la Pera Rocha portuguesa.

Por fin, un conjunto de conclusiones es presentado.

Palabras-clave: Calidad, Comercio Internacional, Competitividad, Estrategia Corporativa.

Quality and competitiveness of Portuguese «Rocha» Pear compared to their direct competitors in the Spanish market

Abstract: This article tries to expose a small part of the author's Doctoral Thesis not yet published. It attempts to present the results obtained with the analysis of these questions in surveys of retailers and consumers of fruits in the metropolitan area of Madrid. Concerning about the questions of the surveys, aspects of quality of pears are related. The surveys were realized last December 2000.

In the first part of this article are presented the results of surveys made to retailers, while in section three are presented the results of the questions concerning quality aspects of the pears that consumers consider important. At the end of section three also have some quality issues that have to do specifically with the Portuguese Rocha Pear. Finally, a set of conclusions are presented.

Keywords: Competitiveness, Corporate Strategy, International Trade, Quality.

Introducción

Este trabajo procura explicar los resultados que se pueden relevar del análisis de las preguntas presentes en las encuestas hechas a detallistas y consumidores de frutas del área metropolitana de Madrid, cuestiones estas que tratan de los aspectos que dicen al respecto da la calidad en Peras.

Con este proceder se intentó realizar una valoración global de una serie de características o atributos sensoriales de la Pera Rocha portuguesa comparativamente a sus más directas competentes en el mercado español, que son las variedades Conferencia y Blanquilla.

El tratamiento de los datos obtenidos en las encuestas fue en primer la construcción de tablas de frecuencias, valoraciones medias, cálculo de la varianza de las valoraciones atribuidas a los caracteres o atributos y construcción de gráficos para aclarar y mejor ilustrar los resultados.

En el epígrafe uno se presentan los resultados obtenidos de las preguntas hechas a los detallistas del Área Metropolitana de Madrid, sobre calidad de las Peras mientras que en el epígrafe dos se presentan los resultados de las cuestiones sobre calidad resultantes de las encuestas hechas a los consumidores de la misma área de influencia. Todavía, al final de cada uno de estos epígrafes se hace también una

evaluación de la calidad percibida por los encuestados relativamente a la pera Rocha en concreto.

Se llama desde ya la atención del lector de que, siempre que aparezca en los varios análisis desarrollados la denominación «dureza», o algo relacionado con ella, la misma se debe entender como diciendo al respecto del atributo «firmeza del fruto».

1. Metodología

1.1. De la encuesta a los consumidores

1.1.1. Determinación de la población a estudiar

En esta ocasión la unidad muestral, población o universo objeto de estudio será la formada por los individuos de ambos sexos con edad superior a quince años, compradores o consumidores habituales de fruta en Madrid ciudad y su provincia, ya que es el área geográfica sobre el que se realiza el trabajo de campo sobre el mercado consumidor de frutas.

1.1.2. Diseño del cuestionario para la entrevista personal

El diseño del cuestionario incluye las siguientes etapas: 1) determinación de los objetivos del cuestionario, 2) elección del tipo de cuestionario, 3) determinación del contenido de las preguntas y del tipo de respuestas, 4) delimitación del número y secuencia de las preguntas y 5) realización de un control directo de este diseño o pretest (Kinnear y Taylor, 1993).

En relación con el cuestionario y contenido de las preguntas se diferenciaron cinco partes como sugiere Kinnear y Taylor (1989): la solicitud de cooperación, la información solicitada, las instrucciones, los datos de identificación y los de clasificación. En el Anexo I se incluye el cuestionario completo.

En primer lugar se incluye la solicitud de cooperación, con información sobre quién efectúa la investigación, su objetivo general, y la indicación a los entrevistados del anonimato y de la confidencialidad de la información suministrada. En cuanto a la

información solicitada, se divide en cuatro partes, atendiendo a los objetivos del estudio:

1. En la primera parte se pretende coger información sobre el consumo de fruta en general y de Pera en particular, estudiando distintos aspectos como su volumen, tipo de establecimiento habitual de adquisición, defectos más frecuentes con las Peras, frutas más elegidas, comparación de la Pera con otras frutas, cualidades que más le gustan y las que menos le gustan en la Pera, tipología de tamaño preferido y forma de consumirla, comprobando si existe una diferenciación suficiente con relación a otras frutas sustitutivas concurrentes en el mercado. Aún en esta parte se estudian los motivos, las actitudes y las preferencias de los compradores o consumidores ante el mercado de la Pera Rocha. Por ello, se estudia el nivel de conocimiento, frecuencia de consumo, forma de encontrarla y tipología del producto Pera Rocha preferida.

1.1.3. Marco de muestreo y fijación del tamaño de la muestra

El cuestionario fue dirigido a un conjunto de personas representativas del total de la población. Tal y como se ha indicado con anterioridad, la población objetivo la constituyen los consumidores o compradores habituales de fruta para el hogar, residentes en Madrid ciudad y su provincia, con edad superior a quince años.

Una vez definido el marco de muestreo, dos fueron los factores principales que se tuvo en cuenta para determinar el tamaño de la muestra a sacar de la población:

1. Los recursos disponibles (humanos, presupuestarios,...) para llevar a cabo el sondeo;
2. La precisión con la que se desea realizar las inferencias.

El tamaño muestral se determinó mediante abilístico, ya que tiene una base científica de estadística teórica, y permite acotar los errores cometidos, o evaluar la precisión, siendo el único método que puede evaluar la representatividad de la muestra (Kinnear y Taylor, 1993).

Debido a que se desconocían inicialmente las proporciones de consumo o no consumo de ésta fruta, se tomó la opción más desfavorable igualando al 50 por ciento, ambos valores. Para un nivel de confianza del 95,5% ($K=2$), en una población infinita ($> 100\ 000$ habitantes), se debían realizar $384,16 \approx 385$ encuestas, para no incurrir en un error superior al 5%. No obstante, una vez que las encuestas fueron realizadas por estudiantes voluntarios, se quedó con 283 encuestas válidas, para un error de 5,8%.

1.2. De la encuesta a los detallistas

1.2.1. Determinación de la población a estudiar

En esta ocasión la unidad muestral, población o universo objeto de estudio se definió incluyendo todos los puntos de venta detallista de frutas y verduras presentes en el área metropolitana de Madrid, ya que es el área geográfica sobre el que se realiza el trabajo de campo sobre el mercado minorista de frutas.

1.2.2. Diseño del cuestionario para la entrevista personal

El cuestionario tenía 25 preguntas relativas al tema en estudio (*vide* Anexo II). En relación con el cuestionario y contenido de las preguntas se diferenciaron cinco partes como sugiere Kinnear y Taylor (1989).

En primer lugar se incluye la solicitud de cooperación a los detallistas, con información sobre quién efectúa la investigación, su objetivo general, y la indicación a los entrevistados del anonimato y de la confidencialidad de la información suministrada. En cuanto a la información solicitada, se divide en cuatro partes, atendiendo a los objetivos del estudio, estando, todavía, mezcladas las preguntas relativas a la primera y segunda partes:

1. En la primera parte se pretende coger información sobre la venta de Pera en general, estudiando distintos aspectos, como: local de la encuesta, tipo de establecimiento, los meses del año en que se vende más la Pera Nacional y la Pera Importada, opiniones sobre el pasado reciente y el potencial futuro de las ventas de Pera, características positivas y negativas apreciadas por sus clientes en las Peras, forma de presentar la Pera al público, porcentaje de clientes habituales que compran Pera y como la prefieren (en piezas o kilogramos).
2. Una segunda parte trata de coger información de las preferencias del minorista sobre la calidad en general, en cuanto: a un listado de atributos de la Pera que les fue pedido evaluar, la tipología de calibre y calidad comercial preferidos en la Pera, los defectos o problemas más frecuentes con las Peras, criterios aplicados al comprar la Pera y, local habitual de suministro, frecuencia de compra, cantidad normalmente comprada cada vez y organización del establecimiento que son factores que indirectamente condicionan la calidad del producto vendido en los puntos de venta detallista.

2. Calidad en las peras: – según los detallistas

2.1. Atributos más valorados por el detallista en las peras

En la siguiente Tabla 1.1 (tabla tipo para el atributo «aroma») y Gráficos 1.1/6 se muestran las distribuciones de frecuencias de las valoraciones atribuidas por los detallistas encuestados, en función del atributo o carácter de la Pera en apreciación. Se les pidió para que valoraran las Peras, ordenando su valoración de uno (1 – el menos importante) a siete (7 – El más importante), los siete atributos que le fueron presentados en una matriz base (pregunta 7), a cuando de la encuesta: «aroma», «sabor», «tamaño», «forma», «brillo», «color», y «otro, a especificar». Ahora se presentan los resultados conseguidos.

Tabla 1.1 – Distribución de frecuencias de la valoración del atributo «aroma»

		Valid Percent
Valid	1 el menos importante	8,1
	2...	23,9
	3	19,4
	4	17,0
	5	16,2
	6...	11,3
	7 El más importante	4,0
Total		100,0

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Detallistas.

Gráfico 1.1 – Distribución de frecuencias de la valoración del atributo aroma

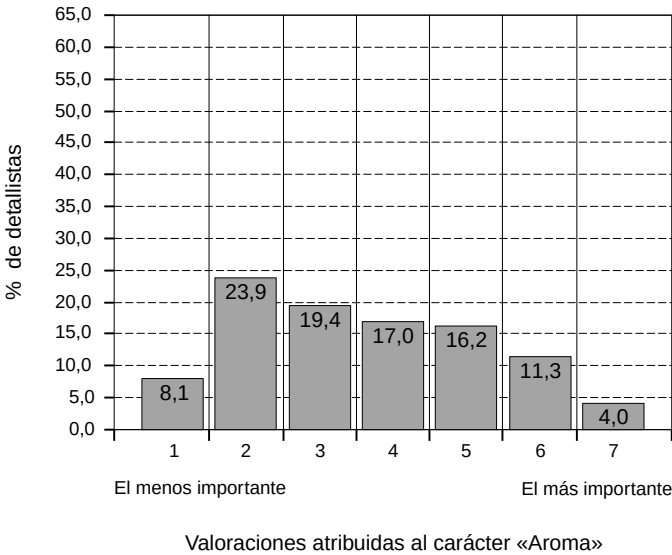


Gráfico 1.2 – Distribución de frecuencias de la valoración del atributo sabor

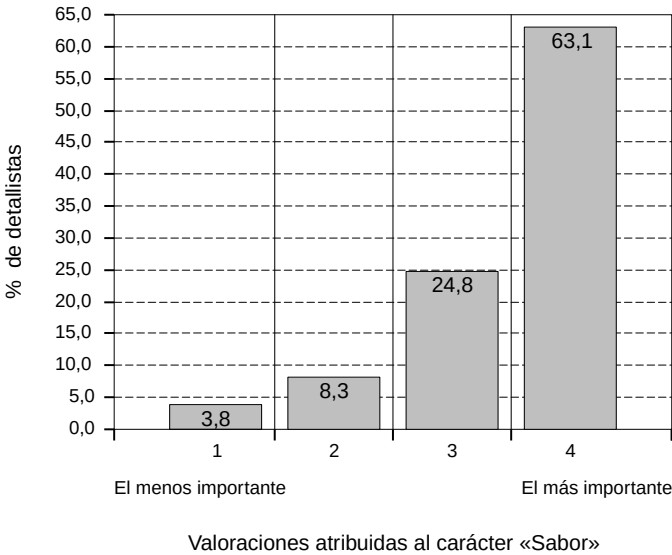


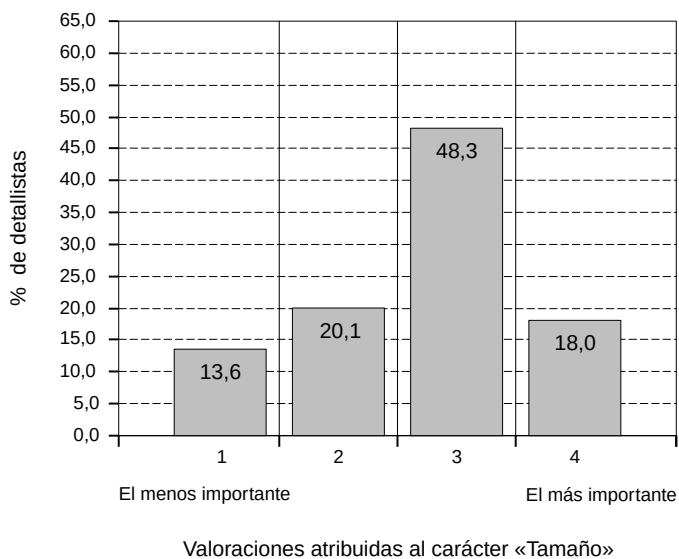
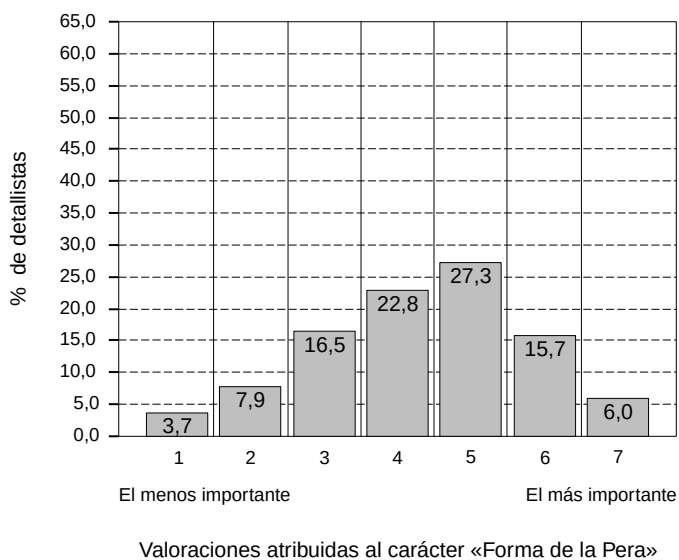
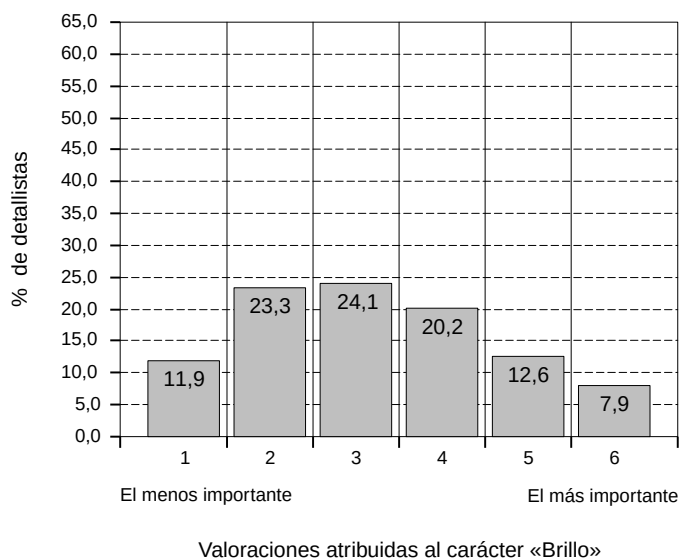
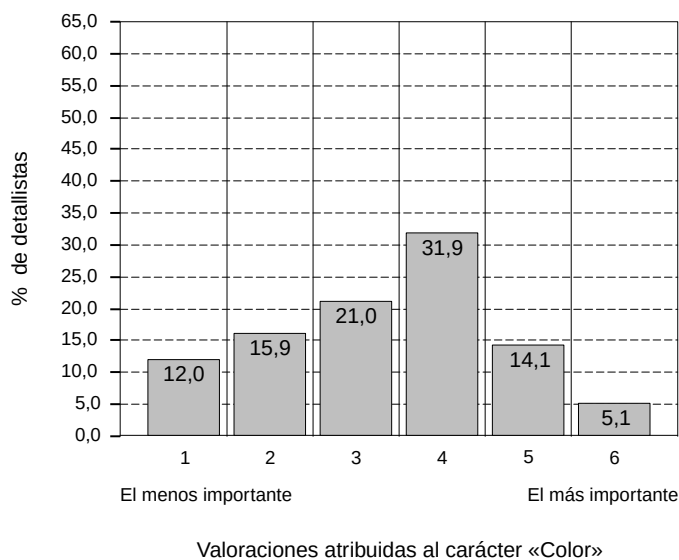
Gráfico 1.3 – Distribución de frecuencias de la valoración del atributo tamaño**Gráfico 1.4 – Distribución de frecuencias de la valoración del atributo forma**

Gráfico 1.5 – Distribución de frecuencias de la valoración del atributo brillo**Gráfico 1.6 – Distribución de frecuencias de la valoración del atributo color**

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Detallistas.

Se puede concluir que los atributos más valorados por los detallistas en las Peras, en función de sus clientes consumidores, son el «sabor» en primero, y el «tamaño» en segundo, complementados con el «color» y la «forma de la Pera» en tercera y cuarta posiciones, respectivamente.

Estas conclusiones pueden ser reforzadas con el estudio de las medias y la varianza de las valoraciones atribuidas a todos los caracteres o atributos (Gráficos 1.7/8). Se verifica que las valoraciones medias más elevadas ocurren precisamente para los atributos:

- «sabor» en primero (6,5);
- «tamaño» en segundo (5,7);
- «color» en tercero (4,4);
- y «forma de la Pera» en cuarta posición (4,3).

A su vez, éstos valores son reforzados con el comportamiento observado en la varianza: mínima para el atributo «sabor» (0,65), después para el atributo «tamaño» (0,84), y en seguida para el atributo «color» (1,86)^b.

Gráfico 1.7 – Valoraciones medias por atributo

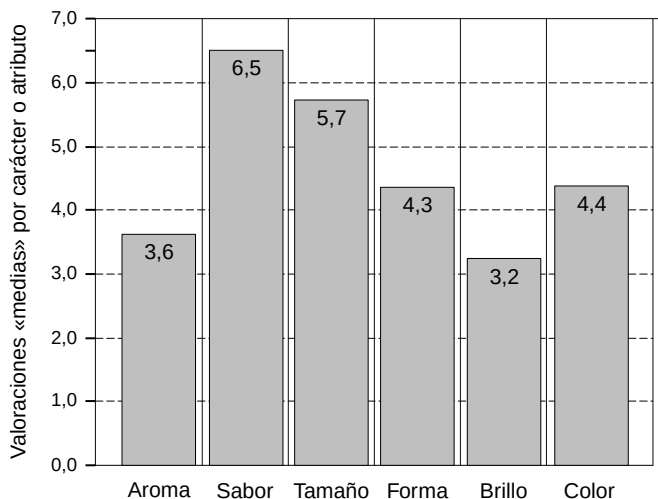
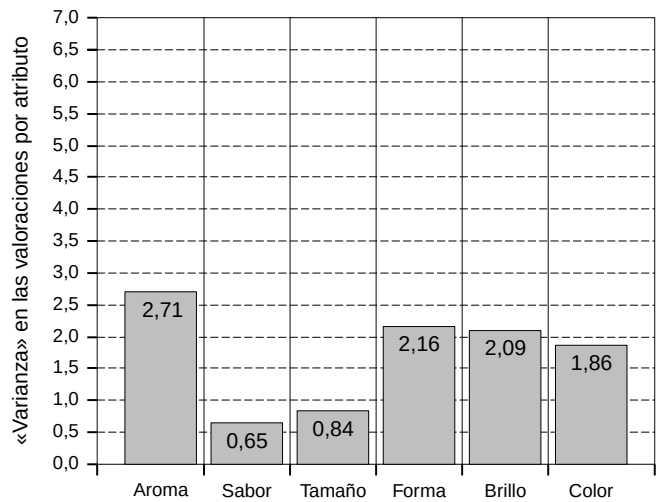


Gráfico 1.8 – Varianza por atributo



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Detallistas.

Por último, se juzgó interesante mostrar una tabla (Tabla 1.2) que presenta «otros atributos», todavía pocos, expresos por algunos encuestados en la pregunta abierta «Otros atributos. ¿Cuáles?», y, quizás, interesantes a considerar en posteriores pesquisas alusivas al mismo tema. Se verifica que la moda o el atributo más sugerido para la Pera, entre «otros», es:

- «Con presencia: que sean bonitas, atractivas, bien presentadas,...»;
- y en segunda posición viene «la tradición».

Tabla 1.2 – Distribución de frecuencias de «otros atributos. ¿Cuáles?»

		Frequency	Valid percent
Valid	Con presencia: que sean bonitas, atractivas, bien presentadas,...	8	36,4
	Precio asequible	7	31,8
	Estado de maduración y procedencia	3	13,6
	De temporada. Producto fresco	1	4,5
	Tacto: finura de la piel	1	4,5
	Que estén aún duritas para aguantar el mercado	1	4,5
	Tradición	1	4,5
Total		22	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Detallistas.

Es decir, para algunos minoristas encuestados es también muy importante la presencia o la forma de presentación de la Pera y la tradición de venta en su establecimiento.

2.2. La pera más demandada en cuanto a su calibre y calidad comercial

Se va ahora a estudiar la demanda de Pera en el área metropolitana de Madrid, en sus aspectos de calidad y calibrado. Todavía, sin perder de vista los Reglamentos base del sector de frutas y hortalizas frescas y transformadas y de los cítricos, o sea, los Reglamentos (CE) n.ºs 2001, 2002 y 2003 de 1996, el Reglamento (CE) n.º 2200/96 que instituyó la Organización Común de Mercado (OCM) para el sector, y el Reglamento (CE) n.º 2699/2000 (de noviembre de 2000) que estableció la última revisión de la dicha OCM, ésta apreciación se consubstancia en las Normas de Calidad Comercial Comunitarias para peras y manzanas, sostenidos en el Reglamento (CEE) n.º 920/89.

Analizando entonces el próximo Gráfico 1.9, se verifica, que, cuanto a la calidad comercial propiamente dicha, las categorías más demandadas por los detallistas son:

1. la «Categoría Extra» (por un 55,3%);
2. en segunda posición surge inmediatamente la «Categoría I» (por un 54,4%);
3. Muchísimo después surge la «Categoría II», demandada por solamente un 3,1% de los detallistas.

Cuanto al calibre (Gráfico 1.10), se verifica que la moda o el calibre más demandado es:

- el de «65 – 70 mm» (por un 45,1%);
- seguido del calibre «70 – 75 mm» (por un 28,6%);
- y en tercera posición el calibre «más de 75 mm» (por un 23,4%).

Sin embargo, parece conveniente realzar aquí que son casi el 100 por ciento (97,1%) de los detallistas que prefieren o demandan calibres superiores a 65 mm.

Gráfico 1.9 – Distribución de frecuencias de la valoración de la calidad comercial

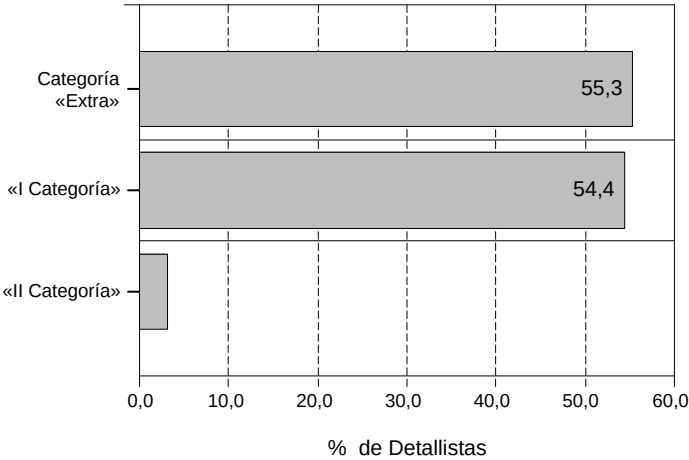
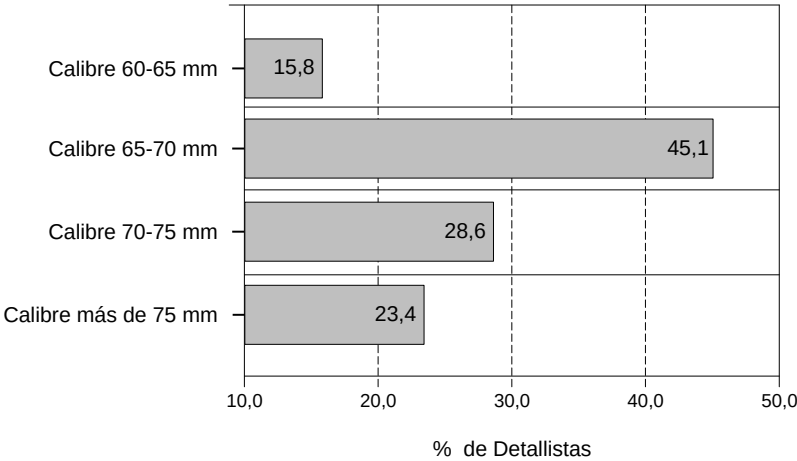


Gráfico 1.10 – Distribución de frecuencias de la valoración del calibre más comercial



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Detallistas.

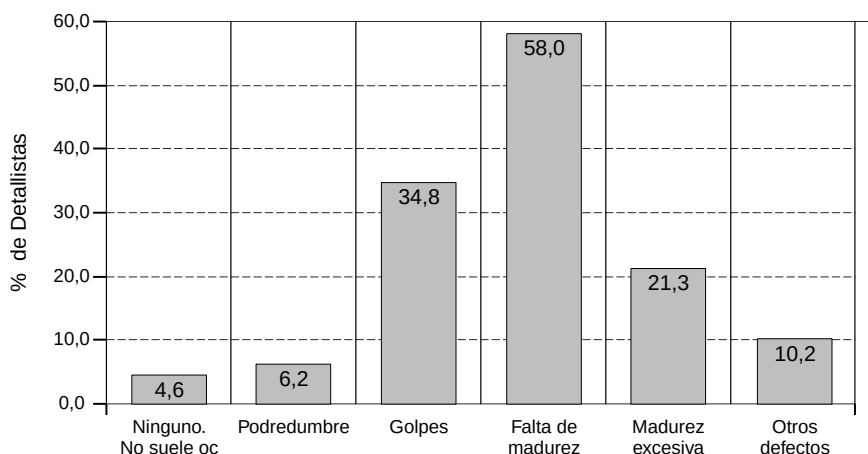
2.3. Defectos más frecuentes, cuando el detallista recibe las peras

Sobre los problemas o defectos que ocurren más frecuentemente cuando el detallista recibe las Peras en su establecimiento, véase al propósito el Gráfico 1.11. Se verifica que:

- en primer lugar está la falta de madurez (en la opinión de un 58,0%);
- en segundo vienen los golpes (un 34,8%);
- y en tercera posición (21,3%) surge la madurez excesiva del producto.

Por último, pareció interesante presentar una tabla (Tabla 1.3) que expone «otros defectos», expresos por algunos encuestados en la pregunta abierta «Otros problemas. ¿Cuáles?», y quizás interesantes a considerar en posteriores pesquisas alusivas al mismo tema. Se verifica que la moda o el defecto más sugerido para la Pera, por un 25,8% de los detallistas adherentes a ésta pregunta abierta, es «Excesivos precios de las buenas, homogéneas, bien presentadas,...»; en segunda posición (por un 22,6%) viene «Modorra: la típica enfermedad de la Pera (salir negras por el corazón)»; y en tercera (para un 19,4%) viene »Mal trabajada. Mal presentada. Distintos tamaños o calibres».

Gráfico 1.11 – Distribución de frecuencias de la variable «Cuando recibe las Peras, ¿cuáles son los problemas o defectos más frecuentes?»



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Detallistas.

Es decir, para algunos minoristas encuestados son también muy importantes en el momento de comprar las Peras «otros problemas», como sean:

- el elevado nivel de precios practicado en las de buena calidad;
- la enfermedad típica de la Pera (la modorra);
- y la «presencia» o la forma general de presentación de la Pera.

Tabla 1.3 – Distribución de frecuencias de «otros defectos. ¿Cuáles?»

		Frequency	Valid %
Valid	Excesivos precios de las buenas, homogéneas, bien presentadas,...	8	25,8
	Modorra: enfermedad típica de la Pera (salir negras por el corazón)	7	22,6
	Mal trabajada. Mal presentada. Distintos tamaños o calibre,...	6	19,4
	Calibre. Tamaños que te venden no son los que te entregan	3	9,7
	Pollo (mancha negra en Peras primeras)	2	6,5
	Negras o quemadas de cámara	2	6,5
	Picado (cuando son a granel)	1	3,2
	Cuando se van a comer, que el producto esté seco, insípido,...	1	3,2
	Algunas aparecen manchadas de marrón, por falta de agua	1	3,2
	Total	31	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Detallistas.

2.4. Criterios aplicados al comprar la pera

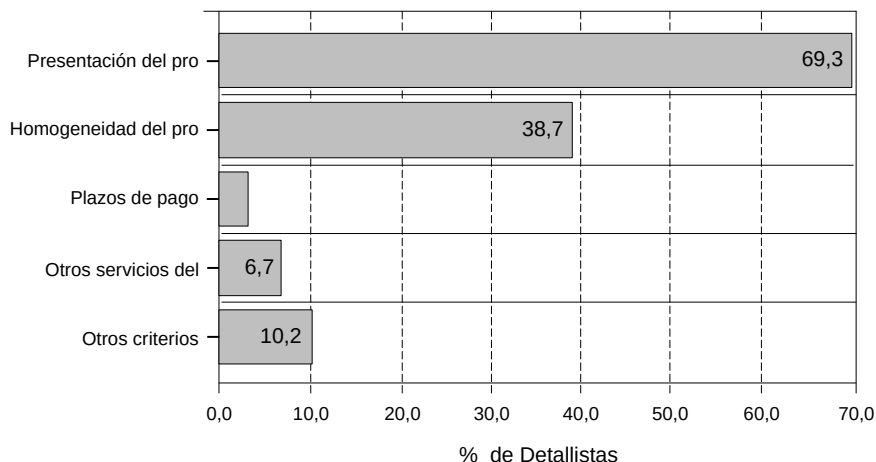
Analizando el Gráfico 1.12, relativo a la distribución de frecuencias de la pregunta o variable «¿Qué criterios aplica para comprar la Pera?» (Pregunta P.14), se verifica que:

- un 69,3% de los detallistas encuestados elige el criterio «Presentación del producto»;
- en segundo un 38,7% elige la «Homogeneidad del producto»;

- en tercer un 10,2% elige «Otros criterios»;
- en cuarta posición «Otros servicios del proveedor» (un 6,7%);
- y por último los «Plazos de pago» (un 3,2%).

Sin embargo, la «Presentación del producto» y la «Homogeneidad del producto» hacen parte de la misma realidad que es la calidad general del producto, que se basa en su «presencia» general, es decir, que sean bonitas, atractivas, bien presentadas, etcétera. De esta manera, se puede afirmar que la gran preocupación de los detallistas al comprar Peras es, sobre todo, su calidad general.

**Gráfico 1.12 – Distrib. frec. de la variable
«¿Qué criterios aplica para comprar la pera?»^c**



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Detallistas.

Pareció interesante presentar aún la Tabla 1.4, con «otros criterios», expresados por algunos encuestados en la pregunta abierta «Otros criterios. ¿Cuáles?», y, quizás, interesantes a considerar en posteriores indagaciones alusivas al mismo asunto. Se verifica que la moda o el criterio más sugerido para comprar la Pera, por un 43,8% de los detallistas adherentes a ésta pregunta abierta, es «Calidad del producto», seguido de muy lejos (un 15,6%) por el «Precio asequible» y la «Procedencia del producto» (un 12,5%). Es decir, como ya se había constatado por el análisis del Gráfico 1.12, es sin duda la calidad general o la calidad total del producto la preocupación primera de los detallistas en el momento de comprar la Pera.

Tabla 1.4 – Distribución de frecuencias de «otros criterios de compra. ¿Cuáles?»

		Frequency	Valid %
Valid	Calidad del producto	14	43,8
	Precio asequible	5	15,6
	Procedencia del producto	4	12,5
	Conocer al proveedor. Confianza en el proveedor	2	6,3
	Madurez esté a punto	2	6,3
	Sabor	2	6,3
	Garantía de que te las van a llevar cuando las pidas	1	3,1
	Fina; con poca cámara	1	3,1
	Nacionalidad de origen	1	3,1
	Total	32	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Detallistas.

2.5. Características que aprecian sus clientes consumidores en las peras

Se examine ahora la Tabla 1.5, relativa a las características *positivas* en las Peras más elegidas por los detallistas (pregunta P.5), según sus clientes.

Se verifica que las características más apreciadas o valoradas en las Peras son:

- en primer (por un 41,5%) que sean «Sabrosas. Buenas de sabor»;
- en segundo (por un 27,1%), «Que sean jugosas, acuosas, con mucho zumo»;
- en tercer (por un 17,1%), «Madurez justa. Que estén maduras en su punto»;
- en cuarto (por un 14,7%), «Dulzor. Que sean dulces»;
- y en quinta posición surge «Con presencia: que sean bonitas, atractivas, bien presentadas, agradables a la vista,...».

Sin embargo, hay aún un gran listado de otras características apreciadas en las Peras. Por comodidad, quizás, convendría agruparlas en un menor número. Toda- vía, al hacerlo se perdería información y expresiones típicas obtenidas e interesantes a retener. Así, se optó por retener y realzar todas estas características, pues, son de interés en examinar siempre que se quiera avanzar con testes de concepto, de pro- ducto o de mensaje en una campaña de marketing.

Tabla 1.5 – Características positivas, que, en la opinión de los detallistas, más aprecian sus clientes en las peras

	Valid %
Sabrosas. Buenas de sabor	41,5
Que sean jugosas, acuosas, con mucho zumo	27,1
Madurez justa. Que estén maduras en su punto (madurez a punto)	17,1
Dulzor. Que sean dulces	14,7
Con presencia: que sean bonitas, atractivas, bien presentadas, agradables a la vista,...	14,0
Que sean grandes, gorditas,...	9,7
Precio asequible y estable. Que sean baratas (a buen precio, precio bajo,...	9,7
Buen color	8,4
Frescura. Frescas. Producto fresco	6,7
Sanas. Fruta sana	5,4
Digestivas (Alimento bueno o ligero para el estomago,...)	4,7
Ricas en vitaminas	3,7
Limpias y sin defectos	3,7
Buenas para la salud. Buenas para la Dieta de personas de salud delicada. Es una fruta saludable.Favorecen la salud (hierro,...)	2,3
Muy buena para niños y ancianos. La comen bien los niños	2,3
Brillo	2,3
Es fácil de comer (para personas mayores). De agradable consumo	1,7
Suaves. Finas de comer	1,3
Tamaños medianos	1,3
La forma de la Pera. Pera campana	1,3
Buena textura. Poco harinosa o granulosa	1,0
Hay Pera todo el año. Se pueden tomar casi todo el año	1,0
Que aguante bastante tiempo en buen estado. Buena conservación	1,0
Variedad de Pera	1,0
Que sean homogéneas	0,7
Gustán a todos de la familia. Fruta de toda la vida	0,7
Tomar sin pelar. Al lavar se come directamente	0,7
Aroma	0,7
Piel fina (tacto: finura de la piel)	0,3
Total	***

*** La suma no es 100% porque se trata de una pregunta abierta en que cada uno de los Detallistas encuestados podría presentar ninguna, una o varias respuestas posibles. Se podría obtener múltiples respuestas por encuestado.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Detallistas.

No obstante, se intenta agruparlas en modalidades más restrictas, en función de su especificidad e importancia objetiva en el mercado (Tabla 1.6).

Analizando ahora la Tabla 1.7, relativa a las características negativas más elegidas por los detallistas en las Peras, según sus clientes, se verifica que las características más depreciadas o valoradas negativamente son:

- en primer lugar (por un 21,8%) «La corta duración: duran poco en buen estado (muy perecederas), se estropean rápido, de pronto se ponen blandas y se pasan enseguida, sobre todo en Verano»;
- en segundo (por un 19,8%), «Con golpes o golpeadas»;

Tabla 1.6 – Agrupación de las características positivas según su especificidad

Características agrupadas según su relevancia objetiva		%
Sabrosas o gustosas	• Sabrosas. Buenas de sabor	41,5
	• Que sean jugosas, acuosas, con mucho zumo	27,1
	• Dulzor. Que sean dulces	14,7
	• Es fácil de comer (p/ personas mayores). De agradable consumo	1,7
	• Suaves. Finas de comer	1,3
	• Buena textura. Poco harinosa o granulosa	1,0
	• Aroma	0,7
	Subtotal	88,0
Presentación	• Con presencia: que sean bonitas, atractivas, bien presentadas,...	14,0
	• Que sean grandes, gorditas,...	9,7
	• Buen color	8,4
	• Limpias y sin defectos	3,7
	• Brillo	2,3
	• Tamaños medianos	1,3
	• La forma de la Pera. Pera campana	1,3
	• Que sean homogéneas	0,7
	• Piel fina (tacto: finura de la piel)	0,3
	Subtotal	40,4

Características agrupadas según su relevancia objetiva		%
Conservación	• Madurez justa. Que estén maduras en su punto (madurez a punto)	17,1
	• Frescura. Frescas. Producto fresco	6,7
	• Sanas. Fruta sana	5,4
	• Que aguante bastante tiempo en buen estado. Buena conservación	1,0
	• Hay Pera todo el año. Se pueden tomar casi todo el año	1,0
	Subtotal	31,2
Saludables	• Digestivas (Alimento bueno o ligero para el estomago,...)	4,7
	• Ricas en vitaminas	3,7
	• Buenas p/ la salud. Buenas p/ la Dieta de personas de salud delicada. Favorecen...	2,3
	• Muy buena para niños y ancianos. La comen bien los niños	2,3
	• Gustan a todos de la familia. Fruta de toda la vida	0,7
	• Tomar sin pelar. Al lavar se come directamente	0,7
	Subtotal	14,4
Resto (ótras)	• Precio asequible y estable. Que sean baratas (a buen precio, precio bajo,...)	9,7
	• Variedad de Pera	1,0
	Subtotal	10,7

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Detallistas.

- en tercer (por un 12,8%), «Demasiada madurez: se ponen blandas, pasadas de punto (o pasadas por dentro),...»;
- en cuarto (por un 11,1%), «Con manchas oscuras que se van quedando con aspecto negro»;
- y en quinta posición (por un 9,9%), surge «Con abuso de cámara o con mala cámara, se quedan feas, con poco o malo sabor, secas, negras por dentro,...».

Tabla 1.7 – Características negativas, que, en la opinión de los detallistas, más deprecian sus clientes en las peras

	Valid %
La corta duración: duran poco en buen estado (muy perecederas), se estropean rápido, de pronto se ponen blandas y se pasan en seguida, obre todo en Verano	21,8
Con golpes o golpeadas	19,8
Demasiada madurez: se ponen blandas, pasadas de punto (o pasadas por dentro),.... Y, ¡pasadas no se venden!	12,8
Con manchas oscuras que se van quedando con aspecto negro (y ¡negras no las llevan!)	11,1
Con abuso de cámara o con mala cámara, se quedan feas, con poco o malo sabor (cambia muchas xs el sabor), secas, negras por dentro,....	9,9
Modorra (corazón negro). Que salgan negras por dentro	9,1
Verdes (falta de madurez)	9,1
Podredumbres	7,0
Pequeñas; pequeño tamaño	6,6
Duras; con piel dura	6,2
Feas de piel. Color feo	4,6
Secas; no les gustan secas	3,7
Granulosas. Textura con granitos (gránulos pétreos o litiasis)	3,7
Mala presencia o sin presencia: poco llamativa, mala apariencia; en cuanto están con negrilla no se venden,....	3,3
Aspereza (áspera)	2,9
Poco zumo (poco jugosas, acuosas)	2,9
Sosas, insípidas (sin sabor)	2,5
Picadas	2,5
Tener que pelarlas. Incómodo cuando hay que pelarlas	2,1
Malo sabor o sabor pobre, en algunos meses (cambia muchas xs el sabor a lo largo de la conservación; quizás ¡mala conservación!	2,1
El alto precio. Caras no las llevan	2,1
La Blanquilla se pone negra por dentro (corazón negro), sobre todo a partir de Enero	2,1
Harinosas	1,6
Con magulladuras (con heridas)	1,6
Machacadas. Mazadas	1,2
Incómoda de comer. Mancha mucho al comerse	0,8
Por las pepitas. Cuando tienen muchas semillas	0,8
Cuando tardan en madurar	0,4
Muy delicadas	0,4
No homogéneas	0,4
Total	***

*** La suma no es 100% porque se trata de una pregunta abierta en que cada uno de los Detallistas encuestados podría presentar ninguna, una o varias respuestas posibles. Se podría obtener múltiples respuestas por encuestado.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Detallistas.

Todavía, convendrá aún destacar la «Falta de madurez. Verdes» (con un 9,1%), y la «Modorra (corazón negro)» que es la enfermedad típica de la Pera (con un 9,1%).

Sin embargo, hay aún un gran listado de otras características depreciadas en las Peras. Por comodidad, quizás, convendría agruparlas en un menor número. Todavía, al hacerlo se perdería información y expresiones típicas obtenidas e interesantes a retener. Así, se optó por retener y realzar todas estas características, pues, quizás, sean de interés examinar en posteriores trabajos de pesquisa. No obstante, se intenta agruparlas en modalidades más restrictas, en función de su especificidad y relevancia objetiva en el mercado (Tabla 1.8).

Tabla 1.8 – Agrupación de las características negativas según su especificidad y relevancia

	Características agrupadas según su importancia objetiva:	%
Mala presentación (con defectos exteriores)	• Con golpes o golpeadas	19,8
	• Con manchas oscuras que se van quedando con aspecto negro (y ¡negras no las llevan!)	11,1
	• Con abuso de cámara o con mala cámara, se quedan feas,...	9,9
	• Podredumbres	7,0
	• Pequeñas; pequeño tamaño	6,6
	• Feas de piel. Color feo	4,6
	• Mala presencia o sin presencia: poco llamativa, mala apariencia; en cuanto están c/...	3,3
	• Picadas	2,5
	• Con magulladuras (con heridas)	1,6
	• Machacadas. Mazadas	1,2
	• No homogéneas	0,4
	Subtotal	68,0

Características agrupadas según su importancia objetiva:		%
Con defectos en el interior	• Con abuso de cámara o con mala cámara, se quedan con poco o malo sabor, secas,...	9,9
	• Modorra (corazón negro). Que salgan negras por dentro	9,1
	• Secas; no les gustan secas	3,7
	• Granulosas. Textura con granitos (gránulos pétreos o litiasis)	3,7
	• Poco zumo (poco jugosas, acuosas)	2,9
	• Sosas, insípidas (sin sabor)	2,5
	• Malo sabor o sabor pobre, en algunos meses. Quizás ¡mala conservación!	2,1
	• La Blanquilla se pone negra por dentro (corazón negro), sobre todo a partir de Enero	2,1
	• Harinosas	1,6
	Subtotal	37,6
Madurez no a punto	• Demasiada madurez: se ponen blandas, pasadas de punto (o pasadas por dentro),...	12,8
	• Verdes (falta de madurez)	9,1
	• Duras; con piel dura	6,2
	• Aspereza (áspera)	2,9
	• Poco zumo (poco jugosas, acuosas)	2,9
	• Cuando tardan en madurar	0,4
	• Muy delicadas	0,4
	Subtotal	34,7
Duración	• La corta duración: duran poco en buen estado (muy perecederas), se estropean rápido,	21,8
	Subtotal	21,8
Incómodas	• Tener que pelarlas. Incómoda cuando hay que pelarlas	2,1
	• Incómoda de comer. Mancha mucho al comerse	0,8
	• Por las pepitas. Cuando tienen muchas semillas	0,8
	Subtotal	3,7
Resto (otras)	• El alto precio. Caras no las llevan	2,1
	Subtotal	2,1

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Detallistas.

2.6. Calidad en la pera rocha

2.6.1. Evaluación de la pera rocha

Se va analizar las ventajas e inconvenientes de la propia Pera Rocha en el mercado minorista de frutas del área metropolitana de Madrid, expresados ahora por los detallistas encuestados, que conocen y venden o han vendido ya Pera Rocha.

Examinando la Tabla 1.9, se verifica que son varias y distintas las ventajas encontradas por los detallistas en la Pera Rocha. Sin embargo, no parece existir ninguna que sea preponderante sobre las demás. Así, 18,4% de ellos indican como ventaja el hecho de ésta ser «Rica de comer»; para 13,2% la ventaja es su «Buen sabor»; para otros 13,2% «Es más jugosa, acuosa,... que las demás»; para otros 13,2% «Es muy bonita (con presencia); para un 10,5% de ellos «Es novedad»; para otros su «Durabilidad»; etcétera.

Fueron presentadas varias ventajas que, en resumen, son complementares y un refuerzo de la idea general de su «Buena calidad» basada en ideas expresas como «Rica de comer», «Buen sabor», «Es más jugosa, acuosa», «Muy dulce», «Buena textura», «Es muy bonita», «Durabilidad», y, al final, se concluye que éstas ideas representan *grosso modo* la opinión de la mayoría de los que contestan la pregunta abierta en cuestión (Pregunta P.21).

Sin embargo, más importantes aún, son sobre todo las características que la diferencian de las demás variedades de Pera, y, así, fundamentales a la hora de sistematizar una estrategia de marketing para penetrar o ampliar un mercado, tales como:

- es más jugosa, acuosa,... que las demás (en la opinión de un 13,2% de los encuestados);
- es muy bonita (con presencia) (para un 13,2% de los encuestados);
- es novedad (para un 10,5%);
- su durabilidad. Aguanta más tiempo que las demás en buen estado (para un 10,5%).

Tabla 1.9 – Distribución de Frecuencias de la variable «ventajas de la pera rocha»

	Valid %
Valid	
Rica de comer. Es buena de comer	18,4
Buen sabor	13,2
Es más jugosa, acuosa,... que las demás	13,2
Es muy bonita (con presencia)	13,2
Es novedad	10,5
Durabilidad. Aguanta más tiempo que las demás en buen estado	10,5
Muy dulce	7,9
Sustitutiva de otras Peras	7,9
Es muy semejante a la Conferencia o incluso más fina de comer	2,6
Buena textura	2,6
Total	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Detallistas.

Sobre los inconvenientes o desventajas de la Pera Rocha en el mercado español, examinando la Tabla 1.10, se verifica que el inconveniente indicado en primer lugar, por un 28,6% de los casos válidos, fue:

— «Poco conocida. No es conocida por los consumidores».

Sin embargo, otras desventajas son aún consideradas importantes, tales como:

— «Poco vendida»;

— «No hay garantía de suministro. No llega producto»;

— «Demasiado cara»;

— «Muy perecedera. Se madura rápido y se estropea (4 – 5 días)»;

— «Muy delicada. Más delicada que ninguna otra».

Son indicadas aún otras desventajas, pero, éstos inconvenientes son resultantes, ciertamente, de su mala preparación y deficiente cadena de suministro. Otra idea que parece subsistir es la falta de promoción y divulgación de la Pera Rocha, consubstanciada en las expresiones «Poco vendida», «Mucha competencia», «Poca promoción».

Luego, más una vez son realizadas algunas realidades envolventes a la Pera Rocha en el mercado del área de Madrid, ya constatadas en otros apartados a lo largo de éste trabajo. Así:

— Primero, no es conocida;

— Segundo, no llega producto;

— Tercero, es mal trabajada.

Concluyese, por tanto, que la Pera Rocha no es conocida porque no hay divulgación y promoción, la distribución es deficiente y falta producto o este, cuando llega, se presenta mal trabajado y mal presentado.

**Tabla 1.10 – Distribución de frecuencias de la variable
«inconvenientes de la pera rocha»**

		Valid %
Valid	Poco conocida. No es conocida por los consumidores	28,6
	Poco vendida	8,6
	No hay garantía de suministro. No vienen. No llega producto	8,6
	Demasiado cara	8,6
	Muy perecedera. Se madura rápido y se estropea (4-5 días)	8,6
	Muy delicada. Más delicada que ninguna otra	5,7
	Mala clasificación; mala presentación	5,7
	Quita venta a otras. Hay muchas Peras aquí ya	5,7
	Mucha competencia	5,7
	Poca promoción	2,9
	Son extranjeras	2,9
	Tiene una textura con muchos gránulos pétreos (litiasis)	2,9
	Sabor un poco ácido	2,9
	Es un poco seca	2,9
	Total	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Detallistas.

Como comentarios finales, valdrá a pena referir, que, quizás fuera más práctico agregar o agrupar algunas de las expresiones obtenidas. Todavía, fue opción deliberada dejar todas las expresiones conseguidas y no filtrar la información porque, en realidad, las motivaciones o razones que están subyacentes a cada una de las respuestas obtenidas son distintas. Así, se presenta toda la información juzgada de interés, y el lector que saque sus conclusiones.

3. Calidad en las peras: según los consumidores

3.1. Defectos más frecuentes en las peras

Según los consumidores encuestados, los defectos o problemas que ocurren más frecuentemente con las Peras (*vide* Tabla 2.1), son en primer lugar su «Dureza» o estar aún verdes, defecto indicado por un 37,9% de los encuestados; en segundo surge la «Falta de madurez» (indicado por un 30,5%) que es lo mismo, y en tercera y cuarta posiciones vienen respectivamente los «Golpes» y «Podredumbres».

Así, para los consumidores, los gran defectos con que se presentan normalmente las Peras cuando llegan al mercado es su «falta de madurez y consecuente dureza excesiva», seguido de los «golpes o podredumbres».

**Tabla 2.1 – Distribución de frecuencias de la pregunta o variable
«¿Cuáles son los problemas o defectos más frecuentes con las peras?»**

	Porcentaje (%) ^d
Dureza	37,9
Falta de madurez	30,5
Golpes	29,8
Podredumbres	24,1
Madurez excesiva	20,6
Ninguno. No suele ocurrir	11,3
Suciedad en los frutos	5,0
Otros problemas o defectos	6,8

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Consumidores.

Se tiene también aquí una pregunta abierta que es «Otros problemas. ¿Cuáles?», en que 6,8% de los encuestados han sugerido otros posibles defectos, presentados en la Tabla 2.2, y quizás interesantes a no olvidar y considerar en posteriores investigaciones, sobre todo defectos como la «Falta de sabor (insípidas)», la «Modorra (corazón negro, pasado)», «La corta duración de la Pera en buen estado», etcétera.

Tabla 2.2 – Distribución de frecuencias de la variable «otros problemas. ¿Cuáles?»

		Frequency	Valid percent
Valid	Falta de sabor (insípidas)	5	26,3
	Modorra (corazón negro, pasado)	3	15,8
	La corta duración de la Pera en buen estado: se estropean rápido,...	3	15,8
	Piel dura	2	10,5
	Malo sabor	1	5,3
	Con abuso de cámara o con mala cámara, se quedan feas, secas, insípidas,...	1	5,3
	Secas; sin jugosidad	1	5,3
	Pringosas. Pringosidad	1	5,3
	Tener que pelarlas. No me gusta pelarlas	1	5,3
	Mala presencia: feas por fuera, su aspecto...	1	5,3
	Total	19	100,0

3.2. Cualidades que más les gustan y las que menos les gustan en la pera

Se va ahora analizar los resultados de la pregunta PI.7 del cuestionario, relativa a las cualidades que más o menos gustan a los consumidores en la Pera. Sobre las cualidades que más les gustan (Tabla 2.3), no hay duda que son en primer «Que sean sabrosas», elegido por un 43,8% de los encuestados; en segundo surge «Que sean jugosas, acuosas. Con mucho zumo», elegido por un 36,1%; en tercera posición surge «Su frescor, frescura. Producto fresco», elegido por un 22,9% de los encuestados; y en cuarta posición viene «Su dulzor», elegido por un 21,7% de los encuestados. Surgen después una cierta variedad de otras cualidades positivamente apreciadas en la Pera que, no obstante tengan sido poco referenciadas, no dejan de ser interesantes y a tener en su debida cuenta a la hora de definir estrategias de marketing.

**Tabla 2.3 – Distribución de frecuencias de la pregunta o variable
«Índíquenos por favor las cualidades que más le gustan en la Pera que Ud. consume:»**

	Porcentaje (%) ^e
Que sean sabrosas; con bueno sabor. Con sabor agridulce intenso	43,8
Que sean jugosas, acuosas, con mucho zumo	36,1
Su frescor, frescura (producto fresco). De temporada	22,9
Su dulzor. Que esté dulce	21,7
Que estén aún duritas. Con textura de la carne firme, consistente	10,4
Que estén blanditas, con pulpa blanda. Suavidad de su piel y de su carne	7,6
Facilidad o comodidad para comerla. Se come sin pelar. Comodidad por no tener que pelarla	6,4
Madurez a punto	5,2
Su contenido en vitaminas y sales minerales	2,0
Digestiva: fácil de digerir (ligera); lo bien que se digiere	2,0
Su olor y aroma	1,6
Bueno tamaño y forma de la Pera. Pera campana	1,6
Larga duración	1,2
Con presencia: que sean bonitas, atractivas, bien presentadas, agradables a la vista,...	0,8
Su color	0,4
Se pueden comer a cualquier hora del día	0,4

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Consumidores.

Sobre las cualidades que menos les gustan en la Pera (Tabla 2.4), está en primer la «Falta de madurez» en general, elegido por un 55,5% de los encuestados. Esta condición señala que la aspereza o dureza excesiva resultante de las Peras estén aún verdes cuando llegan al mercado, es de hecho lo que menos gusta a la gente. Por oposición, es la «Madurez excesiva» la condición que en segunda posición menos gusta a la gente (elegido por un 17,9% de los encuestados), es decir, la «madurez fuera de punto» es lo que menos gusta generalmente al consumidor común. En tercera posición viene su «Mala textura» (elegido por un 16,1%).

Surgen aún una cierta variedad de otras cualidades negativamente apreciadas en la Pera que, no obstante tengan sido poco referenciadas, no dejan de ser importantes y a tener en su debida cuenta a la hora de trabajar con Pera o definir estrategias de marketing para esta.

Tabla 2.4 – Distribución de frecuencias de la pregunta o variable
«Indíquenos por favor las cualidades que menos le gustan en la Pera que Ud. consume:»

		Porcentaje (%) [†]
Falta de madurez	Aspereza o dureza excesiva; a veces duras que parece que se come estropajo	46,8
	Que estén verdes cuando llegan al mercado; cosechadas muy verdes	8,7
	Subtotal	55,5
Madurez excesiva	Demasiado maduras, demasiado blandas, pasadas de punto,...	16,5
	Modorra (corazón negro)	1,4
	Subtotal	17,9
Mala textura	Textura áspera de su interior	5,0
	Granulosas; textura con los típicos granitos de las Peras cuando maduran	4,1
	Secas; poco jugosas; con poco zumo	3,7
	Harinosas	2,8
	Acorchadas y negras	0,5
	Subtotal	16,1
Incómodas	Tener que pelarlas; incómodo cuando hay que pelarlas	7,8
	Pegajosas, pringosas (manchan mucho al comerlas)	6,0
	Por las pepitas, las semillas	0,9
	Subtotal	14,7
Mala presentación	Con golpes; golpeadas	4,1
	Con mala presencia; aspecto exterior feo	3,7
	Sucias; suciedad en los frutos	1,8
	Con podredumbres	1,4
	Tamaño pequeño	0,9
	Sin color o con malo color	0,5
	Subtotal	12,4
Duración	La corta duración de la Pera en general: duran poco, maduran demasiado rápido, aguantan poco tiempo en bueno estado y se estropean rápido,...	9,6
	Subtotal	9,6
Su sabor	Falta de sabor, sosas (insípidas)	5,0
	Malo sabor; amargas	0,9
	Subtotal	5,9
Otros defectos	El precio: caras de precio	2,3
	Subtotal	2,3

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Consumidores.

3.3. Tamaño de pera preferido

Sobre el tamaño de Pera preferido por los consumidores, véase el Gráfico 2.1. Tal como se ha constatado ya en la opinión de los mayoristas y los detallistas, que prefieren tamaños medianos a grandes, lo mismo se verifica también para los consumidores. Éstos prefieren sobre todo tamaños medianos a grandes (81,5%), y existe después un 18,5% que elige tamaños pequeños. Con éstos datos, se verifica la bondad de las respuestas a la pregunta a consumidores. Los consumidores tienen predilección por tamaños medianos a grandes, y, como se ha visto, en que la Pera sea sobre todo sabrosa, jugosa, fresca y dulce.

**Gráfico 2.1 – Distribución de frecuencias de la pregunta
«¿Qué tamaño de pera prefiere?»**

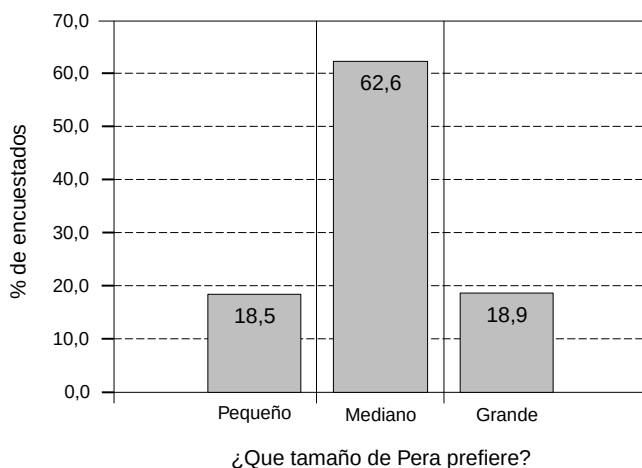
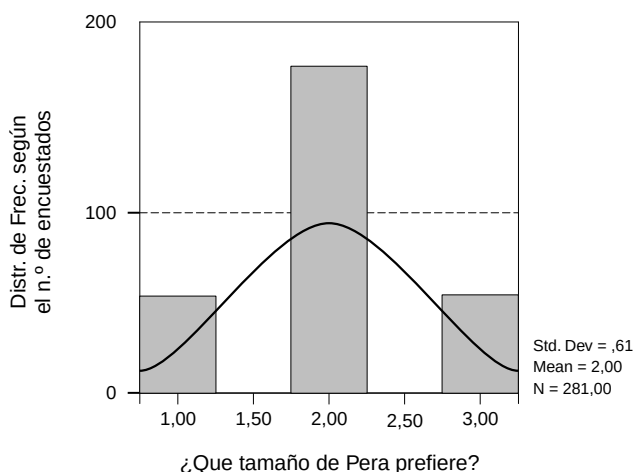


Gráfico 2.2 – Histograma con la normal sobrepuesta, para el estudio estadístico de la distribución de frecuencias de la variable «¿Qué tamaño de pera prefiere?»



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Consumidores.

3.4. Características apreciadas en la pera rocha

En este apartado se va a analizar las clasificaciones atribuidas a la Pera Rocha por los encuestados que la conocen, en función de un conjunto de características, atributos o caracteres de la dicha Pera previamente seleccionados y organizados en una tabla o matriz base (Pregunta PII.3). Con la encuesta, se presentó esa matriz a los encuestados con las nueve características a valorar o clasificar en la Pera Rocha («Dulzor», «Sabor», «Aroma», «Facilidad para pelar», «Precio», «Presentación en el punto de venta», «Aspecto externo», «Textura firme de la pulpa», «Textura blanda de la pulpa»), según una escala tipo la de Likert ordenada de uno (1 – Pésima) a siete (7 – Excelente).

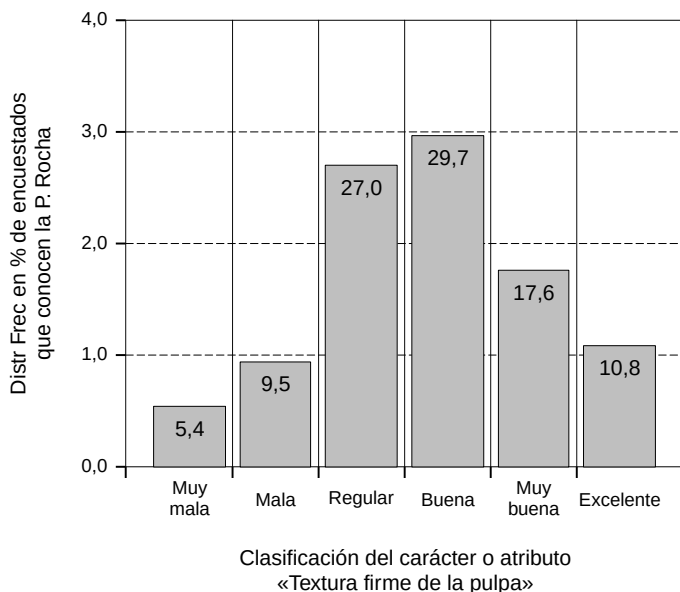
Ante la pregunta «La Pera Rocha que suele encontrar en el mercado, ¿cómo la clasificaría en cuanto a las características siguientes?», el encuestado tendría que tachar con una cruz la casilla correspondiente a la valoración deseada atribuir («1 – Pésima», «2 – Muy mala», «3 – Mala», «4 – Regular», «5 – Buena», «6 – Muy Buena», y «7 – Excelente»).

Los resultados obtenidos, en tablas y gráficos, son exhaustivos. Así, para ahorrar espacio, se va solamente presentar primero, como ejemplo (Tabla 2.5 y Gráfico 2.3), la distribución de frecuencias de la clasificación del carácter «Textura firme de la pulpa», en que se verifica que un 29,7% de los encuestados conocedores de la dicha Pera afirman que en su opinión la Pera Rocha es «Buena», un 27,0% afirma que es «Regular», un 17,6% afirma que es «Muy buena», etcétera. Al final, la clasificación media de ésta característica es de 4,77 (con una desviación típica de 1,31), es decir, en la opinión de los encuestados la Pera Rocha cuanto a su «Textura firme de la pulpa» es mucho más que regular y casi considerada «Buena» (Buena = 5,00).

**Tabla 2.5 – Distribución de Frec. de la valoración del carácter
o atributo textura firme de la pulpa**

		Frequency	Valid %
Valid	1 Pésima	0	0,00
	2 Muy mala	4	5,4
	3 Mala	7	9,5
	4 Regular	20	27,0
	5 Buena	22	29,7
	6 Muy buena	13	17,6
	7 Excelente	8	10,8
	Total	74	100,0
	99 NR	1	
Total		75	

Gráfico 2.3 – Distribución de Frec. de la valoración del carácter o atributo textura firme de la pulpa



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Consumidores.

De igual forma, y mirando el Gráfico 2.4, se verifica que es opinión general cuanto a las restantes características valoradas en la Pera Rocha, de que ésta está entre «Buena» a «Muy buena» en cuanto a:

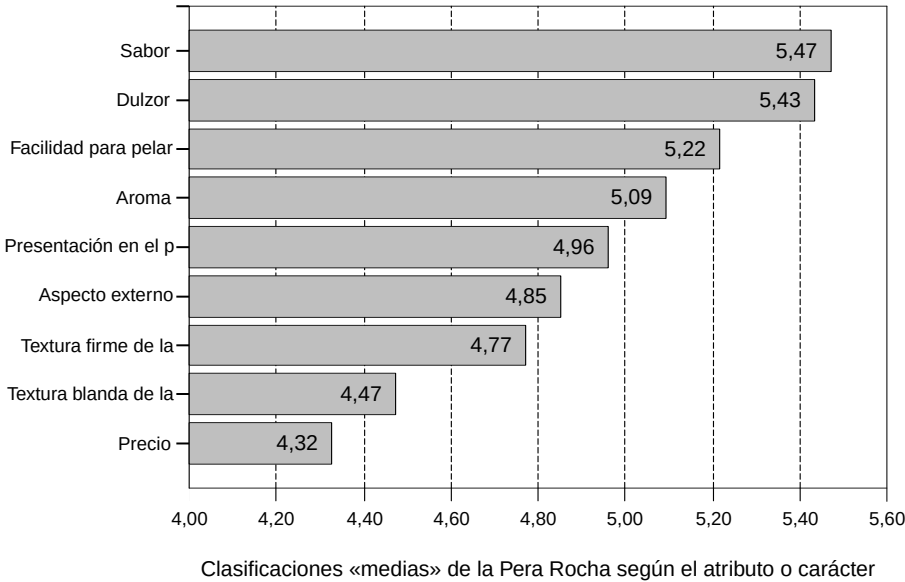
- su «Sabor» (valoración media de 5,47);
- su «Dulzor» (valoración media de 5,43);
- y su «Facilidad para pelar» (valoración media de 5,22).

Es prácticamente considerada de «Buena» en cuanto a:

- su «Aroma» (valoración media de 5,09);
- su «Presentación en el punto de venta» (valoración media de 4,96);
- y su «Aspecto externo» (valoración media de 4,85).

Más se constata, que, está arriba de «Regular» para todos los restantes caracteres analizados, con relevancia aún para el carácter «Textura firme de la pulpa» (valoración media de 4,77) y también el carácter «Textura blanda de la pulpa» (con una valoración media de 4,47), en que es casi considerada «Buena». Más aún, el análisis de las desviaciones típicas y varianzas de las valoraciones medias (Gráficos 2.5/6), y los histogramas (Gráficos 2.7) parecen importantes para refuerzo de este análisis.

Gráfico 2.4 – Distribución de Frec. de las clasificaciones «medias», según los atributos



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Consumidores.

Gráfico 2.5 – «Desviación típica» de las clasificaciones, según los caracteres o atributos

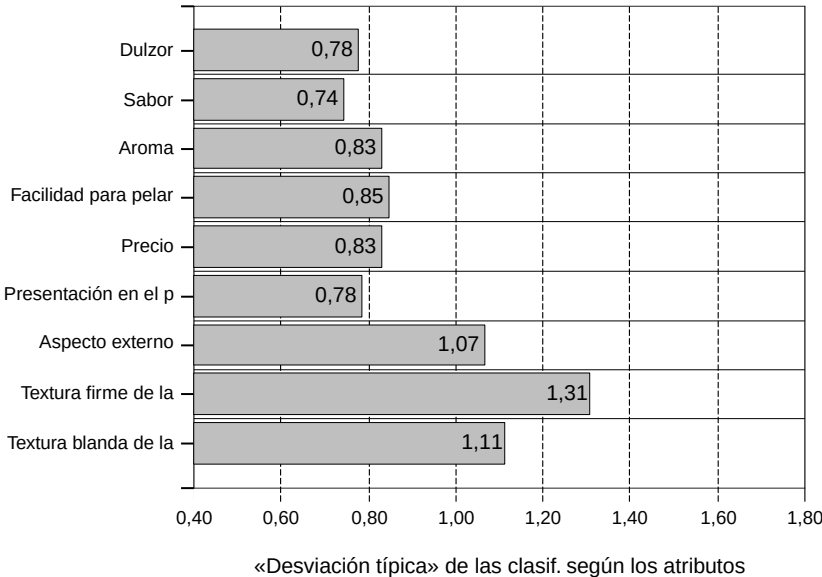
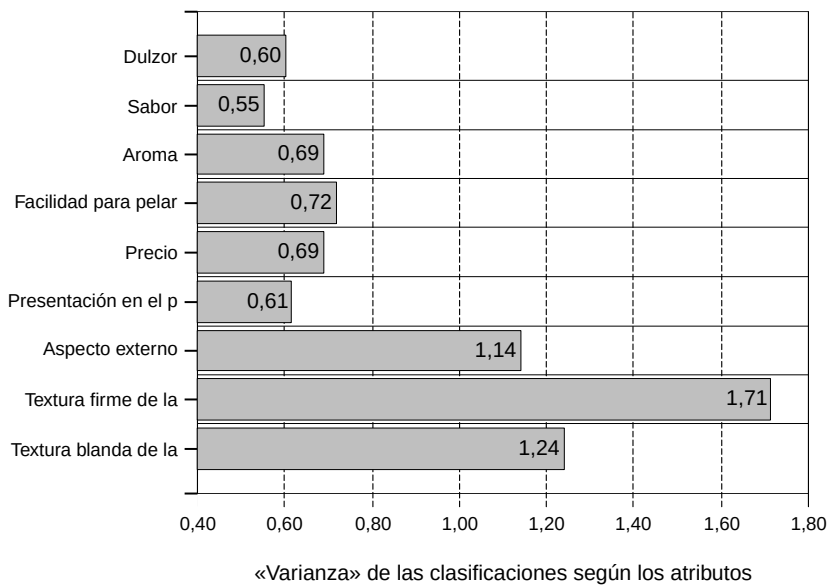
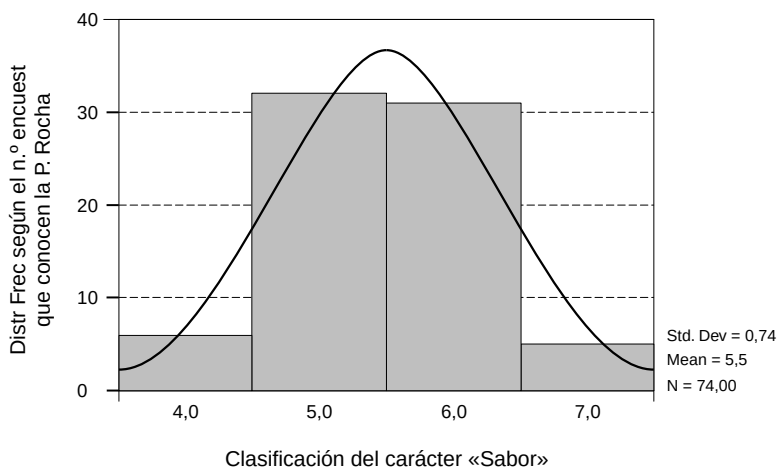


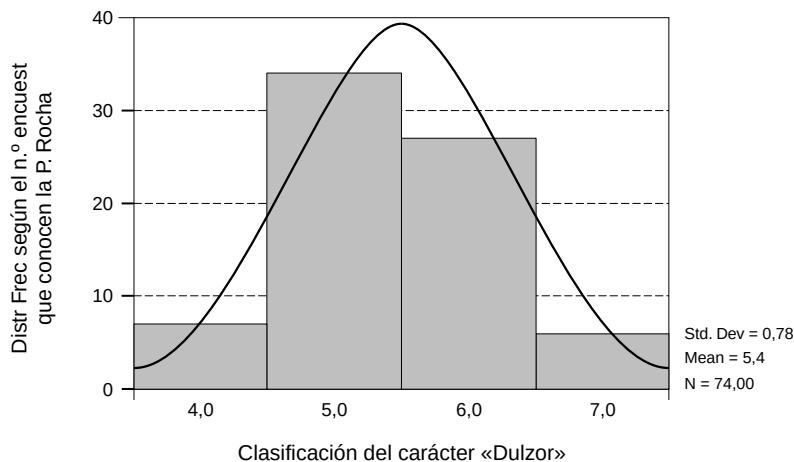
Gráfico 2.6 – «Varianza» de las clasificaciones, según los caracteres



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Consumidores.

Gráficos 2.7 – Histogramas con la normal sobrepuesta, para el estudio estadístico de la distribución de frec. de la clasificación de los atributos o características «Sabor» y »Dulzor»





Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta a Consumidores.

4. Conclusiones

1. Es la calidad general del producto, basada en la «presentación y homogeneidad del producto» o su «presencia» general, es decir, que las Peras sean bonitas, atractivas, bien presentadas, agradables a la vista, etcétera, el criterio o la preocupación primera de los comerciantes (mayoristas y detallistas) en el momento de comprarlas o seleccionar al proveedor.
2. Los atributos más valorados por los mayoristas y detallistas en las Peras, en función de sus clientes, son y en este orden: sabor, tamaño, color y forma.
3. Los problemas o defectos más relevantes para los mayoristas y detallistas en las Peras, están relacionados con la maduración del producto («falta de madurez» o «madurez excesiva»).
4. Para los consumidores, los grandes defectos con que se presentan normalmente las Peras, son su «falta de madurez y consecuente dureza excesiva», seguido de los «golpes o podredumbres».

5. Los mayoristas, detallistas y consumidores coinciden en cuanto a la preferencia del tamaño de Pera, decantándose por los tamaños medianos a grandes. Los calibres más demandados por el comercio minorista, son:

- el de «65-70 mm» (por un 45,1%);
- seguido del calibre «70-75 mm» (por un 28,6%);
- y en tercera posición el calibre «más de 75 mm» (por un 23,4%).

En cuanto a la calidad comercial, las categorías más demandadas por los detallistas son:

1. la «categoría Extra»;
2. la «Categoría I».

6. Las cualidades más apreciadas y valoradas por los detallistas y consumidores en las Peras, son y en este orden: sabrosas, jugosas, maduras y dulces.

7. Los defectos o características más depreciadas o valoradas negativamente en las Peras por los detallistas, en función de sus clientes, son y en este orden: corta duración (muy perecederas), con golpes, demasiada madurez, con manchas oscuras, y con mala conservación en cámara.

8. Las ventajas indicadas por la mayoría de los comerciantes (mayoristas y detallistas) para la Pera Rocha son: «su buena calidad en cuanto a su sabor, dulzor, textura, firmeza del fruto, resistencia, estética,..., rica de comer» y su consecuente «buena venta». Todavía, cabe resaltar los siguientes comentarios:

- «¡Es muy bonita (con presencia)!»;
- «¡Es novedad!»;
- «¡Su durabilidad!. ¡Aguanta más tiempo que las demás en buen estado!».

9. En cuanto a las desventajas de la Pera Rocha en el mercado madrileño, según indican los comerciantes, son:

1. «¡No es conocida!»
2. «¡No se encuentra! No llega producto. La distribución es deficiente y falta producto»;
3. Viene mal confeccionada.

10. Cuanto a la valoración de las características de la Pera Rocha, el consumidor madrileño las clasificó como «Muy buenas»: «Sabor», «Dulzor» y «Facilidad para pelar»; como «Buenas», su «Aroma», «Presentación en el punto de venta» y «Aspecto externo», y «Regular»: «precio» y «textura».

Referencias

- AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación (1995). Norma UNE-EN-ISO 9000. *Sistemas de Aseguramiento de la Calidad*.
- AENOR (1996). Norma UNE-EN-ISO 14001. *Sistemas de Gestión Medioambiental*.
- Agência Portuguesa de Segurança Alimentar, <http://www.agenciaalimentar.pt>
- ALBISU, L. M. y GRACIA, A. (2000). *Consumer demands for food diversity and quality*. Zaragoza (Spain): Servicio de Investigación Agroalimentaria (DGA), Unidad de Economía Agraria.
- ALBRECHT, K. (1994). *Todo el poder al cliente. El nuevo imperativo de la calidad del servicio*. Barcelona: Ed. Piados Ibérica.
- ASTI VERA, A. (1972). *Metodología de la investigación*. Madrid: Cincel.
- BENDIT, A. (2002). *Decir o escribir lo esencial en pocas palabras. Hacer la síntesis*. Barcelona: Ed. Deusto
- BISQUERRA, R. (1989). *Métodos de Investigación Educativa. Guía Práctica*. Barcelona: Ed. CEAC.
- BLAXTER, L.; HUGHS, C. y TIGHT, M. (2000). *Cómo se hace una investigación*. Barcelona: Gedisa.
- BRIZ, J (1980). «Metodología para un análisis del sector agroalimentario». *Revista de Economía*. ICE, Junio, pp. 153 – 161.
- BRONDMO, H. P. (2002). *Las reglas del Marketing Directo en Internet. Cómo usar el e-mail para interesar y dialogar con el cliente*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- CALVO HORNERO, A. (2001). *Organización económica internacional*. Madrid: Centro Estudios Ramón Areces.
- COELHO, J. y CRAVIQUE, L. (2002). *Plano de Marketing, Estratégia em Acção*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- COHEN, W. (2002). *El Plan de Marketing. Procedimientos, formularios, estrategia y técnica*. 2.^a Edición. Barcelona: Ediciones Deusto.
- CUADRAS, M. C. (1981). *Métodos de Análisis Multivariable*. Barcelona: Eunibar.
- CUATRECASAS, L. (2001). *Gestión Integral de la Calidad*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- CURRY, J. y CURRY, A. (2002). *CRM, Customer Relationship Management*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- DAY, G. S. (2002). *Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- DEISE MARTIN, V.; KIN, P.; NOWIKOW, C y WRIGHT, A. (2002). *Guía de e-business para ejecutivos. De la táctica a la estrategia*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- DE LA CRUZ, A. (1996). *Los costes de no Calidad en una central hortofrutícola. El caso de los Cítricos en Fresco*. Tesina Master of Science. UPV – CIHEAM.
- DÍEZ VERGARA, M. (2002). *Manual Práctico de Comercio Internacional*. 5.^a Edición. Barcelona: Ediciones Deusto.
- FAO. *Anuario estadístico de Producción y Comercialización* (varios años). Base de datos de la FAO en internet: [www.fao.org/faostat/agriculture data](http://www.fao.org/faostat/agriculture_data).
- FAO, *Production Year Book*, various years.
- FAO/OMS: Codex Alimentarius Commission CAC/PR 2 – (1986). *Maximum Limits for Pesticides Residues*.

- FERRÉ TREZANO, J. M. (2002). *101 Estrategias de negocios y de Marketing. Las mejores estrategias para alcanzar el éxito empresarial en épocas turbulentas y competitivas*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- GRANDE ESTEBAN, I. y ABASCAL, E. (2001). *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. 6.ª Edición Revisada y actualizada. Madrid: ESIC Editorial.
- HEUSSCHEN, P. y PERROTIN, R. (2002). *Optimizando las compras: cómo gestionar para obtener las mejores condiciones*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- KINNARD, S. (2002). *Marketing por E-mail*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- KINNEAR, T. y TAYLOR, J. (1989). *Investigación de Mercados*. 3.ª Edición. McGraw-Hill.
- KINNEAR, T. y TAYLOR, J. (1993). *Investigación de Mercados*. 4.ª Edición. Colombia: McGraw-Hill InterAmericana.
- KOTLER, P., CÁMARA, D., GRANDE, I. y CRUZ, I. (2000). *Dirección de Marketing (Edición del Milenio)*. Décima Edición. Madrid: Prentice-Hall.
- LANDA BERCEBAL, J. (2002). *Marketing: aplicaciones en investigación comercial*. Madrid: Ed. Pirámide.
- LUCAS, M. RAQUEL (2002). «The perception of the quality of traditional sausage products by the consumers», *NEW MEDIT*, June 2002, 1 (2): 24-28.
- MINETTI, A. CLARA (2002). *Marketing de alimentos ecológicos*. Madrid: ESIC Ed./Ed. Pirámide.
- ORTON, K. y WINDHAM, L. (2002). *El espíritu del nuevo consumidor. Actitudes, comportamientos y preferencias de los e-clientes*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- PFEIFER, T. y TORRES, F. (1999). *Manual de gestión e ingeniería de la calidad*. Zaragoza: Mira Ed.
- PIVA, C. R. (2001). *Modelo de evaluación de la calidad y de las preferencias del consumidor para la uva de mesa*. Madrid: Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos, Universidad Politécnica de Madrid (Tesis Doctoral).
- SCHILLING, E. G. (2002). *The Face of Quality*. New York (Rochester): Centre for Quality and Applied Statistics, Rochester Institute of Technology.
- WARD, R. W. (1997). «Advertising and Promotions». In: D. Padberg, C. Ritson y L. M. Albisu (Editor.). *Agro-Food Marketing* (pp. 319-349). Wallingford (UK) y New York (USA): CAB International (in association with the CIHEAM).
- WINDHAM, L. y ORTON, K. (2001). *The Soul of the New Consumer. The Attitudes, Behaviours and Preferences of e-Customers*. Publisher: Windsor.

Notas Finales

- (a) Este texto tiene origen en la Tesis Doctoral del autor, y trata de una parte de su tesis aún no publicada.
- (b) El estudio estadístico de la distribución de frecuencias y consecuente simetría de los atributos más relevantes fue hecho. Sin embargo, conviene recordar aquí que las distribuciones de frecuencias de las calificaciones atribuidas por los Detallistas a los atributos «aroma», «forma de la Pera», «brillo» y «color» son simétricas, a excepción de las calificaciones de los atributos «sabor» y «tamaño» (precisamente los más valorados), en que sus distribuciones de frecuencias de las respectivas calificaciones no son simétricas y, consecuentemente, necesitaron ser transformadas para alcanzar la simetría.

- (c) La suma de los porcentajes no es 100% porque se trata de una pregunta de respuesta múltiple.
- (d) La suma no es 100% porque se trata de una pregunta de respuesta múltiple.
- (e) La suma no es 100% porque se trata de una pregunta de respuesta múltiple.
- (f) La suma no es 100% porque se trata del análisis de los datos de una pregunta de respuesta múltiple.

Oportunidades para el financiamiento de la calidad en las PyMEs ganaderas argentinas

Matías Ruiz

Desarrollo Agroindustrial
SVTyDP Universidad Nacional del Litoral
ldesarrolloagroindustrial@gmail.com

Cristian R. Feldkamp

Universidad de Concepción del Uruguay
Universidad de Buenos Aires
AACREA
cfeldkamp@crea.org.ar

Ricardo L. Negri

Unidad de Investigación y Desarrollo
AACREA
rickynegri@crea.org.ar

Iñaki Apezteguia

Desarrollo Agroindustrial
SVTyDP Universidad Nacional del Litoral
apezteguia.i@gmail.com

Resumen: Este capítulo discute el financiamiento promocional disponible en Argentina para proyectos que tengan como objetivo el mejoramiento de la calidad en el sector de ganados y carne bovina. Se plantea una conceptualización y situación general del sector ganadero en Argentina así como una descripción del estado de la «calidad» en este sector. Se caracterizan brevemente 4 potenciales proyectos para empresas PyMEs identificando para cada uno: título, objetivo general, breve descripción de la idea contexto/justificación, actores intervinientes (empresa/asociaciones/organizaciones/sector I+D), y recursos necesarios. Estos proyectos están vinculados a implementación y certificación de Buenas Prácticas en Producción Ganadera; Trazabilidad a lo largo de la cadena; un sistema de toma de decisiones a partir de información y

el mejoramiento de la calidad de la carne. Se caracteriza el estado del financiamiento promocional en Argentina y se identifican líneas de financiamiento para poder llevar adelante los proyectos identificados. Finalmente se extraen algunas conclusiones y se proponen recomendaciones para facilitar la capitalización de estas herramientas existentes por parte de los actores del sector.

Palabras-clave: Argentina, Calidad, Financiamiento, Ganadería Bovina, PyMEs

Abstract:: This chapter discusses promotional financing available in Argentina for projects aiming at improving quality in the beef industry. The first part describes the general framework of the beef industry in Argentina. Special attention is given to quality. In the second part, four possible projects for Small and Medium Enterprises (SMEs) are briefly described. Each project description comprises: title, general objective, brief description of the idea, background, actors, and necessary resources. These projects are related to Good Practices in Beef Production; Traceability through the supply chain; information use to speed up animal genetic improvement; and assuring meat quality. The third part describes the situation of promotional financing in Argentina, and possible programs of financing the four projects are identified in the fourth part. Finally, conclusions are drawn and recommendations to facilitate the use of existing financing tools are proposed.

Keywords: Argentina, Beef industry, Financing, Quality, SMEs.

1. Conceptualización y situación general del sector ganadero en Argentina

1.1. Descripción general del sector

La producción bovina de carne es una actividad de gran relevancia en la Argentina debido a cuestiones culturales, económicas y sociales. El desarrollo económico inicial de la Argentina estuvo estrechamente relacionado a la evolución de este subsector, y típicamente el argentino se identifica con un alto consumo de carne bovina que suele encontrarse entre los valores más altos del mundo (60 a 70 kg per cápita). El valor bruto de la producción del sector de ganados y carnes fue estimado por Bisang *et al.* (2007) en 20.095 millones de pesos (aproximadamente 6.900 millones de dólares americanos), siendo unos de los sectores de mayor relevancia económica. Para el año 2004, Regúnaga *et al.*, (2007) calcularon que la cadena de ganados y carnes representaban el 40,6% del Producto Bruto Agropecuario y el 3,8% del

PBI de toda la economía. Adicionalmente, Regúnaga *et al.* (2007) estimaron que el empleo directo por sector primario y de frigorífico alcanza los 530 mil puestos de trabajo. A esto se le deben agregar 204 mil empleos generados por la industria del cuero y sus manufacturas (Llach *et al.*, 2004).

Según el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA, 2010), existen 210.158 establecimientos productores de ganado en Argentina, 41 % de las cuales tienen entre 101 y 1000 animales. Estos datos muestran también que el 57% del ganado bovino se encuentra en los estratos de productores con más de 500 cabezas.

La ganadería de Argentina tiene un alto grado de especialización en la producción. La producción de bovinos se divide en aquellos dedicados a la producción de leche y los orientados a la producción cárnica, difiriendo en la tecnología utilizada, las razas de ganado, y los recursos utilizados. Dentro de los de producción de carne, las explotaciones se dividen entre aquellas dedicadas a la producción de terneros (sistemas de cría) de aquellos especializados en el engorde de animales para faena (sistemas de engorde). El 45% de las explotaciones son de sistemas de cría y el 10% son de engorde. Además, un 28% de las explotaciones son mixtas, incluyendo ambas actividades (Iriarte, 2005). El resto de las explotaciones son de producción lechera o de subsistencia.

En cuanto al nivel tecnológico, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, INTA, realizó un estudio en las diferentes regiones ganaderas del país (INTA, 2008). Según este estudio la superficie ocupada por sistemas ganaderos de carne de bajo, medio y alto nivel tecnológico, es de 46%, 39% y 16%. Sin embargo, los sistemas de bajo nivel tecnológico aportan el 25% de la producción, mientras que los de medio y alto nivel contribuyen con el 45% y 30% respectivamente.

La producción cárnica de Argentina tiene como principal destino el consumo interno, ya que alrededor del 80% se consume dentro del país. A pesar de exportar una fracción menor, la carne bovina de Argentina posee una excelente imagen en los mercados internacionales, y usualmente el precio medio de la tonelada exportada es mayor que la de otros importantes exportadores mundiales. Este valor asignado a la carne argentina se basa en que se la ha considerado tradicionalmente como carne de alta calidad. La calidad, sin embargo, es una propiedad que debe ser confirmada y demostrada de manera continua, por lo que su definición debe ser clara y objetiva.

1.2. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de calidad?

El término calidad comprende una heterogeneidad de conceptos. Con gran frecuencia se la ha utilizado en el campo de la producción y de la comercialización, en especial el comercio exterior. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto (bien o servicio) que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas; en términos de la norma UNE-EN ISO 9000:2000 Apartado 3.1.1. es el «Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos».

No es motivo de este trabajo realizar un estudio exhaustivo del mismo, solo esperamos vincular las distintas aplicaciones que el término nos permite para la mejora de la producción ganadera. Para nuestro caso podemos vincular el concepto «calidad» a los siguientes casos tipos:

1. Aseguramiento de calidad alimentos: inocuidad
 - a) Las buenas prácticas de manufactura (BPM, GMP, BPF). Procedimientos necesarios para lograr alimentos inocuos, saludables y sanos. Son de aplicación obligatoria en nuestro país.
 - b) Los procedimientos operativos estandarizados de limpieza desinfección (POES o SSOPS). Procedimientos operativos estandarizados que describen tareas de limpieza y desinfección de equipos, superficie, instrumentos, utensilios, etc que están en contacto con los alimentos. Deben aplicarse antes, durante y después de las operaciones de elaboración.
 - c) El sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP: hazard analysis and critical control points), es un sistema que permite identificar, evaluar y controlar peligros que comprometen la inocuidad de los alimentos. Para poder aplicarse debe necesariamente la empresa tener implementados los dos anteriores: BPM (Buenas Prácticas de manufactura) y POES o SSOPS (procedimientos operativos estandarizados de limpieza y desinfección).
2. Calidad de producto, «carne bovina» en nuestro caso. En sus atributos organolépticos (color, terneza – jugosidad, sabor y olor, veteado); valor nutritivo (cantidad grasa, composición de ácidos grasos, valor proteico, enriquecimiento); calidad tecnológica (pH, capacidad retención de agua, consistencia de la grasa, separación de tejidos, estabilidad oxidativa).

- a) El cumplimiento de las normativas sanitarias es el paso previo y necesario para demostrar la calidad y la inocuidad de un producto alimenticio perecedero como la carne.
 - b) Los atributos de calidad si bien son percibidos por parte del consumidor y este es el que selecciona el producto tienen que estar basados sobre un estándar mínimo de calidad que tiene que ser homologado por todos los compradores y sus organismos sanitarios
3. Trazabilidad: o rastreabilidad es la capacidad de identificar un producto y proveer información acerca de su origen y su proceso de elaboración. Se compone de un rastreo (tracing) y un seguimiento (tracking).
4. Calidad Social:
- a) Bienestar Animal. Es todo lo relativo al confort animal, y que está más allá de la mera falta de enfermedad, abarcando el completo estado de bienestar físico. Es la realidad que considera al animal en un estado de armonía en su ambiente y la forma por la cual reacciona frente a los problemas del medio, tomando en cuenta su confort, su alojamiento, trato, cuidado, nutrición, prevención de enfermedades, cuidado responsable, manejo y eutanasia humanitaria cuando corresponda,
 - b) Medio Ambiente.

1.3. ¿Qué pasa en la Argentina con los proyectos de calidad?

En la Argentina se observado en los últimos años que los atributos de la calidad y su percepción por parte del cliente van cambiando de una manera más rápida de lo que se pensaba originalmente. La educación del consumidor se puede generar por insistentes campañas de comunicación o con la regulación misma de la oferta.

Es así que en Argentina, el patrón de consumo de carne bovina se dirigió hacia animales más livianos, ponderando mucho más los atributos de terneza que los clásicos de color y tamaño que otrora tenía el consumidor argentino.

A diferencia de otros países donde la terneza es promovida a través de procesos de maduración de la carne, en Argentina los cambios en los patrones de consumo afectaron los precios pagados por las diferentes categorías de animales, y orientando los sistemas productivos. Esto es al menos parcialmente responsable del gran

incremento de la terminación de animales con un porcentaje alto de granos en la dieta durante los últimos tres meses de vida.

Los cambios en los sistemas productivos, con un aumento en la participación de la terminación de animales con dietas en base a grano, y el incremento de la participación de las zonas subtropicales del país en la producción de carne, incrementó significativamente en los últimos años el interés por la calidad de carne y la influencia que los sistemas productivos puedan tener sobre ésta.

1.3.1. Los proyectos de carne de calidad diferenciada para el consumo masivo

Actualmente el mercado interno está abastecido en una parte por lo que se vende en los supermercados; los mismos tienen marcas propias o marcas «premium» en sus góndolas que les permiten un mínimo de diferenciación en cuanto a calidad.

Esta carne con marca se diferencia de las otras carnes que pueden aparecer en la góndola que no tienen marca de ningún tipo y basan su diferencial en la habilidad de los compradores de hacienda para identificar a los remitentes de ganado.

En esta categoría también participan algunos frigoríficos de ciclo 2 (habilitados para procesar la carne ya faenada) los cuales han comenzado a utilizar tecnología de envasado al vacío como una forma de asegurar la calidad, mejorar los procesos de logística y segmentar el mercado por requerimiento de distintos cortes. Estos productos no persiguen una diferenciación por marca ya que no siempre llegan al consumidor bajo la forma de envasado al vacío sino que en muchos casos ese envasado se retira antes de llegar al mostrador o la góndola.

1.3.2. Los proyectos de carne de calidad diferenciada por marca y envasado al vacío

Estos proyectos fueron los primeros de diferenciación en Argentina. Cabaña Las Lilas fue pionera en este sentido, con una gran inversión en publicidad y en educación del consumidor al ofrecer la carne de marca en muchas diferentes bocas de expendio con los mismos atributos y asegurando su calidad.

Su irrupción al mercado no fue fácil porque no sólo tuvo que imponer una marca sino que también tuvo que imponer una forma de comercialización y un packaging diferente que fue resistido inicialmente por el consumidor. Esta resistencia del consumidor se dio especialmente por el color de la carne, ya que se observa mucho más oscura cuando está cerrada al vacío que en contacto con el aire.

A Cabaña Las Lilas se le han sumado en los últimos años, Aberdeen Angus (en manos de AB&P) y Carne Hereford (criadores y productores de esta raza).

1.3.3. Los proyectos de carne de calidad diferenciada con vistas a la exportación

Las integraciones se pueden dar en diferentes eslabones de la cadena pero normalmente las mismas se dan desde un frigorífico hacia los productores que por proveerlo con determinadas características tienen algún diferencial de precios por sobre el mercado.

También se han dado integraciones de grupos de productores que se unen para comercializar mejor y tener una parte de la cuota de exportación. Esta modalidad de integración comenzó en la medida de que se pudo asignar cuota Hilton a grupos de productores. La cuota Hilton es una cantidad de carne bovina de alta calidad que la Unión Europea asigna a diversos países para ingresar con aranceles preferenciales. Los grupos de productores que acceden a la cuota Hilton mejoran significativamente su posibilidad de integración de la res.

Dichas integraciones tienen muchos formatos y escalas diferentes. El éxito de estas integraciones se evalúa no solo desde el punto de vista comercial, a través de la obtención de un mayor precio, sino que a menudo involucran mejoras en los sistemas productivos de los integrados. Algunas de estas integraciones se han conformado como cooperativas y otras como grupos de productores asociados.

1.3.4. Los proyectos de carne de calidad basados en la confianza en el proveedor

La carnicería, como negocio independiente o como parte de un súper o hipermercado, es el principal canal de comercialización de la carne bovina en el mercado interno de Argentina. Esto es así debido a que el carnicero sigue siendo la persona de confianza para una gran parte de los consumidores argentinos y la percepción de calidad tiene que ver más con lo que el mismo diga que con lo que sucede posteriormente en la mesa. Y si esa percepción no es confirmada el consumidor no vuelve al punto de venta.

Este sistema de calidad se basa en la confianza del consumidor en el carnicero y en el conocimiento que éste tiene de sus clientes. El carnicero es el que tiene, o no, capacidad de elegir la calidad de la carne que bajan desde el frigorífico y en cada barrio esos atributos son diferentes dependiendo de diversos factores, como el poder adquisitivo, las condiciones de la carnicería, la época del año y el día de la semana.

En este sentido existen abundantes ejemplos de cadenas de carnicerías que se encargan de comprar los animales a faenar, teniendo un mayor control sobre lo que posteriormente ofrecen en sus bocas de expendio.

1.3.5. Los proyectos de trazabilidad

Existen muy pocos emprendimientos a nivel nacional que tienen distintos grados de desarrollo comercial y éxito. Dentro de estos se encuentran «Pampa Mía» de la empresa veterinaria Rosenbusch, «Traz-ar» de una organización civil sin fines de lucro, PRINEX, EXAL y otros emprendimientos llevados adelante por cadenas de hipermercados.

Estos sistemas, son complementarios y de mayor exigencia a requisitos de trazabilidad establecidos por el estado, la cual está especialmente enfocada a animales de exportación a la Unión Europea.

Otros proyectos de identificación y trazabilidad tienen un objetivo primario de fortalecer la inserción del producto principal de la empresa que lo realiza. De esta manera algunas asociaciones de razas bovinas han comenzado a introducir tecnología de trazabilidad individual con el objetivo principal de apoyar el análisis de proge-
nie.

2. Algunas ideas proyectos

A continuación se identifican posibles proyectos en la temática y que son demandados para llevar adelante por uno o varios actores de la cadena de la carne bovina. Para su identificación y selección se han tomado en cuenta no solo la problemática y necesidades del sector en la Argentina sino que busque mostrar el abanico posible de financiamiento existente para distintos objetivos y desde distintos organismos. Si bien hemos tomado como ayuda algunos proyectos publicados (Latimore *et al.*, 2005; Romaniz *et. al*, 2005; Pavan, 2010) y la experiencia de proyectos reales con intervención de los autores, las ideas proyectos presentadas son casos elaborados para los fines del trabajo.

Las «Ideas Proyectos» presentadas contiene la información básica para poder luego identificar el financiamiento promocional posible. De esta forma se describe para cada una los siguientes aspectos: título; objetivo general (tecnológicos y económicos); una breve descripción general de que se trata la idea; el contexto en el que se desenvuelve, su justificación; actores intervinientes (empresa/asociaciones

empresariales/organizaciones intermedias de apoyo al sector/sector científico tecnológico); recursos necesarios.

2.1. Idea proyecto «trazabilidad»

TÍTULO: Desarrollo e implementación de un sistema de seguimiento individual del ganado bovino para carne a lo largo de su ciclo.

OBJETIVO GENERAL: Desarrollar un sistema de seguimiento individual de ganado bovino para carne a lo largo de su ciclo, trazabilidad desde producción primaria hasta góndola.

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA IDEA: Se diseña el sistema de seguimiento individual desde la producción primaria, faena, desposte hasta el embalaje y puesta en góndola y se realiza la implementación a modo de prueba en su fase de producción primaria. Se seleccionan y compran los componentes y equipamientos (chips, pistola aplicadora, caravanas). Se desarrolla el software y sus componentes de soporte web interactivo con acceso del consumidor final. Una vez realizado se instrumenta el sistema donde se aplica el chip a los animales de la experiencia y se cargan los datos y características de los mismos (raza, peso, edad, pelaje, sanidad previa, lactancia) en la base de datos diseñada. Se prueba el funcionamiento del software, momento en el cual se realiza la capacitación al resto del personal de la empresa. Por último se implementa el sistema en un punto de venta de consumo final con pruebas en clientes potenciales.

CONTEXTO/JUSTIFICACIÓN: La identificación electrónica en algunos países es obligatoria para diferentes especies animales con el objetivo principal del resguardo sanitario del consumidor. Sin embargo, no se aprovecha la utilidad del sistema para mejorar la eficiencia de los sistemas productivos. En este proyecto se propone la identificación electrónica como una herramienta del sistema en su conjunto, se usa microtransponder (chip) frente a otras alternativas de identificación individual (bolos intraruminales, caravanas electrónicas) por facilidad de colocación, lectura, durabilidad y costos.

ACTORES INTERVINIENTES: Grupo de productores; Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola AACREA; Cadena de Carnicería o supermercado; Asociaciones de consumidores.

RECURSOS NECESARIOS: Equipamiento (computadora portátil, servidor del sistema, lectores chip, aplicador chip); desarrollo del software y soporte web (incluye capacitación a usuarios a lo largo de toda la cadena), instalación y servicios de Internet satelital.

2.2. Idea proyecto «bienestar animal»

TÍTULO: Implementación y certificación de un sistema de bienestar animal.

OBJETIVO GENERAL: Implementar y certificar un sistema de bienestar animal.

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA IDEA: Es imprescindible lograr la motivación y capacitación del personal de la empresa haciendo hincapié en introducir tecnologías de manejo de rodeo adecuadas a Buenas Prácticas de Manejo y/o Bienestar Animal. Se requiere adaptar el sitio del establecimiento mejorando la infraestructura (Corrales, determinación de boyeros, aguadas, comederos). Se seleccionan los animales a utilizar teniendo en cuenta el manejo previo (destete en dos etapas) y de criador reconocido. La elaboración de un protocolo de calidad y de los manuales de uso permite extrapolar la experiencia de una empresa (caso piloto) a un conjunto de productores y diseñar un sistema de calidad de carne en base a un manejo diferencial (Bienestar Animal) de carácter regional.

CONTEXTO/JUSTIFICACIÓN: Las normas sobre bienestar animal han cobrado importancia creciente en los últimos años debido a la confluencia de varios factores, entre los que se destacan: un mayor conocimiento en distintas disciplinas relacionadas con los animales de renta, como son el comportamiento animal, la fisiología del estrés o el manejo correcto de los animales; la relación directa entre estos conocimientos y los niveles de producción estables y competitivos a medio y largo plazo; una mayor concientización social sobre las necesidades de los animales y un rechazo hacia abusos que se consideran intolerables, no justificados ni moral ni económicamente.

ACTORES INTERVINIENTES: Empresa de ganadería bovina como ejecutor del proyecto. Otras organizaciones en carácter de consultores o empresas auditoras/certificadoras.

RECURSOS NECESARIOS: Se requieren consultorías especializadas; certificaciones y otros gastos de implementación del Sistema de Buenas Prácticas. En este caso los animales y el personal de campo son propios de la empresa ganadera.

2.3. Idea proyecto «sistema de soporte de decisiones»

TÍTULO: Desarrollo e implementación de un sistema de soporte de decisiones basado en el seguimiento de la performance de animales individuales.

OBJETIVO GENERAL: Desarrollar un sistema que permita hacer objetivas las decisiones de selección genética.

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA IDEA: Implementar un sistema de seguimiento individual de rodeos completos de producción de carne bovina desde la cría hasta el engorde. El sistema de seguimiento debe ser electrónico y debe contar con balanzas electrónicas que permita realizar fácilmente el seguimiento de la evolución de peso. Se debe generar un software que lleve la evolución de los animales individuales, su origen genético, la evolución del peso vivo y otras variables continuas, y demás registros de interés tales como recursos alimenticios utilizados, aplicación de medicamentos. El software además de permitir la carga de datos debe contener un módulo de análisis de información, para facilitar la toma de decisiones.

CONTEXTO/JUSTIFICACIÓN: En la producción de carne bovina la selección de los reproductores hembra usualmente se basa en la evaluación fenotípica, y/o en la habilidad reproductiva. Sin embargo, a menudo no se considera la eficiencia de aplicación de estos criterios, ya que en general no se realiza el seguimiento de la evolución de los animales y su descendencia. Esto reduce la tasa de mejora genética de los caracteres deseables. Esto contrasta con la gran tasa de mejora que tienen los rodeos de producción lechera, en donde se realiza un seguimiento individual de la producción y la decisión de selección se basa en parámetros objetivos.

ACTORES INTERVINIENTES: Grupos de productores, equipo de investigación y desarrollo.

RECURSOS NECESARIOS: Equipamiento (computadora portátil, PC servidor sistema, 2 lectores Chip, 3 aplicador chip, balanzas electrónicas); desarrollo de algoritmos de análisis de información, desarrollo software (incluye capacitación), instalación y servicios de internet satelital.

2.4. Idea proyecto «calidad de carne»

TÍTULO: Producción de carne bovina saludable y de alta calidad organoléptica.

OBJETIVO GENERAL: implementar en una empresa ganadera estrategias de manejo y alimentación que permitan producir y comercializar un producto saludable (en base a su perfil de ácidos grasos) y de calidad organoléptica (tierno entre otras características).

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA IDEA: a partir del conocimiento científico generado, se prueban a campo diferentes biotipos carniceros preseleccionados que, de acuerdo a los antecedentes disponibles, pueden adaptarse a las condiciones de producción y calidad buscadas, sobre un sistema de producción semi-intensivo. Se elabora un protocolo de producción y control en base a los resultados.

CONTEXTO/JUSTIFICACIÓN: En la actualidad los sistemas de producción de carne bovino, especialmente los de engorde, son objeto de un continuo proceso de intensificación. Esto lleva a que distintos tipos y niveles de suplementos sean incorporados a los tradicionales sistemas pastoriles con el objetivo de incrementar la productividad, llegando inclusive hasta el encierre total de los animales. La ternera es la principal característica organoléptica que define la calidad, por lo que se requiere tenerla en cuenta para que un producto saludable sea además de alta calidad organoléptica. Adicionalmente, el consumidor debe percibir que el producto ofrecido posee siempre las mismas características. Es por ello que se debe trabajar tanto en la generación de productos más saludables para el consumidor, como para que el producto presente una alta calidad organoléptica (ternera) de manera constante a lo largo del año.

ACTORES INTERVINIENTES: grupo de productores ganaderos con la colaboración de un grupo de investigación científica tecnológica en Calidad de Carne.

RECURSOS NECESARIOS: Adquisición de genética para prueba de biotipos; insumos para producción de forrajes; compra de alimentos balanceados; consultorías en Manejo y Nutrición Animal; ensayos laboratorios; personal de campo.

3. El financiamiento promocional en Argentina

En Argentina las instituciones que ejecutan programas para el apoyo a las PyMEs en el financiamiento de proyectos de innovación o inversión, provienen de diversos sectores entre los que podemos mencionar: a) Organismos Públicos pertenecientes a la Administración General del Gobierno ya sean centralizados o descentralizados (SEPyME, FONTAR, FONCyT, FONARSEC, PROSAP); b) entidades bancarias públicas (BNA, BICE); c) entidades bancarias privadas (con importante presencia de los antiguos bancos provinciales privatizados); d) organizaciones sin fines de lucro (particularmente las Agencias o Corporaciones de Desarrollos Locales, Cámaras Empresariales); e) organismos internacionales de crédito en forma directa (pocas experiencias en este sentido). Es muy pobre la participación de los Estados Provinciales pero se observa una creciente presencia en el financiamiento con programas propios (Farre y Rosseti, 2007; Laffitte *et al.*, 2009).

3.1. Características generales del financiamiento promocional en Argentina

En términos de Teubal (1998) Argentina está transitando entre un estado de «Etapa Inicial» a una «Etapa Madura». Con un fuerte impulso que tomó a partir de la LEY 23.877 de Promoción y Fomento a la Innovación Tecnológica (1990) y la creación de la Agencia Nacional de Promoción Científica Tecnológica ANPCyT, que junto a otros programas ya existentes (SEPyME) o posteriores (PROSAP) vienen a fortalecer el sistema de apoyo financiero estatal para la innovación. Hasta ese momento el apoyo estatal se reducía a créditos subsidiados o pequeños apoyos circunstanciales. De esta forma existe un aprendizaje institucional tanto a nivel gubernamental como de los restantes actores integrantes del Sistema Nacional de Innovación públicos (Instituciones Científicas Tecnológicas), privados (empresas, cámaras empresariales) o mixtos (asociaciones y corporaciones de desarrollo local). Esta nueva situación es la que permite que se implementen políticas más complejas de apoyo y con mayor integración de los actores, como lo son las herramientas nuevas propuestas por FONARSEC.

Por esta razón conviven programas de financiamientos que se encuadran en una Política Tecnológica Horizontal PTH, las cuales promueven un amplio espectro de sectores industriales y de tecnologías, junto a apoyos a tecnologías en ciertas industrias nacientes o a tecnologías específicas. Biotecnología, Nanotecnología, TICs y en algunos programas también Agroindustria al igual que Energía o Salud son los sectores prioritarios.

Las características generales del financiamiento promocional en Argentina no difieren en gran medida del que se encuentra en otros países latinoamericanos. Una causa de esta situación común responde a que el origen de los fondos proviene en forma cofinanciada de los Estados Nacionales y de Organismos Multilaterales de Financiamiento, principalmente mediante contratos con el BID (ANR y muchas de las herramientas del FONTAR y FONCyT, PACC SEPyME, ANR PROSAP) y recientemente BIRF-BM financiado el Programa FONARSEC para el caso argentino. Los Programas que ayudan mediante Crédito Fiscal como Capacitación de la SEPyME y CF FONTAR (Modernización Tecnológica, Consejerías Tecnológicas e Investigación y Desarrollo) tienen origen en presupuesto nacional al igual que programas de préstamos reintegrables como pueden ser Art 2 RBP FONTAR o aquellos del CFI o BICE.

Estas y otras características existentes las mostramos en forma esquemática a continuación:

■ Origen de los fondos

- Nacionales 100%: Art. 2 RBP FONTAR, CF FONTAR, CF SEPyme, COFECyT, Provinciales, Instituciones de CyT, préstamos reintegrables (BICE, CFI)
- BID: ANR y muchas de las herramientas del FONTAR y FONCyT, PACC SEPyme, ANR PROSAP
- BIRF: FONARSEC
- Fondo Fiduciario: FONSOFT
- Privados: premios (emprendedor, Calidad, Innov.), PROARROZ, IPCVA

■ Sector Industrial/Áreas Tecnológicas

- Horizontales: FONTAR, FONCyT, SEPyme, BICE, CFI
- Dirigidos/Sectoriales: FONARSEC (Áreas de Alto Impacto), FONSOFT (TICS), PROSAP (Agroindustria)
- Semi Horizontales: ANR PML FONTAR (Mejora Gestión Ambiental), FAN (Nanotecnología)

■ Momento de Presentación

- Convocatorias: ANR FONTAR/FONSOFT, EMPRETECNO FONARSEC
- Ventanillas Abiertas: PACC SEPyme, CF Capac. SEPyme, Créditos en general

■ Descentralización de Gestión

Estos programas poseen distintas estrategias de llegar al destinatario directo pero en general promocionan las existencias de «ventanillas» distribuidas por todo el territorio nacional. Según cual sea el Programa tienen mayores o menores responsabilidades e involucramiento en el desarrollo o ejecución de los proyectos.

- FONTAR: Unidades de Vinculación Tecnológicas UVTs
- ANPCyT: Autoridades de Aplicación Ley 23.877
- SEPyme: Agencias SEPyme
- Organismos provinciales: PROSAP SEPyme, CFI
- Ventanillas Propias: BICE
- No tienen: CF Capac SEPyme

3.2. Organismos públicos de financiamiento promocional (OPFP) y sus herramientas de financiamiento

En esta sección se describen los distintos OPFP que mayor transcendencia tienen en el financiamiento a la innovación en las PyMEs en la Argentina. Se muestran tanto sus objetivos institucionales como los programas y herramientas concretas de financiamiento con las cuales pretenden cumplir sus objetivos.

Al final de la sección se sintetiza en una tabla algunas de las herramientas existentes seleccionadas de acuerdo a las Ideas Proyectos presentadas anteriormente. Para ampliar esta información se puede recurrir a las páginas web institucionales de estos OPFP que contienen información en detalle o a publicaciones periódicas que recopilan las distintas oportunidades de financiamiento entre las cuales se pueden destacar la de ARGENINTA (Jorge, 2009) con especificidad para el sector o la Subsecretaría de Industria (Rodríguez) con mayor amplitud de sectores económicos involucrados.

3.2.1. Agencia nacional de promoción científica y tecnológica (ANPCyT)

La Agencia Nacional a través de sus cuatro Fondos promueve el financiamiento de proyectos tendientes a mejorar las condiciones sociales, económicas y culturales en la Argentina. El financiamiento tiene como beneficiarios tanto a organismos de CyT, consorcios públicos – privados, como empresas que busquen mejorar su competitividad a partir de llevar adelante de innovación tecnológica.

■ FONTAR

Fondo Tecnológico Argentino, administra recursos provenientes principalmente del BID y contraparte local. Financia proyectos de innovación a través de distintos instrumentos, que se implementan por medio del proceso de convocatorias públicas o ventanilla permanente, dirigidos a mejorar la productividad del sector privado, poniendo énfasis especial en las PyMEs. Los tipos de proyectos que financia son:

- I+D: producción de conocimientos potencialmente aplicables a una solución tecnológica cuyo desarrollo alcanza una escala de laboratorio o equivalente, que generalmente implica un tipo de conocimiento público o semipúblico.
- Desarrollo tecnológico: producción de tecnologías a escala de planta piloto o prototipo.

- Modernización: adopción de tecnología incorporada en equipos, adopción de nuevos procesos y materiales, cambio de escala de producción, transformaciones organizativas de la empresa.
- Asistencia técnica: apoyar a las empresas mediante la asistencia de consultores especializados para adaptarse a nuevos niveles tecnológicos.

■ FONSOFT

Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software. Creado en el marco de la Ley de Promoción de la Industria del Software (Ley 25.922). Financia:

- Proyectos de I+D relacionados a las actividades comprendidas en el régimen de promoción (creación, diseño, desarrollo, producción e implementación y puesta a punto de los sistemas de software).
- Programas de nivel terciario o superior para la capacitación de recursos humanos.
- Programas para la mejora en la calidad de los procesos de creación, diseño, desarrollo y producción de software.
- Programas de asistencia para la constitución de nuevos emprendimientos.

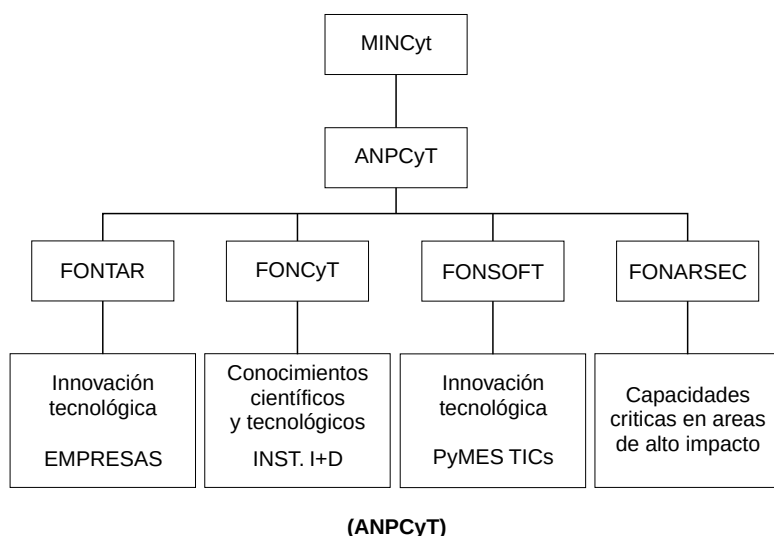
■ FONCyT

Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica, tiene como misión apoyar proyectos y actividades cuya finalidad es la generación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos – tanto en temáticas básicas como aplicadas – dirigidos por investigadores formados y activos pertenecientes a instituciones públicas y privadas sin fines de lucro radicadas en el país.

■ FONARSEC

Fondo Argentino Sectorial. Es el más nuevo de los fondos. Financia proyectos y actividades cuyo objetivo sea desarrollar capacidades críticas en áreas de alto impacto potencial y transferencia permanente al sector productivo. Su misión es mejorar la competitividad en el sector, contribuir a la solución de los problemas diagnosticados y dar respuesta a las demandas de la sociedad, las empresas y el Estado. Las áreas prioritarias son: Salud, Energía, Agroindustria, Biotecnología, TICs, Nanotecnología y Desarrollo Social. El objetivo de estas áreas es acelerar el desarrollo de proyectos público-privados, crear o expandir centros de investigación orientados al sector productivo, desarrollando una fuerte plataforma local que pueda ser compartida por varias empresas y/o instituciones.

Figura 1 – Organigrama de la Agencia Nacional de Promoción Científica Tecnológica (ANPCyT)



Fuente: elaboración propia

3.2.2. Consejo Federal de Ciencia y Tecnología (COFECyT)

El Programa Nacional de Federalización de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación – PROFECyT – fue creado por el COFECyT con el fin de promover y resguardar las actividades destinadas al desarrollo y fortalecimiento de la ciencia, la tecnología, la innovación, y la transferencia de conocimientos a la sociedad en todas las provincias y regiones de la Nación. Tiene un criterio federal de distribución de los fondos, por lo que todas las provincias cuentan para cada convocatoria el mismo monto para el financiamiento.

Proyectos Federales de Innovación Productiva (PFIP) tiene por objetivo general dar solución, a partir de la generación y transferencia del conocimiento, a problemas sociales y productivos concretos, de alcance municipal, provincial o regional, identificados como prioritarios por las Autoridades Provinciales en Ciencia y Tecnología acreditadas ante el CONSEJO FEDERAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA, a través de proyectos del sector público y privado. Esta línea de financiamiento, persigue, además, contribuir a la incorporación de tecnología en la sociedad y en las empresas, y a su cultura innovadora.

PFIP Eslabonamientos Productivos Vinculados (PFIP ESPRO) tiene por objetivo general brindar solución a las demandas de innovación tecnológica detectadas en los eslabonamientos productivos provinciales o regionales y el fortalecimiento de los

mecanismos de vinculación ínter e intrasectorial a los fines de favorecer la promoción cruzada de demandas de innovación tecnológica.

3.2.3. Secretaría de la PyME y Desarrollo Regional (SEPyME)

La SEPyME es el organismo nacional encargado de la administración de los métodos de financiamiento destinados a los proyectos PyME. Tiene la misión de llegar con instrumentos de capacitación, de gestión de negocios y financieros a las PyME, de forma de contribuir a la competitividad de éstas para lograr la recuperación del tejido productivo regional. A continuación se detallan algunos de sus programas financieros en vigencia:

Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad (PACC) tiene como objetivo apoyar el fortalecimiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas argentinas, facilitando el acceso a servicios profesionales de asistencia técnica y mejorando la oferta de dichos servicios. De esta forma colabora en la elaboración de diagnósticos y la resolución de sus problemáticas, reintegrando 60% de la inversión que realicen en actividades para el desarrollo de las siguientes áreas de las empresas:

- Organización y sistemas de información: Asesoramiento legal, Estudios económicos y financieros, Reorganización administrativa, Planes estratégicos, Reingeniería de procesos administrativos, Seguridad y sanidad laboral, Sistemas de información y comunicaciones y Capacitación en organización y sistemas.
- Recursos humanos: Incorporación, evaluación y promoción de personal.
- Mercado: Comercio electrónico, Estrategias de compras y proveedores, Envases y presentaciones, Logística y distribución, Diversificación de producto, Estudios de mercado, Imagen corporativa, Estrategia comercial, Publicidad y promoción, Servicios de post-venta y Capacitación en Mercado.
- Infraestructura productiva: Localización y diseño de planta, Estudios ambientales, Incorporación de tecnología, Logística, Planificación y control de la producción, Reingeniería de procesos industriales, Capacitación en infraestructura productiva.
- Productos y servicios: Investigación y desarrollo, Testeo y prototipos, Lanzamiento, Calidad de producto y Capacitación en productos y servicios.
- Calidad en procesos y servicios: Implementación de sistemas de calidad, Capacitación en calidad, Certificación.

El Programa Sistemas Productivos Locales brinda apoyo técnico y financiero para la constitución de bloques productivos e integraciones de tipos vertical u horizontal, promocionando la constitución o fortalecimiento de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional. Básicamente consiste en la complementariedad de dos líneas:

- Fortalecimiento Asociativo: destinado a brindar apoyo técnico al grupo (mínimo de 5 empresas) en la definición de un «Plan de Trabajo» de corto y mediano plazo (1 año) con vistas a potenciar la competitividad de las empresas asociadas y el proceso de integración asociativa. El grupo accede a un subsidio para la contratación de un coordinador por un año, quien tendrá como funciones centrales el gerenciamiento de los recursos canalizados hacia el grupo, garantizar el cumplimiento efectivo del Plan de Trabajo y ser el nexo con la Unidad Ejecutora del Proyecto.
- Aportes No Reembolsables. destinados a cofinanciar actividades puntuales del Plan de Trabajo presentado por aquellos grupos que accedieron a la línea del coordinador. Tipos de proyectos: I) Integración: iniciativas que propongan grupos nuevos, orientadas a asentar las bases del proceso de integración, a través de la adecuación de procesos, la homogenización de productos, el establecimiento de mecanismos de coordinación, introducción de sistemas de aseguramiento de la calidad, instauración de sistemas de trazabilidad, etc.; II) Expansión: iniciativas que propongan grupos preexistentes, orientadas a ampliar la escala de operaciones que vienen realizando, a través la incorporación de nuevas maquinarias, la ampliación de los procesos que ejecutan, el avance hacia nuevas fases del encadenamiento que los contiene (producción primaria, acopio, transformación, comercialización mayorista, distribución minorista, exportación, etc.); III) Innovación: iniciativas que propongan grupos nuevos o preexistentes, orientadas al desarrollo de innovaciones de procesos y/o de productos tendientes a incrementar la capacidad competitiva de las iniciativa grupal (desarrollos tecnológicos ad hoc, productos diferenciados, productos con denominaciones de origen, mejora en la presentación del producto, introducción de sistemas de aseguramiento de la calidad, instauración de sistemas de trazabilidad, innovaciones para el incremento de la sostenibilidad ambiental de las actividades, etc.).

La SEPyme posee programas y acciones que operan sobre la facilitación del acceso al crédito y sobre el mejoramiento de las condiciones de financiación:

- Fonapyme. Créditos para estimular y consolidar proyectos productivos de adquisición de bienes de capital, construcción o instalaciones a partir de dife-

rentes convocatorias al año. Las PyMES deberán ser manufactureras, transformadoras de productos industriales, prestadoras de servicios industriales, agroindustriales o del sector de la construcción.

- Régimen de Bonificación de Tasas. Créditos a corto y mediano plazo a tasas reducidas. En este sentido se destaca el Programa para el Desarrollo Regional y Sectorial el cual es un instrumento del Banco de la Nación Argentina y la SEPyME implementado con el objetivo de brindar financiamiento a aquellos proyectos productivos que no son sujetos tradicionales de crédito.
- Sociedades de Garantías Recíprocas cuyo fin es otorgar garantías para mejorar el acceso al crédito.

Crédito Fiscal Capacitación es un programa a través del cual se reintegran los gastos que las MIPyMES realicen en capacitación de su personal. Realiza convocatorias anuales a presentación de Proyectos de Capacitación. La capacitación puede estar a cargo de personas físicas o jurídicas (universidades, instituciones educativas, consultoras, asociaciones profesionales, cámaras, sindicatos, etc.) que posean experiencia en capacitación para empresas. Se complementa con el Programa Nacional de Capacitación.

3.2.4. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MinAgri)

Este organismo recientemente elevado a rango de ministerio no tiene una tradición de apoyo financiero directo a proyectos PyMES pero ha mostrado en forma creciente su interés en realizarlo. Desde el Programa de Servicios Agrícolas Provinciales – PROSAP – se han llevado adelante convocatorias a proyectos de ANR con el objetivo de promover inversiones en encadenamientos productivos que, a través de su integración, tiendan al incremento de la competitividad, la innovación y la generación de empleo. El grupo asociativo (mínimo de 3 integrantes) debe presentar, a través de un Patrocinador (físico o jurídico), un proyecto de inversión (Plan de Negocios) que busque: desarrollo o mejoras en la presentación de productos; incremento de la productividad; adecuación de la oferta a preferencias del consumidor; desarrollo de procesos productivos; sistemas de calidad; sistemas de trazabilidad; creación de nuevas marcas o desarrollo de mejor imagen; mejora de la sostenibilidad ambiental. Modalidad según objetivo: a) producción primaria o b) transformación/industrialización o servicios.

Tabla 1 – Algunas herramientas de ayuda financiera existentes

Instrumentos	Tipo	Destino y características
ANR800 innovación tecnológica (Fontar)	Subsidio	• Mejorar las estructuras productivas y la capacidad innovadora de las empresas. • 50% del proyecto hasta \$800.000
Crédito fiscal (Fontar)	Crédito Fiscal	• Mejorar las estructuras productivas y la capacidad innovadora de las empresas. • Modernización Tecnológica/I+D/Consejería Tecnológica. • Hasta 50 % del proyecto y \$3Mill por empresa.
PACC asistencia técnica (SEPyME)	Subsidio	• Fortalecer la competitividad PyME facilitando el acceso a servicios profesionales de asistencia técnica. • 60% del proyecto hasta \$ 90.000.
ANR fonsoft (Fonsoft)	Subsidio	• Fortalecimiento de la industria del software. • Certificación de calidad, desarrollo de nuevos productos y procesos, I+D precompetitivo. • 50% del proyecto hasta \$600.000 (según categoría).
Proyectos federales de innovación productiva PFIP (COFECyT)	Subsidio	• Dar solución, a partir de la generación y transferencia del conocimiento, a problemas sociales y productivos concretos, de alcance municipal, provincial o regional, identificados como prioritarios por las autoridades provinciales en ciencia y tecnología. • 70% del proyecto. \$900.000 por jurisdicción.
Emprendedores fonsoft (Fonsoft)	Subsidio	• Nuevos emprendimientos para el desarrollo de productos de software y servicios informáticos. • 50% del proyecto hasta \$150.000
ANR Prosap (MinAgri)	Subsidio	• Inversiones en encadenamientos productivos presentados a través de grupos asociativos. • 30% del proyecto hasta \$900.000 (\$250.000 por empresa).
LPI promoción de inversiones en bienes de capital y obras de infraestructura (Sec. industria)	Benef. fiscales	• Devolución anticipada del IVA o amortización acelerada de ganancias en las inversiones en bienes de capital nuevos o infraestructura destinados a la actividad industrial. • Sin límites en el monto a financiar.
Créditos art.2 RBP especiales de reintegro obligatorio (Fontar)	Crédito	• Modernización tecnológica. • 80% del proyecto hasta \$1.000.000. • Tasa interés «variable» en pesos (índice fixed rate del banco central europeo, 1% al 8Nov10). • Hasta 4 años de gracia y 9 años amortización.
CAE modernización tecnológica (Bice – Fontar)	Crédito	• Modernización tecnológica de productos y servicios. • \$1 – 4.000.000. 80% del proyecto, 2 años de gracia, amortización 9 años (solo capital), tasa de interés debajo 2 dígitos .

Instrumentos	Tipo	Destino y características
Créditos para la reactivación productiva (CFI)	Crédito	• Con destino a preinversión, capital de trabajo y activo fijo. • Hasta \$150.000, 70% del proyecto, 6-18 meses gracia, hasta 48 meses amortización, tasa fija en pesos 8,5%.
Reconversión y modernización productiva (Bco BICE)	Crédito	• Reconversión y modernización productiva a) bienes de capital de producción nacional o importados; b) inversión). • 85% inversión hasta a) 1.000.000 U\$S b) 3.000.000 U\$S. Interés variable (Al 19jul10 CFT: proy en USD 8,82%, en \$ 11,19%); gracia 18 meses; hasta 10 años amortización.
Programa de financiamiento productivo del bicentenario (BNA)	Crédito	• Con destino a inversión sin límite máximo monto. • Sin plazo de gracia, amortización 5 años (solo capital). • Tasa de interés 9.9% anual fija.
Crédito fiscal capacitación (SEPyME)	Crédito Fiscal	• Capacitación de recursos humanos. • Abiertas (posgrados, cursos, seminarios, etc) o cerradas (dentro de la empresa) • 100% gastos honorarios
FSBio 2010 agrobiotecnología cadena láctea (Fonarsec)	Subsidio	• Generar plataformas tecnológicas o espacios para promover la innovación. • 70% del proyecto hasta \$26.600.000.
Sistemas productivos locales (SEPyME)	Subsidio	• Integraciones de tipos vertical u horizontal: promoción de clusters y redes productivas • 60% del proyecto hasta \$300.000 + salario profesional (100% 6 meses, 50% 6 meses)

Fuente: elaboración propia

4. Identificación de líneas promocionales para las IP identificadas

Caracterizadas las Ideas Proyectos, procedemos a identificar las líneas de ayuda estatal que pueden ser útiles para financiar parcial o totalmente los objetivos de las mismas. Como acción previa se requiere calificarlas según aquellas variables que son de mayor importancia al momento de analizar ex ante su viabilidad o no en la generalidad de estas ayudas.

4.1. Calificación de las Ideas Proyectos

A continuación se califican las IP sintetizando sus aspectos más importantes al momento de identificar cual o cuales herramientas de financiamiento se adaptan mejor para cada una de ellas. Teniendo en cuenta que en mayor o menor medida todos los PFPD promueven que los proyectos aporten el mayor grado de innovación, de complejidad organizacional, de integración interinstitucional, de agregado de valor, y de vinculación con el Sistema Científico Nacional, se requiere tener en cuenta estos aspectos al momento inicial de identificar los proyectos.

Se consideraron las siguientes variables:

- a) Beneficiario solicitante. Su importancia radica en que las convocatorias muchas veces están dirigidas a unas u otras figuras legales que pueden presentar el financiamiento y ser beneficiarios directos del financiamiento. Este beneficiario será quien tiene la responsabilidad legal ante el OPFP, será entonces quien recibe y administra los fondos así como la presentación de informes técnicos y contables requeridos.
- b) Estructura de costos. Los programas de financiamiento orientan el proyecto no solo en sus objetivos técnicos sino también en la estructura de costos que debe tener. Por ejemplo, en un proyecto ANR 800 del FONTAR la adquisición de equipamiento o las obras de infraestructura, son gastos que no favorecen su evaluación positiva, en tanto es más flexible el financiamiento de la Modernización Tecnológica a través del Crédito Art 2 Ley 23.788 o Crédito Fiscal, o incluso lo requiere con más del 50% el ANR Plan de Negocios del PROSAP. En general estos rubros permitidos y excluidos están explicitados en las bases de las convocatorias.
- c) Grado de Innovación. ¿Es innovadora la propuesta (nivel regional, local, mundial)? ¿Por qué? ¿Qué antecedentes existen en la tecnología propuesta? Este aspecto es muchas veces excluyente para la generalidad de las herramientas del FONTAR y siempre favorable para cualquier otro Programa de Financiamiento.
- d) Esfuerzo de Ingeniería. ¿Qué capacidades tecnológicas nuevas requiere adquirir la organización para ejecutar el proyecto? ¿Con quiénes, para qué y con qué intensidad tecnológica se requiere vincularse? Este aspecto muchas veces se refleja en los acuerdos que se involucran con el proyecto, ya sean con los proveedores de servicios o equipamientos o, preferentemente, con capacidades instaladas en el Sistema Científico.

Aplicando esta calificación a las IP identificadas quedaría un esquema como el planteado en la siguiente tabla:

Tabla 2 – Calificación de las Ideas Proyectos Identificadas

Idea proyecto	Beneficiario solicitante	Estructur de costos	Grado de innovación	Esfuerzo de ingeniería
Trazabilidad	La complejidad de actores intervinientes requeridos posibilita que se puedan aprovechar herramientas diversas con beneficiarios de diversas personerías jurídicas públicas o privadas.	Al combinar tecnologías «duras» y «blandas» las líneas de financiamiento se pueden complementar entre ellas.	Existen ya emprendimientos similares en marcha. Igualmente hoy sigue teniendo carácter innovador sobre todo si se incorporan otras actividades complementarias.	Requiere de un esfuerzo que no es común en un sector tradicional.
Bienestar animal	PyME ganadera, que luego se puede extrapolar a un conjunto.	Salvo mejora de la infraestructura, los gastos son principalmente de consultorías y gestión.	Es innovador en el ámbito de nuestro país la producción bajo certificación.	Requiere de un esfuerzo que no es común en un sector tradicional.
Sistema de soporte de decisiones	Puede ser llevado adelante por una empresa particular pero su fortaleza radica en realizarlo en al menos un grupo.	Capacidades profesionales para el desarrollo del sistema es el principal recurso requerido. Equipamiento mínimo necesario.	Es un avance para nuestro país el complementar los conocimientos técnicos de la producción ganadera con herramientas de gestión empresarial para la toma de decisiones.	Requiere de un esfuerzo que no es común en un sector tradicional.
Calidad carne	Grupo de productores en vinculación tecnológica con grupo de investigación y desarrollo.	Conocimiento científico tecnológico; adquisición animales e insumos.	De alta innovación por ser un desarrollo que surge de la vinculación con el grupo de I+D.	Muy alto, por eso requiere la vinculación tecnológica.

Fuente: elaboración propia.

4.2. Líneas de apoyo posibles de ser aplicadas a las IP

A continuación se muestran las distintas alternativas de financiamiento identificadas para las distintas IP y las observaciones básicas para cada caso destacando las fortalezas y problemas posibles. Esta enumeración no invalida que otras herramientas existentes puedan asimismo utilizarse.

4.2.1. Trazabilidad

Art. 2 RBP Fontar	• Se adecúa muy bien a la propuesta si el beneficiario es una sola empresa.
PACC SEPyME	• Las PYMEs deben presentarlo en forma independiente. • Las consultorías profesionales y servicios se pueden financiar con este mecanismo. • Requiere complementarse para adquisición de equipos.
ANR Prosap	• Se adecúa muy bien a la propuesta por el carácter asociativo. • Su financiamiento es bajo (25%) pero se puede complementar con créditos vinculados. • Su principal ventaja es que financia sin inconvenientes la adquisición de equipamiento o animales, así como obras de infraestructura.
Sistemas productivos locales SEPyME	• Se adecúa muy bien a la propuesta por el carácter asociativo, por el acompañamiento de un coordinador financiado por el programa así como los gastos que llevaría la ejecución del proyecto.
Crédito fiscal (mod. consejería tecnológica) Fontar	• Se adecúa muy bien a la propuesta por el carácter asociativo, pero debe fortalecerse el carácter innovador del proyecto.
Art. 2 RBP Fontar	• Se adecúa muy bien a la propuesta si el beneficiario es una sola empresa.

4.2.2. Bienestar animal

PACC SEPyME	Se adecúa muy bien a la propuesta, pudiéndose financiar además de todos los profesionales intervinientes y certificaciones, el bajo monto de equipamiento y otros gastos requeridos.
ANR 800 Fontar	Sería posible si se busca el carácter innovador del proyecto, pudiendo trabajar por ejemplo en razas específicas o ambientes dificultosos (noroeste o noreste argentino).
Sistemas productivos locales SEPyME	El desarrollo de una marca regional con certificación en BPM sería posible con esta herramienta.
PFIP COFECyT	Podría ser una buena alternativa si el proyecto es de impacto regional con un objetivo preponderante de transferencia de tecnología desarrollada idealmente por, o en vinculación con una participación de alguna institución científica tecnológica.

4.2.3. Sistema de soporte de decisiones

PACC SEPyme	Aunque insuficiente en el monto a financiar, se adecúa muy bien a la propuesta para actividades parciales.
ANR 800 Fontar	Se adecúa muy bien a la propuesta permitiendo un financiamiento total del proyecto.
Fonsoft (ANR o emprendedores)	Se adecúa especialmente para una empresa de software que pretenda desarrollar el producto/servicio y comercializarlo.
Sistemas productivos locales SEPyme	Si el sistema se pretende realizar a nivel de grupo de productores, esta línea de financiamiento es la adecuada. También son válidas otras herramientas de carácter regional o asociativo como PFIP COFECyT, CF aconsejaría tecnológica Fontar.

4.2.4. Calidad carne

ANR800 Fontar	Teniendo en cuenta que se requieren pruebas de concepto junto al grupo de Investigación y Desarrollo esta herramienta es la que mejor se adapta. Financiaría el total de los gastos involucrados.
PFIP COFECyT	También se adapta por la vinculación tecnológica pero los montos serían insuficientes.
Art. 2 RBP Fontar	No sería adecuada para esta instancia de desarrollo tecnológico; si sería de utilidad para una instancia de implementación al conjunto del establecimiento.
PICT/PICTO FONCyT	Teniendo en cuenta el involucramiento que el equipo de I+D tiene en el proyecto, las actividades de investigación aplicada para la generación de conocimiento científico pueden ser financiadas por las herramientas de este organismo. Deberá ser la institución de I+D quien asuma la responsabilidad legal como beneficiario.

5. Conclusiones

A partir de la exitosa implementación de distintos programas de ayuda a PyMES durante los últimos años, se está consolidando en la Argentina un sistema de apoyo económico hacia la innovación y mejora de la competitividad. Incluso en muchas ocasiones el financiamiento ofertado por los OPFP es mayor a la capacidad de generar proyectos de calidad por parte de las empresas; lo que muestra que el pro-

blema de las PYMES no es la falta de disponibilidad del financiamiento sino el acceso al mismo.

Los instrumentos están bien elaborados y se complementan, ej. PACC SEPyME sirve para aquellas ideas proyecto en donde el requisito innovador de FONTAR no se cumple. El problema estructural es que todavía estamos en un aprendizaje del sistema en su conjunto; los actores intervinientes más allá de las empresas, tales como funcionarios y técnicos de organismos públicos, corporaciones empresarias, agencias del desarrollo, consultoras profesionales están en proceso de desarrollo. Son estos intermediarios los que facilitan el acceso a estas ayudas por parte de los empresarios, siendo su participación excluyente para aquellos productores ganaderos tradicionales o chicos en su escala de producción. Por lo tanto un empresario que quiere aprovechar estas herramientas se encuentra con muchas complicaciones si lo pretende realizar en forma individual y, tras un fracaso en su intento, las caracteriza de «burocráticas» o peor aún que están sesgadas de mecanismos espurios de acceso a los mismos. Esta situación deriva en que aún son las empresas más grandes o las PYMES dinámicas las que captan estos fondos.

Por lo tanto lo que faltan no son líneas para PYMES directamente sino el fortalecimiento de estos actores que dinamizan su aprovechamiento. Por ejemplo, en una organización horizontal de productores como AACREA, que tiene una destacada trayectoria en el desarrollo y transferencia de tecnología, existen las condiciones para conformar un equipo profesional que asista a sus asociados para la identificación, elaboración y presentación de proyectos en estas convocatorias. Sería entonces de interés que AACREA, como muchas otras entidades intermedias existentes, pueda acceder a beneficios institucionales para cumplir con este objetivo.

Esto se puede asimismo hacer en forma indirecta, promoviendo en las mismas líneas financiamiento la incorporación de una porción del financiamiento con este objetivo. De esta forma se podrá realizar una intervención y un seguimiento en las empresas (más allá de los mínimos necesarios para su administración) que derive en un verdadero proceso de aprendizaje conjunto ante cada proyecto a trabajar.

La «calidad» en la ganadería argentina es como vimos una materia presente y con necesidad de darle continuidad e importancia por parte del conjunto de los actores. Existen muchos proyectos que se están llevando adelante y muchos de ellos se están ejecutando con esfuerzos privados individuales o institucionales dispersos. Un mejor aprovechamiento de estas herramientas de financiamiento serviría para fortalecer estos emprendimientos y para trabajar en forma más coordinada interinstitucionalmente.

Hay un aprendizaje institucional tanto de los organismos ejecutores de los Programas de Financiamiento, como de los actores públicos y privados que componen

la cadena de producción ganadera que permite diseñar y ejecutar programas de financiamiento específico para mejorar la calidad integral de la ya reconocida carne argentina. Es posible entonces pensar en que los OPFP elaboren programas que podríamos llamar por ejemplo «ANR CALIDAD CARNE ARGENTINA» por parte del PROSAP o FONTAR, o un PACC de la SEPyme con este objetivo específico para que las PyMEs puedan acceder a servicios profesionales. En este sentido se observa conveniente un mayor involucramiento del Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina – IPCVA – el cual es un organismo que cuenta con financiamiento para la promoción y mejora del sector. Estos fondos pueden ser canalizados en asociación con estos OPFP aprovechando la experiencia transitada y estructura existentes.

En este capítulo se realizó el ejercicio de identificar Ideas Proyectos, calificarlas en sus aspectos centrales que evalúan los organismos de financiamiento, vincular estas necesidades con potenciales líneas de financiamiento existente; quedando hacia delante la selección de una (o varias complementarias) de ellas y comenzar el proceso de formulación del proyecto. Esta secuencia presentada busca asimismo mostrar una metodología de trabajo que puede ser utilizada no solo por actores privados de empresas o consultores profesionales, sino por agentes responsables de apoyar a las PyMES desde áreas gubernamentales o entidades intermedias.

Bibliografía

- FARRE, C y M. VALENTINA ROSSETTI (2007) «Programas Públicos de Asistencia Financiera en Córdoba» Doc. De Trabajo Nro 2, IERALPyME, noviembre 2007
- INTA (2008). *Proyecto AEES 2741 Perfil Tecnológico de la Producción Primaria Año 2008*, http://www.inta.gov.ar/ies/info/coord_2008.htm (accedido el 13 de noviembre 2010).
- IRIARTE, I. (2005). *Comercialización de ganados y carnes*, Buenos Aires: Cámara Argentina de Consignatarios de Ganado.
- JORGE, PAULA, JULIANA PALACIOS, PAMELA PAZ, SERGIO CAPUA, NATALIA RAMUNDO, JUAN DELLISANTI (2009). *Compendio Fuentes de Financiamiento para Agropecuarias*. Fundación ArgenINTA, INTA, MINAGRI
- LAFFITTE, ANA MARÍA, SABRINA FIRPO, GUSTAVO BIZAI, FLORENCIO NICOLAU, (2009). *Mapeo Estadístico: Financiamientos Gestionados para la Ciencia, Tecnología e Innovación de Entre Ríos Período 2008-2009*. Agencia de Ciencia, Tecnología e Innovación de Entre Ríos.
- LLACH, J.J., HARRIAGUE, M.M., y E. O'CONNOR (2004). *La generación de empleo en las cadenas agroindustriales*, Buenos Aires: Fundación Producir Conservando.
- LATIMORI, NESTOR J, ANDRÉS M. KLOSTER, MIGUEL A. PERETTI (2005). *Producción de carne bovina de alta calidad para exportación en sistemas pastoriles*, comunicación presentada en Seminario AGROINNOVA *La innovación tecnológica para mejorar la competitividad 2005*, Rosario: Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Inst. Nac. Tec.

Agropecuaria INTA, Fundación ArgenINTA, Federación Agraria Argentina, Fundación Fortalecer.

PAVAN, ENRIQUE. Laboratorio de calidad de carnes: producción de carne vacuna con valor agregado. <http://www.inta.gov.ar/balcarce/ins/Pavan09.pdf> (accedido el 10 de noviembre de 2010).

REGÚNAGA, M., CETRÁNGOLO, H. y G. MOZERIS (2006). *El impacto de las cadenas agroindustriales pecuarias en Argentina: evolución y potencial*, Buenos Aires: Capital Intelectual.

REMBADO, MABEL. ¿Qué se entiende por Calidad Alimentaria? www.calidadalimentaria.net/que.php (accessed on 10 November 2010).

RODRÍGUEZ, SANTIAGO. *Manual de Instrumentos y Programas para el Desarrollo Industrial. Proyecto PNUD ARG/08/001* – Subsecretaría de Industria

ROMANIZ, SUSANA, MAURICIO MORESCO (2005). *Proyecto TRAZ.AR Nuevas tecnologías para el desarrollo de las PYMES en la exportación de carnes de calidad*, comunicación presentada en Seminario AGROINNOVA *La innovación tecnológica para mejorar la competitividad 2005*, Rosario: Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Inst. Nac. Tec. Agropecuaria INTA, Fundación ArgenINTA, Federación Agraria Argentina, Fundación Fortalecer.

SENASA (2010). SENASA, Dirección de Sanidad Animal, <http://www.senasa.gob.ar>, (accedido el 13 de noviembre 2010).

Calidad enoturística en la futura ruta del vino de la D.O. ribera del duero en España

Mónica Matellanes Lazo

Universidad Europea Miguel de Cervantes
Facultad de Ciencias Humanas y de la Información
mmatellanes@uemc.es

Resumo: En los últimos años, la palabra enoturismo, se ha incorporado definitivamente a nuestro vocabulario. Se trata de una nueva forma de turismo temático de carácter rural y con el vino como eje fundamental. En líneas generales, por enoturistas se entiende a las personas aficionadas al vino (no profesionales) que tienen un interés cultural hacia este producto y aprovechan vacaciones o tiempo libre para conocer zonas vitivinícolas, visitar bodegas, aprender los procesos de la elaboración e incluso vivir cerca la experiencia de la vendimia. La mayoría de las bodegas han visto en el enoturismo una forma no sólo de ganar dinero sino de publicitar de una manera mucho más rentable sus vinos y de fidelizar a los clientes implicándoles en el proceso de elaboración, y en el encanto del entorno y prácticas rurales que rodean a este producto natural. Sin embargo, para poner en marcha proyectos enoturísticos la D.O. Ribera del Duero se ve en la necesidad de crear una ruta oficial del vino para ofrecer servicios de calidad al turista.

Palavras-chave: Calidad de Servicios, Denominación de Origen, Enoturismo, Integración de Servicios, Turista.

Abstract: The last few years, the composed word enological-tourism has become a part of our vocabulary. It is a new and rural type of thematic tourism with wine as its turning point. In general, we understand that enology-tourists are people who are wine lovers who have a cultural interest in this product and take advantage of holidays or free time to get to know wine regions, visit wineries, learn about the elaboration process and even closely live the grape harvest experience. Most wineries have seen enological tourism as a means not only to earn money but also to publish in a profitable way their wines and obtain at the same time consumer loyalty involving them in the elaboration process, the charm of the surroundings and the rural practices which relate to this natural product. Enological-tourism need an official route wine to offer quality services to the tourist.

Keywords: Quality Service, Origin Denomination, Enological-Tourism, Services Integration, Tourist.

1. La D.O. ribera del duero en España

La Ruta del vino de la D.O. Ribera del Duero recorre el corazón geográfico de la península ibérica y de Castilla y León. Invita a disfrutar del paisaje, la gastronomía y los placeres de los buenos caldos. Es el río Duero el que baña toda esta zona como permanente compañero de viaje; paisajes horizontales donde se entremezclan los tonos verdes y ocre de la vid, el trigo y los pueblos; piedras con siglos de historia que hablan de un pasado de conquistas, esplendor y fe; gastronomía de sabores intensos; bodegas con encanto, en su mayoría familiares, donde el vino es sagrado. Se cuida, se mimar, se ama.

En tiempos de fenicios y romanos ya eran famosas las bondades y la calidad de los caldos de Ribera del Duero. Y de aquella época aún se conservan bellísimos mosaicos romanos con motivos ornamentales que homenajean al dios Baco. Aunque no será hasta la Edad Media, en torno al siglo X, cuando las órdenes monásticas empezaron a propagar la cultura del vino. Los monjes del Císter, de acento francés, se encuentran tierras yermas y se dedican en cuerpo y alma a cultivarlas. Ellos mismos labraban, trabajaban sus cepas borgoñesas y elaboraban los vinos.

Los vinos de Ribera del Duero han ido adquiriendo con el paso del tiempo una personalidad propia. Tintos y rosados expresivos, elegantes, estructurados, de taninos nobles, de gran intensidad, complejos y de colores encendidos.

El origen de este carácter único hay que buscarlo en el cielo. El clima de Ribera del Duero es un clima continental atlántico, seco y ventoso, con inviernos largos y fríos, y veranos secos y calurosos. En el corazón de Castilla y León se dan las condiciones climáticas ideales para el cultivo de la vid: temperaturas medias anuales de 11º, pluviometría moderada baja – ningún año supera los 500 mm –, 2.400 horas de sol y una altitud media en torno a los 800 metros. Es como si todos los elementos hubieran confluído para crear el hábitat natural de la vid en esta franja de 115 Km. Es así como en la Ribera del Duero se dan las condiciones perfectas para que la tierra ofrezca cada mes de septiembre su mejor fruto.

La Ruta del Vino Ribera del Duero también ofrece al visitante lo mejor que tiene, que es mucho. Pueblos con encanto, como Peñaranda de Duero, La Vid, Haza, Aranda de Duero, Roa, Peñafiel, Quintanilla de Onésimo, La Vid, Valbuena de Duero, San Esteban de Gormaz, Pedrosa de Duero... Encanto en forma de monumentos, de castillos, de bodegas, de gastronomía, de paisajes, de historia.

Los vinos de Ribera del Duero son sólo la puerta de entrada, el atrio de una tierra con sabor. Sabor a monasterio de Santa María de Valbuena y La Vid, a templo de San Miguel y la Colegiata de Nuestra Señora de la Asunción, a castillo de Peñafiel y

fortificación de Haza, a Palacio de Avellaneda, a bodegas subterráneas de Aranda y museos del vino.

La gastronomía de los pueblos de la Ruta posee estilo propio. Uno de los grandes protagonistas de la cocina castellana es el cordero lechal. Asado a 180° en hornos de barro alimentados con leña de encina, su elaboración se basa exclusivamente en la calidad del producto y en la habilidad del maestro asador. El resultado es una carne delicada, rosada y jugosa que se funde en la boca para delicia de los paladares más exquisitos. Un producto 100% natural, bajo en grasas y abundante en sabor. El Consejo Regulador IGP (Indicación Geográfica Protegida) vela desde el nacimiento mismo de los lechazos, por la procedencia y la calidad del producto (Guía Turismo del Vino Anaya, 2006: 89-92).

Otro elemento embriagador de esta zona es su paisaje. El horizonte en Castilla cautiva con todo su relieve y entorno. No tiene, en contra de lo que pudiera pensarse, la vieja Castilla un paisaje uniforme. Ni siquiera en las cuatro provincias que riega el Duero, y que forman parte de la Ruta. El paisaje está erosionado en Soria. En la provincia de Burgos, las llanuras alternan con lomas, motas y altozanos, donde coexisten regadíos, cereales y viñedos. Valladolid presenta amplias zonas de pinos piñoneros. Rojas arcillas y amarillentas calizas colorean pueblos, valles y los solitarios parajes de la pequeña extensión que la provincia de Segovia tiene dentro de los límites de la D.O. Ribera del Duero.

Uno de los mejores momentos para acercarse a Ribera del Duero es coincidiendo con sus festividades, romerías y festivales. Dicho con otras palabras, cualquier época es buena para visitar la Ruta porque durante todo el año los pueblos de la comarca se visten de gala. La Fiesta de la Vendimia, los veranos culturales, la Festividad de San Roque y la Asunción en Roa o Nuestra Señora del Prado, romerías como las de la Virgen de la Vega o la del 'Santito', mercados medievales, 'Las Mayas', el Sonorama-Ribera, La Francesada, Los Danzantes de Fuentelcésped, concentraciones moteras, jornadas gastronómicas como las del Lechazo de Aranda de Duero, concursos de tapas, pinchos y banderillas.

Una comarca envidiable que aún no cuenta con la denominación oficial de Ruta de Vino de España, como es el caso de la D.O. Jerez, D.O. Rías Baixas, D.O. Ribeiro, etc. No obstante, el proyecto de creación de la misma está en marcha desde hace ya varios años y está previsto que a finales del año 2010 ó principios del 2011 se culmine la finalización del proceso oficial como Ruta de Vino de España.

Para la ejecución de este Plan de Dinamización del producto turístico de Ribera del Duero se ha creado la figura del Consorcio Ruta del vino de Ribera del Duero, un organismo autónomo con personalidad jurídica que es quien gestiona la Ruta.

Foto 1 – Fachada del Monasterio de La Vid (Burgos)



Fuente: elaboración propia.

Foto 2 – Virgen Gótica (s. XIII) Retablo Monasterio de La Vid (Burgos)



Fuente: elaboración propia.

Este Plan de Dinamización está dotado con un presupuesto de 4.530.000 Euros, cofinanciado a partes iguales por las diferentes administraciones participantes: un tercio aporta el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo; otro tercio la Dirección

General de Turismo de la Junta de Castilla y León y el último tercio corresponde a las Diputaciones de Burgos, Valladolid, Soria y Segovia, así como al Consorcio Ruta del Vino Ribera del Duero.

Este proyecto, que ha conseguido aglutinar las fortalezas de todos los agentes implicados, nace con una clara vocación: reforzar la Imagen de Marca de la Ruta del Vino Ribera del Duero y ofrecer una oferta turística atractiva e interesante en los principales mercados consumidores del turismo del vino.

En definitiva, se trata de promocionar un destino y por consiguiente, también repercute positivamente en el desarrollo socioeconómico y territorial de la zona y de los diferentes municipios adscritos.

Entre los objetivos a medio y corto plazo de la Ruta, se encuentran la certificación de la Ruta del Vino Ribera del Duero dentro de las Rutas del Vino de España, la realización de un inventario exhaustivo con los recursos turísticos con los que cuenta la región, la puesta en marcha de planes de señalización, promoción y comunicación; programas de formación y sensibilización entre los asociados y adheridos, infraestructuras de información turística y creación de producto, asistencia a ferias y mercados de contratación especializados, organización de workshops y mesas de intercambio entre agentes de distintos subsectores para fomentar la creación de paquetes enoturísticos, jornadas y seminarios de sensibilización, implantación de sistemas de información tales como intranet o red de estadísticas, diseño y creación de nuevos productos, itinerarios y circuitos.

La idea en España como en otros muchos países, es la de acercar al turista a un territorio fascinante a través de la configuración y desarrollo de una Ruta de Vino, desvelarle los secretos del viticultor y bodeguero, fidelizarle en lo posible a la textura y aroma de cada caldo. Para que el viajero acabe por rendirse al influjo de nuevos aromas, sabores y colores. Y, además, lograr un objetivo económico a largo plazo: aumentar las ventas.

Gracias a la revisión de una serie de estudios, se dice que el turista escoge un destino turístico bien por la influencia de dos tipos de factores: unos factores internos y psicológicos y otros externos provocados por los atributos que tenga el destino turístico (Crompton, 1977; Dann, 1977; Uysal y Jurowski *et al.*, 1994). El grado de fidelidad de un turista a una zona se comprueba por su intención de regresar y por tanto de repetir su experiencia, al igual que las recomendaciones que pueda realizar del lugar a diferentes grupos de su entorno (Oppermann, 2000).

Por lo tanto, el turismo de sol y playa va dejando paso a otras clases de turismo que son un reclamo para todos los visitantes, tanto a nivel nacional como internacional. El turismo rural, el cultural y el gastronómico están ganando peso dentro de una de las ofertas turísticas más ricas del mundo. En concreto, una tradición tan arra-

gada en España como es la tradición vitivinícola está convirtiendo al sector turístico en un reclamo para todos aquellos que buscan unas experiencias únicas rodeadas de viñedos.

En la actualidad, dos comunidades autónomas ocupan un lugar privilegiado en el mapa vitivinícola español: Castilla y León y La Rioja ofrecen a sus visitantes distintas formas de conocer el vino, vinculándolo con el arte, la cultura, la historia, el ocio y el relax. A pesar de esta oferta turística en común, ambas regiones se encuentran en diferentes ciclos de desarrollo de su promoción enoturística.

Calduch, opina que las bodegas españolas finalmente han entendido que en el mercado actual se deben ofrecer las cosas de forma más sencilla. Así, con un elaborado plan de gestión y marketing éstas han irrumpido en el mercado invirtiendo cifras de escalofrío. Tal es el caso de la construcción del novísimo Hotel Marqués de Riscal en La Rioja, en el que se han invertido 9 millones de Euros. En la mayoría de los casos, se trata de establecimientos con pocas plazas y mucha cualificación profesional donde el trato personal está por encima de todo.

Es en la región española de La Rioja, donde una actividad tan antigua como es la de la elaboración del vino se ha empleado para cambiar la imagen exterior, diseñar botellas de forma más cuidadosa y asociarse a la arquitectura más vanguardista para remodelar o construir nuevas bodegas.

Grandes firmas nacionales e internacionales dejan su impronta por el campo español y fusionan la tradición enológica con la vanguardia del diseño. Rafael Moneo (Bodega Chivite), Santiago Calatrava (Bodega Ysios), Norman Foster (Bodega Protos en Peñafiel), Ignacio Quemada (Bodegas de Juan Alcorta) o Frank Gehry (Bodega Marqués de Riscal) son, entre otros, algunos de los arquitectos que han dejado su huella en los nuevos templos del vino.

No solamente en La Rioja, el enoturismo se ha convertido en un factor determinante para incrementar las ventas de marcas y productos para muchos bodegueros españoles.

La evolución que se viene produciendo desde hace más de veinte años hacia un consumo menor pero de mayor calidad, ha motivado la necesidad por parte del sector del vino de adeudar su oferta a este nuevo tipo de demanda, así como de captar a nuevos consumidores, especialmente a los jóvenes.

Pensando sobre todo en este tipo de nuevos consumidores, se ha de proyectar una imagen atractiva de la cultura ancestral del vino, dándoles a conocer las bondades de un consumo responsable y no necesariamente asociado al «elitismo» y «exclusividad» con que se percibe desde el sector más joven de consumidores.

En este sentido, el enoturismo se muestra como una de las herramientas más eficaces para alcanzar dichos objetivos, al facilitar el acceso a la cultura del vino de una forma divertida y vinculada al tiempo de ocio.

Actualmente, la demanda espontánea que existía hasta la fecha se está potenciando con la creación de rutas, edición de guías y oferta de paquetes turísticos especializados por parte de las agencias de viaje, así como la implicación de un número cada vez mayor de bodegas, convencidas al fin de que la atención prestada a los nuevos turistas del vino, constituye una buena inversión para fidelizar a los consumidores del futuro (Pascual, 2006).

Cabe reseñar que si España es uno de los países que registra más turistas a lo largo del año, es difícil pensar cómo no se ha posicionado como país referente dentro del turismo enológico.

Según el Instituto de Estudios Turísticos de España (IET) del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, en sus Informes del año 2006 y 2007, España consolida los buenos resultados de años anteriores como en el 2005 con crecimientos de las llegadas de turistas internacionales y del gasto turístico generado por los mismos. Estos datos vuelven a situar a España en segundo puesto a nivel mundial, es decir, tanto en llegadas de turistas extranjeros, como en ingresos por turismo.

En cuanto al gasto turístico según el Balance del Turismo en España 2006 crece un 4,8% respecto a 2005 (Encuesta sobre el Gasto Turístico realizado por Egatur, 2005).

Estos resultados tan positivos para el sector hace valorar la pregunta formulada con anterioridad y, a pesar de que los Estados Unidos están a la cabeza y Francia e Italia son también principales destinos turísticos en el continente Europeo, España mantiene el segundo puesto en todo el mundo. No obstante, no se debe olvidar que la crisis financiera y económica que afecta a toda Europa, ha provocado que los últimos años los datos de turistas internacionales hayan retrocedido un 7,8% en 2008 respecto al año anterior. En el mismo sentido el gasto turístico también ha sufrido un intenso retroceso (Instituto de Estudios Turísticos – Informes de Egatur y Frontur, 2009).

En el caso de la comunidad de Castilla y León, sigue de nuevo a consolidar su posición como número uno en cuanto a turismo de interior con una cuota del 10,3% desde el año 2006, mientras que Andalucía, Cataluña y la Comunidad Valenciana ocupan el segundo, tercer y cuarto puesto del turismo de interior.

Con esto se debería pensar que los españoles buscan el turismo de playa, pero también el denominado cultural o rural. Precisamente en comunidades vinícolas como Rioja, Navarra, Aragón o Galicia, los datos son muy altos, al igual que en Cas-

tilla y León donde las cifras de enoturistas van en aumento, ¿Por qué no potenciar las rutas vinícolas en estas regiones?

Por lo tanto, se piensa que el enoturismo es un motivo para intensificar el turismo de la zona, Rioja ya ha tomado cartas sobre el asunto invirtiendo para mostrar a la Comunidad como destino enoturístico. Hay otras zonas vinícolas que van por detrás, como es el caso de Ribera del Duero que desarrolla acciones y planes de promoción similares a los de Rioja, es decir, en este caso la Ribera del Duero sigue acciones dirigidas hacia una *estrategia de seguidor* del líder.

Es por ello, que el sector del enoturismo en La Rioja se encuentra en una etapa de desarrollo con claros inicios de fase de madurez, es decir, a corto plazo absolutamente consolidada en el mercado y con una atractiva promoción amparada por las Instituciones Públicas y del Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada.

Por el contrario, la D.O. Ribera del Duero está experimentando un crecimiento lento, y con escasa coordinación por parte de las Instituciones Públicas y Privadas de las provincias que la forman (Valladolid y Burgos principalmente), no favoreciendo de este modo el desarrollo y crecimiento de los planes de gestión del enoturismo en la región de la Ribera.

García (2005) defiende que el enoturismo beneficia a todos, por lo que si hay que poner dinero, deberían ser tanto bodegas, como hoteles, museos y restaurantes los que también colaboren. Además, no todas las bodegas creen en este proyecto o son tan atomizadas que no pueden afrontar dicho gasto. En cuestiones de llegar al consenso, el asunto es muy complicado, por lo que se debería recurrir fundamentalmente a las instituciones públicas.

España tiene fuertes competidores en este aspecto del enoturismo enológico. Italia, es uno de los ejemplos más cercanos, concretamente en la región de la Toscana que mueve aproximadamente al año entorno a 3,5 millones de visitantes a las zonas de viñedo. Lo que sí es cierto, es que beber vino no es una sensación aislada, se recuerda según cuándo, dónde y con quién se haya tomado. Lo que en términos de marketing y gestión se puede definir como *fidelización hacia la marca*.

Para conseguir esta fidelización hacia la marca, Getz y Brown (2006) hablan de la importancia que un producto tiene al pertenecer a una Denominación de garantía o certificación de calidad. Ello favorece la venta del mismo y el atractivo de las visitas a las zonas vitivinícolas (Cochoy, 2004).

En este aspecto, hay que considerar que al adoptar los nuevos procesos de certificación de calidad, el producto o los productos locales deben también adaptarse a los nuevos criterios de producción, etiquetado, envasado y distribución (Hamlin y Watson, 1997).

2. El Producto Turístico

Para hablar del fenómeno enoturístico y de sus criterios de calidad hay que comenzar explicando qué se entiende por producto turístico.

El producto turístico debe englobarse en su totalidad y considerar a la Planificación estratégica como el ingrediente fundamental de la planificación a nivel territorial y de las políticas y planes de acción.

Un aspecto fundamental es partir de la premisa de que el producto turístico es algo más que sólo los recursos turísticos o la oferta de alojamiento, tal y como queda reflejado en la siguiente figura.

Figura 1 – Estructuración del producto turístico



Fuente: Manual de Producto RVE (ANTAR, 2007).

Las normas del producto deben desarrollarse en cada nivel de los componentes del producto turístico de un destino que quiera adherirse y conseguir el nombramiento de «Ruta del Vino».

Los productos regionales son un atractivo importante, potencial y capital para la promoción de un destino. Ayuda y contribuye a la obtención de beneficios no sólo económicos, sino también sociales y culturales para las zonas rurales (Brunori y Rossi, 2000).

Por ello, es importante que las diversas regiones vitivinícolas españolas adapten sus productos y servicios vinícolas ante las nuevas demandas y frente a la competencia.

Otro de los factores que dificulta y no menos importante, es el tema de la calidad de las infraestructuras de la zona en las que se plantea desarrollar actividades de turismo enológico.

Latre (2006), fundadora de la agencia especializada en turismo enológico Eno-destino afirma con total seguridad uno de sus mandamientos que sigue firmemente en su trabajo: «Nosotros antes de ofrecer un viaje, valoramos los servicios de la zona».

Esto quiere decir que si no hay suficientes hoteles, restaurantes o las bodegas no ofrecen visitas y diversos servicios, esta agencia de enoturismo no lleva a sus clientes.

Latre (2006) continúa diciendo: «Mientras la zona no ofrezca atractivos turísticos, infraestructuras y servicios mínimos, no acercamos a los turistas».

Por otro lado, Hernández – Palacios (2007) de la empresa Aliter asegura que otra deficiencia importante a destacar es la escasez de personal preparado. Este profesional del mundo del enoturismo defiende que los idiomas y conocer el mundo del vino es indispensable para poder ofrecer lo mejor al turista en lo que a servicios de calidad se refiere, ya que esto servirá para construir una buena imagen de la bodega, la región, el vino y la cultura de la zona.

Precisamente para ofrecer un concepto global de calidad y de imagen en el sector bodeguero, es importante mencionar la importancia de integrarse como se ha dicho dentro de un sistema de Ruta del Vino. La D.O. Ribera del Duero carece de la certificación y reconocimiento de calidad como Ruta del Vino de España, ya que se encuentra en proceso de evaluación para su futura implementación.

El Plan Integral de Calidad del Turismo Español 2000 – 2010 (PCTE), que define las estrategias orientadas de la política turística española para los próximos años, contiene entre sus 10 Programas, uno denominado «*Calidad en los productos turísticos*», cuyo objetivo es trabajar en el diseño de la oferta de productos turísticos y en su creación y desarrollo para avanzar en el objetivo de la diversificación y la desestacionalización.

Desde su creación, ACEVIN (Asociación Española de Ciudades del Vino) ha venido trabajando para el desarrollo de las Rutas del vino en sus territorios, siempre bajo la convicción de la necesidad de crear unas normas de autorregulación de la calidad de este producto turístico, que sean otorgadas por una entidad independiente y que permitan un crecimiento y desarrollo armonizado de este producto para la posterior promoción del mismo dentro y fuera del territorio nacional.

3. Modelo de calidad integralde un destino enoturístico

La mejora constante de la calidad de un destino es un aspecto clave para satisfacer la creciente diversidad de necesidades de los turistas y asegurar el desarrollo equilibrado y sostenible de una región.

El concepto de calidad se simplifica como la capacidad de un producto o servicio en cumplir las necesidades y expectativas del cliente. Por ese motivo, es imprescindible entender al cliente y saber lo que demanda previo a definir cada uno de los elementos que componen una estrategia de destino basada en estándares de calidad (Alonso *et al.*, 2006: 59-61).

Existen numerosas iniciativas entre entidades y servicios turísticos, como tour operadores, agencias de viajes, hoteles, restaurantes, etc. por mejorar la calidad del producto o servicio turístico que ofrecen. Sin embargo, desde la perspectiva del viaje al destino como experiencia turística estas iniciativas de calidad no cubren numerosos factores cualitativos adicionales más complejos de estandarizar o controlar como la hospitalidad, la seguridad, el tráfico, o la gestión de visitantes al destino.

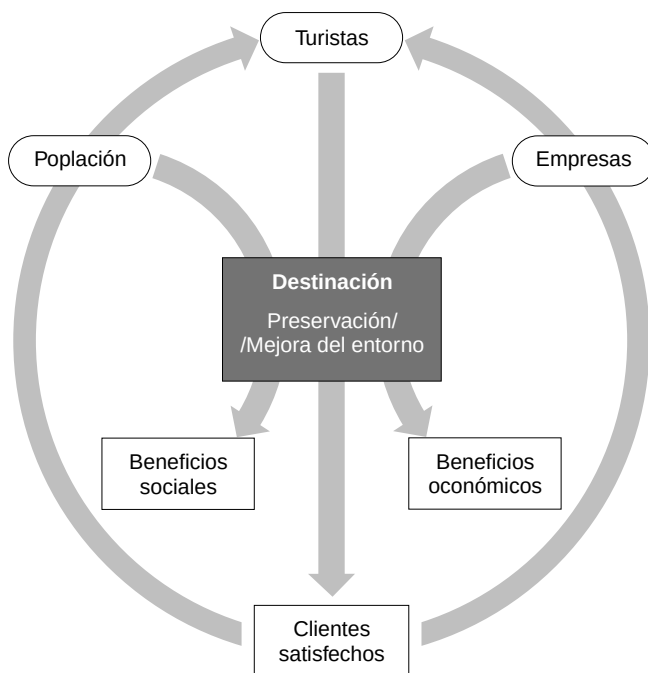
Gran parte de estos aspectos influyen en la percepción que el turista se forma del destino y por tanto en el grado de satisfacción que el turista asocia con la experiencia turística del viaje en su conjunto.

La satisfacción del turista determinará su deseo de repetir el viaje o recomendarlo a conocidos o familiares.

La implantación de unas normas de calidad es un proceso continuo integrado en la gestión del destino turístico que debe buscar la satisfacción de los turistas y visitantes, la promoción de la economía local, la conservación del entorno y el desarrollo de la calidad de vida de la población local (Alonso *et al.*, 2006: 72).

En definitiva, el éxito de un destino turístico depende de numerosos aspectos cualitativos interrelacionados. De ahí que sea necesario desarrollar el destino turístico de una manera integral y planificada estratégicamente para que se constituya un marco estructural de referencia que incluya herramientas de control de calidad que puedan implantarse en el destino. Una de estas herramientas de control de calidad pretende ser el manual de autorregulación (Manual de Producto RVE, 2007: 12-13).

El objetivo estratégico del manual de autorregulación es considerar las necesidades individuales de los turistas, de los profesionales del vino y del turismo, de la población local y del entorno (natural, cultural, patrimonial y territorial) e impulsar su cooperación e integración a través de recomendaciones prácticas.

Figura 2 – Proceso de calidad

Fuente: Criterios de certificación RVE (ANTAR – Edición 2, 2006).

Por este motivo, el manual de autorregulación está enfocado principalmente a la cadena de valor turística del destino enoturístico y únicamente pretende regular mediante criterios y normas de calidad interna específicos aquellos componentes relacionados con el turismo del vino (Criterios de certificación RVE, 2006: 21-22).

Con el fin de determinar cuáles son los factores de calidad que influyen en el nivel de satisfacción de los turistas o visitantes del destino enoturístico, es preciso analizar cada uno de los componentes de la cadena de valor turística que constituyen la experiencia vacacional de los turistas antes, durante y después del viaje.

Todos estos componentes determinan la calidad enoturística de un destino, en sus objetivos y responsabilidades y deben por tanto, tenerse en cuenta en todas las fases de la planificación de la calidad, de su control y de su mejora constante.

Una planificación de la calidad integral de un destino y de cada uno de los componentes de la cadena de valor turística, favorecerá, a corto plazo, la mejora económica de éstos a través de las medidas de calidad interna y, a largo plazo, a través de las medidas de calidad externa, el destino podrá disfrutar de un desarrollo local socioeconómico, equilibrado y sostenible.

Las medidas de calidad interna son aquellas que están enfocadas en incrementar el valor añadido que el turista o visitante recibe de cada uno de los componentes de la cadena de valor turística, abarcando todo el servicio, desde la búsqueda de información previa al viaje hasta el servicio «post-viaje». La calidad interna es responsabilidad de todos los agentes privados y de servicios públicos como infraestructuras, limpieza, seguridad, etc. Las medidas de calidad interna buscan resultados a corto plazo.

Las medidas de calidad externa, en cambio, pretenden asegurar el nivel de la experiencia turística de turistas y visitantes a largo plazo. El objetivo principal es el desarrollo sostenible y equilibrado del destino mediante el uso racional y moderado de recursos como territorio, energía, agua, paisaje, patrimonio, etc.

El manual de autorregulación deberá en todo caso considerar ambos tipos de medidas cualitativas para el desarrollo de los destinos, si bien debido a su enfoque específico hacia el turismo del vino tendrá su énfasis en las medidas de calidad internas a corto plazo.

Con el objetivo de poder definir y razonar las medidas de calidad que deben constituir el manual de autorregulación, se diferencian a continuación distintos niveles de necesidades para turistas o visitantes:

a) Exigencias mínimas

Se trata de factores básicos como la seguridad y la higiene. No satisfacer estas exigencias mínimas tiene como consecuencia el fracaso turístico del producto. Sin embargo, se trata de factores con poca influencia para aumentar la competitividad de la oferta del destino o el nivel de satisfacción de los clientes. Son una «commodity».

b) Necesidades complementarias

Este nivel se refiere a factores que determinan la capacidad diferenciadora de una Ruta y que influyen considerablemente en la experiencia vacacional del turista y en su intención de repetirla.

En general las normas de autorregulación del destino enoturístico pretenden establecer el nivel mínimo de calidad que debe cumplir el producto turístico Ruta del Vino para satisfacer las expectativas del turista.

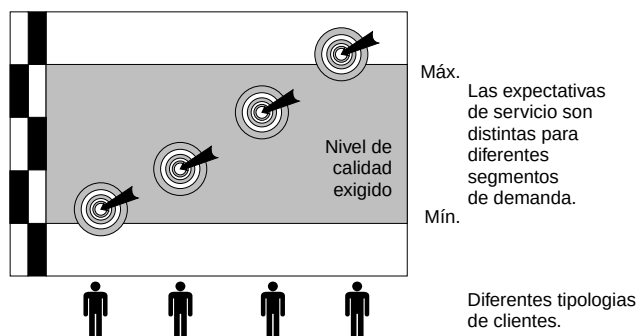
Este nivel de calidad debe adecuarse y adaptarse a cada uno de los componentes del producto turístico, así como a todos los segmentos de demanda identificados.

Considerando que las expectativas de experiencias y vivencias son distintas para diferentes segmentos de demanda, se establecerán dos niveles de expectativas:

- Nivel Esperado – Mínimo
- Nivel Deseado – Máximo

Entre un nivel y otro se establece una franja de tolerancia, que permitirá a los componentes mejor gestionados en el ámbito de la calidad crear ventajas competitivas frente a los demás.

Figura 3 – Nivel de Calidad exigido

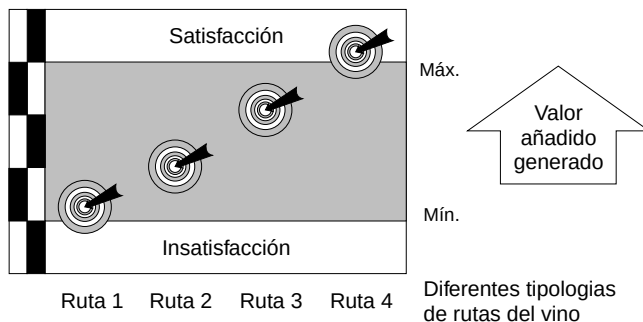


Fuente: Criterios de certificación RVE (ANTAR – Edición 2, 2006).

Esta función normativa, además de constituir una base de regulación para el producto, puede aportar valiosa información para saber cómo gestionar a los diferentes segmentos de demanda y cómo mejorar la competitividad general de cada uno de los componentes del producto turístico Ruta del Vino.

El Manual de Producto debe establecer los requisitos de gestión y contenido de un Producto Turístico para garantizar la competitividad del destino.

Figura 4 – Diferentes tipologías de Rutas del Vino



Fuente: Criterios de certificación RVE (ANTAR – Edición 2, 2006).

4. La marca ruta del vino de España: el proceso de certificación de una ruta del vino

Es importante mencionar y explicar qué se entiende primero por Ruta del Vino de España y los procesos que ello conlleva para su desarrollo y posterior certificación de calidad. Como se ha comentado anteriormente la D.O. Ribera del Duero se encuentra en proceso de evaluación para su futura implementación.

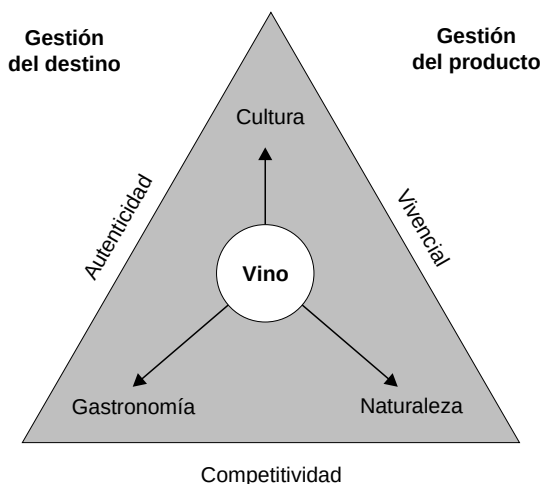
Dentro del Plan Integral de Calidad del Turismo Español 2000 – 2010 (PICTE) y amparado en el marco del programa «Calidad en los productos turísticos», Acevin con el apoyo de la Secretaría General de Turismo ha definido y creado las normas de regulación de la calidad de un producto turístico innovador, temático, cultural y gastronómico, de interior, que se basa en el desarrollo local territorial, la cooperación público-privada y la sostenibilidad turística: las Rutas del Vino de España.

Técnicamente, una Ruta del Vino consiste en «la integración bajo un mismo concepto temático de los recursos y los servicios turísticos de interés, existentes y potenciales, de una zona vitivinícola, planteados desde la autenticidad y la vocación vivencial, con el fin de construir un producto desde la identidad propia del destino, de facilitar la comercialización conjunta de toda la zona y de garantizar el nivel de satisfacción de la demanda, impulsando así el desarrollo económico-social integral de la misma».

El concepto «ruta del vino» requiere una gestión en una doble concepción, tanto territorial (un área que es soporte del producto y que además es el recurso a consumir) como sectorial (un auténtico producto turístico puesto en el mercado y accesible a sus consumidores por un precio determinado).

En este sentido, el modelo de rutas del vino que buscamos, debe estructurarse en torno a los siguientes elementos básicos que se muestran en la *figura 5*:

Fruto de este trabajo desarrollado por Acevin y la Secretaría General de Turismo, se han establecido los criterios de calidad y las normas de autorregulación que definen lo que es una Ruta del Vino de España y que se recogen en el Manual del Producto Turístico Rutas del Vino de España, así como la metodología para la implantación de este producto turístico y su posterior certificación por parte del Comité de Gestión y Certificación de las Rutas del vino de España del que forman parte la propia Asociación y la Secretaría General de Turismo.

Figura 5 – Elementos básicos de una Ruta de Vino

Fuente: Informe producto RVE (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2009).

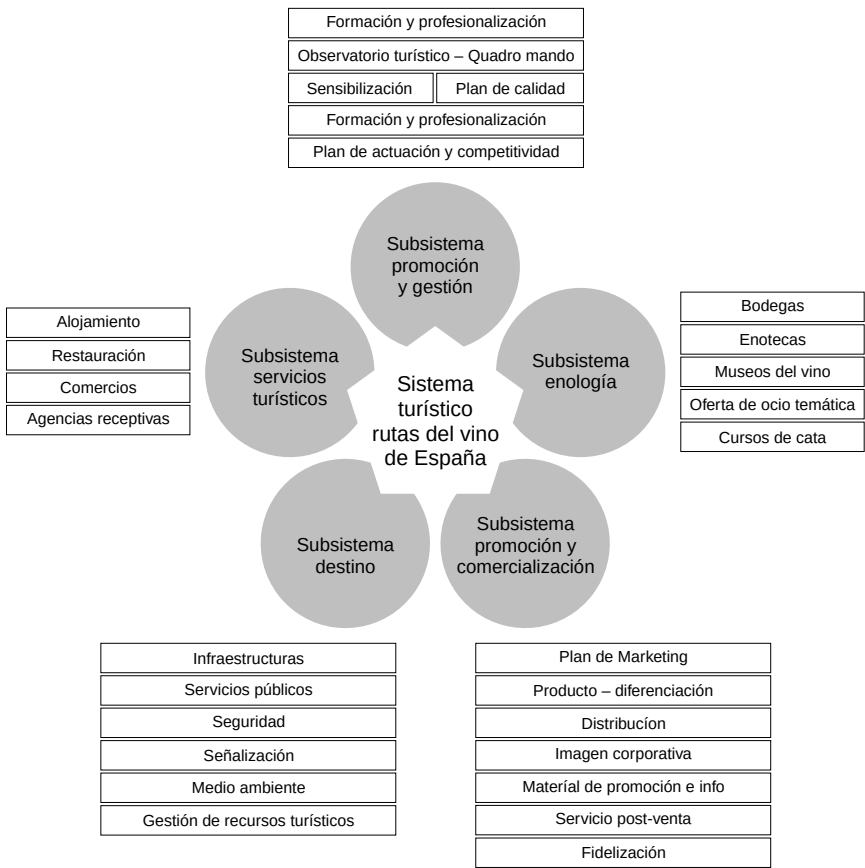
En el Manual del Producto Turístico Rutas del Vino de España, facilitado por la Secretaría General de Turismo (2007), se recogen los estándares de calidad que deben cumplir una Ruta del vino, definiéndose desde los requisitos de su sistema de gestión, señalización, promoción y comercialización hasta los que deben cumplir todos los establecimientos (restaurantes, alojamientos, bodegas, comercios, etc.) que forman parte de la Ruta, todo ello con el objetivo de garantizar al visitante unos niveles mínimos de calidad de servicio y equipamientos. De este modo, el Sistema de Gestión de la calidad de producto Rutas del Vino de España se estructura en torno a cinco Subsistemas para cada uno de los cuales se definen los requisitos o estándares de calidad que debe cumplir la Ruta del Vino:

- *Subsistema de Planificación y Gestión:* recoge los aspectos organizativos de la Ruta como producto turístico (Ente gestor, Observatorio Turístico, Sistema de calidad, Formación y Profesionalización, RR.HH., Sensibilización y Competitividad y Sostenibilidad).
- *Subsistema Destino:* recoge los aspectos relativos al territorio y sus recursos como base del producto turístico Ruta del Vino (Infraestructuras, Servicios Públicos, Seguridad, Señalización y Gestión de Recursos Turísticos y Medioambiente).
- *Subsistema Producción y Comercialización:* recoge los aspectos relacionados con el posicionamiento y puesta en mercado del producto Ruta del Vino (Plan de Marketing y Comercialización, Productos, Imagen Corporativa, Material de Promoción e Información y Servicios Post-Venta y Fidelización).

- *Subsistema Servicios Turísticos*: recoge los aspectos relacionados con la adaptación de los servicios turísticos existentes a las nuevas necesidades de la demanda del producto Ruta del Vino (Alojamiento, Restauración, Comercios, Agencias Receptivas y Servicios Complementarios).
- *Subsistema Enología*: recoge los aspectos relacionados con la adecuación de la industria del vino al sector de los servicios turísticos (Bodegas, Museos, Centros de Interpretación, Tiendas Especializadas, Enotecas, oferta de Ocio Temática y Cursos de Cata).

En la *figura 6*, se puede ver de forma detallada y esquemática el funcionamiento de los subsistemas especificados anteriormente.

Figura 6 – Sistema Turístico Rutas del Vino de España



Fuente: Sistema Turístico Rutas del Vino de España (ACEVIN, 2007).

Respecto a la metodología para la implantación de este producto turístico y su posterior certificación por parte del Comité de Gestión y Certificación de las Rutas del Vino, a grandes rasgos, el proceso atraviesa las siguientes fases:

- a) Fase de lanzamiento o certificación: durante esta fase todas las entidades públicas y privadas implicadas en el producto turístico (establecimientos hosteleros y turísticos, administraciones públicas, bodegas, etcétera) se deben preparar para cumplir los niveles de exigencias que requiere la Ruta para alcanzar la certificación: creación del Ente Gestor de la Ruta; designación de un/a Gerente; y adecuación de las instalaciones y servicios de los establecimientos adheridos a la Ruta a los requisitos de calidad establecidos por la Secretaría General de Turismo.
- b) Fase de desarrollo: tiene una duración de un año y se inicia una vez conseguida la certificación como Ruta del vino. Durante este año, el Ente Gestor y su responsable se comprometen a poner en marcha las actuaciones detalladas en el Manual del Producto Turístico Rutas del Vino de España. Si el proceso de certificación finaliza con una valoración satisfactoria, el destino mantendrá su certificación como Ruta del Vino de España y pasará a la fase de consolidación; si por el contrario el proceso da una valoración negativa, el destino pierde su certificación como Ruta del vino y será penalizado impidiendo que pueda volver a solicitar la certificación durante el plazo de un año. Con esta media, se pretende que cada destino continúe trabajando en el proyecto aun después de conseguir la certificación.

La D.O. Ribera del Duero junto con Somontano, Icod de los Vinos, Marco de Jerez, Rioja Alavesa y Acoden-Daute-Isora se encuentran en proceso de certificación.

- c) Fase de consolidación: anualmente se organiza un proceso de comprobación de que la ruta mantiene el grado de exigencia tanto en lo referente a los establecimientos adheridos como en las actuaciones del ente Gestor. Si uno de estos procesos de comprobación arroja una valoración negativa, se daría un plazo de seis meses para trabajar en la mejora y consecución del nivel mínimo. Tras ese plazo, si el destino ha conseguido dicho nivel mantendría su marca Ruta del vino, en caso contrario perdería tal marca y durante el año siguiente no podría solicitar nuevamente la certificación.

Algunas de las Denominaciones de Origen en España que ya cuentan con esta certificación de calidad como Ruta del Vino de España son: Rías Baixas, Rioja, Penedés, Navarra, Jumilla, Utiel-Requena y La Mancha-Valdepeñas. Estas Denominaciones de Origen fueron certificadas por la empresa Antar y Deloitte entre los años 2000 y 2007.

En el mapa geográfico español mostrado abajo, se observan las Denominaciones de Origen que están en proceso de certificación como la D.O. Ribera del Duero, las que ya tienen dicha certificación como la D.O. La Mancha y las nuevas rutas como la futura D.O. de Condado de Huelva.

Figura 7 – Distribución geográfica de las Denominaciones de Origen integradas en «Rutas del Vino de España»

Distribución geográfica de las denominaciones de origen integradas en «rutas del vino de España»



Fuente: Análisis Interno del Sistema Rutas del vino de España (ANTAR, 2007).

5. Manual de producto de las rutas del vino

Los requerimientos que se introduzcan en el Manual de Producto deberán asegurar el cumplimiento de los Nivel Mínimos de Expectativas.

Complementariamente, cada Ruta puede establecer unos requisitos complementarios que le permita diferenciarse de la competencia.

En base a la definición de los niveles de servicio requeridos por el cliente, será posible realizar el diagnóstico de calidad del producto turístico Ruta del Vino. Éste tiene como objetivo evaluar el nivel de calidad de los diferentes componentes de los productos turísticos del destino, e identificar los puntos más débiles. Esta evaluación permitirá identificar las áreas críticas de actuación y proponer programas de trabajo para eliminar dichas áreas.

Las acciones que se proponen para la definición de los niveles de calidad mínimo del producto Ruta del Vino son las siguientes:

- Encuestas a clientes.
- Cliente misterioso.
- Indicadores de servicio.
- Indicadores de capacidad de las organizaciones-empresas.
- Indicadores de proceso.

A largo plazo, se propone la implantación del Plan de Mejora Continua al nivel de Producto, Sector e Individual.

Las Administraciones Locales deben poner en marcha un proceso de mejora continua que facilite la resolución de los principales problemas de calidad de los servicios públicos.

La sensibilización y formación de los recursos humanos constituyen una actuación necesaria para desarrollar este modelo de gestión.

Adicionalmente, es necesario dotar a los servicios públicos de las herramientas necesarias para identificar las expectativas de los clientes, estandarizar los servicios y procesos, evaluar el cumplimiento de lo establecido y desarrollar actuaciones de mejora.

6. Componentes de una ruta del vino

El volumen de recursos vitivinícolas de un determinado destino que se integran en la Ruta del Vino, es una variable muy relevante para determinar la capacidad de una ruta de atraer y satisfacer a sus visitantes. Si bien la calidad de los recursos enológicos de un destino es más determinante sobre el valor turístico de una ruta, sí debe existir una *cantidad mínima de recursos enológicos* que sean representativos de la variedad en la oferta turística así como el desarrollo del producto Ruta en el destino de manera equilibrada a largo plazo.

Como norma general, para que una empresa pueda asociarse a una Ruta del Vino, es obligatorio que su Ayuntamiento esté previamente adherido a la Ruta. Sin embargo, *bajo la decisión del Ente Gestor y con carácter excepcional*, podría permitirse la adhesión a la Ruta de un establecimiento cuyo Ayuntamiento no forme parte de la misma siempre que la Ruta considere que la pertenencia de este establecimiento es necesaria para dar valor a la Ruta.

Asimismo, de manera excepcional y a criterio del Ente Gestor de cada Ruta, se aceptan bodegas no adscritas a la Denominación de Origen siempre que garanticen la calidad de sus vinos y estén ubicadas en el marco territorial de la Ruta. En este sentido, excepcionalmente se admitirán bodegas amparadas por otras figuras de protección incluidas en la categoría vinos de calidad producidos en una región determinada (v.c.p.r.d.) tales como vinos de calidad con indicación geográfica y vinos de pagos; así como aquellas bodegas acogidas a la categoría vinos de mesa con derecho a la mención tradicional «vino de la tierra», siempre que aporten un valor añadido al producto turístico de la Ruta.

La Ruta del Vino debe integrar los restantes recursos y oferta turística del destino y adaptarlos como complemento al eje temático *cultura del vino*. La Ruta del Vino deberá por tanto tener un alto valor enológico y turístico. De manera orientativa la Ruta contará con los siguientes componentes:

El número de bodegas que integran la ruta se definirá según los siguientes tramos en función del número total de bodegas inscritas en el CRDO (Criterios de certificación RVE, 2007: 25-27):

- De 0 a 25 bodegas: mínimo 5 bodegas en la ruta
- De 26 a 50 bodegas: mínimo 7 bodegas en la ruta
- Más de 50 bodegas: mínimo 10 bodegas en la ruta

Amplia variedad de establecimientos de restauración, establecimientos de alojamiento y comercios de productos enológicos:

- Destinos con 1 solo municipio participante: mínimo 3 establecimientos de restauración, mínimo 2 establecimiento de alojamiento y mínimo 1 comercio de productos vitivinícolas.
- Destinos con más de 1 municipio y menos de 5 municipios participantes: mínimo 4 establecimientos de restauración, mínimo 3 establecimientos de alojamiento y mínimo 1 comercio de productos vitivinícolas.
- Destinos con 5 o más municipios participantes: mínimo 5 establecimientos de restauración, mínimo 4 establecimientos de alojamiento y mínimo 2 comercios de productos vitivinícolas.

La Administración Turística y las Asociaciones empresariales de hostelería y restauración del destino deberán preferiblemente tener representación en el Ente Gestor y en casos especiales, la Comisión de Expertos supervisora de las Rutas del Vino de España podrá conceder la marca «Rutas del Vino» a una ruta turística que no cumpla estrictamente con los componentes mínimos establecidos si se considera que dicha ruta es representativa del territorio y presenta un alto valor vitivinícola.

Dado el carácter multisectorial de una Ruta del Vino y la complejidad que implica la orientación de multitud de agentes hacia una meta común, la obtención por parte de un destino de la marca «Rutas del Vino» debe estar vinculada a un único Ente Gestor. A este Ente deben estar adheridos todos aquellos agentes que voluntariamente deseen participar en la Ruta. Respecto a aquellos otros agentes que hayan optado por no adherirse, el Ente Gestor deberá justificar la realización de actividades necesarias que faciliten su adhesión y disponer de argumentos que justifiquen su desinterés. Con el fin de evitar la creación de estructuras paralelas y duplicidades que puedan confundir al cliente y en definitiva al mercado y al sector del turismo del vino, como norma general y salvo en el caso excepcional anteriormente expuesto, en el ámbito de una D.O. sólo se admitirá un único binomio Ente Gestor – Ruta del Vino.

En el caso que se constituyera un segundo Ente Gestor, éste sólo podría acceder a la marca «Rutas del Vino» en sustitución del anterior y siempre que se dieran argumentos de fuerza mayor como (Informe Producto RVE, 2007: 8-10).

- Incumplimiento de las condiciones de gestión del producto por parte del Ente Gestor actual.
- Incumplimiento de las condiciones de actuación democrática y participativa en la toma de decisiones en el seno del Ente Gestor
- Aportación de una mayor representatividad del territorio vitivinícola por parte del nuevo Ente Gestor

Por la dimensión regional, el alcance multisectorial y el marco político-cultural irregular que el destino de la Ruta del Vino, en muchos casos, lleva asociado, es preciso resaltar la necesidad de integrar los esfuerzos de coordinación y de apoyo de las administraciones públicas y del sector privado en el desarrollo del producto turístico.

Finalmente, para asegurar el atractivo del destino de una Ruta del Vino a largo plazo, los recursos naturales que forman el entorno, el conjunto del paisaje y, en definitiva, el medioambiente de la región deben ser protegidos ante una mayor utilización de la zona.

7. Sistema de calidad

El Subsistema de Planificación y Gestión de la Ruta del Vino deberá integrar un Sistema de Calidad que asegure y haga un seguimiento constante de los niveles de servicio establecidos para el correcto funcionamiento de la Ruta y el cumplimiento de las expectativas de los turistas.

El Ente Gestor de la Ruta del Vino será el responsable máximo del Sistema de Calidad. Este ente gestor asumirá todas las tareas de control y seguimiento de la calidad del producto.

El ámbito del Sistema de Calidad abarca al producto Ruta del Vino en su conjunto, así como a todos sus componentes. Además, tendrá influencia sobre el destino a nivel sectorial e individual.

Existe un Plan de Mejora Continua de la Ruta, que afectará al producto «Ruta del Vino» y por tanto, a sectores que componen la ruta y a empresas o instituciones concretas. Los elementos afectados son los siguientes:

- Producto: concierne a aspectos de gestión de la ruta, de promoción y comercialización, y de la variedad y calidad del producto en si.
- Sector: se referirá a todas las mejoras que deben realizarse por parte de un determinado colectivo (por ejemplo bodegueros, comerciantes, etc.).
- Individual: se conformará a partir de los compromisos de mejora que individualmente asuman determinadas empresas e instituciones.

El Plan de Mejora Continua también utiliza los resultados obtenidos a través del Modelo de Medición del Nivel de Calidad:

■ **Existe un Modelo de Medición del Nivel de Calidad, que aplique los siguientes métodos de trabajo (Vargas, 2009: 2-3):**

Encuestas realizadas a clientes con una frecuencia de al menos una vez cada dos años. Dos oleadas en diferentes temporadas turísticas, con un mínimo de 400 encuestas.

Cliente Misterioso: frecuencia mínima de 1 vez cada 2 años.

Indicadores de servicio y proceso: Identificación y selección de indicadores de servicio. Elaboración y valoración de la información obtenida.

Evaluación de capacidad de las organizaciones-empresas: anualmente se evalúa el 30% de establecimientos asociados a la ruta, para garantizar el cumplimiento con los requisitos exigidos.

■ **Elaboración de proyectos de mejora.**

Difusión de los datos obtenidos en las diferentes actividades de medición de la calidad del producto. El Ente Gestor apoya las iniciativas de mejora de individuos y colectivos que forman parte de la Ruta. Acciones de apoyo en la implantación de sistemas de calidad certificados (información, asesoramiento, subvenciones, etc).

7.1 Sistema de certificación

En el presente Manual de Producto se establece la base de partida sobre la cual crear una ruta del vino en un territorio vitivinícola. En este sentido se establecen todos los requisitos que una ruta y sus establecimientos adheridos deben cumplir.

Adicionalmente, la Secretaría General de Turismo y Acevin, a efectos promocionales, han desarrollado un sistema de certificación que regula la evaluación del cumplimiento de los requisitos establecidos por parte de las rutas del vino que lo soliciten, para que de esta manera puedan demostrar su competitividad y niveles de calidad. De esta forma podrán obtener la marca Rutas del Vino de España, beneficiándose de las campañas de promoción que promuevan estas instituciones para este producto turístico.

El sistema de certificación de las Rutas del Vino de España está compuesto, entre otros, por los siguientes documentos (Criterios de certificación RVE, 2006: 5-6):

- Reglamento de Marca Rutas del Vino de España
- Solicitud de Certificación
- Criterios de Certificación de las RVE (Ruta del Vino de España).
- Procedimiento de Auditoría de Certificación de las RVE.

- Solicitud de Renovación.
- Procedimiento de Auditoría de Renovación de la Certificación de las RVE.
- Procedimiento de Calificación de Auditores.
- Reglamento de Funcionamiento del Comité de Certificación.
- Normas del Comité de Gestión de las RVE.

Como se ha visto el proceso de evaluación, creación, desarrollo y certificación de una Ruta de Vino de España requiere un esfuerzo importante y maduro hasta que se lleva a cabo el funcionamiento oficial de la misma. No obstante, requiere mucho trabajo y buena coordinación por parte de los diferentes agentes involucrados, aunque los resultados, si se hacen bien los pasos, pueden ser beneficiosos para todo el sector y los públicos afectados; ya sean turistas o habitantes de la ruta y comarca.

Bibliografía

- ALONSO, M., BARCOS, L., e MARTÍN, J. (2006). Gestión de la calidad de los procesos turísticos, Madrid: Editorial Síntesis.
- ACEVIN (2007). Sistema Turístico Rutas del Vino de España, p. 24.
- ANTAR (2006). Criterios de certificación RVE, (15 de octubre), Edición 2, Madrid.
- ANTAR (2007). Manual de Producto RVE, Tomo III, Madrid.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO DE ESPAÑA (2009). Informe de Producto RVE, Madrid.
- BRUNORI, G., ROSSI, A. (2000): «Synergy and coherence through collective action: some insights from wine routes in Tuscany». *Sociologia Ruralis*, Vol. 40 (4), pp. 409-423.
- CALDUCH, E. (2007). «Valladolid, tierra de Vinos». *2º congreso de Gastronomía Provincial* (Medina del Campo 26 de marzo).
- COCHOY, F. (2004). «Is the modern consumer a Buriden's donkey?, Product packaging and consumer choice», *Berg, Oxford*, pp. 205-227.
- CROMPTON, J. L. (1979). «Motivations of pleasure vacation». *Annals of Tourism Research*, Vol. 6, pp. 408-424.
- FERNÁNDEZ, J., HERNÁNDEZ-PALACIOS, M. (2007). «Personal especializado en enoturismo». *IV Congreso Nacional de Enoturismo* (Madrid 25 y 26 de abril).
- GARCÍA, J. (2005). La riqueza del enoturismo. *1ª Edición del Salón Internacional del Turismo del Vino Destino Vino 2005* (Logroño, 9, 10, 11 y 12 de abril).
- GETZ, D., & BROWN, G. (2006). «Critical success factors for wine tourism regions: a demand analysis». *Tourism Management*, Vol..27, pp. 146-158.
- GRANADOS, V. (1998). «La gestión de la calidad en el municipio turístico», *Ponencias del IV Seminario del Foro permanente Turismo y Municipio*, Consejería de Turismo y Deporte, Junta de Andalucía.
- GUÍA DEL TURISMO DEL VINO (2006). Madrid: Grupo Anaya.
- KOTLER, P. (1995). Dirección de Marketing: Análisis, Planificación y Control, Madrid: Prentice Hall.

- INFORME DE ESTUDIOS TURÍSTICOS DE ESPAÑA (2006). Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España, [Madrid], pp. 4-11.
- INFORME DE ESTUDIOS TURÍSTICOS DE ESPAÑA (2007):. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España, [Madrid], p. 18.
- INFORME DE ESTUDIOS TURÍSTICOS DE ESPAÑA (2009). Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España, [Madrid], p. 25.
- OPPERMANN, M. (2000). «Tourism destination loyalty». *Journal of Travel Research*, Vol. 39, pp. 78-84.
- PASCUAL, V. (2006). «El Vino se revela como un gran dinamizador de proyectos turísticos, de salud y de ocio». *La Prensa del Rioja*. Julio – Agosto, Vol. 164, p. 8.

Webs Consultadas

- Web de Turismo Castilla y León: <http://www.turismocastillayleon.com/cm/>, [Consulta: 25 de junio de 2010].
- Web de Valladolid Turismo: <http://www.valladolidturismo.com>, [Consulta: 2 de julio de 2010].
- Web del Consorcio Ruta del Vino Ribera del Duero: <http://www.rutadelvinoriberadelduero.es/consorcio.php?nvl=1&val1=156>, [Consulta: 2 de julio de 2010].
- Web del Consejo Regulador D.O. Ribera del Duero: <http://www.riberadelduero.es/>, [Consulta: 9 de julio de 2010].

A escola como organização

Avaliação pela aplicação do modelo CAF nos departamentos curriculares de uma escola secundária

Marta Ropio

martaropio@hotmail.com

José Cortes Verdasca

jcv@uevora.pt

Resumo: Uma das condições que mais influencia a competitividade entre instituições de ensino é a qualidade educativa. As capacidades profissionais necessárias à sociedade obrigam a uma necessária medição da qualidade na educação, no sentido do investimento na melhoria contínua para o atingir da excelência.

A qualidade deve ser vista como uma vantagem competitiva. O uso de uma ferramenta de autoavaliação, desenvolvida no espaço europeu, Common Assessment Framework – CAF, procura a promoção da Gestão da Qualidade Total.

Este estudo pretende apresentar uma nova perspectiva da importância das lideranças intermédias nos Departamentos Curriculares da Escola Secundária em estudo. O seu objectivo é apresentar uma imagem da percepção da escola aos olhos dos colaboradores – professores e dos Departamentos Curriculares a que pertencem – através da aplicação da CAF e, ao mesmo tempo, entender o enquadramento estrutural da escola, se no sentido da Burocracia Profissional ou, por outro lado, da Adhocracia no sentido mintzeberguiano.

Palavras-chave: Mudança, Qualidade, CAF, Grau de Satisfação, Departamentos Curriculares, Burocracia Profissional, Adhocracia

Abstract: One of the conditions that most influences the competitiveness among institutions of education is quality. As the society is demanding increasingly in terms of professional skills, it is necessary to measure and assess the quality of education through continuous improvement so as to achieve excellence.

The quality of public education depends on the ways top and middle level leaders of schools deal with the concept of quality and with the tools they use to measure and achieve it.

Currently, quality must be measured and be seen as a competitive advantage. The Common Assessment Framework (CAF), a tool for self-evaluation developed at the EU level, has its origin from the European Foundation for Quality Management (EFQM)

This study intends to provide a new approach to the importance of middle level leadership in a Portuguese secondary school. The objective is to present an idea of the perception of the school through the viewpoint of the collaborators, namely the teachers, through the application of the CAF. At the same time, the research will try to assess if the framework of school structure is in the sense of a bureaucratic system or, on the other hand, the adhocratic system according to Mintzberg.

Keywords: Adhocracy, Change, Common Assessment Framework (CAF), Curricula Departments, Professional Bureaucracy, Quality

1. Introdução

Os desafios que se enfrentam neste final de década do novo século, obrigam a uma reflexão profunda no sentido de encontrar respostas a uma série de interrogações que nos são impostas quotidianamente na presença constante da mudança.

Se durante o século XX, o Mundo assistiu a uma torrente de inovações tecnológicas e científicas, que proporcionaram, no Mundo Ocidental, uma vivência mais confortável. O início do século XXI revela que o avanço e o conhecimento não têm limites, mas que é necessária a intervenção humana na adaptação dessas novas possibilidades.

A educação reflecte a globalização, a rapidez e a informação. A Escola já não é a forma privilegiada de transmissão de conhecimentos. Ao seu lado, e enfrentando-a estão as tecnologias de informação, a televisão e toda uma panóplia de possibilidades, atraentes, facilmente consumíveis e, acima de tudo, rápidas e aparentemente eficazes.

Esta Escola Nova debate-se, contudo, com dificuldades de adaptação a esta nova condição. Os que a constituem sentem-se agarrados à imagem de um passado não muito distante, e à necessidade social da sua missão profissional. Todavia, não sabem como fazê-lo. Os imperativos institucionais, formalistas e normativos continuam a obrigar também à standardização de processos de trabalho. Os constrangimentos são pois externos e internos, uma vez que a mudança é assustadora e o conformismo é natural no ser humano.

Os sistemas centralizadores, mecanicistas e burocráticos, foram dando lugar a organizações orgânicas, adaptativas que dão resposta aos imperativos do momento.

As estruturas organizacionais são neste momento fulcrais para a adaptação aos novos desafios. Mintzeberg propõe alguns modelos embora se procure analisar essencialmente a organização em estudo tendo em conta a Burocracia Profissional e a Adhocracia.

A preocupação com a qualidade nas instituições públicas começa a notar-se a partir do final dos anos noventa em Portugal e foi durante a presidência austríaca da União Europeia, em 1998, que os altos responsáveis pela Administração pública da União Europeia procuraram assegurar um compromisso de desenvolver projectos de Gestão de Qualidade, para a criação de um modelo comum de autoavaliação das instituições públicas.

O nascimento da Estrutura Comum de Autoavaliação, *Common Assessment Framework* – CAF, uma ferramenta de simples aplicação e que pode ser aplicada aos vários serviços públicos e que permite o *benchmarking* entre as diversas organizações, que não é mais que a análise comparativa de boas práticas que permita uma aprendizagem entre organizações.

Assim, com este estudo pretende-se enquadrar as dificuldades vividas pela escola de hoje, procurando, através da aplicação da CAF nos Departamentos Curriculares da escola em estudo, adquirir um conhecimento da realidade através da aplicação de um inquérito por questionário, usando um conjunto de critérios da ferramenta *Common Assessment Framework*., nomeadamente, Liderança, Planeamento e Estratégia, Gestão das Pessoas, Processos e Resultados (virados para o cidadão/cliente). Após a aplicação da CAF, podem ser identificados pontos fortes e fracos e encontrar-se-ão áreas de melhoria. Procurou-se também associar estes resultados de autoavaliação, às noções de Burocracia Profissional e Adhocracia veiculados por Mintzeberg e, ao mesmo tempo, aferir a aproximação da escola em estudo, a uma ou a outra estrutura, de modo a colocá-la mais próxima ou mais afastada de um modelo que possa servir aos seus principais objectivos

2. A Escola e a mudança

Aprendizaje organizacional, es lo proceso mediante el qual la organización obtiene, elabora y utiliza información acerca de las actuaciones pasadas, de la efectividad de tales acciones y de su aplicabilidad para el logro de metas futuras (...)

Gonzalo Dacal

A Escola parece ser, cada vez mais, o alvo de atenção das sociedades contemporâneas ocidentais. Não pela sua eficácia, mas porque se tornou espelho das revoluções sociais a que assistimos e participamos.

Em nenhum outro sector da sociedade, as alterações de ordem social parecem ser tão notórias porque são sempre parciais, como na organização escolar. A Escola revela as alterações morais, familiares, económicas, é um microcosmo do mundo pós-moderno.

Procura-se não dramatizar o inevitável, mas reflectir sobre o modo de actuação que a Escola terá de encontrar para responder a este enorme desafio. Os valores, a família a nova ordem global, tudo está reflectido na Escola que se debate entre a individualização das propostas e a necessidade da globalização das ofertas.

Consideram-se pois, os aspectos relativos às estruturas organizacionais, factores decisivos de desenvolvimento. Assim, tendo como objecto de análise a organização escolar, procurou-se reflectir acerca do modo como esta organização se estrutura e de que forma esta poderá aproximar-se da realidade que a envolve procurando novos modelos de estrutura organizacional.

A escola como instituição fundamental das nossas sociedades deve adaptar-se rápida e eficientemente a novos modelos de organização. A proposta de Mintzberg¹ apresenta-se como garantia, uma vez que prevê a estruturação dinâmica e adaptativa da organização.

A organização escolar, como elemento fundamental de desenvolvimento, terá que acompanhar este novo paradigma e apropriar-se de *knowhow* capaz de fazer frente aos múltiplos desafios que já enfrenta. Deste modo, as estruturas organizacionais Mintzberguianas oferecem reais respostas, principalmente, nos modelos da burocracia profissional e da adhocracia.

A gestão do conhecimento estrutural da organização escolar será um dos factores que permitirá a aplicação de modelos de gestão inovadores e dinâmicos. O modelo CAF Common Assessment Framework permite, a partir de uma autoavaliação, um conjunto de práticas que têm em vista a melhoria planas da organização que ao serem constantemente actualizados, permitem uma adaptação constante da organização aos desafios que enfrenta.

A gestão da informação e do conhecimento será indispensável para uma constante adaptabilidade e avaliação da organização no sentido de procurar atingir objectivos delimitados no seu plano de acção.

(1) Mintzeberg, Estrutura e Dinâmicas das Organizações

O conhecimento da realidade escolar propicia a melhoria na intervenção pedagógica e torna-se uma mais-valia da organização. As alterações que têm vindo a ser implementadas na organização escolar Decreto-lei 75/2008 de 22 de Abril e o Estatuto da Carreira Docente, pecam pela pouca relevância dada ao processo de trabalho criando a ideia que uma modificação estrutural *per si* poderá criar um clima propício à qualidade. As alterações à escola devem residir na identificação interna dos seus constrangimentos de forma a serem ultrapassados. Indicações externas remendam o processo e mascaram as reais dificuldades das organizações. A organização Escolar não pode dar-se ao luxo de continuamente ser alvo de reestruturações parcelares.

A Escola pública deve atender a uma das responsabilidades do Estado. Esta ligação é recíproca, uma vez que o Estado necessita também dela para a manutenção ou prossecução daquilo que considera essencial para a noção de Estado Nação.

Em Portugal, a estrutura educativa tem-se construído de forma centralizadora e burocrática assentando num princípio «democrático» e «equitativo», não tendo em conta a diversidade e, muito menos, a pluralidade. Todos temos sido educados segundo exactamente os mesmos cânones não perguntando à organização escolar onde nos encontramos o seu *modus operandis* de acordo com os desejos e necessidades dos intervenientes no processo.

A organização escolar necessita de entrar num novo paradigma de actuação partindo do pressuposto que ela é uma das responsáveis efectivas na construção de uma realidade social que a envolve e que, por isso, é um elemento crucial no processo de desenvolvimento social.

3. Common assessment framework – CAF

3.1. Origens da CAF

A necessidade de aplicação de um modelo de gestão que desse resposta aos inúmeros desafios da organização escolar encontrou no modelo Common Assessment Framework, Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia – CAF, um instrumento de gestão de aplicação eficaz na organização escolar.

O modelo CAF surge a partir de um trabalho cooperativo de directores-gerais da Administração Pública da União Europeia com o objectivo de facilitar e promover a cooperação internacional no domínio da administração pública. Procuraram pois elaborar um modelo de autoavaliação assente nos princípios da qualidade para as organizações públicas europeias e que pudesse ser melhorado progressivamente.

3.2. Enquadramento conceptual

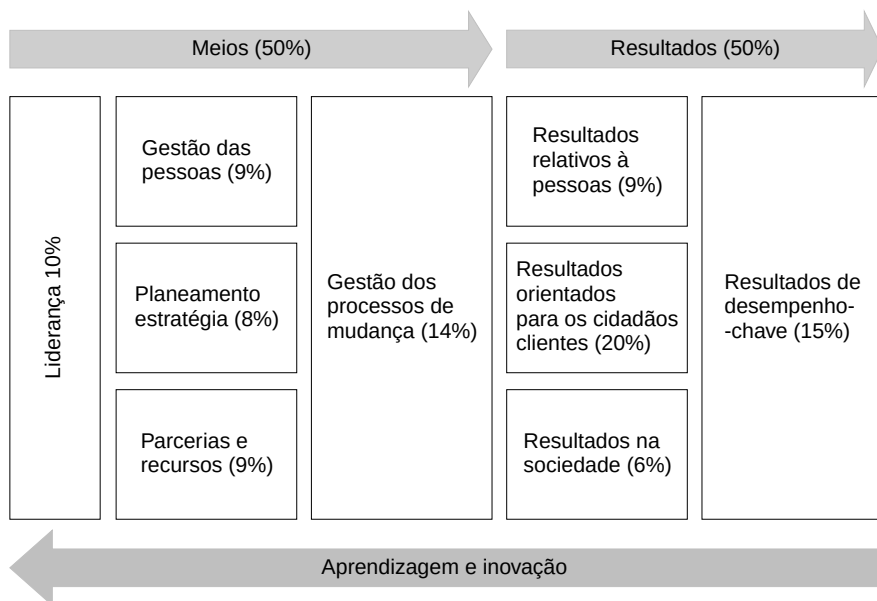
O CAF é um modelo de autoavaliação criado com base nos critérios do Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management, EFQM, para que as organizações públicas da União Europeia a compreender e utilizar as técnicas de gestão da qualidade de modo a melhorarem o respectivo desempenho. Trata-se de uma ferramenta simples, de fácil utilização, que permite a autoavaliação das organizações públicas.

A criação deste modelo baseou-se no princípio que seria possível construir um modelo que fosse representativo das características das organizações públicas. Carapeto e Fonseca (2006)

A CAF tem quatro objectivos:

- Apreender as características essenciais das organizações públicas,
- Servir como instrumento para os gestores públicos que queiram melhorar o desempenho dos organismos que dirigem;
- Servir de «ponte» entre vários modelos utilizados na gestão da qualidade pelas administrações públicas da EU;
- Facilitar a utilização do *benchmarking* entre organizações públicas.

Este modelo foi desenhado para ser utilizada por todos os sectores da administração pública, bem como pelos diversos níveis de administração nacional, regional e local. A CAF pode também ser utilizada em diversas circunstâncias, designadamente como parte de um programa de reforma ou como ponto de partida para a melhoria contínua de uma organização pública. Em determinadas situações, e sobretudo em grandes organismos, a autoavaliação também pode ser levada a cabo apenas numa parte da organização, por exemplo num departamento ou divisão seleccionada para o efeito.

Figura 1 – Modelo Common Assessment Framework

As nove caixas identificam os principais aspectos a ter em conta numa análise organizacional. Dentro de cada uma das caixas existe um critério. Cada critério representa um dos principais aspectos a ter em conta quando se avalia uma organização.

Este instrumento de gestão tem quatro objectivos principais. Em primeiro lugar, apreender as características essenciais da organização. Procura também servir como instrumento de melhoria das práticas. Serve também de elo entre os vários modelos utilizados na União Europeia o que permite e facilita a utilização do *benchmarking* entre as organizações escolares.

É a partir do conhecimento real da organização que se poderão construir projectos de mudança sustentados. Isso pressupõe uma avaliação baseada em evidências, válidas e fiáveis que se assentam num conjunto de critérios comuns às instituições escolares da Comunidade Europeia.

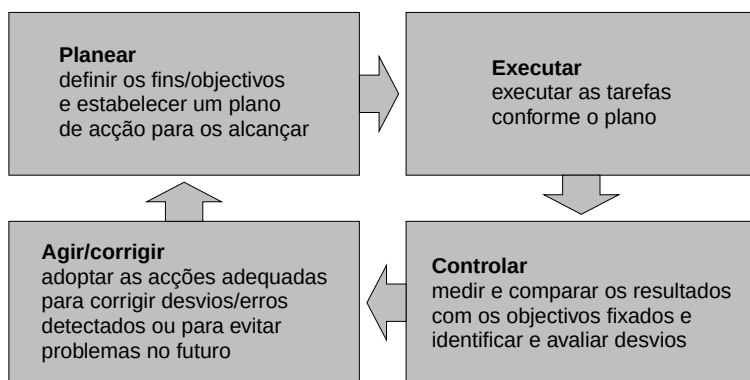
A ligação entre os objectivos definidos e as estratégias delineadas permitem uma *performance* eficaz da organização. Todos estes aspectos, só serão efectivados se, no seio da organização, houver um real envolvimento de todos os intervenientes de modo a que todos se identifiquem com os processos e níveis de melhoria alcançados. É essencial, pois, a promoção e a partilha de boas práticas entre os diferentes departamentos da organização escolar (estruturas intermédias por exemplo), bem como, com os outros elementos externos que pertencem à Comunidade Educativa.

A utilização da CAF permite:

- A avaliação baseada nas evidências;
- A tomada de uma posição por parte da direcção e um consenso sobre o que tem de ser feito para melhorar a organização;
- A avaliação através de um conjunto de critérios aceites entre países europeus;
- A medição do progresso de uma organização através de autoavaliações periódicas;
- A ligação a objectivos e estratégias;
- A focalização das actividades de melhoria onde são necessárias;
- A promoção e partilha de boas práticas entre diferentes departamentos de uma organização e com outras organizações;
- A motivação das pessoas da organização através do envolvimento destas no processo de melhoria;
- A integração de um conjunto de iniciativas de gestão da qualidade nos procedimentos de trabalho.

Especificamente construída para suportar a introdução da Qualidade nas organizações públicas, a CAF, através da sua aplicação a um grupo de indivíduos, de um serviço, permite uma avaliação crítica do seu organismo orientando-se pelos critérios dos meios e dos resultados. A pontuação de cada um deles resulta da média de pontuação dos sub-critérios. A pontuação total resultará do somatório das pontuações dos critérios. Nogueiro (2008)

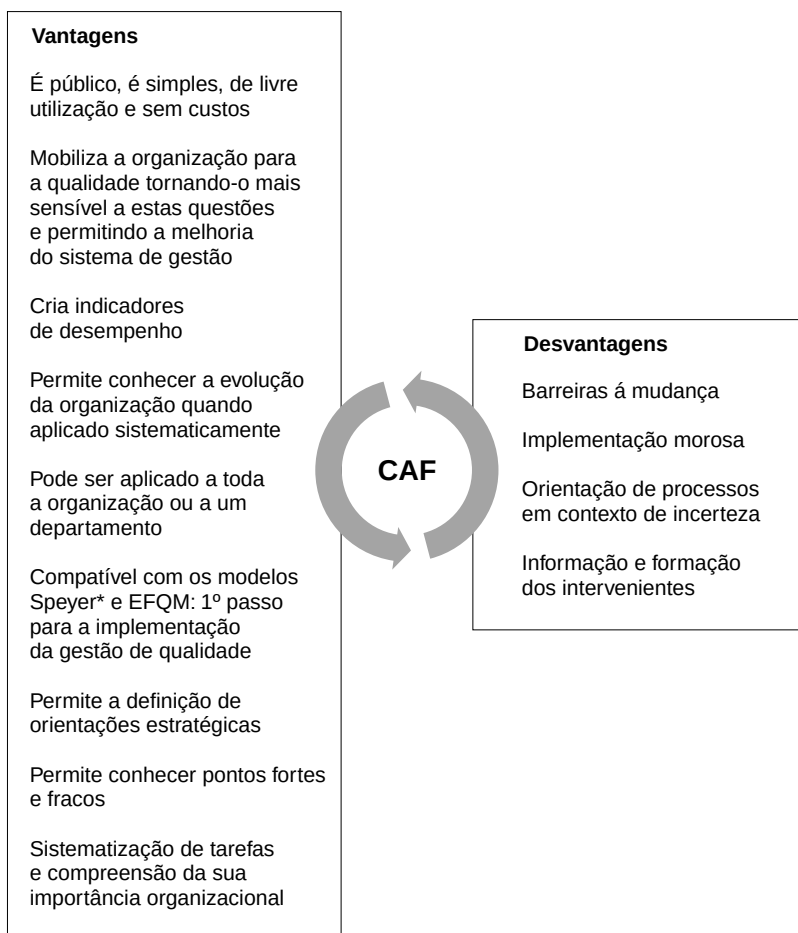
Figura 2 – Ciclo de Deaming



Fonte: Paula Ochoa (2004).

A conjugação dos nove critérios orienta-nos para os resultados relativos aos cidadãos, para os funcionários e para a sociedade que se obtêm através de uma forte liderança, mediante definição de uma estratégia e planeamento, pela gestão dos recursos humanos, pela gestão das parcerias e dos recursos e pela gestão dos processos e da mudança. O resultado final será o desempenho global da organização (desempenho – chave) (Nogueiro, 2008).

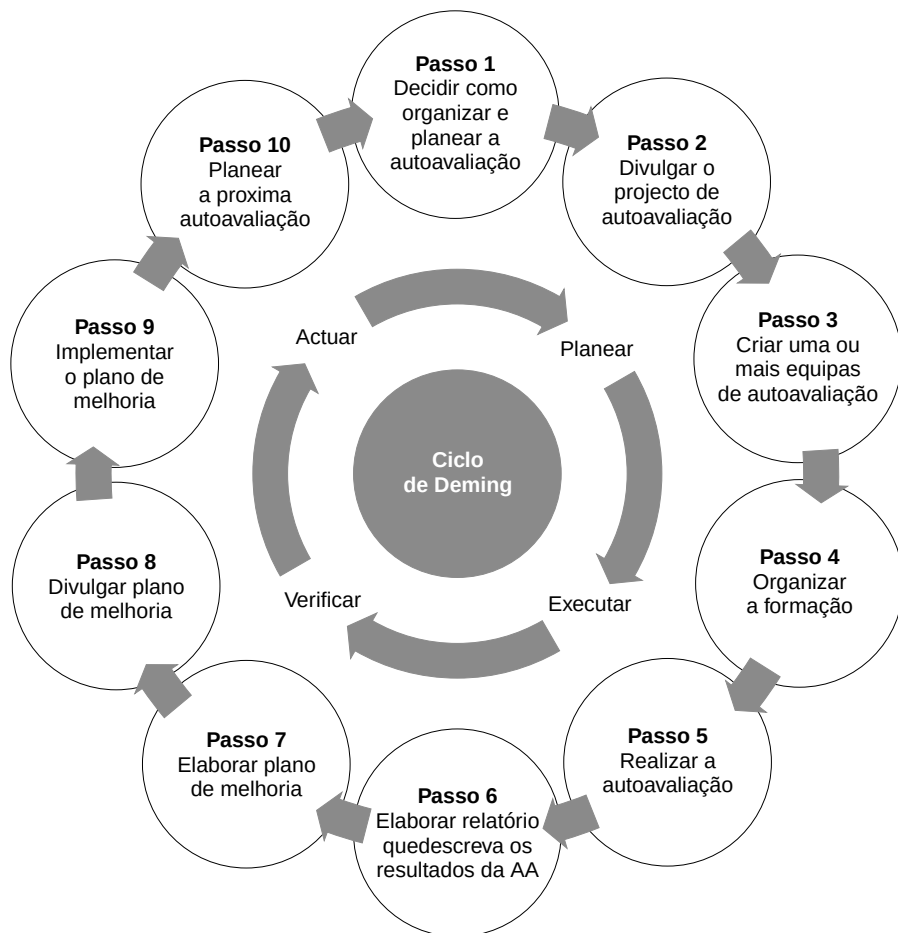
Figura 3 – Vantagens e desvantagens da aplicação do Modelo CAF



Fonte: Adaptado (Nogueiro 2008).

3.2.2. Visão geral do processo de autoavaliação

Figura 4 – Processo de autoavaliação



Passo 1 – O processo de aplicação da CAF começa com a decisão de proceder a uma auto-avaliação da organização segundo a estrutura e preceitos do modelo CAF. A decisão cabe ao gestor da organização. Deve também se necessário fazer uma consulta à gestão intermédia.

Passo 2 – Depois de definidas as linhas gerais do projecto, e ainda dentro das actividades do planeamento. É importante elaborar um plano de comunicação. Este plano inclui comunicação dirigida a todas as partes interessadas, com especial ênfase à gestão de nível intermédio e aos colaboradores da organização.

Passo 3 – A equipa de auto-avaliação deve ser, tanto quanto possível, representativa da organização. Geralmente incluem-se pessoas de diferentes sectores, funções, experiências e níveis hierárquicos. O objectivo é criar uma equipa eficaz, que ao mesmo tempo esteja em condições de transmitir, o melhor possível, uma perspectiva exacta e detalhada da organização.

Passo 4 – Cabe ao líder do projecto promover a divulgação e o conhecimento da ferramenta CAF. Sendo este o responsável pelo projecto, torna-se muito importante que este beneficie de formação aprofundada sobre o modelo de modo a estar habituado a conduzir o processo, bem como a gerir a formação da Equipa de Auto-avaliação e de outras partes interessadas.

Passo 5 – A cada membro da E AA é solicitado que, utilizando os documentos e informação relevante fornecida pelo líder do projecto, faça uma avaliação rigorosa. Não é forçoso que sejam encontrados todos os indicadores mas sim os que forem relevantes para a organização.

Passo 6 – O relatório de autoavaliação deve conter no mínimo os seguintes elementos:

- Os pontos fortes e as áreas de melhoria para cada sub-critério apoiada em evidências relevantes;
- Uma pontuação justificada por critério;
- Tópicos/sugestões para acções de melhoria.

Passo 7 – O processo de autoavaliação deve ir além do relatório de modo a concretizar o propósito de implementação da CAF. Este deve conduzir directamente ao plano de acções para melhorar o desempenho da organização.

Passo 8 – As acções de comunicação devem fornecer a informação apropriada, de modo apropriado, para o grupo/alvo correcto, não apenas antes ou durante como também após a AA. A organização deve decidir os mecanismos de divulgação do PM e os destinatários. Se a comunicação for insuficiente ou inexistente o entendimento para melhorar a organização pode não ser atingido.

Passo 9 – A implementação das acções de melhoria deve ser baseada numa abordagem adequada e consistente que inclui um processo de monitorização e avaliação, prazos e resultados claros bem como definição de responsável por cada acção. As organizações podem utilizar o ciclo PDCA para gerir acções de melhoria. Qualquer processo de gestão da qualidade deve ter por base uma monitorização regular da implementação e a avaliação dos resultados e impactos. Através da monitorização é possível ajustar o que foi planeado no decurso da implementação e posterior avaliação (resultados e impactos), e verificar o que foi alcançado e qual o seu impacto total.

Passo 10 – Utilizar o ciclo PDCA¹

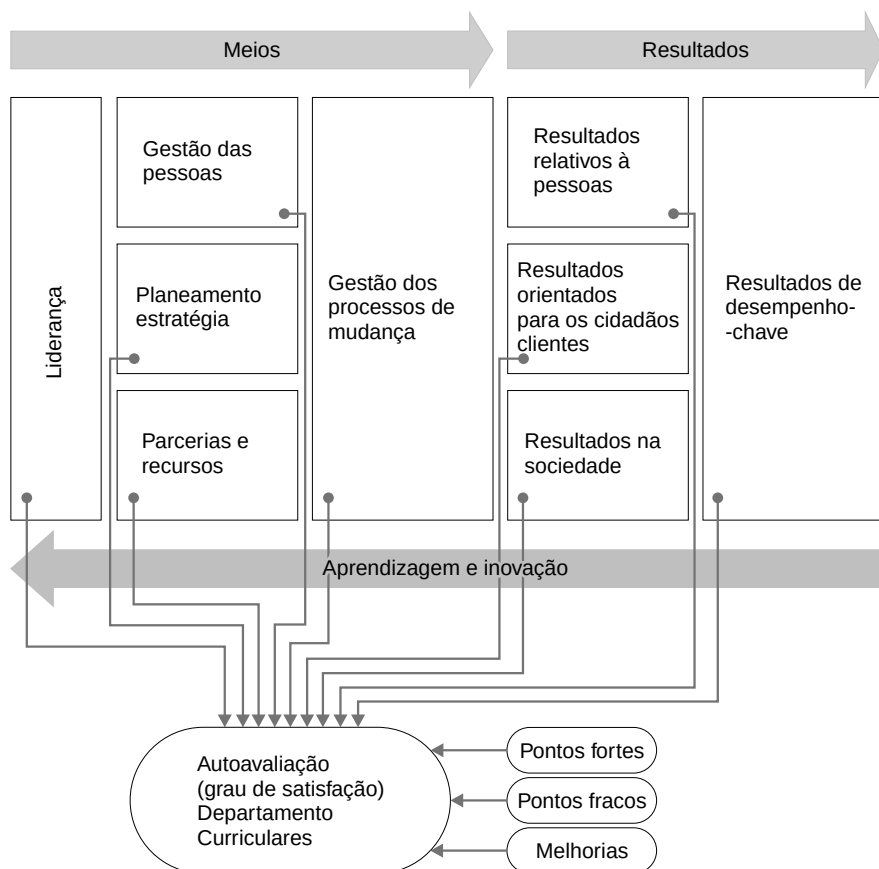
O Envolvimento de todos, naquilo que são os pontos fundamentais de acção da organização e a consciência da necessidade de tornar explícito o conhecimento de todos os intervenientes constitui a mais-valia para a introdução da ferramenta CAF.

Resultados Obtidos

Após a aplicação dos questionários aos docentes da Escola Secundária relativamente aos critérios Liderança, Planeamento e Estratégia, Gestão das Pessoas, Processos e Resultados e Grau de Satisfação relativos à imagem gestão e sistemas de gestão, desenvolvimento da carreira, níveis de motivação, condições de trabalho, equipamentos e estilo de liderança de topo e intermédia da escola., obtiveram-se os seguintes resultados:

⁽¹⁾ Ciclo de Deming O ciclo PDCA foi introduzido no Japão após a 2ª guerra. Idealizado por Shewhart, na década de 20, foi divulgado e aplicado por Deming, em 1950. O ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como, por exemplo, na gestão da qualidade, dividindo-a em quatro principais passos. *Plan* (Planear): estabelecer missão, visão, objectivos (metas), procedimentos e processos (metodologias) necessárias para atingir os resultados. *Do* (Executar): realizar, executar as actividades. *Check* (Verificar): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planeado, objectivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, elaborando relatórios. *Act* (Acção): Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e elaborar novos planos de acção, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, melhorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

Figura 5 – Critérios aplicados



■ Liderança

- Diagnóstico sobre desenvolvimento e comunicação da missão, visão e valores da Escola e do Departamento Curricular (subcritério 1.1).
- Diagnóstico da motivação e apoio às pessoas da organização e servir de modelo (subcritério 1.3).

No que diz respeito ao conhecimento da missão, valores e visão da escola, os docentes parecem conhecer os dois primeiros, embora esse conhecimento tenha sido veiculado por documentação ou por colegas e não pela direcção da escola. A situação é idêntica quanto ao departamento. Relativamente à visão, da Escola e do Departamento, mais de metade, 55,6% e três em cada quatro docentes dizem des-

conhecê-la o que tem implicações directas à liderança de topo e intermédia. Embora 86,1% docentes considerem que a partilha de informação relevante é efectuada pelo Coordenador, essa informação estará mais relacionada com a necessidade de cumprimento de normativos internos e externos, do que com o desenvolvimento estratégico planeado para a instituição. Essa situação é reforçada quando 78,8% dos respondentes dizem não ter conhecimento dos objectivos estratégicos do departamento.

Quando inquiridos relativamente a acções que promovam o desenvolvimento organizacional, 44,1% dos respondentes dizem não ser promovidas no departamento. O debate relativo ao desempenho individual não parece ser prática nos departamentos uma vez que apenas um quarto dos inquiridos dizem fazê-lo.

Existem constrangimentos relativamente às lideranças. Este aspecto prende-se com a definição e comunicação da visão e respectivos objectivos estratégicos, como também ao nível do debate do desempenho profissional. Relativamente ao desempenho profissional, parece ser evidente que esta prática de avaliação (auto e hetero-avaliação) no plano da docência não faz parte da prática profissional de lideranças e núcleo operativo. O facto dos respondentes não efectuarem formação ao nível do desempenho organizacional vem acentuar, o modo como é percebida a docência, ainda encerrada no núcleo de ensino de áreas disciplinares, no espaço turma, mas isolados da estrutura organizacional e logo sem intervenção directa no seu desenvolvimento.

■ Planeamento e estratégia

- Diagnóstico de desenvolvimento, revisão e actualização do planeamento e estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis (subcritério 2.2).
- Diagnóstico de implementação do planeamento e da estratégia em toda a organização (subcritério 2.3).

Embora tenham participado na elaboração dos planos anuais da Escola e do Departamento, 62,9% e 82,4%, é notório que essa participação resultou mais do cumprimento da assiduidade às reuniões e grupos de trabalho, do que do seu interesse em contribuir de forma voluntária, somente 8,3%. A dependência de uma estrutura burocrática, que define, marca e controla parece ser ainda uma característica da actividade do docente, quando no contexto estrutural da organização.

O facto de existir uma percentagem de 56,2% dos respondentes que consideram não ter havido negociação relativamente aos objectivos do departamento vem reforçar a dependência da norma o que impede a criatividade e a inovação.

■ Gestão das Pessoas

- Diagnóstico de identificação, desenvolvimento e uso de competências das pessoas articulando os objectivos individuais e organizacionais (subcritério 3.2).
- Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades (subcritério 3.3).

O âmbito e conceito de autonomia dos respondentes estão associados à percepção docente de autonomia dentro da actividade de ensino. No entanto, a autonomia diminui quando é necessária a definição e implementação de novos processos. A delegação de funções parece acontecer só às vezes, por parte dos coordenadores, mantendo pois o registo centralizador e aglutinante da percepção de liderança.

O envolvimento dos docentes na concepção de processos no Departamento e na sua adaptação para a melhoria aparece evidenciada.

■ Processos

- Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática (subcritério 5.1).
- Inovar os processos envolvendo os cidadãos /clientes (subcritério 5.3).

A avaliação de processos ainda não é prática nos departamentos. Essa situação é notória não só pela não reflexão após a implementação, como também pela não responsabilização dos agentes implicados no processo. O cumprimento das orientações é mais importante do que a reflexão acerca dos resultados e as propostas de alteração dos processos. A autoavaliação é vista mais como a necessidade de dar cumprimento à norma, do que à real importância do processo para um caminho de melhoria.

A intervenção do coordenador no processo de melhoria parece mais evidente do que o do responsável da organização. Este aspecto está de acordo com os aspectos já referidos na revisão da literatura, que apontam para a maior proximidade do coordenador e também maior influencia no sentido da alteração de prática organizacionais. 55,3% dos respondentes participam sempre ou quase sempre no processo de planeamento de mudança, ainda uma percentagem aquém da mobilização necessária para alterações efectivas na organização. Note-se os discentes não têm espaço de intervenção no processo.

■ Resultados

- Avaliação da satisfação dos cidadãos/clientes (subcritério 6.1)

À questão se o departamento possui escalas e indicadores internos que possam ser utilizados para medir os resultados alcançados junto dos alunos, mais de quatro quintos dos respondentes afirmam não existirem indicadores.

■ Grau de satisfação dos docentes

- Resultados obtidos (sub-critério 7.1. Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas).

Imagem global do departamento

Em todos os itens respondidos os docentes mostram a sua satisfação face ao modo como é prestado o serviço do seu departamento, bem como relativamente à relações estabelecidas entre docentes e o seu grau de envolvimento no trabalho pedagógico. O modo como a informação é facultada é também do agrado de uma grande percentagem de docentes. Estes aspectos são reveladores de um bom clima de trabalho entre os membros da comunidade docente.

Motivação

Em todos os itens respondidos os docentes mostram a sua satisfação face ao modo como é prestado o serviço do seu departamento, bem como relativamente à relações estabelecidas entre docentes e o seu grau de envolvimento no trabalho pedagógico. O modo como a informação é facultada é também do agrado de uma grande percentagem de docentes. Estes aspectos são reveladores de um bom clima de trabalho entre os membros da comunidade docente.

Gestão e sistema de Gestão

Satisfação relativa à gestão e ao sistema de gestão.

A insatisfação relativamente à gestão e ao sistema de gestão é evidente. A gestão e o sistema de gestão devem ser melhorados com maior urgência na área de avaliação de desempenho, no modo como são fixados os objectivos individuais e de grupo, no sistema de recompensas e no modo como se desenvolve a comunicação. No que respeita à posição dos departamentos face à mudança, os docentes apresentam uma divisão de opiniões.

Condições de trabalho

A satisfação com o ambiente de trabalho é reforçada, contudo a dificuldade de conciliação entre vida profissional e pessoal é uma dificuldade identificada. É também notória a insatisfação relativamente à igualdade de oportunidade para o adquirir novas competências profissionais bem como com o processo de promoção na carreira. Estes dois últimos pontos não são alheios à entrada em vigor do último Estatuto da Carreira Docente.

Desenvolvimento da carreira

O grau de satisfação no que respeita ao desenvolvimento da carreira não é muito elevado. A insatisfação dos docentes é notória relativamente à política de recursos humanos da escola e nas oportunidades criadas para adquirir novas competências. No entanto, a comunicação é fluida nos Departamentos e uma parte dos docentes está satisfeita com a formação adquirida até ao momento.

Níveis de motivação

Embora a insatisfação relativamente ao modo como é gerida a política de recursos humanos seja notória, bem como os aspectos relativos ao desenvolvimento da carreira, esses constrangimentos não retiraram a motivação aos docentes para desenvolverem o seu trabalho. O facto de estarem disponíveis para a aprendizagem de novos métodos de trabalho, para trabalharem em equipa e participarem em projectos de mudança, reforça a sua estreita ligação à essência da profissão que não fica abalada por situações contingenciais.

Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços

Relativamente ao equipamento TIC da escola, a maioria dos respondentes está insatisfeito. No entanto as condições de segurança higiene e serviços de apoio, bar e refeitório são do agrado de mais de 80% dos docentes.

Satisfação – Liderança de topo

Os docentes estão insatisfeitos e muito insatisfeitos com a liderança de topo em todos os itens apresentados. Este facto resulta, da aparente não percepção do gestor de topo das necessidades da instituição e dos docentes que nela trabalham. O facto de o Director não liderar através do exemplo condiciona toda a sua imagem relativamente aos outros pontos focados e retira-lhe capacidade de se assumir como líder natural da organização, sendo percebido como líder imposto com as características referenciadas na revisão da literatura.

Liderança intermédia – Coordenadores de departamento

Contrariamente ao que se verifica relativamente ao grau de satisfação da liderança de topo (Director), a liderança intermédia obtém um grau de satisfação superior. Os docentes responderam estar satisfeitos com o seu coordenador em quase todos os itens numa percentagem que varia entre os 45% e 80%. A excepção situa-se na promoção de uma cultura de mudança, no reconhecimento do esforço individual e das equipas, bem como na promoção das acções de formação. Se, relativamente ao primeiro aspecto apresentado reforça a importância da proximidade entre os Coordenadores e docentes, no segundo aspecto pode ser revelador da não veiculação por parte do líder intermédio às novas funções conferidas à sua condição, ao seu papel na avaliação de desempenho dos docentes e a sua importância para a identificação de pontos fracos no processo de trabalho para a definição de prioridades relativamente à formação para o Departamento e também ao momento vivido na carreira dos docentes que assumiram essas funções.

Conclusões

A presente investigação permitiu chegar a alguns resultados que são indicadores para a análise da organização escolar em estudo. Assim sendo, da análise dos resultados obtidos extraem-se as conclusões que de seguida se apresentam.

Quando inquiridos sobre o conhecimento relativamente a missão, valores da Escola e do Departamento a que pertencem, os docentes dizem não conhecer profundamente, e a maior parte desconhece a visão da instituição escolar onde trabalha. Os objectivos estratégicos do Departamentos também são praticamente desconhecidos. Essa falta de veiculação a um conjunto de valores e a uma imagem dificulta o caminho que deve ser de conjunto na construção de uma melhor organização. É pois necessário o estabelecimento de objectivos estratégico, de médio prazo e operacionais, de curto prazo, para que se coloque em marcha um conjunto de acções para a persecução da missão e visão da organização.

A partilha de informação por parte do Coordenador de Departamento resulta mais de um imperativo normativo do que de uma necessidade sentida na organização para a discussão e análise da realidade educativa.

A formação na área do desenvolvimento organizacional ainda não faz parte das preocupações dos Departamento, aspecto que acentua a percepção docente da sua prática profissional, ainda encerrada no ensino das diversas áreas curriculares, em espaço turma e isolada da estrutura organizacional.

Existem constrangimentos relativamente às lideranças. Este aspecto prende-se com a definição e comunicação da visão e respectivos objectivos estratégicos, como

também ao nível do debate do desempenho profissional, onde a prática de avaliação (auto e hetero-avaliação) não faz parte nem da prática profissional das lideranças nem do núcleo operativo.

Os Coordenadores de Departamento são vistos, todavia, pelos docentes como o garante de práticas de manutenção de um *status quo*.

A participação dos docentes na elaboração dos Planos Anuais da Escola e do Departamento resulta do cumprimento da tarefa que é definida e consta da rotina administrativo-pedagógica da Escola do que do interesse efectivo em dar uma contribuição pessoal. A capacidade de contribuir voluntariamente para a elaboração dos documentos acima referidos ainda é muito ténue, o que reforça a ideia da dependência de uma estrutura burocrática de suporte que permita a definição rotineira de tarefas, marcando e controlando o processo de trabalho. Essa aparente agilização, contudo, condiciona o pensamento livre e a inovação, estandardizando processos numa aparente facilitação da actividade. Este aspecto é responsável pelo travão interno à mudança. Formatos num determinado modo de actuação, os docentes são eles próprios obstáculo à mudança.

Outro aspecto que se constatou foi que o âmbito e conceito de autonomia dos docentes estão associadas à autonomia dentro da actividade de ensino. A autonomia vai diminuindo quando é necessária a definição e implementação de novos processos. A delegação de funções parece acontecer só às vezes, por parte dos coordenadores, mantendo pois o registo centralizador e aglutinante da percepção de liderança.

De acordo com a informação facultada pelos respondentes a avaliação de processos ainda não é prática nos departamentos. Essa situação é evidente pela não reflexão após a implementação dos processos, como também pela não responsabilização dos agentes implicados nos mesmos. O cumprimento das orientações é mais importante do que a reflexão acerca dos resultados e as propostas de alteração dos processos. A autoavaliação é vista mais como a necessidade de dar cumprimento à norma, do que à real importância do processo para um caminho de melhoria.

A intervenção do coordenador no processo de melhoria é mais visível do que o do responsável da organização. Este aspecto está de acordo com os aspectos apontam para a maior proximidade do coordenador e também a sua maior influência no sentido da alteração de prática organizacionais.

Os docentes participam sempre ou quase sempre no processo de planeamento de mudança, ainda que numa percentagem aquém da mobilização necessária para alterações efectivas na organização. Note-se os discentes não têm espaço de intervenção no processo.

Verificou-se que os Departamentos não possuem indicadores que permitam uma sistematização da monitorização dos resultados alcançados junto dos alunos. Este é mais um constrangimento identificado.

Efectuado o diagnóstico procura-se identificar agora o grau de satisfação dos colaboradores/docentes relativamente a aos Departamentos. Deste modo os docentes dos vários Departamentos Curriculares mostram-se satisfeitos e muito satisfeitos com a imagem global do Departamento a que pertencem e com o modo como é desenvolvido o trabalho pedagógico.

A gestão e o sistema de gestão devem ser melhorados, uma vez que a insatisfação relativamente a esse aspecto é evidente. Os pontos que devem ser intervencionados com maior urgência serão na área de avaliação de desempenho, no modo como são fixados os objectivos individuais e de grupo, no sistema de recompensas e no modo como se desenvolve a comunicação. No que respeita à posição dos departamentos face à mudança, os docentes revelam uma divisão de opiniões.

Os docentes mostram-se satisfeitos com o ambiente de trabalho contudo, a dificuldade de conciliação entre vida profissional e pessoal é um constrangimento identificado. É também notória a insatisfação relativamente à igualdade de oportunidade para o adquirir novas competências profissionais bem como com o processo de promoção na carreira. Estes dois últimos pontos não são alheios à entrada em vigor do último Estatuto da Carreira Docente.

O grau de satisfação no que respeita ao desenvolvimento da carreira não é muito elevado e é notória a insatisfação dos docentes relativamente à política de recursos humanos da escola e às oportunidades criadas para adquirir novas competências. Verificou-se, no entanto, que a comunicação é fluida nos Departamentos e uma parte dos docentes está satisfeita com a formação adquirida até ao momento.

Os constrangimentos referidos anteriormente não retiraram contudo, a motivação aos docentes para desenvolverem o seu trabalho. O facto de estarem disponíveis para a aprendizagem de novos métodos de trabalho, para trabalharem em equipa e participarem em projectos de mudança (essencialmente no âmbito pedagógico), reforça a sua estreita ligação à essência da profissão que não fica abalada por situações contingenciais, mas que também não sente o imperativo da envolvimento global na estrutura escolar. A indiferença face a esse aspecto acentua a inadaptação à mudança e inovação.

As condições de higiene e segurança são motivo de satisfação dos docentes. Os serviços de apoio, bar e refeitório agradam à maioria dos docentes. No que concerne ao equipamento TIC, a situação é inversa uma vez que a maioria dos docentes está insatisfeita.

Verifica-se uma insatisfação global com a liderança de topo em todos os itens apresentados que resulta da aparente não percepção do gestor de topo das necessidades da instituição e dos docentes que nela trabalham. O Director, ao não liderar através do exemplo, condiciona toda a sua imagem relativamente aos outros pontos focados e retira-lhe capacidade de se assumir como líder natural da organização, sendo percebido como líder imposto com as características referenciadas na revisão da literatura.

A liderança intermédia, contrariamente ao que se verifica relativamente ao grau de satisfação da liderança de topo, obtém um grau de satisfação superior. Os docentes responderam estar satisfeitos, de uma maneira geral, com o seu coordenador. A excepção situa-se na promoção de uma cultura de mudança, no reconhecimento do esforço individual e das equipas, bem como na promoção das acções de formação. Se, relativamente ao primeiro aspecto apresentado reforça a importância da proximidade entre os Coordenadores e docentes, no segundo aspecto pode ser revelador da não veiculação por parte do líder intermédio às novas funções conferidas à sua condição, ao seu papel na avaliação de desempenho dos docentes e a sua importância para a identificação de pontos fracos no processo de trabalho para a definição de prioridades relativamente à formação para o Departamento e também ao momento vivido na carreira dos docentes que assumiram essas funções.

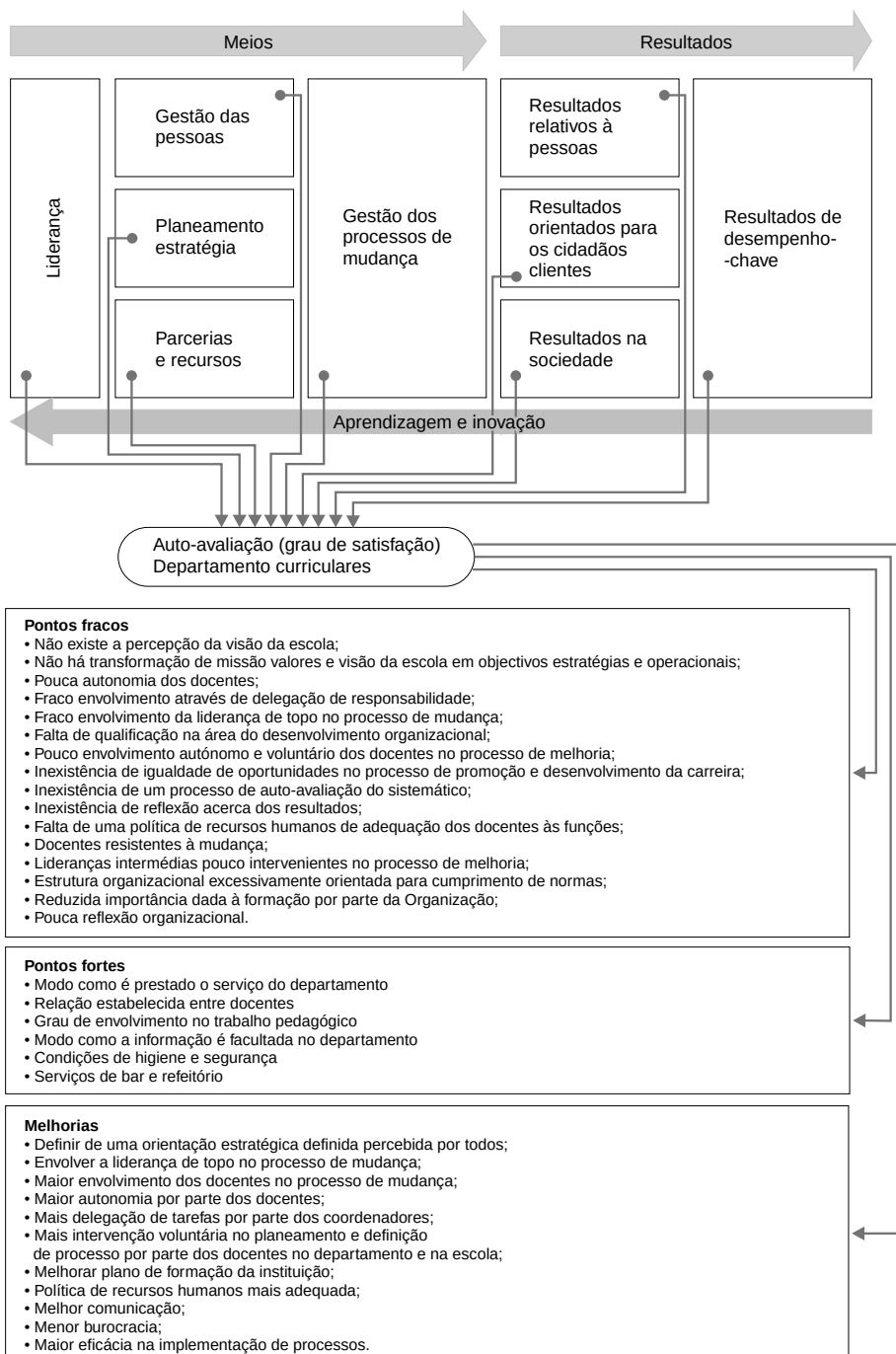
Este estudo, para além da implementação do modelo CAF na autoavaliação dos Departamentos Curriculares, procurou também perceber o modo como os diversos Departamentos sentiam necessidade de alterações na estrutura organizativa da escola em estudo. Confirma-se que os imperativos presentes para a mudança e inovação não parecem ser prioritários na escola em estudo. Existe uma adaptação ao modelo burocrático que embora com algumas perspectivas dissonantes, nomeadamente dos Departamentos de Matemática e Ciências Experimentais, Expressões, esporadicamente, e de forma mais sistemática o Departamento de Línguas, apresentam uma atitude passiva face à mudança, que parece ser mais um referente de discurso do que uma prática efectiva. A noção da necessidade de autoavaliação imposta pela tutela e a aceitação «inquestionada» da aplicação de um modelo e consequentemente do conhecimento dos seus resultados não obriga por si só à alteração de práticas, uma vez que é assumida a não responsabilização e a não implementação de novos processos em virtude do reconhecimento de pontos fracos existentes.

A noção de Adhocracia veiculada por Mintzeberg está longe de chegar à instituição em estudo e, provavelmente, às instituições escolares com características idênticas a esta. A fraca ou nula autonomia, que resulta de múltiplas directrizes administrativas e da não preparação da classe docente nas áreas da cultura organizacional, tem vindo a isolar estes profissionais das alterações profundas que as instituições públicas devem enfrentar.

Os Departamentos Curriculares enfermam da inoperância para a inovação, esporadicamente aceite no contexto sala de aula. Têm dificuldade em aceitar a avaliação como prática decorrente de qualquer processo de trabalho. Esta parece ser vista mais como estigmatização do que como evolução. A esta situação, não é alheia a nossa vivência política e social que foi marcada por um registo recriminatório e punitivo associado à avaliação. Esta imagem interiorizada de geração em geração nunca permitiu a aceitação da avaliação como processo de melhoria e não como punição ou reveladora de incapacidade. A nossa História recente, de há 36 anos, não conseguiu ainda desmistificar este conceito, que parece cada vez mais arreigado e interiorizado, através de formas mais ou menos mascaradas de desresponsabilização social e educativa como foi evidenciado por Lipovetsky na revisão da literatura.

Se a estrutura intermédia não tem a capacidade de inovação estrutural, remete toda a organização para o marasmo da inoperância e aceitação, sem questionar, de processos, métodos, imperativos, quer sejam internos, quer sejam externos. Se ao nível intermédio somarmos as dificuldades encontradas na liderança de topo, entende-se a grande dificuldade de mudança da Escola. A implementação do Decreto-lei 75/2008 de 22 de Abril, fica pois refém da instituição que regula, não se efectivando a sua real implementação, uma vez que parece regular uma entidade virtual, ainda muito longe da escola que se vive.

Está-se pois em condições de preencher o modelo CAF, identificando pontos fortes, pontos fracos e áreas de melhoria relativamente à avaliação dos Departamentos Curriculares, ousando completá-lo com informações de ordem estrutural relativamente aos vários Departamentos Curriculares, procurando introduzir os conceitos de Burocracia Profissional e Adhocracia preconizados por Mintzeberg.

Figura 6 – Modelo CAF – Autoavaliação dos departamentos curriculares

Após o preenchimento do modelo, e pela avaliação efectuada torna-se claro em que configuração encaixa a escola em estudo. A linha hierárquica, marcadamente vertical, regula o funcionamento e as relações entre o vértice estratégico e as estruturas intermédias e operacionais. Contudo, pela formação qualificada do núcleo operacional, permite-se um nível de autonomia relativo no contexto de desenvolvimento de trabalho pedagógico em sala de aula e uma standardização do trabalho. A comunicação assume contornos de formalidade associada ao cumprimento de normativos e ao mesmo tempo coabita a informalidade na comunicação entre todos os elementos da comunidade educativa.

Esta estrutura não permite a adaptação necessária às alterações impostas pelo universo externo. Assenta ainda num conceito de Escola virada para si mesma, quer no sentido amplo quer no desempenho profissional dos docentes, que estão virados para o interior da sala de aula, das áreas disciplinares, do trabalho individual, esporadicamente marcado pela necessidade de formalização de documentação em sede de Departamento ou grupo disciplinar.

A Adhocracia está pois, longe de ser entendida internamente, como estrutura que pode ir ao encontro das necessidades da Nova Era. Esta configuração dá uma importância acrescida ao meio envolvente, atendendo rápida e eficientemente às suas necessidades. A comunicação é fluida e rápida entre os vários elementos e a coordenação é efectuada pelo ajustamento mútuo o que facilita o fluxo de informação e a realização de tarefas. É uma estrutura que assenta numa profunda autonomia, não no sentido de individualismo, mas sim de responsabilização, o que permite o reconhecimento por todos do trabalho a desenvolver e onde cada um se adapta segundo as suas competências e especializações. Marcadamente horizontal, valoriza o trabalho em equipa e a não separação de áreas de saber para que exista uma real inovação, não só ao nível dos processos de trabalho, como ao nível da construção dos saberes.

O presente estudo revela que ainda se está longe da configuração da Adhocracia, porque obriga a um conhecimento de comportamento organizacional ainda não dominado pelos docentes o que os afasta, pelo receio do falhanço, dos processos que poderiam induzir as alterações estruturais, como é o caso da avaliação sistemática e a formação em áreas diferentes da sua formação inicial, imprescindíveis para uma mudança de paradigma organizacional.

A utilização da CAF permite à organização escolar uma procura de melhoria no sentido princípios da qualidade total. O cumprimento do ciclo de Deming P (*plan*), D (*do*), C (*check*), A (*act*), proporciona um contínuo na avaliação da organização, possibilitando a identificação de pontos fracos e fortes e assim caminhando para a qualidade e a excelência.

A Escola em estudo, embora já tendo iniciado a implementação da CAF, e tendo sido identificados pontos fortes, está ainda no caminho da procura de qualidade. A melhoria deve pois ser um objectivo fundamental de toda a comunidade, que empenhada no cumprimento da Missão, Valores e Visão da Escola possa oferecer um serviço educativo de maior qualidade e que vá ao encontro da comunidade e região onde está inserida.

O desenvolvimento resulta do investimento na formação e educação das crianças e jovens. A Escola tem um papel cada vez mais preponderante na construção do Portugal Futuro, pela multiplicidade de papéis que tem vindo a assumir. Urge reinventar-se, para que possa concretizar a sua Missão.

Referências

- ANTÓNIO, NELSON SANTOS e TEIXEIRA, ANTÓNIO (2007), *Gestão da Qualidade – de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*, Edições Sílabo, Lisboa
- CAMPS, V. (1994). *Los valores de la educación. Hacer Reforma*. Grupo ANAYA SA. Madrid. p.65
- CANO, ELENA (2003). *Organización, calidad y diversidad*. Editorial La Muralha, S.A. Madrid. pp. 43, 63.
- DACAL, G. (1996). *Curso de organización escolar y general*. Editorial Escuela Espanola. Madrid.
- DIAZ, M. et al. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Editorial Síntesis. Madrid. pp. 65,88.
- DIRECÇÃO-GERAL da ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (DGAP), (2003) *Estrutura Comum de Avaliação (CAF), Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação*, Direcção Geral da Administração Pública, Lisboa.
- DIRECÇÃO-GERAL da ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (DGAP), (2005) *Manual de Apoio para Aplicação da Estrutura Comum de Avaliação (CAF)*, Direcção Geral da Administração Pública, Lisboa.
- LIMA e SILVA, R. de (2005) Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653) *Estrutura e dinâmica das organizações (escolares)*
- LIPOVETSKY, G. (2004). *O Crepúsculo do Dever; a ética indolor dos novos tempos democráticos*. 3ª edição. Dom Quixote. Porto. (Trad. de Maria Gaspar e Carlos Gaspar). pp 184,185
- LIPOVETSKY, G. (1983). *A Era do Vazio; ensaio sobre o individualismo contemporâneo*. Relógio D'Água Lisboa. Pg. 48;49.
- LOPES, ALBINO e CAPRICHIO, LINA (2007) *Gestão da Qualidade*, Editora RH, Lisboa.
- MINTZBERG, H. (1995) *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. 2ª Edição. Publicações Dom Quixote. Lisboa. (Trad. de Amélia Salavisa Brooker)
- MODELO CAF. Secretaria Regional de Educação dos Açores.
- NOGUEIRO, T. (2008) *A Qualidade e o Modelo Common Assessment Framework. O Caso dos Serviços Académicos da Universidade de Évora*, dissertação de mestrado não publicada, U.E., Évora.

- OCHÔA, P.(2004) *Aplicação da CAF ao Ministério da Educação. O caso piloto da Secretaria-Geral*, Seminário CAF.
- ROPIO, MARTA (2010), *A Escola Como Organização: Avaliação pela aplicação do Modelo CAF nos Departamentos Curriculares de uma Escola Secundária*, Évora, Universidade de Évora
- SARAIVA, MARIA MARGARIDA (1997) *A Avaliação nas Instituições de Ensino Superior em Portugal, Para uma Educação de Qualidade*, dissertação de mestrado não publicada, ISCTE, Lisboa.
- SARAIVA, MARIA MARGARIDA (2003) *Gestão da Qualidade Total, Uma proposta de Implementação no Ensino Superior Português*, tese de doutoramento não publicada, ISCTE, Lisboa.
- SARAIVA, MARGARIDA e TEIXEIRA, ANTÓNIO (2009) *A qualidade numa perspectiva Multi e Interdisciplinar*, nº0, Edições Sílabo, Lisboa.
- SENGE, PETER, (1993) *The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization*, Century Business.
- SERRANO, A. et al. (2003). *Gestão do Conhecimento, o novo paradigma das organizações*. Editora de Informática, Lda. Lisboa.
- TEIXEIRA, S.(1998). *Gestão das Organizações*. 2ª edição Mc Graw Hill. Madrid.
- YIN R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*. Second Edition, Sage Publications London (polic.)
- VERDASCA, J (2002) «O desempenho escolar na linguagem dos indicadores» (cap. II). *Desempenho Escolar, Dinâmicas de Evolução e Elementos Configuracionais Estruturantes*. Évora: Universidade de Évora (polic.).

Sistemas de gestão da qualidade em instituições de ensino superior – questões de implementação

António Ramos Pires

Instituto Politécnico de Setúbal
antonio.pires@estsetubal.ips.pt

Rodrigo Lourenço

Instituto Politécnico de Setúbal
rodrigo.lourenco@estsetubal.ips.pt

Resumo: As experiências disponíveis na implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) em Instituições de Ensino Superior (IES) evidenciam grandes dificuldades, pelo menos, na gestão dos processos chave de ensino e aprendizagem, ficando muitas vezes confinadas aos processos de suporte.

Neste artigo apresenta-se uma reflexão sobre a abordagem escolhida pelo Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), na concepção e implementação de um SGQ. Para o efeito, foi seguida uma abordagem por processos (Pires e Lourenço, 2010).

Em primeiro lugar, é estabelecido um quadro teórico e conceptual, o qual ajudou a esclarecer abordagens e a justificar prioridades. Alguns conceitos, dificuldades e mitos são identificados e caracterizados.

Em segundo lugar, é tipificada uma abordagem, para a implementação de um SGQ, apoiada na experiência recente do IPS, não tendo, no entanto, a preocupação de a descrever de forma próxima, mas sim a preocupação de ser útil a outras IES.

Por último, são apresentadas algumas conclusões sobre o percurso, bem como adiantadas recomendações.

Palavras-chave: Qualidade, Ensino Superior, Mudança, Processos.

Abstract: Current experiences in Quality Management System (QMS) implementation in higher education institutions (HEIs) have demonstrated huge difficulties in managing the key process of teaching-learning, often at the level of administrative processes.

In this paper, the approach to QMS design and implementation in the Polytechnic Institute of Setúbal (IPS) is presented. A process management perspective is adopted (Pires & Lourenço, 2010).

Firstly, a theoretical and conceptual framework is established which helped to select approaches and to justify priorities. Some concepts, difficulties and myths are also identified and characterized.

Secondly, an implementation strategy is typified based on the recent experience in IPS, bearing in mind the applicability to other HEIs.

Finally, conclusions and some recommendations are presented and discussed.

Keywords: Quality, Higher Education, Change, Processes.

1. Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) em Instituições de Ensino Superior (IES)

Os SGQ são concebidos para controlar e gerir as actividades mais relevantes e com mais impacte na qualidade das saídas. Este conceito de qualidade das saídas tem associadas duas questões:

- a) A qualidade é definida como o nível de conformidade com requisitos dado por um conjunto de características distintivas (logo não existe uma qualidade universal, já que podem variar os requisitos, os níveis de conformidade com esses requisitos também, bem como as características distintivas);
- b) A qualidade é entendida como a forma eficaz de alcançar os resultados desejados (ou seja a qualidade definida). Contudo, no âmbito de aplicação de um sistema da qualidade a IES, os conceitos associados à própria definição da qualidade assumem dimensões específicas, geram muitas opiniões diferenciadas (muitas vezes não fundamentadas no conhecimento técnico e científico), as quais originam várias propostas de actuação.

No caso particular da implementação formal de um SGQ, surgem novas questões. Por exemplo, Karapetrovic e Honarkhah (2009) argumentam que os sistemas foram concebidos pelos professores, considerando os estudantes como os clientes principais do fornecimento do curso (este é o produto), porque neste caso, eles são

os destinatários do serviço (visão da série de normas ISO 9000). Contudo, os mesmos autores sustentam que os sistemas definidos nas normas ISO 10001 e 10002 podem também ser desenvolvidos com o enfoque noutras partes interessadas no ensino superior.

Tischler (2010, pp.3) sublinha que:

«Os dois maiores pontos onde as abordagens da qualidade diferem das abordagens tradicionais da gestão são:

- Visão de que processos melhores e sustentáveis conduzem a melhores produtos e serviços, e que estes processos podem ser continuamente melhorados, e
- Entendimento de que aquelas abordagens usam um tipo particular de cultura para obter a mentalidade de melhoria contínua e de esforço sustentável».

Contudo, a maioria das IES estão mais preocupadas com as abordagens tradicionais para efeitos de promoção da qualidade da educação, tais como os graus (que podem oferecer), a experiência profissional (dos docentes), e a autoria de actividades de investigação e desenvolvimento. Assim, elas não estão receptivas a novas abordagens de gestão, como os SGQ, identificados como vindo das empresas (sinal suficiente de que não são aplicáveis às IES).

Kells (1995) sublinha que, desde há muito tempo, os académicos são agressivos com a interferência externa nas IES e com a introdução de novas técnicas de gestão. A experiência tem demonstrado que a sua resistência tem sido bem sucedida, sendo esta a razão porque a gestão tradicional têm persistido, sobrevivendo à acção de muitas entidades públicas e privadas.

Não raras vezes, os argumentos mais conservadores surgem de fontes insuspeitas, dificultando o entendimento das propostas de gestão da qualidade. Os argumentos resistentes são embalados em sofisticadas embalagens de liberdade, poder, controlo, facilitismo, pedagogias românticas, acabando com o sempre conveniente remate da falta de preparação, passividade e preguiça dos estudantes.

Numa perspectiva fortemente dissonante, colocam-se os defensores da teoria da complexidade, propondo que, em vez de se tentar reparar a velha imagem da escola (os professores ensinam a alunos interessados, bem preparados e agradecidos), a Escola deveria comprometer-se numa iniciativa global de ligar os estudantes a múltiplas fontes de informação, envolvendo-os com os problemas reais de carácter local, regional e global. Consequentemente, em vez de preparar a juventude para contextos estáveis e previsíveis (esta foi a tarefa da Escola no século XX), deveria prepará-los para lidarem com envolventes cada vez mais instáveis. A juventude encara o mundo como redes interligadas de relações, enquanto a escola ainda vê o mundo como campos segmentados de conhecimentos e experiências.

Os pontos de vista tradicionais são típicos de um mundo ameaçado por perdas eventuais (identidade, poder, posição política ou social). Handy (1995) chama a atenção para o facto de que quanto mais turbulentos são os tempos, maior é a complexidade do mundo e mais paradoxos existem.

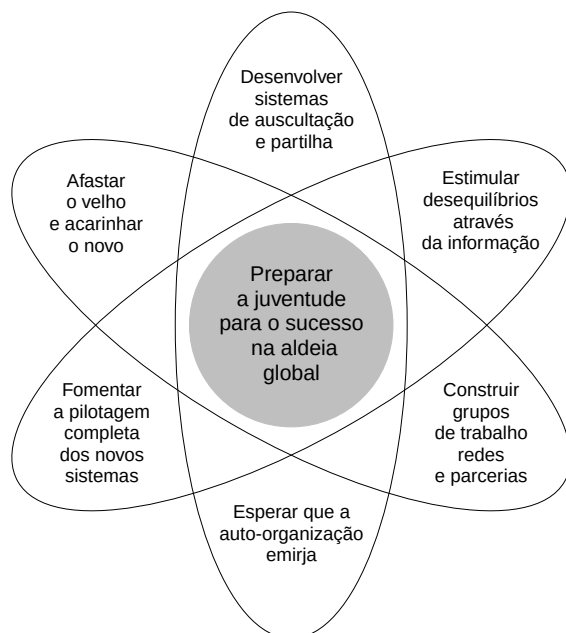
As IES são campos profícuos de paradoxos e ambiguidades, sendo o seu comportamento típico o de tentar resolver paradoxos, o que nunca pode ter sucesso. Contudo, em vez de serem vistas como fraquezas, estas características podem virar vantagens, desde que as IES assumam que têm de viver com esses paradoxos e ambiguidades. Mas os líderes necessitam de ter autoridade para definir e implementar políticas coerentes. Snyderet *al.* (2000) identificaram sete paradoxos criados pelas instituições de educação, que vão desde os sistemas partilhados de tomada de decisão, passando por professores com poder e prestando contas, envolvimento da comunidade, preparação do futuro com métodos antigos, trabalho individual desligado da vida da escola, até ao controlo do comportamento dos estudantes.

Os autores alinhados com a teoria da complexidade (Stacey, 1995; Snyderetal, 2000; Dervitsiotis, 2003) alertam para a necessidade das organizações lidarem com paradoxos, gerindo mudanças radicais entre visões opostas, como ilustrado na figura 1.

Snyderet *al.* (2000) apontam três importantes forças condutoras da mudança: Em primeiro lugar, os modelos lineares de mudança planeada são inadequados para os desafios presentes. Em segundo lugar, as rápidas e por vezes drásticas mudanças estão a democratizar os sistemas globais de intercâmbio e trocas (por exemplo, o capital intelectual está a redesenhar os nossos sistemas de trabalho). Em terceiro lugar, as forças democratizantes (por exemplo as TIC, mercados globais, os sistemas financeiros) estão a mudar a demografia e as redes globais.

Em termos de síntese, podemos dizer que as aplicações de técnicas e métodos da qualidade apenas podem ser consideradas como sucesso, quando foram capazes de mover as entidades para níveis significativamente mais elevados de desempenho. Hackman e Wageman (1995, p.336) afirmam que «a implementação é fácil, mas as velhas estruturas e sistemas organizacionais continuam incólumes, continuando a gerar as mesmas dinâmicas de comportamento, como dantes», o que é muitas vezes suficiente para destruir todas as iniciativas e melhorias.

Finalmente, a eficácia da maioria das IES, sendo públicas ou subsidiadas por fundos públicos, tem-se tornado cada vez mais imperativa, quer em termos de recursos, quer em termos éticos. A luta contra qualquer tipo de desperdício (materiais, tempo, recursos) é um pilar básico da sustentabilidade, o que pode ser uma grande área de consenso para toda a academia. Os SGQ podem fornecer um contributo decisivo para alcançar os resultados desejados (a qualidade) ao mínimo custo e com o máximo benefício para a sociedade e a humanidade.

Figura 1 – A vida no limite do caos

Adaptado de Snyder *et al.* (2000), pp. 315.

2. Condições básicas de implementação de sistemas de gestão da qualidade

A implementação de um SGQ requer algumas condições elementares, difíceis de reunir numa IES:

- a) A definição da Política obriga a que a equipa de gestão encontre um consenso de doutrina e acção, que as actuais formas participativas dos docentes na gestão dos estabelecimentos, a precariedade que lhe está associada e algum amadorismo, não facilitam;
- b) O Planeamento, incluindo o estabelecimento de objectivos, implicaria controlo mínimo sobre o Contexto (social e local), os Recursos (humanos, materiais, financeiros), os Meios (métodos pedagógicos e educativos), o que colide, por exemplo, com os mecanismos de decisão, e a com autonomia habitual dos professores;

- c) A Implementação e funcionamento do SGQ (concepção, operação, logística) requerem autoridade efectiva dos órgãos de gestão sobre o processo de ensino e de aprendizagem, como garantia de os objectivos poderem ser alcançados, e dos professores/gestores poderem ser responsabilizados;
- d) As actividades de Monitorização, Análise e Melhoria, a não serem concebidas e validadas pelas partes interessadas (pais, autarquias, regiões, tutela, Agência de Acreditação), não têm leitura útil;
- e) A Revisão do sistema, com base em informação definida e relevante, deveria potenciar a melhoria contínua, o que não se coaduna com a gestão centralizada e burocratizada nos Ministérios, e as condições referidas nos pontos anteriores.

Adicionalmente, a definição da qualidade é difícil de gerar consenso. Alguns enfatizam a qualidade da leccionação (OECD, 2009), outros focam-se nas saídas dos processos de ensino-aprendizagem, outros confiam na robustez dos conhecimentos científicos. Assumindo que a qualidade pode ser o nível de conformidade com requisitos fornecido por um conjunto de características distintivas, então existirão vários níveis da qualidade, de acordo com os projectos educativos de cada IES. Contudo, muitas das IES não têm características distintivas, assumindo de forma errada que a qualidade universal existe. Mas, se não formos capazes de transpor conceitos vagos para requisitos objectivos e características definidas, passíveis de serem monitorizadas e/ou medidas, então a qualidade continuará um conceito amplo, talvez novo nas IES, mas sem valor para a sua gestão.

3. Alguns mitos sobre sistemas de gestão da qualidade

O quadro acima caracterizado adensa-se, quando vislumbramos a existência de vários mitos acerca da qualidade do ensino:

- a) *A Qualidade do ensino é assegurada pela qualificação científica do corpo docente.* Insistimos, de longa data, que a referida qualificação é necessária, mas não suficiente. Um SGQ não questiona a referida qualificação, mas pelo contrário potencia a sua utilidade;
- b) *Os programas são para estudantes médios.* A debilidade dos métodos de concepção e de planeamento dos processos de ensino-aprendizagem não

acomoda a adequação dos objectivos em função dos estudantes, quer a nível global e grupal, quer a nível individual;

- c) *A massificação não é possível (nos termos anteriores à mesma).* A generalização dos acessos ao ensino, exigência absoluta da competitividade, requer novas formas de planeamento e gestão, apostadas no desenvolvimento máximo das potencialidades de todos os estudantes, e de cada um em particular.
- d) *Melhorar implica mais recursos.* Uma das atitudes típicas dos funcionários públicos emerge na resistência à mudança implícita na melhoria contínua, através da recusa em fazer mais e melhor com menos, ainda reclamando recursos que tendem a não existir.
- e) *Motivar significa melhores salários.* A posição reivindicativa de melhores salários, para além da sua justiça intrínseca, leva a esquecer elementos muitas vezes mais relevantes de realização pessoal a níveis mais capazes de explorar a satisfação plena do indivíduo.
- f) *Os estudantes não têm hábitos de estudo e não se encontram bem preparados.* Este pressuposto justifica uma posição cómoda de não procurar soluções para responder de forma mais adequada às necessidades dos estudantes disponíveis.

Acreditamos que o caminho é longo e difícil, mas também que é a área de eleição para quem deseja melhorias sustentáveis na sociedade e na humanidade.

4. Abordagem por processos e integração

A conhecida abordagem por processos pode ser também aplicada de forma útil e natural às instituições de ensino (Pires e Lourenço, 2010), que podem ser vistos, desde o ciclo de estudos, ano lectivo, período ou semestre, até ao nível de unidades curriculares, ou outras unidades de aprendizagem, onde as diversas áreas científicas contribuem para os processos de ensino-aprendizagem. Esta abordagem permite a gestão integrada dos recursos e dos resultados, fomenta o trabalho de equipa e ajuda a encontrar soluções mais próximas dos estudantes e de outras partes interessadas. A monitorização contínua ajuda a manter os processos sob controlo, a recolocá-los naquela situação após eventuais desvios, e assegura de forma mais proactiva a melhoria contínua dos processos e dos resultados.

Todavia, para que os esforços de todos os elementos de uma organização possam ser dirigidos no sentido dos seus grandes objectivos, alguém tem de desempenhar o papel de integrar as competências, as motivações e os recursos.

Os integradores são normalmente pessoas que coordenam actividades e/ou processos através de grupos transfuncionais/laterais. A coordenação pode também ser feita por um outro grupo transfuncional. As tarefas de integração são melhor desempenhadas por colaboradores a tempo inteiro e fora da estrutura, o que lhes confere neutralidade e credibilidade. Os integradores são mais necessários à medida que aumenta, por exemplo, a diferenciação, a especialização funcional, a diversificação por áreas de actividade e a dispersão global. A questão central sobre os integradores é o seu poder e autoridade dentro da estrutura e a sua liberdade para se moverem através das diversas unidades em que têm de desenvolver tarefas de integração.

No âmbito de um SGQ, e em relação ao Integrador – Gestor de Processo – diversas soluções podem ser encontradas:

- Coordenadores de ciclo de estudos;
- Coordenadores de curso;
- Coordenadores de ano;
- Coordenadores de áreas de aprendizagem, avaliação;
- Conselho de curso;
- Conselho pedagógico;
- Coordenador técnico-científico.

Nas organizações com baixa diferenciação hierárquica e funcional, como são as IES, os integradores têm de ter a capacidade de influenciar sem usar a autoridade, o que pode ser conseguido através do reconhecimento, por parte das pessoas que coordenam e com as que interactivam, do seu ascendente (competência e conhecimento). As organizações que usam abordagem por processos e integradores, muitas vezes chamadas de organizações laterais, apresentam várias vantagens, segundo três dimensões:

- a) Geram capacidade de resposta (as capacidades são as fontes de vantagens competitivas);
- b) Assumem características multidimensionais (permitindo fácil tratamento de qualquer assunto, através da flexibilidade e adaptabilidade a situações não previstas);
- c) Fomentam a aprendizagem e a mudança. A estrutura hierárquica, ao implementar a estratégia, tende a estabelecer coligações de poder resistentes à mudança, mantendo o *status quo* (tornando-se numa desvantagem competitiva). No lado oposto, as organizações laterais, ao criarem múltiplas coligações e múltiplas dimensões, geram o seu próprio antídoto – a existência de alguém, algures reclamando por mudança (Galbraith, 1987).

Outra vantagem da abordagem por processos advém do seu significado «virtual», o que permite conceber e reconceber a organização, de forma fácil, sem mudanças formais na estrutura hierárquica.

5. Análise, monitorização e medição dos processos de ensino – aprendizagem

Qualquer processo necessita de ser monitorizado, nomeadamente através de alguns indicadores que permitam saber o que está a acontecer, qual o percurso percorrido, no sentido de entender os eventuais desvios ao desejado (qualidade), fornecer elemento de análise e suportar a tomada de acções de correcção, acções correctivas, preventivas ou de melhoria. Sem estas actividades, o processo não pode ser considerado sob controlo, e muito menos gerido.

Contudo, assume especial importância na construção dos indicadores, a informação e a credibilidade da mesma. Aliás, as fontes de informação devem ser previamente estudadas para que se consiga produzir com a frequência desejada e com a comparabilidade adequada os indicadores que vierem a ser escolhidos, sendo desejável a maior automatização possível, a minimização do tratamento da informação, como também procedimentos claros de segurança, como seja o controlo de acessos de registo e de modificações, uma vez que «a credibilização das fontes de informação é um factor crítico de sucesso, vital para que o processo de monitorização não perca relevância dentro da organização.» (Caldeira 2009).

Alguns dos procedimentos internos que ajudam no reforço da valorização dos processos de monitorização passam necessariamente pelo aumento da transparência, pela realização de auditorias internas às fontes de informação, por controlo por amostragem (quando o volume de informação não permite o controlo total da mesma), e pelo recurso a alguns indicadores externos resultantes de entidades independentes. Caso não seja possível a obtenção da informação credível que responda às necessidades, optar-se-á por uma das três soluções:

- a) Procurar informações de substituição que permitam aproximar o valor do indicador;
- b) Financiar a elaboração ou aquisição das informações necessárias quer internamente quer externamente;
- c) Renunciar e escolher outro indicador, talvez menos significativo, mas que permita ser acompanhado com regularidade e sem esforços muito significativos (Jordan, Neves e Rodrigues 2003, 253).

No ambiente de ensino, as medidas de controlo devem ser mais do tipo orientativo, levando em conta as qualificações elevadas dos professores, e a capacidade de planeamento do seu próprio trabalho. As referidas medidas devem facilitar e promo-

ver a flexibilidade e adaptabilidade dos procedimentos, nomeadamente aos estudantes, e outros elementos da envolvente socioeconómica em que se insere a escola.

6. Questões de implementação

Tendo em conta as dificuldades identificadas, principalmente a debilidade das ferramentas de diagnóstico, a cultura de independência dos docentes, e a insuficiente autoridade dos órgãos de gestão, o SGQ do IPS foi concebido com base em dois pilares fundamentais:

1. O profundo conhecimento das variáveis com impactes nos resultados;
2. A gestão baseada em factos.

Neste sentido, e assumindo a conhecida afirmação de que não podemos gerir o que não conhecemos, a componente básica do SGQ será um sistema de monitorização (para tornar visível a realidade). Deste modo, também damos aplicação à recomendação de Snyderet *al.* (2000, p.320) «Estimular o desequilíbrio com informação». Entenda-se desequilíbrio com o estado em que as pessoas responsáveis são impelidas a agir, em face da clareza da informação.

O referido sistema de monitorização está a utilizar uma abordagem por processos (mesmo não estando ainda definido totalmente, quer os processos a considerar, quer as respectivas formas de gestão), como forma de identificar com mais facilidade as necessidades de informação, numa perspectiva da tomada de decisão, por parte dos órgãos de gestão e outras pessoas responsáveis a todos os níveis do IPS.

A figura 2 sumariza esta abordagem, mostrando o conceito genérico de processo e os tipos de variáveis consideradas, bem como os respectivos instrumentos de recolha. Os indicadores estarão relacionados, por exemplo, com as características dos estudantes à entrada, o desempenho académico dos mesmos, a I&D, a gestão dos recursos, o desempenho das abordagens pedagógicas, com diferentes níveis de agrupamento e de análise, como seja as unidades curriculares, grupos de unidades curriculares, semestres, anos lectivos, ciclos de estudo, Escolas, ou a um nível mais macro o IPS. Para tal, de forma a permitir um tratamento mais versátil da informação, os questionários e outras formas de recolha de informação estão a ficar alojados nas nossas bases de dados, permitindo igualmente aos docentes, gestores e investigadores, utilizá-los na monitorização, operação, ou investigação, tendo em conta os respectivos campos de interesse e necessidades.

Em termos temporais, as acções prioritárias centraram-se na disponibilização de informação relevante, como seja, a caracterização dos estudantes à entrada, questionários sobre a percepção dos estudantes, os resultados académicos, estudo de caracterização do insucesso, estudo sobre abandono escolar, estudo sobre a influência das variáveis sócio demográficas nos resultados académicos. Estas iniciativas prévias à implementação formal visaram criar uma cultura de rigor nas análises, e facilitar o processo de concepção dos procedimentos organizacionais.

Tendo em conta a grande dificuldade de objectivar o que entender por qualidade, optou-se pela realização de uma reunião de dirigentes e responsáveis do IPS, no sentido de melhorar o entendimento sobre três áreas: requisitos de qualidade; diagnóstico interno e indicadores de monitorização.

Para tal, foram feitas três actividades. O primeiro teve como principal objectivo fazer uma primeira abordagem aos diferentes conceitos e às diferentes interpretações dos requisitos dos principais referenciais da qualidade, tendo sido desenho e realizado uma actividade ilustrada na tabela 1.

Tendo em vista as futuras auditorias aos denominados Sistemas Internos de Garantia da Qualidade, foi concebida e realizada uma segunda actividade de diagnóstico dos procedimentos ou práticas organizacionais capazes de responder aos referenciais da Agência A3ES. Este diagnóstico, que teve por base um primeiro diagnóstico preparado pela UNIQUA/IPS (Unidade para a qualidade e avaliação), foi desenvolvido e aprofundado por vários grupos de trabalho, com mais afinidades a cada referencial, e posteriormente detalhado pelos Directores das Escolas (Tabela 2).

Por último, no sentido de identificar e consensualizar os indicadores de suporte à tomada de decisão, foi dedicada uma sessão de trabalho a este tema. Os grupos utilizaram um conjunto prévio de cerca de 200 indicadores/informação desejada. A tabela 3 tipifica os resultados.

Os exemplos apresentados não representam os resultados obtidos, mas apenas os tipificam, assegurando, por um lado, a confidencialidade da informação, mas, por outro lado, a suficiente reflexão potencialmente útil para outras IES.

Tabela 1 – Exemplo de objectivação dos requisitos da qualidade

Parte interessada	Requisitos (qualidade)	Elementos do serviço (qualidade)	Notas
Estudantes	• Valorização do curso/instituição no mercado de trabalho	• Portfólio de produtos (CETs/ /Cursos de curta duração/ /diplomas intermédios) • Ligação aos empregadores • Aposta em formações inovadoras e consideradas necessárias para o mercado de Trabalho • Divulgação do curso	
	• Actualização dos recursos técnicos e informáticos	• Programa de actualização do <i>hardware</i> e <i>software</i> • Uso «e abuso» dos meios e equipamentos laboratoriais	
	• Actualização dos Currículos	• Procedimento para actualização e revisão	Rever experiência anterior
	• Promoção do sucesso escolar	• Esquemas de acompanhamento/ /apoio do trabalho do estudante (ex.: reuniões com todos os estudantes em situação de insucesso no final do 1º semestre) • Metodologias de ensino adequadas a grupos com o mesmo ritmo de aprendizagem • Explicitação e negociação de contratos de aprendizagem. • Estímulos aos estudantes para o estudo autónomo e a pela investigação aplicada • Medidas de reforço da aprendizagem (ex.: oferta de UCs de recuperação de conhecimentos – Matemática e Física) • Intervenção dos órgãos de gestão (definição de medidas: replicação de UCs em ambos os semestres; programa de formação pedagógica, plano de estudos alternativo; candidatura a projectos de apoio ao sucesso) • Apoio individualizado • Objectivos de aprendizagem escalonados por graus de dificuldade • Avaliação contínua do desempenho nas UCs	
	• Compromissos de Sucesso	• Compromissos formais com os estudantes (ex.: contratos de aprendizagem) • Compromissos formais com os docentes (ex.: contratos de recuperação)	

Parte interessada	Requisitos (qualidade)	Elementos do serviço (qualidade)	Notas
	• Limitação ao abandono escolar	• Tutoria/Sistema de alerta e ajuda • Portfólio de produtos (CETS/Cursos de curta duração/diplomas intermédios)	
	• Uso da língua inglesa	• Motivação para uso da língua inglesa nas actividades académicas	
	• Internacionalização	• Apoio à mobilidade e à internacionalização	
	• Empregabilidade	• Estágios curriculares incluídos nos programas • Disponibilização e apoio noutros estágios	
	• Mecanismos de monitorização da aprendizagem	• Plataforma colaborativa para identificar dificuldades de aprendizagem	
	• Mecanismos de avaliação da satisfação dos estudantes	• Inquéritos (realizados, a todas as UCs; resultados divulgados; os resultados conduzem a medidas de melhoria)	
	• Procedimento para resposta a reclamações e sugestões	• Plataforma ágil de gestão da informação	
	• Equilíbrio aulas presenciais/ /trabalho autónomo do estudante (ex.: Créditos validados)	• Adequação do trabalho realizado ao número de ECTS	
	• Reconhecimento de créditos obtidos noutros cursos	• Transversalidade dos cursos • Estabelecimento de procedimentos para creditação	
	• Possibilidades de opção	• Créditos para UCs (a nível do IPS)	
	• Integração/articulação de conteúdos	• Coordenação curso/unidade curricular	
	• Integração aulas teóricas e laboratoriais	• Avaliação por Projectos	
	• Permitir aprendizagem/avaliação de forma contínua	• Existência de mecanismos para avaliação contínua (ex.: parte obrigatória mínima em todas as UC)	
	• Assegurar o máximo aproveitamento das aulas	• Estimular a interactividade docente/estudante • Métodos de aprendizagem activa	
	• Orientação para as competências	• Ter em conta as saídas profissionais	
	• Logística e organização	• Mediateca, salas de estudo, salas de projecto • Restauração	
	• Tempo total para terminar o curso	• (N + 1) + portfólio de produtos	

Parte interessada	Requisitos (qualidade)	Elementos do serviço (qualidade)	Notas
	• Métodos de avaliação adequados à aprendizagem	• Esquema de identificação das relações entre conteúdos e competências	
	• Sistema de avaliação previamente conhecido	• Fichas de UC acessíveis	
	• Professores com conhecimentos técnicos/científicos	• Selecção e Avaliação dos docentes	Professores
	• Professores com competências pedagógicas	• Formação inicial e avaliação periódica	
	• Professores com experiência profissional (não docente)	• % mínima do corpo docente	
	• Professores com experiência prática de implementação	• % mínima do corpo docente	
	• Avaliação sem exame final • Individualizar avaliação nos trabalhos de grupo • Avaliação contribui para a aprendizagem		Avaliação
	• Orientação para o trabalho em equipa • Orientação para a resolução de problemas • Reforço da cooperação entre os estudantes • Aprendizagem baseada em casos/situações/contextos reais • Flexibilidade de adaptação do programa às necessidades dos estudantes (UC) • Abertura para aplicação das competências nas entidades empregadoras • Acessibilidade/relacionamento com os professores • Uso das TIC (no processo de ensino-aprendizagem/ /na comunicação com os docentes/nos serviços de apoio)		Métodos
	• Orientação para o cidadão	• Perfil humanista • Elevado grau de satisfação dos futuros clientes	
	• Ambiente académico		
Outras PI	Famílias dos estudantes, autarquias locais, instituições/empresas, associações empresariais, ONG's, docentes, não docentes, presidência, órgãos gestão das escolas, tutela (como representante da sociedade), outros ministérios (educação, saúde, trabalho...), outras IES, cidadãos e organizações de cidadãos, profissionais em exercício (nos casos em que existem estágios curriculares)		

Nota: os exemplos não reflectem o exercício real, mas sim as adaptações do autor

Qualidade: «grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características» (ISO 9000)

Requisito: «necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória»

Característica: «elemento diferenciador»

Esta primeira actividade mostrou a sua utilidade potencial, permitindo abrir perspectivas de definição da qualidade em termos de possível monitorização e ou medição. Entre os vários ensinamentos podemos sublinhar:

- A utilização do conceito de Partes Interessadas (PI) (evitando a pouco útil insistência em considerar os estudantes como clientes) e uma abordagem baseada nesse mesmo conceito, mostrou bastante vantajoso, por ser suficiente flexível e amplo para acomodar os diversos pontos de vista;
- A visão de responder a um conjunto de PI, permite actuar de forma articulada (visão sistémica);
- A tão procurada diferenciação (ex.: oferta, metodologias de ensino, envolvente, ambiente académico, apoios aos estudantes) pode ser estruturada com mais facilidade;
- Este tipo de abordagem permite construir uma visão sistemática.

A actividade permitiu, ainda concluir que não é viável considerar, pelo menos numa primeira fase do SGQ, todas as PI identificadas como tal, pelo que se recomenda a identificação das PI mais relevantes (IPS e Escolas) com base em critérios definidos. Para o efeito, podemos adiantar: frequência dos contactos; proximidade; experiência de cooperação anterior; potencial de desenvolvimento.

Numa outra perspectiva, os requisitos e as características devem ser expressos nos termos e formas específicos de cada Escola e, eventualmente de cada curso.

A comparação com outras IES e outros cursos pode facilitar a identificação das características distintivas.

Tabela 2 – Exemplo de diagnóstico – Referencial 3 A3ES

Referencial 3 – Garantia da qualidade das aprendizagens e apoio aos estudantes. <i>A instituição deve dotar-se de procedimentos que permitam promover e comprovar a qualidade do ensino que empreende e garantir que este tem como finalidade fundamental favorecer a aprendizagem dos estudantes. Para a prossecução deste objectivo, a instituição deverá:</i>			
Requisitos	Procedimentos/ /práticas (existentes)	Procedimentos/ /práticas (em falta)	Notas
3.1 Promover a definição explícita e detalhada dos objectivos de aprendizagem de cada unidade curricular do curso, bem como dos conceitos nucleares a adquirir, dos materiais de trabalho disponíveis, das formas de avaliação das aprendizagens e da programação das actividades ao longo da leccionação da unidade curricular, com uma particular atenção ao esforço de trabalho do aluno	• Alguns programas informáticos de apoio (Sumários, Moodle...); • Fichas de UC. • Mecanismo de divulgação formal de todas as fichas de UCs – Portal ou Moodle (Início do ano lectivo)	• Clarificação do nível de detalhe das Fichas de UC e dos mecanismos de divulgação pública.	
3.2 Definir as directrizes e regulamentos aplicáveis aos estudantes	• Regulamentos sobre precedências, trabalhador-estudante, etc. • Regulamentos académicos • Regulamento de cursos e de UC	• Alguns regulamentos precisam de actualização e revisão • Regulamento de avaliação	Regulament os no Sítio
3.3 Definir procedimentos para a selecção e recrutamento de estudantes	• Definidas as disciplinas de acesso e os exames, no caso dos + de 23 anos. Outros pré requisitos	• Informação disponível no Sítio • Divulgar aspectos diferenciadores	
3.4 Desenvolver mecanismos para promover o apoio social e acompanhamento psicológico dos estudantes, bem como acções de integração e de promoção do sucesso académico, e promover a avaliação periódica destes mecanismos	• Esquemas de apoio económico, social e psicológico aos estudantes • Programa de apoio à integração do novo estudante	• Programa de integração dos novos estudantes • Mecanismos de articulação com outras estruturas do IPS (ex. S. sociais) • Rever esquemas de promoção do sucesso	Estudar insucesso
3.5 Promover actividades de investigação e inovação para os estudantes	• Integrada em alguns planos de estudos	• Sistematizar nos cursos de licenciatura	Rever nos Mestrados

Requisitos	Procedimentos/ /práticas (existentes)	Procedimentos/ /práticas (em falta)	Notas
3.6 Definir procedimentos para monitorizar, avaliar e melhorar o processo de ensino e aprendizagem	• O Modelo de Monitorização do IPS prevê indicadores de controlo dos processos de ensino-aprendizagem	• Estabelecer procedimentos	
3.7 Garantir que a avaliação dos estudantes é efectuada de acordo com critérios, regulamentos e procedimentos previamente definidos e publicitados, e que são aplicados de forma consistente		• Procedimentos que garantam a fiabilidade e a adequabilidade dos mecanismos de avaliação de conhecimentos ou competências • Emissão dos Suplementos aos Diplomas • Aplicação da Escala Europeia de Classificações	
3.8 Promover procedimentos para avaliar a integração e evolução profissional dos graduados	• O Modelo de Monitorização do IPS prevê indicadores da empregabilidade e do desempenho profissional dos diplomados • Observatório de Inserção na Vida Activa/IPS	• Procedimento para acompanhamento dos diplomados no mercado de trabalho	Análise dos dados e resultados
3.9 Definir mecanismos para lidar com reclamações e sugestões.		• Criar procedimento	

A segunda actividade levantou da questão sobre a melhor solução organizativa para a qualidade, ao nível da Instituição. Tendo por base a Unidade para a qualidade existente, ficou identificada a necessidade de definição de uma estrutura mais abrangente, articulada com as Unidades Orgânicas (UO). Duas grandes opções foram consideradas como possíveis: estrutura central para todas as UO versus estruturas por UO. Parece existir consenso sobre as vantagens de uma estrutura central. Contudo, falta clarificar o papel das estruturas das UO e, essencialmente, da articulação e integração de esforços.

Alguns dos princípios orientadores poderão ser recomendados:

- Não existem soluções organizativas únicas, sendo certo que várias soluções podem funcionar de forma adequada e eficaz.

- As soluções organizativas devem garantir que os esforços, em cada etapa de desenvolvimento, são focalizados nas áreas e nas tarefas consideradas críticas e decisivas para o bom funcionamento da instituição.
- Consensualizar a necessidade de implementação de um SIG (sistemas integrado de gestão), assegurando, ao mesmo tempo, o espaço de desenvolvimento específico de cada UO, e do IPS no seu todo. Assim, importa que a solução organizativa dê contributos importantes para o bom funcionamento da instituição e garanta a inter-operacionalidade entre o IPS (Serviços Centrais) e as suas UO.
- A abordagem por processos tem vindo a ser adoptada por todas as UO e IES que se encaminharam para a certificação *ISO 9001*. A abordagem por processos permite uma certa flexibilização da estrutura operacional e uma centralidade em áreas que sejam consideradas prioritárias.
- Cada UO deverá sentir o SIG como seu e deverá operacionalizá-lo de acordo com as suas necessidades e prioridades mas, também, de acordo com as suas capacidades e recursos.
- A responsabilidade máxima pelo SIG deverá estar a cargo dos dirigentes máximos (Presidente, Director da UO, Administração).
- Cada UO deverá ter uma estrutura de concepção e operacionalização da sua parte do SIG.
- A importância da informação e, conseqüentemente, dos Sistemas de Informação (não do *Hardware*) apontam para algum tipo de integração entre estes e o SIG.
- O macro processo ensino-aprendizagem implica conhecimentos e capacidades de diagnóstico, aconselhamento e melhoria nas actividades de planeamento e realização pedagógica.
- Os estudantes não poderão deixar de ter um papel adequado à sua condição de *parte interessada* no serviço, pelo que deverão intervir activamente no SIG.
- Numa IES, quer pela alta qualificação dos docentes, quer pelas características da sua estrutura, pouco assumida e pouco responsabilizada, as soluções organizativas adoptadas deverão assegurar a tomada de decisão efectiva (ainda que considerando, necessariamente, os respectivos mecanismos de audição e consulta).
- Não interessa investir numa estrutura hierárquica, burocrática e mecanicista, devendo-se, sim, e pelo contrário, privilegiar as soluções horizontais, laterais e transversais, sem prejuízo dos requisitos legais existentes.

- As medidas adoptadas anteriormente, que não tenham mostrado resultados, não deverão ser repetidas de forma acrítica, devendo-se, em contrapartida, procurar-se soluções inovadoras e, sempre que possível, recorrendo às Tecnologias de Informação e Comunicação.

Tabela 3 – Exemplos de indicadores de monitorização

Utilizador/ /gestor/ /destinatário	Indicadores	Pertinência (1 a 5)	Comentários
Presidência do IPS	Taxa de concretização dos objectivos estratégicos		
	Execução orçamental		
	Rácio orçamento/estudantes		
	Custo por estudante		
	Custo por diplomado		
	Custo do insucesso		
	Custo do abandono		
	...		
Direcção da escola	Média final dos diplomados		
	Número de diplomados		
	Rácio diplomados/estudantes admitidos		
	Nº médio de anos de conclusão dos cursos		
	Nº médio de anos de conclusão dos cursos por modalidade de ingresso		
	Número de diplomados em N , $N + 1$, $N + 2$, $> N + 2$ /diplomados		
	...		
Conselho técnico científico	Número de eventos científicos internos		
	Número de eventos científicos em parcerias internacionais		
	Número de projectos de investigação internacionais		
	Rácio publicações/Docentes ETI		
	Rácio publicações/Doutores		
	Rácio publicações/Índice de citações		
	Prémios e distinções		
	Número de patentes		
	...		

Utilizador/ /gestor/ /destinatário	Indicadores	Pertinência (1 a 5)	Comentários
Conselho pedagógico	Abandono por Modalidade de ingresso		
	Sucesso por Modalidade de ingresso		
	Sucesso nos Trabalhadores-Estudantes		
	Rácio UC inscritas/UC aprovadas		
	Estudantes inscritos por modalidade ingresso		
	Rácio horas de formação pedagógica/docente		
	Rácio experiências pedagógicas/UC		
	Número de estudantes por turma		
	Rácio número de estudantes por turmas previsto/real		
	Níveis de satisfação dos estudantes		
	...		
Coordenador de curso	Expectativas dos estudantes		
	Indicadores de satisfação dos estudantes relativamente ao Curso		
	Rácio propostas de melhoria/acções realizadas		
	Número de projectos interdisciplinares		
	...		
Docente responsável por UC	Grau de cumprimentos dos objectivos de melhoria		
	Classificações nas UC		
	Grau de cumprimento do programa/UC		
	Rácio Presenças/Inscrições por UC		
	...		
Docente	Idem do Resp. UC		

A terceira actividade teve alguns pressupostos, que se mostraram úteis para a objectivação da discussão:

- Não existirem repetições de indicadores entre os Órgãos de Gestão;
- Contudo, tendo em conta a transparência da informação, cada Órgão de Gestão poderá aceder a toda a informação;
- Deverão existir três tipos de indicadores definidos para cada Órgão: *Qualidade, Quantidade e Produtividade*.

Os resultados obtidos permitiram alguns avanços importantes:

- A escala de pertinência (1 – pouco a 5 – muito) ajudou a estabelecer prioridades na identificação dos indicadores mais relevantes.
- As observações, que poderiam incidir sobre vários aspectos (exemplos: a temporalidade da recolha de informação; maior ou menor pertinência para outros órgãos; níveis de desdobramento; dificuldades de recolha de informação), identificaram novas visões sobre os indicadores.
- A articulação entre os órgãos de gestão identificou diferentes interpretações sobre conceitos e diferentes graus de importância dos indicadores, reforçando a necessidade de um sistema que incorpore a versatilidade de uma IES;
- A identificação dos indicadores mais relevantes para a estratégia da instituição.

7. Conclusões

A tarefa de implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), integrando os elementos essenciais, não é uma tarefa de curto prazo, apontando mais para um esforço persistente e continuado. Na realidade, as dificuldades identificadas, no que se refere às condições básicas de implementação de um SGQ e de alguns mitos sobre os mesmos, nomeadamente numa Instituição de Ensino Superior, estão presentes e têm-se manifestado de forma evidente, afectando não só o ritmo da sua implementação, como também as prioridades.

Existem três campos de actuação fundamentais para o sucesso da implementação. Em primeiro lugar a informação, que desempenha um papel central e insubstituível no suporte ao SGQ, constituindo o elemento da sua sustentabilidade futura. De facto, a disponibilização de informação relevante e actualizada está a conduzir a abordagens baseadas em factos e a evitar análises vagas e intuitivas. O princípio de desequilibrar através da informação começa a mostrar os primeiros resultados. Contudo, o uso intensivo e alargado da TIC, desde as actividades tradicionais de registos, matrículas, monitorização, comunicação, prestação de contas, marketing, relações com a comunidade, transferência de conhecimento e tecnologia, até aos próprios serviços educativos e actividades associadas não deixará de ser uma grande linha de orientação.

Em segundo lugar, a criação de uma visão comum e partilhada pelos elementos da instituição sobre o que é a qualidade e qual o melhor caminho para a atingir. As

iniciativas da qualidade tipificadas mostraram vulnerabilidades efectivas ao conhecimento insuficiente por parte dos órgãos de gestão, bem como ao entendimento inadequado das actividades de controlo dos processos, podendo colocar em causa a eficácia das iniciativas, ou mesmo a sua falha no médio/longo prazo. No sentido de prevenir esta ocorrência, o sistema de monitorização, associado ao modelo de processos, surgiu como uma potencialmente boa solução.

E por último, a criação de mecanismos para ultrapassar as barreiras à mudança, uma vez que as principais dificuldades estão associadas ao tipo de pensamento linear e mecanicista, herdado das antigas estruturas e sistemas. Tem vindo a ficar claro que, a não serem alteradas, aquelas tenderão a sufocar e a impedir as iniciativas mais laterais, flexíveis e inovadoras.

Referências

- OECD (2009), Tertiary education for the knowledge society: OECD thematic review of tertiary education.
- DERVITSIOTIS K.N. (2003). «The pursuit of sustainable business excellence: guiding transformation for effective organizational change», *Total Quality Management*, Vol 14, No 3, pp. 251-267.
- GALBRAITH J.R. (1997). «The reconfigurable organization», in *The Organization of the Future*, Peter Drucker Foundation, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- HACKMAN, J.R., WAGERMAN, R. (1995), «Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues», *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 309-342.
- HANDY, C. (1995), *the Empty Raincoat: Making sense of future*, Arrow Books Limited, Random House.
- KARAPETROVIC and HONARKHAH (2010), «An Application of ISO 10001 and ISO 10002 in Engineering Courses», 14th ICIT, Scranton, USA, Paper 2.2.
- KELLS, H.R. (1995), «Creating a culture of evaluation and self-regulation in higher education organisations», *Total Quality Management*, 6, pp. 457 – 467.
- MAGUIRE M. (1999). «Chaos Theory Offers Insights Into How Teams Function», *Quality Progress*, June.
- PIRES, A.M.R. and LOURENÇO, R.T (2010), «Aplicabilidade do modelo de gestão por processos a instituições de ensino superior», *TMQ Qualidade*, N.1 (2010).
- SNYDER, K.J.; ACKER-HOCEVAR, M.; SNYDER, K, M. (2000), *Living on the Edge of Chaos: Leading Schools into the Global Age*, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.
- STACEY R.D. (1995). *A Fronteira do Caos*, Bertrand Editora, Lisbon.
- TISCHLER, L. (2010), «What Makes Any Approach to Quality Work », 14th ICIT, Scranton, USA, Paper 6.6.
- CALDEIRA, J. (2009). *Monitorização da Performance Organizacional*. Coimbra, Almedina.
- JORDAN, H., NEVES, J. C., e RODRIGUES, J. A. (2003). *O Controlo de Gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores (5ª Edição)*. Lisboa, Areas Editora.

Implementação da ISO 9001 no ensino superior

O caso da escola superior de enfermagem D. Ana Guedes

Carla Oliveira Borges

Escola Superior de Enfermagem do Porto
carla@esenf.pt

Maria J. Rosa

DEGEI – Universidade de Aveiro
m.joa@ua.pt

Cláudia S. Sarrico

SACSJP – Universidade de Aveiro
c.s.sarrico@ua.pt

Resumo: Nos últimos anos, a qualidade no ensino superior tem sido um tema presente tanto no discurso dos intervenientes educativos, como no discurso político, marcando, ainda, a sua presença na literatura especializada. O conceito de qualidade é difícil de definir e de medir, sendo esta dificuldade ainda maior em instituições de ensino superior, uma vez que têm um carácter multi-dimensional, envolvendo um conjunto vasto de funções e actividades: ensino, investigação, docentes e funcionários não docentes, estudantes, infra-estruturas e meio académico. Com este artigo pretendemos ajudar a clarificar alguma polémica gerada em torno da certificação de sistemas de gestão da qualidade baseados na norma ISO 9001 e a sua aplicabilidade em instituições de ensino superior. Para o efeito recorremos a um estudo de caso, analisando a implementação e certificação de um sistema de gestão da qualidade na Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes (ESENfDAG), primeira instituição, na sua área científica, a ser certificada pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER).

Palavras-chave: Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade, Norma ISO 9001, Ensino Superior.

Abstract: In recent years, quality in higher education has been present not only in the discourse of the educational stakeholders, but also in political discourse establishing its presence in the technical and specialized literature. Defining quality is not an easy task, and therefore it is also difficult to measure it. This difficulty is more evident in higher education institutions because of their multidimensional characteristics. That is to say, these institutions bear different functions and activities, namely education and academic programmes, research and academic career, human resources, students, infra-structures and academic environment. In this article we will try to clarify some controversies around quality management systems, certification based on the standard NP EN ISO 9001 and its applicability in higher education institutions. We use a case study to study the implementation and certification of a quality management system according to the ISO 9001 standard in a higher education institution, namely Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes (ESEnfDAG). This was the first institution in its scientific field to be certified and accredited by the Portuguese Association of Certification (APCER).

Keywords: Quality, quality management systems, international standard NP EN ISO 9001, higher education.

1. Introdução

O conceito de qualidade é antigo mas tem evoluído ao longo do tempo. As civilizações egípcias e fenícias já previam penas para a produção defeituosa e na Idade Média já existiam alguns sistemas de controlo (Evans e Lindsay, 2002). Contudo, ainda que exista uma vasta e densa literatura sobre o tema, não é fácil definir o conceito de qualidade, apesar do número de reflexões que têm vindo a ser feitas sobre a sua aplicação no quotidiano das diferentes organizações.

Nas últimas décadas do século XX praticamente todos os governos europeus, independentemente da sua tendência ideológica, depararam-se com problemas estruturais, causados por uma Administração Pública pesada e pouco eficaz. O aumento das actividades e funções administrativas das entidades públicas e público-privadas trouxe uma enorme sobrecarga aos recursos humanos e financeiros, de tal modo que estes deixaram de poder ser governados através dos instrumentos tradicionais oriundos do paradigma clássico de Administração Pública.

As transformações que ocorreram no Estado no decurso do século XX, as novas atribuições que a Administração Pública assumiu como consequência das crises das décadas de 70 e 80 e os movimentos de modernização e reforma administrativa, constituem o quadro no qual os governos passaram a tomar medidas, de forma a

transformar as instituições públicas tradicionais em organizações orientadas para a eficácia, eficiência e qualidade dos serviços por si prestados. A opção pela qualidade parece ser a decisão mais assertiva e a forma mais segura para progressivamente erradicar as disfunções burocráticas, adoptando uma nova posição e filosofia de acção baseada numa Administração Pública gestonária e orientada para o cidadão (Silva, 2000).

Embora a literatura sobre a gestão da qualidade seja vasta, há pouca análise sobre o desenvolvimento dos programas de gestão da qualidade nas instituições de ensino superior. Sabemos que muitas instituições de ensino superior têm adoptado diversos modelos de qualidade, contudo, não existem certezas sobre os resultados da sua implementação.

Segundo Rocha (2006) algumas contrariedades residem no facto de que a qualidade não possui uma base teórica sólida, mas antes um conjunto de técnicas baseadas em filosofias que por vezes não são compatíveis com a filosofia do sector público. Para além disso, não existe um conceito único e explícito sobre qualidade.

Presentemente existem indicadores de melhoria da qualidade e quantidade de atendimento dos diversos serviços públicos. No sector do ensino, o número de instituições de ensino superior que têm implementado sistemas de gestão da qualidade tem aumentado significativamente. A questão da qualidade no ensino superior assume-se como um tema que suscita reflexão.

2. A Norma ISO 9001

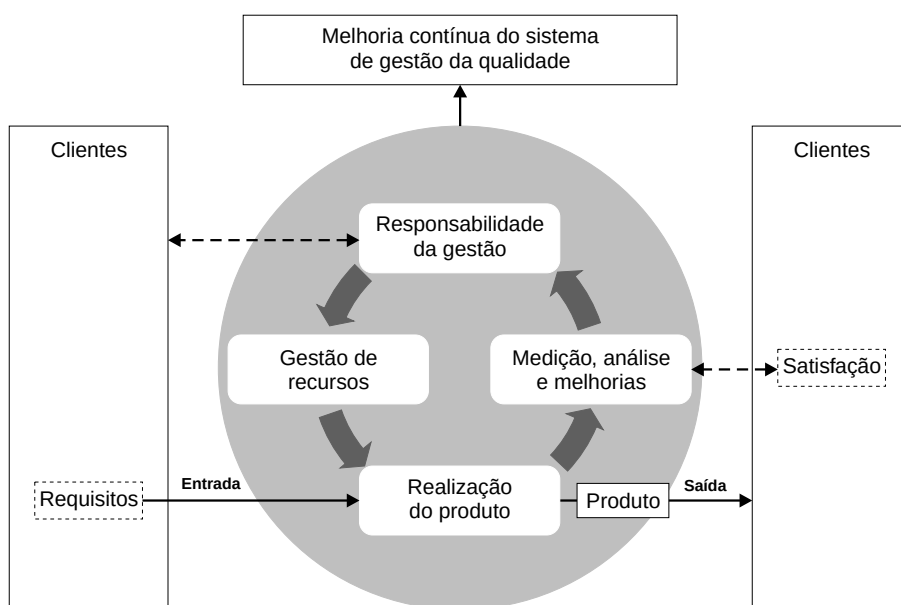
A globalização da economia potenciou a consciencialização das vantagens que as empresas e instituições públicas poderiam obter com a existência de referenciais universais para a implementação de sistemas de gestão da qualidade, complementando simultaneamente as orientações emanadas pelos estudiosos do assunto. Uma das soluções encontradas para a criação de tais referenciais foi a criação de normas internacionais. Em 1947 foi criada a *International Organization for Standardization* – ISO, organismo responsável pela elaboração das referidas normas (Saraiva *et al.*, 2000).

A ISO publicou em 1987 um conjunto de normas, designado de «Série ISO 9000 – Normas para a Gestão e Garantia da Qualidade». A série ISO 9000 é a base para a concepção, implementação, avaliação, especificação e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade, apresentando uma linguagem comum a nível internacional

(Godinho e Neto, 2001). Todavia, não se tratam de normas estáticas, uma vez que sofreram alterações com o decorrer do tempo, consoante a evolução das sociedades, a transformação dos mercados e das necessidades e expectativas dos clientes. A primeira revisão à série de normas foi feita em 1994, uma segunda em 2000 e a última revisão aconteceu em 2008. A revisão realizada em 2000 deu origem à actual série de normas ISO 9000, sendo que a grande novidade consistiu na substituição da terminologia industrial por uma linguagem de gestão mais simples e comum. As alterações efectuadas na revisão de 2008 são menores e abordam temas tais como a necessidade de clarificação, maior consistência, resolução de percepções de ambiguidade e a melhoria na compatibilidade com a ISO 14001, as normas que dizem respeito à gestão ambiental. As novas normas são adaptáveis a qualquer tipo e dimensão organizacional, sendo, no entanto, mais exigentes em termos de requisitos de qualidade do que a sua versão anterior (Pires, 2004).

Na Figura 1 apresenta-se o modelo de gestão da qualidade subjacente à norma ISO 9001.

Figura 1 – Modelo de Gestão da qualidade ISO 9001



Fonte: Adaptado da EN NP ISO 9001:2008 (ISO, 9008).

É com base no cumprimento dos requisitos da ISO 9001 que o sistema de gestão da qualidade é desenvolvido na organização. Do total de 23 requisitos constantes da norma, dois são de carácter geral, sendo os restantes vinte e um enquadrados e situados num dos quatro blocos ilustrados (Responsabilidade da Gestão; Gestão de Recursos; Realização do Produto; Medição, Análise e Melhoria). O modelo estrutural da norma adopta uma abordagem por processos no desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um SGQ, com o objectivo de aumentar a satisfação do cliente, indo ao encontro dos seus requisitos. Na eventualidade de algum requisito relativo à realização do produto não poder ser aplicado, devido à natureza da organização e dos seus produtos ou serviços, pode proceder-se à sua exclusão, desde que devidamente justificada. Todavia, esta hipótese só é possível se a sua exclusão não afectar a capacidade da organização para fornecer um produto ou serviço em conformidade com os requisitos.

Subjacente à norma ISO 9001, está o princípio da abordagem por processos, o qual implica a existência de um trabalho bem estruturado e articulado, que deve resultar de um maior aproveitamento de sinergias. Nesta óptica, as organizações onde predomina o trabalho centrado na especialização do conhecimento, nomeadamente, as instituições de ensino, terão que repensar a sua cultura organizacional de modo a superar este desafio. Qualquer organização que tenha como objectivo a implementação de um SGQ de acordo com a ISO 9001 deve necessariamente definir um conjunto de regras internas de funcionamento de acordo com as directrizes emanadas pela norma. Só desta forma será possível assegurar que todas as áreas que afectam a qualidade trabalham de forma organizada através de um processo de acções correctivas eficazmente implementado. O cumprimento dos requisitos da norma implica obrigatoriamente que todas as actividades sejam documentadas e registadas, que os resultados sejam avaliados e medidos, que todos os intervenientes no processo sejam envolvidos, e que, de acordo com as especificações predefinidas, sejam tomadas acções de correcção e de prevenção dos erros e dos desvios (Pires, 2004).

Christo (2001) lembra que a necessidade de implementar sistemas formais de gestão da qualidade existe em qualquer serviço onde seja importante evidenciar objectivamente que a qualidade foi alcançada nos níveis desejados e rastrear os processos utilizados para a sua obtenção.

Podemos apontar como principais vantagens da implementação de um SGQ baseado na norma ISO 9001:2000 a identificação de oportunidades de melhoria; uma melhor comunicação, documentação e controlo dos procedimentos; a clarificação de papéis e responsabilidades; a divulgação das melhores práticas; a racionalização de recursos existentes e sua utilização; um veículo de planeamento e implementação da mudança; menores custos de avaliação e controlo; uma maior credibi-

lidade perante as várias partes interessadas; e um reconhecimento dos esforços desenvolvidos de melhoria da qualidade (Saraiva *et al.*, 2006).

Com os requisitos especificados na ISO 9001, a implementação de um SGQ pode ter como fim a sua utilização ou aplicação interna, a sua certificação, ou ainda ser implementada para fins meramente contratuais. No entanto, o seu principal objectivo é tornar o SGQ num sistema eficaz que permita a satisfação dos requisitos do cliente.

A certificação obtém-se através do reconhecimento formal por uma entidade certificadora, exterior à instituição, de que o SGQ da organização cumpre com os requisitos estabelecidos na norma ISO 9001. Se a instituição auditada cumprir com os requisitos, a entidade certificadora procede à emissão de um certificado atestando a conformidade evidenciada perante a norma.

É de referir que a certificação é um acto voluntário, que deve ser distinguido da implementação de um SGQ. Qualquer instituição que implemente um SGQ adequado e em conformidade com os requisitos da norma ISO 9001 pode optar por requerer a sua certificação por uma entidade devidamente acreditada para o efeito. A mais-valia que resulta de uma certificação resume-se à credibilidade da instituição e ao reconhecimento pelo meio exterior de que o SGQ cumpre com as exigências estabelecidas pela norma.

Pode-se frisar que de nada serve uma certificação baseada num cumprimento mínimo da norma, considerando que esse cumprimento mínimo, por si só, não garante a excelência nem a optimização dos resultados da actividade. Esta ideia é apoiada por Domingues (2003 *apud* Carapeto e Fonseca, 2006:50):

«a certificação é apenas um elemento desse sistema e que se prende apenas com a garantia da satisfação dos requisitos da norma de referência. As normas ISO são modelos de garantia da qualidade e não se podem confundir com modelos de gestão, pois a sua função é apenas garantir que a empresa certificada é capaz de respeitar os requisitos da qualidade para fornecer os produtos ou serviços em conformidade».

Ashton (1993) aponta que o avultado número de formulários e o trabalho administrativo relacionado com os processos de certificação não acrescentam uma mais-valia à melhoria da qualidade uma vez que, em termos práticos, o objectivo da certificação não visa a melhoria contínua, mas constitui um fim em si mesmo. De acordo com Chase (1993), o facto de uma organização ser certificada não é sinónimo de qualidade; representa, meramente, que essa organização executa os seus processos de acordo com o que foi previamente estabelecido e registado no seu manual da qualidade, não podendo por isso espelhar as exigências do cliente, nem tão pouco assegurar a melhoria contínua.

Alguns autores, no entanto, defendem que a certificação representa a forma mais adequada para uma organização garantir que os seus produtos ou serviços correspondem às exigências dos clientes (Khan e Hafiz, 1999).

3. Gestão da qualidade no ensino superior

3.1. O conceito de qualidade no ensino superior

De acordo com Vroeijenstijn (1995), a relevância atribuída à qualidade no ensino superior parece indicar que esta é uma moda dos últimos anos, o que pode conduzir à ideia de que não existia qualquer conceito de qualidade antes de 1985. Isto não é obviamente verdade. O conceito de qualidade no ensino superior não é recente; pelo contrário, a preocupação com a qualidade existe desde a fundação das universidades e foi sempre parte integrante do seu ethos académico (Sarrico e Rosa, 2007).

Os anos que antecedem a década de 80 são marcados por diferenças substanciais entre os diversos sistemas nacionais de ensino superior, especialmente no que concerne ao seu acesso, graus académicos e nível de competitividade das instituições. A globalização contribuiu para que cada um dos países procurasse que os seus cidadãos e a sua força laboral fossem competitivos a nível internacional, pelo que as universidades e os institutos politécnicos começaram a ser tidos como recursos importantes na educação dos cidadãos e dos profissionais.

A sociedade espera que as melhorias verificadas a nível da produtividade e da eficiência nas indústrias e comércio sejam verificados de igual forma a nível das universidades e institutos politécnicos. À medida que os governos europeus atribuem mais autonomia às universidades, cresce a expectativa de que essas instituições demonstrem eficiência a nível do seu desempenho e promovam *accountability* (responsabilização e prestação de contas).

Outro factor que explica a elevada atenção atribuída à qualidade no ensino superior por toda a Europa é a crescente mobilidade internacional de discentes, docentes e investigadores. Com esses desenvolvimentos urge compreender os procedimentos de atribuição de equivalências e os sistemas de créditos. Pollitt e Bouckaert (1995:34) destacam a forma como este facto é referido no *Memorandum on Higher Education in the European Community* (CEC, 1991:14):

«The widening perspectives of higher education institutions in Europe would add a European dimension to the entire question of quality. Quality judgements would tend to influence institutional choices in the establishment of partnerships and participation in networks within European structures and would also be a factor in the granting of academic recognition and hence in facilitating mobility. These judgements would also come into play among students in exercising their choice of institution and course in a more open accessible European market for higher education. Employers, too, will need to exercise quality judgements in a single European labour market in which mobility is underpinned by mutual recognition of diplomas for professional purposes».

Embora seja notória a atenção prestada aos valores extrínsecos do ensino superior, isto não implica que a qualidade seja um conceito claro e perfeito nesse domínio. Para melhor compreender esse facto, Pollitt e Bouckaert (1995) mencionam que existem algumas publicações sobre a avaliação da qualidade que explicitam essa questão, nomeadamente, a publicação de Robert Pirsig, *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance* de 1974:

«Quality... you know what it is, yet you don't know what it is. But that's self-contradictory. But some things are better than others, that is, they have more quality. But when you try to say what the quality is, apart from the things that they have it, it all goes poof! There's nothing to talk about. But if you can't say what Quality is, how do you know what it is, or how do you know that it even exists? If no one knows what it is, then for all practical purposes it doesn't exist at all. But for all practical purposes it really does exist. What else are the grades based on? Why else would people pay fortunes for some things and throw others in the trash pile? Obviously some things are better than others... but what's the 'betterness'?... So round and round you go, spinning mental wheels and nowhere finding any place to get traction. What the hell is Quality? What is it?» (Zen, 1974, apud Pollitt e Bouckaert, 1995:35).

A questão colocada por Pirsig é comum em inúmeras publicações na área do ensino superior. De acordo com Pollitt e Bouckaert (1995:35), autores como Ball (1985) e Williams (1991) defendem que o conceito de qualidade não é facilmente aplicado ao ensino superior. O número de definições de qualidade no ensino superior corresponde ao número de *stakeholders* (discentes, docentes, não docentes, comunidade científica, governo, etc.) envolvidos.

Apesar do termo qualidade ser cada vez mais utilizado no ensino, não deixa de ser apreendido de formas variadas, de acordo com o papel que cada *stakeholder* desempenha e a função que desenvolve, sendo por isso, o discurso em torno deste tema complexo, confuso, contingente e normativo. Como afirmam Saraiva e Lacerda (2005:1):

«Confuso, porque a terminologia utilizada nem sempre é unívoca e clara. Complexo porque, as medidas propostas são, frequentemente, contraditórias. Contingente porque, depende dos objectivos definidos, da percepção dos actores envolvidos e do ambiente em que decorre a acção educativa. Normativo porque, depende do padrão de referência».

Para os referidos autores, a 'importação' do movimento da qualidade para as instituições de ensino superior é importante, uma vez que implica definir a visão da organização, planear metodologias, estabelecer objectivos e medir o progresso ou melhoria. Smialek (1995 *apud* Saraiva e Lacerda, 2005:1) defende que «a implementação dos sistemas de qualidade estabelece e desenvolve relações sólidas de trabalho em equipa entre alunos e docentes, potenciando sinergias e uma melhoria contínua dos processos de trabalho em que participam».

3.2. Implementação de SGQ em instituições de ensino superior de acordo com a norma ISO 9001:2008

O desenvolvimento de um SGQ, vocacionado para a melhoria contínua da qualidade, tendo como referência a norma NP ISO 9001 poderá constituir-se como uma ferramenta para a implementação de mecanismos de garantia da qualidade em instituições de ensino superior. Assim, as concepções e terminologia consignadas na Lei são congruentes com o disposto nas cláusulas da Norma NP ISO 9001:2008 e nos requisitos legais e regulamentares aplicáveis. A terminologia adoptada é ainda compatível com a Norma NP EN ISO 9000:2008 e as orientações da Norma NP EN ISO 9004:2000. As instituições devem optar por SGQ que integrem de forma articulada uma vertente de garantia da qualidade e uma vertente de auto-avaliação, substanciando assim a articulação entre ambas.

3.2.1. Motivações, vantagens e dificuldades

De acordo com Saraiva *et al.* (2006), a aplicação dos princípios, métodos e ferramentas da gestão pela qualidade ao ensino não está livre de críticas por parte dos diversos actores do sistema, nomeadamente docentes, órgãos de gestão e organizações intermediárias entre as instituições e os governos.

Ao implementar um SGQ de acordo com a norma ISO 9001 a instituição estará simultaneamente a dar primordial importância à satisfação dos seus clientes e a alcançar um domínio mais completo dos serviços que presta, conseguindo um con-

trola de custos mais eficaz, assim como melhores condições do próprio serviço oferecido.

Se, por um lado, nem sempre a implementação da qualidade foi bem sucedida, por outro, existem instituições de ensino superior onde foi possível a implementação de SGQ, como se pode constatar na base de dados nacional de sistemas de gestão da qualidade certificados, fornecida pelo Instituto Português de Acreditação (IPAC, 2010): de um universo de 5142 organizações certificadas, 16 são instituições de ensino superior.

Importa, no entanto, destacar que dessas instituições, apenas uma, a Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes (ESENfDAG), se encontrava certificada em todo o seu domínio, ou seja, não apenas os serviços de apoio ao ensino estavam certificados, como também o próprio serviço ensino.

Face a este panorama importa, pois, analisar quais as motivações, vantagens e dificuldades sentidas com a implementação de um SGQ baseado na norma ISO 9001. Por outro lado, é fundamental perceber como deve uma instituição de ensino superior proceder para implementar um SGQ de acordo com este referencial normativo. Que modificações terão de ser realizadas e como interpretar os requisitos da norma à luz da realidade de uma instituição de ensino superior, são também questões às quais é importante dar resposta.

Na próxima secção deste artigo procuramos dar resposta a estas questões, pela análise do processo de implementação e certificação de um SGQ na ESENfDAG.

4. Implementação de um SGQ na Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes

4.1. A Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes

O Decreto-Lei n.º 482/77, de 16 de Novembro, converteu a Escola de Enfermagem de D. Ana Guedes num estabelecimento de ensino oficial, dotando-a de autonomia técnica e administrativa, sendo tutelada pelo Ministério dos Assuntos Sociais.

Posteriormente, a Portaria n.º 821/89, de 15 de Setembro, integra o ensino de enfermagem no sistema educativo nacional, reconvertendo as escolas de enfermagem para escolas superiores inseridas no ensino superior politécnico. A Escola passou a denominar-se Escola Superior de Enfermagem de D. Ana Guedes (ESENfDAG), passando a integrar o sistema educativo nacional.

Em 1988, foi criado o Curso Superior de Enfermagem pelo Decreto-Lei n.º 480/88, de 23 de Dezembro. A Escola optou por um modelo de formação desenvolvimentista, que teve por base uma série de acções concertadas visando a participação activa pelo educando no seu percurso de aprendizagem. O Curso de Licenciatura em Enfermagem teve início em Outubro de 1999.

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 175/2004, de 21 de Julho de 2004, iniciou-se um processo de fusão com outras duas Escolas congéneres do Porto, a Escola Superior de Enfermagem de S. João e a Escola Superior de Enfermagem Cidade do Porto, processo que culminou com a criação da Escola Superior de Enfermagem do Porto (ESEP), em 2 de Janeiro de 2007.

Antes do processo de fusão, a ESENfDAG encontrava-se organizada em torno de um conjunto de órgãos de gestão (Assembleia de Escola e Conselhos Directivo, Científico, Pedagógico, Consultivo e Administrativo) e serviços (administrativos, de documentação e de apoio).

Adicionalmente a ESENfDAG encontrava-se estruturada em três departamentos responsáveis pelas áreas científicas teóricas e práticas: Departamento de Enfermagem Médico-Cirúrgica e de Reabilitação, Departamento de Enfermagem de Saúde Materna e Infantil e Departamento de Enfermagem de Saúde Mental e Comunitária.

Em 31 de Dezembro de 2006, a Escola contava com a colaboração de 44 colaboradores efectivos e 49 colaboradores não efectivos, designadamente: Pessoal Docente (26), Pessoal Não Docente (18) e Professores Externos Convidados (49).

A ESENfDAG recebeu em 26 de Outubro de 2006, da Associação Portuguesa de Certificação (APCER), a certificação do seu SGQ pela norma NP ISO 9001:2000, a primeira certificação concedida a uma Escola Superior de Enfermagem pública em todo o seu domínio.

Com a criação da ESEP (resultante do processo de fusão), os corpos dirigentes não privilegiaram como estratégia a adopção do SGQ em vigor na ESENfDAG, não se tendo procedido ao pedido formal de extensão da certificação. A escola deixou, pois, de estar certificada.

4.2. Objectivos e metodologia de investigação

4.2.1. Objectivos

A investigação realizada tinha como principal objectivo reflectir sobre a implementação da norma ISO 9001 em instituições de ensino superior público. Para tal, realizou-se um estudo de caso na ESEnfDAG, onde foi implementado um SGQ com base na norma ISO 9001:2000.

Como ponto de partida para a investigação estabeleceu-se como imperativo o esboço de algumas questões iniciais, que serviram de referência para o caminho a prosseguir:

- Quais as razões e motivações que levaram o Conselho Directivo da ESEnfDAG a implementar um SGQ?
- De que forma foi possível conciliar a autonomia científica e pedagógica dos docentes com o SGQ?
- Quais foram a política e estratégia da qualidade adoptadas?
- Quais foram os recursos necessários para a implementação do sistema?
- De que modo foram envolvidos os funcionários?
- De que forma foram implementados os procedimentos nos diversos sectores e departamentos?
- Quais as dificuldades sentidas antes, durante e após a implementação do SGQ?
- Quais as vantagens e desvantagens obtidas com a implementação do SGQ?
- Quais os benefícios internos e externos que resultaram da implementação do SGQ?
- Quais foram os factores críticos de sucesso na implementação do SGQ?
- Quais foram as principais diferenças sentidas entre uma organização com um SGQ e uma organização sem um SGQ?

4.2.2. Metodologia de investigação

Considerando o objectivo proposto, as questões de partida e a natureza do estudo, optámos pelo método de estudo de caso único e por uma análise qualitativa dos dados recolhidos.

Desta forma, a intenção da investigação realizada foi desenvolver um estudo de carácter qualitativo, que possibilitasse a compreensão de fenómenos e factos relacionados com a qualidade e a implementação de um SGQ.

Como instrumentos de recolha de dados utilizaram-se a entrevista semi-estruturada e documentos internos da Escola.

Pretendeu-se através da análise documental obter registos descritivos e narrativos considerados necessários e relevantes, com o objectivo de recolher informação aprofundada e pormenorizada sobre procedimentos, comportamentos e acontecimentos.

Numa primeira fase, esta técnica foi utilizada com o intuito de caracterizar a instituição em estudo e o seu cariz organizacional. Posteriormente, serviu para validar os dados recolhidos nas entrevistas realizadas.

Neste âmbito, acedemos a diversos documentos internos. Acreditamos que é vantajosa a consulta e a análise de fontes primárias, por se tratar de dados precisos e próximos das acções realizadas. Desta forma, foram consultados o Manual da Qualidade e os Planos de Actividades referentes aos anos de 2004, 2005 e 2006.

Mais concretamente estes planos foram analisados com o objectivo de identificar evidências da intenção da instituição em implementar um SGQ baseado na norma ISO 9001:2000. Efectivamente tais evidências constavam dos planos, muito embora os mesmos não avançassem muito no que concerne à estratégia de implementação do SGQ.

No decurso da implementação do seu sistema da qualidade, a ESEnfDAG elaborou um Manual da Qualidade, (Abreu *et al.*, 2006). Trata-se de um documento que descreve o SGQ instituído, em conformidade com a norma NP EN ISO 9001:2000. O Manual da Qualidade proporciona uma visão geral de todo o SGQ implementado na Escola, sendo este o principal motivo de o termos seleccionado para análise e posterior triangulação com os restantes dados.

Como já referido, para o estudo de caso optámos pela entrevista semi-estruturada.

Assim, elaborámos um guião de entrevista, o qual teve em consideração as questões de investigação e o quadro conceptual. O guião foi organizado por blocos temáticos, com um conjunto de perguntas semi-abertas, cuja ordem obedeceu às diversas etapas de implementação de um SGQ.

Por motivos de escassez de tempo não foi possível estudar a totalidade da população, ou seja, toda a comunidade escolar. Optámos, desta forma, por realizar uma amostragem interna. Todavia, no estudo de caso os actores inquiridos não foram seleccionados de forma aleatória. Foi nossa preocupação não seleccionar apenas entrevistados que estivessem estado directamente envolvidos na imple-

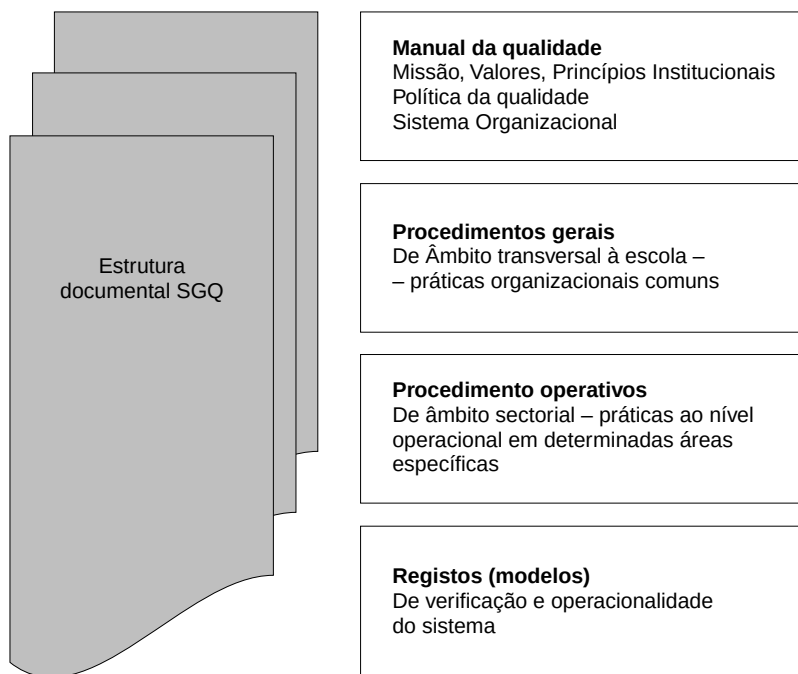
mentação do SGQ, ou que pertencessem apenas a um único grupo profissional. Assim, foram incluídas na amostra pessoas com os diferentes tipos de envolvimento, ou seja, pessoas directamente e indirectamente envolvidas na implementação do SGQ, bem como os diversos grupos profissionais, incluindo estudantes e o fornecedor de serviços de consultadoria.

Foram realizadas dezoito entrevistas a cinco grupos distintos de entrevistados seguindo o mesmo guião de entrevista. Um primeiro grupo era constituído por seis elementos pertencentes aos órgãos de gestão da instituição, ou seja, Presidentes e Vice-Presidentes do Conselho Directivo, do Conselho Científico e do Conselho Pedagógico. Dos seis elementos, quatro participaram directamente no processo de implementação do SGQ, enquanto os outros dois foram indirectamente envolvidos. Neste grupo estava incluído o Gestor da Qualidade. Um segundo grupo incluiu três docentes que fazem parte do quadro da instituição, nomeadamente, professores coordenadores e adjuntos. Os docentes entrevistados não faziam parte do grupo nuclear da qualidade, estando por isso indirectamente envolvidos. De um terceiro grupo fizeram parte sete funcionários, entre os quais técnicos superiores, técnicos profissionais e administrativos, sendo um dos elementos deste grupo o Director da Qualidade. Com excepção do Director da Qualidade e dos dois chefes de secção, todos foram indirectamente envolvidos. Um quarto grupo era constituído por uma aluna, representante dos estudantes no Conselho Directivo e que pertencia à Associação de Estudantes. Por último, um quinto grupo incluiu o auditor interno, colaborador da SINASE, empresa de consultoria contratada para prestar serviços ao nível da implementação do SGQ.

Os três primeiros grupos representam um número significativo de colaboradores, portadores de informação relevante para o estudo. Embora fosse possível seleccionar outros funcionários, pensamos que a informação obtida seria idêntica. Desta forma acreditamos que a amostra foi adequada ao estudo.

4.3. Discussão dos resultados

A análise dos documentos pertencentes ao SGQ da escola, permitiu desde logo identificar a estrutura documental da instituição, a qual se apresenta na Figura 2 (Abreu *et al.*, 2006):

Figura 2 – Estrutura Documental SGQ

Fonte: Manual da Qualidade ESEnfDAG (2006).

O Manual da Qualidade para além de identificar a estrutura documental do SGQ descreve ainda as motivações para a Qualidade, os responsáveis pela Qualidade, as etapas percorridas para a implementação do SGQ, os processos da organização, os objectivos e política da qualidade, os benefícios internos e externos e aponta ainda os factores críticos de sucesso.

Partindo das categorias definidas e apresentadas no quadro categorial (ver Quadro 1), procedeu-se à análise do conteúdo das entrevistas realizadas. Confrontando esta análise com os dados recolhidos através da análise documental, é possível encontrar as respostas às questões de investigação que determinaram a realização deste estudo de caso.

Quadro 1 – Síntese das categorias e sub-categorias utilizadas para a análise de conteúdo das entrevistas

  	
Categoria	Sub-categoria
Motivação para a qualidade	• A pressão externa. • A melhoria na organização interna. • Avaliação de desempenho, competências e responsabilização das pessoas. • Satisfação dos clientes. • Melhoria na comunicação interna.
Implementação do SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000	• Contratação de serviço externo. • Diagnóstico organizacional. • Planeamento. • Envolvimento da comunidade escolar. • Concepção e desenvolvimento do processo de implementação. • Implementação. • Auditorias internas.
Conciliação entre a aplicação da norma NP EN ISO 9001:2000 e a autonomia científica e pedagógica	• Forte liderança e envolvimento das pessoas. • Formalização de avaliação e responsabilização dos docentes. • Oportunidade de melhoria interna da organização.
Dificuldades sentidas na implementação do SGQ	• Resistência à mudança. • Burocracia. • Adequação dos termos da norma. • Constrangimentos temporais e legislativos.
Benefícios internos da implementação do SGQ	• Focalização no cliente. • Recursos humanos. • Responsabilização e definição de funções e tarefas. • Envolvimento na estratégia de implementação do SGQ. • Avaliação de desempenho. • Filosofia de melhoria contínua. • Definição de objectivos. • Melhoria do controlo. • Uniformização e sistematização de metodologias de trabalho. • Melhoria na definição dos processos e procedimentos. • Melhoria na organização da documentação. • Melhoria na comunicação. • Melhoria no controlo dos recursos.

Categoria	Sub-categoria
Benefícios externos da implementação do SGQ	• Maior visibilidade e credibilidade.
Desvantagens da implementação do SGQ	• Burocracia. • Aumento no volume de trabalho. • Acréscimo de custos. • Dependência da organização face ao SGQ.
Factores críticos de sucesso na implementação de um SGQ	• Liderança, responsabilização e comprometimento da gestão de topo. • Dinâmica da equipa da qualidade. • Envolvimento dos recursos humanos, motivação, formação e competências. • Capacidade organizativa e de comunicação. • Capacidade de melhoria contínua.
Descontinuidade do sistema: razões e opiniões	• Dimensão da Escola. • Prioridade atribuída a outros aspectos organizacionais. • Opiniões quanto à descontinuidade.
Principais diferenças sentidas entre uma Escola certificada e uma Escola não certificada	• Menor organização. • Dificuldade na circulação da informação e na comunicação. • Inexistência de normalização, harmonização, uniformização e sistematização de processos e documentação. • Não correcção do erro. • Menor envolvimento da comunidade escolar.
A importância da continuidade	• Benefícios e factores críticos de sucesso

4.3.1. Motivação para a qualidade

Embora a certificação tenha sido um factor de motivação, principalmente causado pelas exigências externas, fruto de toda uma conjuntura político-económica a nível nacional e internacional, não foi essa a principal motivação. A certificação surge como o fim último de todo um processo que teve um impacto positivo em toda a comunidade escolar, isto é, gerou sentimentos de orgulho e satisfação.

Antes da implementação do SGQ a qualidade já era uma preocupação dos dirigentes da Escola e, por isso, havia uma forte necessidade de pensar e repensar todo o funcionamento da organização no sentido de melhorar a sua organização interna, através do desenvolvimento de normas, procedimentos e estratégias de monitorização, tendo sempre como objectivo otimizar e melhorar os serviços prestados de forma a aumentar a satisfação dos alunos. Neste sentido, a certificação

para esta instituição, vai para além de uma mera resposta às exigências dos clientes, representando uma forma de gerir com qualidade os seus processos internos.

As motivações que mais pesaram na implementação de um SGQ na ESEnfDAG foram sobretudo uma clara vontade de melhorar a sua organização e comunicação interna, aumentar a satisfação dos clientes tendo em conta os seus requisitos e articular o SGQ com o SIADAP.

4.3.2. Implementação do SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000

Da descrição feita quer no Manual da Qualidade da ESEnfDAG, quer nas experiências relatadas nas entrevistas, podemos concluir que a implementação do SGQ careceu de todo um trabalho de planeamento, operacionalização, monitorização, medição e melhoria dos processos, baseado num sistema bem documentado que deve incluir as políticas, objectivos, descrição dos principais processos, procedimentos e quaisquer outros documentos relevantes. Toda esta documentação deve ser disponibilizada e estar ao alcance de todas as partes envolvidas.

A ESEnfDAG para proceder à implementação do seu SGQ, teve que estudar, racionalizar e sistematizar os seus processos, as interacções, bem como os recursos afectos aos mesmos e as metodologias para a sua avaliação, tendo como referência o Ciclo de Deming (PDCA).

4.3.3. Conciliação entre a aplicação da norma NP EN ISO 9001:2000 e a autonomia científica e pedagógica

Em relação a esta problemática, ela foi desvalorizada pelos docentes entrevistados, ou seja, a sua autonomia e a democracia institucional nunca foram postas em causa, devido a uma forte liderança e a um grande envolvimento das pessoas. Neste caso, houve um grande envolvimento e comprometimento por parte da gestão de topo, nomeadamente, dos dois órgãos de gestão com maior poder organizacional, o Conselho Directivo e o Conselho Científico, que conseguiram motivar a equipa de docentes.

No fundo, o trabalho em termos de implementação do SGQ passou pelo estabelecimento de regras para a definição de conteúdos programáticos por parte do Conselho Científico, e pelo estabelecimento de regras definidoras de metodologias formativas pelo Conselho Pedagógico, tendo os docentes sido chamados para participarem na definição destas regras, com o objectivo de se prestar um melhor serviço ao aluno e consequentemente de se satisfazerem as expectativas dos seus familiares, contribuindo ainda para a satisfação do mercado de trabalho, cada vez mais exigente na procura dos melhores profissionais.

Podemos, então, dizer que há um impacto positivo e visível ao nível do trabalho docente, na medida em que através do seu envolvimento e da sua participação foi possível estabelecer regras orientadoras que ajudaram os docentes a organizar e estruturar melhor o seu trabalho.

4.3.4. Dificuldades sentidas na implementação do SGQ

Em termos ainda da implementação do SGQ, há um primeiro impacto negativo resultante de algumas dificuldades iniciais sentidas, sobretudo a nível da resistência dos recursos humanos, da burocracia e da adequação aos termos da norma.

Quanto à primeira dificuldade, não podemos imputar a resistência dos recursos humanos à implementação do SGQ em si, mas ao processo de mudança. Este impacto negativo e a barreira da resistência à mudança foram desmantelados através do envolvimento das pessoas e através de um investimento em formação. A curto e médio prazo essa resistência transformou-se numa vontade de aprender e colaborar numa melhoria contínua, motivada e dinamizada através da equipa da qualidade.

Inicialmente houve também uma carga negativa associada à burocracia que a implementação de acordo com a norma acarreta, uma vez que a manutenção dos seus requisitos exige que os processos sejam documentados por escrito através da descrição dos respectivos procedimentos, tornando-o num sistema rígido e inflexível. Todas estas actividades resultaram num aumento da carga de trabalho. Não obstante, como podemos concluir das entrevistas realizadas, à medida que as pessoas foram sendo envolvidas no processo, quer através da motivação para a melhoria contínua, quer através da sua participação e envolvimento, este primeiro impacto deixou de ser encarado como negativo e passou a fazer parte do conjunto dos benefícios internos identificados.

Outra barreira que teve de ser ultrapassada foi a adequação dos termos da norma. Apesar de alguns conceitos serem compatíveis, a norma deve apenas servir de referência, caso contrário poderá ser um motivo de fracasso, uma vez que as dinâmicas organizacionais, a cultura da Escola e a legislação aplicam e utilizam conceitos e processos que não estão preconizados na norma.

4.3.5. Benefícios internos da implementação do SGQ

Os benefícios internos resultantes da implementação do SGQ podem resumir-se na melhoria da organização interna da Escola. Para os entrevistados esse foi, sem dúvida, um impacto muito positivo, senão o maior, causado pela implementação do SGQ. Digamos que esse impacto foi sentido de forma generalizada e a vários níveis por todos os actores.

Foi através da focagem no aluno que a organização procurou compreender as necessidades actuais e futuras destes, sendo a partir daí que os órgãos de gestão procuraram definir a melhor estratégia para promover o desenvolvimento de uma melhoria contínua de forma a satisfazer essas necessidades. Uma das formas utilizadas para detectar as necessidades dos alunos foi através da sua auscultação directa, isto é, foi através do seu envolvimento que foi possível uma maior aproximação e participação.

A implementação do SGQ contribuiu para que houvesse um maior investimento nos recursos humanos. A formação permitiu que as competências das pessoas fossem utilizadas em benefício do colectivo e da estratégia da organização. Foi notória uma melhoria significativa ao nível da responsabilização e definição de funções e tarefas.

Através da elaboração de procedimentos gerais e operativos e do próprio Manual da Qualidade, as funções e responsabilidades de cada funcionário passaram a estar bem definidas. Como consequência da clarificação das funções, verificou-se um melhor desempenho no serviço prestado. Podemos, então, dizer que houve um impacto positivo a nível da responsabilização das pessoas, não só individualmente mas também no seu colectivo.

O envolvimento dos recursos humanos gerou maior motivação, auto-conceito e disponibilidade. O SGQ envolveu toda a comunidade escolar, desenvolvendo todo o trabalho em equipa.

Deve-se ainda realçar a importância da interligação entre o conceito de estratégia e o envolvimento das pessoas. De facto, verifica-se que existe a necessidade de ligar a estratégia às pessoas, ou seja, é preciso existir um grande alinhamento das pessoas com a missão e visão da organização.

A liderança definiu com as pessoas uma estratégia de melhoria contínua que passou por envolvê-las na elaboração dos próprios procedimentos, na promoção das autonomias e na dinamização dos processos de mudança.

As entrevistas evidenciaram que a participação e o envolvimento das pessoas geraram um efeito positivo ao nível da sua motivação, dedicação e grau de satisfação.

Destaca-se ainda o contributo que um SGQ pode dar em termos de avaliação de desempenho das pessoas, se devidamente aplicado. Embora a avaliação de desempenho seja um tema sensível e passível de muito debate, verifica-se que o SGQ pode contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de avaliação de desempenho, provocando alterações nas atitudes e comportamentos dos funcionários. Se devidamente aplicado pode inclusivamente trazer benefícios, na medida em que as pessoas procuram melhorar o seu desempenho, procurando alinhar os seus objectivos individuais com a estratégia e os objectivos organizacionais.

É também de referir a importância da filosofia de melhoria contínua, preconizada nos princípios da norma ISO 9001. A melhoria contínua constitui-se num objectivo central da instituição estudada. Há uma nítida busca pela excelência, que não se limita à resolução de problemas.

A implementação do SGQ contribuiu em larga escala para a uniformização e sistematização de metodologias de trabalho. Esse contributo a nível de organização interna teve maior impacto a nível da melhoria na definição dos processos e procedimentos, na organização da documentação, na melhoria da comunicação e na melhoria dos recursos.

A organização procedeu ao estudo, racionalização e sistematização dos seus processos. Os resultados desejados foram atingidos com mais eficiência, uma vez que as actividades e os recursos associados foram geridos na forma de processos. Em lugar de uma visão segmentada da Escola, surgiu uma visão sistémica, ou seja, os processos inter-relacionados passaram a ser geridos de uma forma integrada e sistémica.

A nível de melhoria organizacional interna, sublinha-se ainda a influência positiva que a implementação do SGQ teve na comunicação interna da Escola. A comunicação é uma das pedras basilares para estabelecer boas relações de trabalho. Antes da implementação do SGQ surgiam conflitos interpessoais resultantes de uma má comunicação. A implementação do SGQ contribuiu para uma melhoria da comunicação interna formal e informal. Toda a documentação que foi criada revelou ser um instrumento de grande valor a nível de comunicação formal. No entanto, a comunicação informal (por exemplo as reuniões de divulgação e sensibilização) não foi negligenciada, na medida em que foi utilizada como uma ferramenta para envolver todos os funcionários nos objectivos e, consequentemente, facilitou a obtenção dos resultados desejados.

4.3.6. Benefícios externos da implementação do SGQ

Em termos de benefícios externos, a certificação da Escola representou uma mais-valia. Houve um impacto positivo sentido ao nível da sua credibilidade, visibilidade e imagem. A certificação desperta o interesse não só de futuros alunos, como também das entidades empregadoras e outras instituições com as quais a Escola poderá estabelecer parcerias. A qualidade é, sem dúvida, um factor privilegiado de diferenciação.

4.3.7. Desvantagens da implementação do SGQ

Não foram muitas as desvantagens referidas pelos entrevistados relativamente à implementação e certificação do SGQ; pelo contrário, a maioria dos entrevistados nem sequer foca este ponto e outros declaradamente afirmaram que não houve qualquer desvantagem resultante da implementação do SGQ. As desvantagens apontadas pelos restantes entrevistados foram ao nível da burocracia, de um aumento no volume de trabalho, de um acréscimo de custos e, ironicamente, foi apontada como desvantagem a dependência da organização relativamente ao SGQ implementado, ou seja, os funcionários ficaram de tal forma dependentes e habituados a funcionarem com base em regras e procedimentos escritos que, na sua ausência, sentem dificuldades e desorientação no desempenho das suas funções. As desvantagens são desvalorizadas por uma questão temporal, isto é, são inconvenientes sentidos numa fase inicial de implementação que a médio e longo prazo são diluídos ou acabam por resultar num benefício.

4.3.8. Factores críticos de sucesso

Os factores críticos de sucesso com maior peso resumem-se a uma forte liderança, responsabilização e comprometimento da gestão de topo, à dinâmica da equipa de qualidade, ao envolvimento dos recursos humanos e à capacidade organizativa. Podemos concluir que estes factores estão todos interligados, constituindo-se como instrumentos fundamentais para a implementação do SGQ.

Os órgãos de gestão dispõem de capacidade para mobilizar os recursos necessários, por isso é necessário, em primeira instância, um comprometimento por parte destes. Todos os actores envolvidos no processo de implementação do SGQ sentiram que o sucesso só foi possível porque existiu desde o início uma liderança com capacidade organizativa, determinante, dinâmica e forte, que foi capaz de envolver as pessoas na elaboração e definição dos documentos e procedimentos.

4.3.9. Descontinuidade do sistema: razões e opiniões

Em resposta à nossa questão sobre a descontinuidade do SGQ em virtude do processo de fusão da Escola, os entrevistados referiram que a mesma veio dar maior ênfase e destaque ao impacto que o SGQ causou na instituição estudada. De facto, o impacto que este teve foi muito positivo a todos os níveis, destacando-se uma melhoria substancial e visível na organização interna da escola nas suas diversas vertentes.

4.3.10. Principais diferenças sentidas entre uma escola certificada e uma escola não certificada

O impacto da implementação de um SGQ na ESEnfDAG foi de tal forma positivo, que deixou marcas significativas nos seus funcionários e alunos. As opiniões transmitidas pelos entrevistados indicam que na ausência de um SGQ se torna evidente uma menor organização interna e muito mais dificuldade na circulação da informação e na comunicação. A inexistência de procedimentos origina falta de orientação e insegurança, o que por sua vez dificulta o cumprimento de objectivos. Outro factor de destaque é a não correcção ou o tratamento do erro. A ausência de um projecto como o da implementação de um SGQ tem uma influência negativa na participação e envolvimento dos trabalhadores.

5. Conclusões

Para concluir, apresentamos o Quadro 2, um resumo com as respostas obtidas através do estudo de caso para as questões iniciais de investigação.

Quadro 2 – Resumo dos resultados do estudo de caso



Motivações

- Pressão externa de parceiros
- Melhoria organizacional
- Articulação com SIADAP
- Certificação



Independência científica e pedagógica

- Forte liderança
- Envolvência dos docentes
- Impacto positivo: melhoria na organização do trabalho docente



Política e estratégia

- Claramente definidos no manual da qualidade
- Articulado com a missão, visão e objectivos da instituição

**Recursos necessários**

- Humanos
- Financeiros
- Tempo
- Custo de oportunidade
- Aumento inicial de recursos que posteriormente resulta num melhor aproveitamento e diminuição de custos

**Envolvimento dos funcionários**

- Participação em reuniões
- Formação
- Participação na elaboração dos procedimentos

**Implementação dos procedimentos**

- Elaborado pelos funcionários
- Validados pelas chefias
- Autorizados pelo gestor da qualidade
- Divulgado via portal da escola

**Dificuldades sentidas antes, durante e após a implementação do SGQ**

- Resistência à mudança (antes)
- Acréscimo de trabalho (durante)
- Na sua ausência as pessoas sentem um vazio e «perdas» (após)

**Desvantagens**

- Aumento inicial da burocracia
- Aumento inicial do volume de trabalho
- Acréscimo inicial de custos
- Dependência do sistema

**Benefícios internos**

- Maior focalização no cliente
- Responsabilização e avaliação dos recursos humanos
- Melhoria contínua de toda a organização interna

**Benefícios externos**

- Maior visibilidade
- Melhor imagem
- Maior credibilidade



Factores críticos de sucesso

- Comprometimento da gestão de topo
- Forte liderança
- Envolvimento de toda a comunidade escolar
- Dinâmica da equipa da qualidade
- Boa capacidade organizativa



Diferenças de instituição com e sem SGQ

- Menor organização interna
- Maior dificuldade na comunicação e circulação da informação

Acreditamos que apesar de uma ou outra crítica a apontar à implementação de um SGQ de acordo com a norma ISO 9001 em instituições de ensino superior, este referencial constitui-se como uma boa ferramenta para apoiar o desenvolvimento de um ensino com qualidade.

Pensamos ser saudável para qualquer instituição de ensino superior a adopção de uma política de qualidade, definindo níveis de desempenho e a sua avaliação, a formalização de perfis de competências, a descentralização e a realização de auditorias na análise das suas práticas e processos e o desenvolvimento de uma cultura de excelência organizacional. A implementação de um SGQ na ESEnfDAG contribuiu para consolidar e abrir caminhos para a mudança organizacional. Estimulou a cooperação entre os vários actores com o intuito de estabelecer alguns níveis educacionais e promoveu ainda o trabalho em equipa e a participação de toda a comunidade escolar.

Referências

- ABREU, W., M. SILVA, F. SEVIVAS e C. OLIVEIRA (2006). *Manual da Qualidade, Sistema de Gestão da Qualidade*. 3.ª ed. Porto: Edição SINASE.
- ASHTON, C. (1993). 'Mindset or mechanism?' *The TQM Magazine*. Vol. 5. N. 2, pp.43.
- CARAPETO, C. e F. FONSECA (2006). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. 2.ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- CHASE, R. (1993). 'Differing perceptions'. *The TQM Magazine*. Vol. 5. N. 2, pp.19-21.
- CHRISTO, M. (2001). Certificação: necessidade sim, moda não! *Revista Qualidade em Saúde*, N 5, pp. 16-21.
- EVANS J. e W. LINDSAY (2002). *'The Management and Control of Quality'*. 5th Edition. Australia: South-Western Editor.
- GODINHO, M. e S. NETO (2001). *Qualidade: uma prática secular*. Lisboa: Secretariado para Modernização Administrativa.

- IPAC. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE. (2008). *Base de Dados Nacional. Sistema de Gestão Certificados* [Consult. 11.11.08 e 12.10.09]. Disponível em http://www.ipac.pt/pesquisa/lista_empcertif.asp.
- IPQ. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE (2001). *NP EN ISO 9001:2000. Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos*, 2.^a ed. Lisboa: IPQ.
- IPQ. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE (2008). *NP EN ISO 9001:2008. Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos*, 3.^a ed. Lisboa: IPQ.
- KHAN, M. e N. HAFIZ (1999). 'Development of an expert system for implementation of I.S.O 9000 quality systems'. *Total Quality Management*. Vol. 10. N. 1. pp. 47-59.
- PIRES, A. (2004). *Qualidade – sistemas de gestão da qualidade*, 3.^a ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- POLLITT, C. e G. BOUCKAERT (1995). 'Quality Improvement in European Public Services'. 1st ed. Great Britain.
- ROCHA, J. (2006). *Gestão da Qualidade: aplicação aos serviços públicos*. Lisboa: Escolar Editora,.
- SARRICO, C. e M. ROSA (2007). Qualidade e Acreditação no Ensino Superior: Modelos e Tendências Actuais. *Seminário Políticas de Ensino Superior: Quatro Temas em Debate*. Lisboa: Edição do Conselho Nacional de Educação: p. 377-402.
- SARAIVA, M. e P. LACERDA (2005). A qualidade no ensino superior – implementação e obstáculos. *IX Colóquios Andaluces sobre Temas Empresariales*, Escuela Universitaria de Osuna, Espanha: [Consult. 18 06 2006]. Disponível em <<http://217.125.73.170/imasd/proyectos/colloquios/trabajos/organizacion/A%20QUALIDADE%20NO%20ENSINO%20SUPERIOR%20%96%20IMPLEMENTA%C7%C3O%20E%20OBST%C1CULOS.pdf>>.
- SARAIVA, P., M. P. ROSA e J. D'OREY (2006). *Análise sectorial do ensino*. In Lurdes Capelas e Ana Paiva (Coord.), *Manual prático para a certificação e gestão da qualidade com base nas normas ISO 9000:2000*. Lisboa: Verlåg Dashofer.
- SARAIVA, P., M. ROSA, J. D'OREY e P. SÁ (2000). *ISO 9000 para instituições de ensino e formação*. Instituto Português da Qualidade.
- SILVA, J. (2000). Qualidade, Cidadania e Modernização Administrativa. *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*. Lisboa: APAPP. Vol. 1, N. 1. pp. 106-111.
- VROEIJENSTIJN, A. (1995). 'Improvement and Accountability: Navigating Between Scylla and Charybdis'. Guide for External Quality Assessment in Higher Education. London: Jessica Kingsley Publishers.

Legislação

- DECRETO-LEI N.º 482/77. D.R I-A Série. N.º 265 (77-11-16) – Determina que a Escola de Enfermagem de D. Ana Guedes, no Porto, passe a constituir um estabelecimento oficial dependente do Ministério dos Assuntos Sociais, pp. 2730.
- DECRETO-LEI N.º 480/88. D.R I-A Série. N.º 295 (88-12-23) – Estabelece a integração do ensino superior de enfermagem no ensino superior politécnico, pp. 5070-5072.
- DECRETO-LEI N.º 175/2004. D.R I-A Série. N.º 170 (04-07-21) – Procede à reorganização da rede de ensino superior politécnico na área da saúde, pp. 4509-4512.
- PORTARIA N.º 821/89. D.R. I Série. N.º 213 (89-10-15) – Reconverte as escolas de enfermagem em escolas superiores de enfermagem, pp. 4125-4126.

A qualidade dos cuidados de enfermagem e a norma ISO

Aplicação empírica no Hospital Cuf Infante Santo

Carmen Bastos

carmen_bastos@hotmail.com

Margarida Saraiva

Universidade de Évora e UNIDE/ISCTE
msaraiva@uevora.pt

Resumo: A implementação de um sistema de gestão da qualidade, através da norma ISO 9001, nas organizações de saúde, é um desafio, quer pela dificuldade de avaliação da qualidade dos serviços prestados (cuidados de saúde) quer pelas diferentes posturas perante o fenómeno pelos profissionais de saúde (médicos, enfermeiros e gestores).

Neste sentido, é oportuno identificar a percepção dos enfermeiros do Hospital Cuf Infante-Santo, relativamente ao sistema de gestão da qualidade, segundo a norma ISO, e, consequentemente, investigar pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da implementação dessa norma nessa organização hospitalar. Para atingir os objectivos foi desenvolvido um modelo de análise, onde se considera o relacionamento entre as características da qualidade em saúde, cultura organizacional hospital e do sistema da norma ISO, para o desenvolvimento da melhoria contínua na organização.

Do trabalho desenvolvido conclui-se que a percepção relativamente às alterações na qualidade dos cuidados está limitada, dado que maioria dos respondentes não conhece o sistema de qualidade (Norma ISO 9001), sendo este um dos pontos fracos para a implementação da norma ISO na organização.

Palavras-chave: Qualidade dos Cuidados de Enfermagem, Norma ISO 9001:2000, Organizações de Saúde, Cultura Organizacional.

Abstract: Implementing a quality management system through the ISO 9001 standard in health organizations is a challenge due to the difficulty of evaluating the quality of the health care services provided, and the different posture towards the phenomenon by doctors, nurses and managers.

The present study aims to identify the perceptions of nurses at the Infante-Santo CUF Hospital toward the quality management system, according to the

ISO standard, and consequently to investigate the strengths, weaknesses, threats and opportunities of the implementation of this standard in this organization. An analytical model was developed considering the relationships between the characteristics of quality in the healthcare industry, hospital organizational culture and the ISO standard system, for the further development of continuous improvement in the organization.

The research concluded that the perception related to the alterations in the quality of the healthcare is limited given that the majority of the respondents do not know about the ISO 9001 standard quality system. This is one of the weaknesses in the implementation of the ISO standard in the organization.

Keywords: Quality of nurse care, ISO 9001:2000 Standard, Health Organizations, Organizational Culture.

1. Introdução

Actualmente, verifica-se uma mudança veloz da História, que exige uma constante actualização e adequação às novas necessidades da população, por parte dos profissionais de saúde. Igualmente, hoje em dia, pretende-se que as intervenções do hospital, que estão no centro de uma grande transformação do sistema de prestação de cuidados, sejam também produtivas e efectivas. Esta reestruturação é complexa, na medida em que passa por reduzir custos, modificar os modelos de afectação de recursos e repartir as competências entre os diferentes prestadores.

Para responder às necessidades de desenvolvimento destas novas organizações de saúde, existem, presentemente, várias ferramentas, que de uma forma fiável pretendem contribuir para a melhoria contínua da qualidade, exigida aos hospitais de agora e do futuro. Porém, nem sempre a implementação destas ferramentas, como a norma ISO, apresentam o efeito desejado nas organizações de saúde, tornando-se premente uma análise das especificidades da qualidade em saúde, cultura organizacional hospitalar e interacção destas características com a norma ISO.

Os hospitais privados em Portugal têm acompanhado estes tempos de mudança, sendo o conceito de empresa já real. Estas organizações de saúde são cada vez mais acessíveis à população em geral, considerando-se pertinente a realização de mais estudos neste campo.

Pretende-se que seja uma mais-valia, para este trabalho a experiência pessoal como enfermeira de um hospital privado, da primeira autora deste artigo, onde a implementação de um sistema de gestão de qualidade, através da norma ISO, é um acontecimento recente e revelou inquietações. As preocupações actuais na área da

saúde e da evolução do conceito de qualidade em saúde, em particular, fortaleceram o interesse no tema.

Assim, a colheita de dados para a realização deste estudo teve por base os serviços do Hospital Cuf Infante-Santo, que passaram por um processo de implementação do sistema de gestão da qualidade – norma ISO 9001:2000, desde 2004.

A implementação de sistemas de gestão de qualidade, através de normas como a ISO 9001, nas organizações é um processo complexo, nomeadamente por conflitos com os profissionais de saúde. Como refere Mintzberg (1995), estes problemas prendem-se pela burocracia profissional estrutural inerente às organizações de saúde, tendo o sector operacional uma importância e poder evidente, onde se englobam os enfermeiros. Esta situação dificulta a vinculação com a organização e assim grande resistência às mudanças.

Deste modo, como salientado por Gurgel Júnior e Vieira (2002), alguns fracassos dos programas de qualidade em saúde são explicados pela falta de profundidade da análise organizacional na sua implementação. É essencial considerar a cultura organizacional, os objectivos organizacionais operativos e os poderes internos e não se limitar a qualidade aos seus aspectos instrumentais.

Mas, os fracassos da implementação de programas da qualidade nas organizações de saúde não se devem apenas a deficiente análise organizacional, estando também relacionado com a especificidade do produto (cuidados de saúde) e com a capacidade de satisfação do cliente. A conceptualização de qualidade em saúde não é fácil e a vertente holística do cuidar não deverá ser esquecida pela inadequada utilização das normas.

Torna-se assim pertinente que este trabalho seja realizado na perspectiva dos enfermeiros, colaboradores que culturalmente têm grande poder nas organizações de saúde e que estão presentes em todas as fases do processo de prestação de cuidados ao cliente. Ao considerar-se a postura dos enfermeiros perante o fenómeno da qualidade e da sua monitorização, a envolvência dos mesmos no processo de melhoria contínua será mais eficaz.

Da análise efectuada, identificam-se os objectivos que se pretendem alcançar com este trabalho:

- Conhecer a percepção dos enfermeiros do Hospital Cuf Infante-Santo, relativamente ao sistema de gestão da qualidade, segundo a norma ISO;
- Investigar pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da implementação dessa norma nessa organização hospitalar.

Para atingir os objectivos, foi desenvolvido um modelo de análise, onde se considera o relacionamento entre as características da qualidade em saúde, cultura

organizacional hospitalar e do sistema da norma ISO, para o desenvolvimento da melhoria contínua na organização.

Este estudo resulta, assim da análise dos resultados das respostas, através de um inquérito por questionário, junto dos enfermeiros do Hospital Cuf Infante Santo, com os conhecimentos obtidos através da pesquisa documental realizada.

2. Revisão da literatura

Para compreender a implementação da norma ISO 9001 no Hospital Cuf Infante Santo, na perspectiva dos enfermeiros, considerou-se a evolução da qualidade e qualidade na saúde (conceitos, melhoria contínua, envolvimento e formação dos profissionais), as características da cultura organizacional hospitalar (interacção da cultura de enfermagem/cultura gestão), e, por fim, as características da norma (vantagens e desvantagens da sua implementação).

2.1. Qualidade em saúde

Ao longo do tempo a necessidade de especificação da qualidade para cada situação foi sendo maior, pois não existe uma qualidade única. Com a evolução humana, para além de novas necessidades, surgem novas ofertas de produtos e serviços, variando a percepção da qualidade, do consumidor ao produto, como refere Pires (2000). Mas, apesar de não existir uma unidade de medida para a qualidade, o seu controlo é necessário e o aparecimento de novas estratégias para gerir a qualidade é a prova disso.

Como refere António e Teixeira (2007), o aparecimento do controlo da qualidade moderno surgiu na década de 1930, onde se aplicou na produção industrial a carta de controlo, desenvolvida por Walter A. Shewhart. A esta carta pode-se associar uma matriz teórica, que serviu de base a que outros autores da qualidade desenvolvessem uma matriz que seria um novo paradigma da gestão.

A definição deste conceito não é fácil e não se poderá falar de qualidade sem abordar os grandes estudiosos deste tema, que, contribuíram para iniciar uma visão da qualidade mais objectiva e consistente, tais como: Deming (1986); Juran (1995) e Crosby (1984) Neste trabalho, considera-se que os modelos defendidos pelos auto-

res anteriormente mencionados são complementares, sendo modelos actuais, adequando-se às exigências dos consumidores. O controlo de custos está presente e é fundamental para que uma organização se mantenha e cresça. Mas, esta redução de custos tem de resultar de uma maior eficiência dos processos, onde consumidores internos e externos de uma organização são satisfeitos.

Simultaneamente a estes desenvolvimentos, e como defende Silva *et al.* (2004), é importante salientar a fundação da *International Organization for Standardization* (ISO), em 1947, que permitiu facilitar o comércio mundial, pois permitiu criar uma confiança no mercado através das suas normas, que são hoje a base da gestão de inúmeras organizações. Na nova versão da série 9000, da norma ISO, estão inerentes os seguintes princípios de gestão da qualidade, baseados nos ensinamentos de Deming: enfoque no cliente; liderança; envolvimento das pessoas; abordagem pelo processo; abordagem sistémica; melhoria contínua; tomada de decisões com base em factos; e relações com os fornecedores para benefício mútuo.

Mas, para planear uma estratégia coerente para a qualidade numa organização de saúde, através da norma ISO, é fundamental que a comunicação relativamente aos conceitos chave seja precisa. Cada organização deve conhecer os seus profissionais e a definição que estes têm de qualidade, como refere António e Teixeira (2007). A definição de qualidade de cada profissional reflecte a sua atitude perante o fenómeno, mais conservadora ou não, dependendo esta dos interesses e pontos de vista de cada um.

Definir qualidade em saúde é algo complexo, pois é difícil a operacionalização do conceito nesta área. É ainda difícil aceitar a saúde como um serviço prestado e os doentes/utentes como clientes. Não se podendo encarar os cuidados de saúde como uma ciência exacta e, considerada por muitos uma arte, esta foi uma das razões apontadas para o atraso no desenvolvimento da gestão da qualidade na saúde.

Para conceptualizar qualidade em saúde é necessário ter prudência, pois esta não deve ser definida de uma forma redutora. É fácil de perceber que a complexidade que caracteriza a prática profissional de enfermagem, centrada no cuidar, não facilita a compreensão nem a avaliação da qualidade nesta área.

A forma como os enfermeiros encaram o utente e como definem o cuidar, manifesta-se nos seus procedimentos e no que eles valorizam como cuidados de qualidade.

Como refere Hesbeen (2001), é então importante utilizar instrumentos de medida na qualidade em saúde, mas é essencial não esquecer a vertente holística do cuidar ao realizar essa avaliação. O esquecimento desta vertente pode levar à insatisfação da população e de alguns profissionais de saúde motivados para o cuidar.

A preocupação com a qualidade, nos enfermeiros, em Portugal, tem acompanhado as mudanças na sociedade. Mais recentemente, a criação da Ordem de Enfermagem (OE), em 1998, foi um marco importante para a credibilização da profissão.

Neste trabalho, o conceito de qualidade em saúde é considerado como a qualidade da gestão dos episódios individualizados da doença (domínio técnico e interpessoal). Sendo necessário considerar na avaliação dos cuidados a estrutura (características do recursos humanos e técnicos); processo (acção para transformar *inputs* em *outputs*); e resultado dos cuidados prestados aos utentes, como refere Donabedian, referido por Silva *et al.* (2004: 59).

Na organização em causa para este trabalho, o conceito de qualidade definido pelo Gabinete de Qualidade do hospital Hospital Cuf Infante Santo é: «satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, com a colaboração e satisfação dos colaboradores ao menor custo» (www.josemellosaude.pt).

Nos dias de hoje, as organizações de saúde são das mais complexas; onde uma equipe multidisciplinar, com elevado grau de autonomia, tem de responder às necessidades de utentes cada vez mais exigentes e informados (informados não implica conhecedores), utilizando tecnologia e conhecimentos científicos sempre em evolução.

Para a organização de saúde cumprir as exigências actuais é fundamental desenvolver a melhoria contínua, sendo um dos pressupostos para a certificação de sistemas de qualidade, pela norma da série ISO 9000:2000. Como refere Lopes e Capricho (2007), as mudanças já não se limitam à introdução de tecnologia. Algumas organizações actuais estão a escolher uma estratégia de mudança, que aposta na melhoria contínua da qualidade, através de melhorias graduais e constantes.

Para a operacionalização do conceito normalmente segue-se o ciclo de Deming: *Plan; Do; Check; Act* (PDCA), para melhorar o processo de gestão da Qualidade Total. Ainda para os mesmos autores, só através de planeamento, controlo e monitorização sistemático se poderá atingir uma melhoria contínua eficaz que deverá ser integrada num controlo de qualidade global de organização.

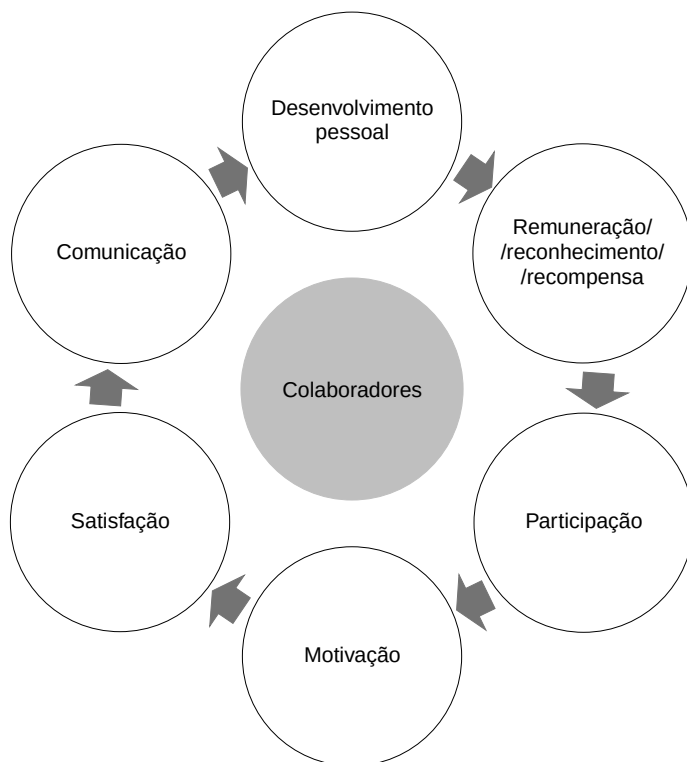
Segundo Silva *et al.* (2004), são cinco os elementos essenciais para manter uma melhoria contínua de qualidade: os clientes no centro da organização; a gestão de processos; envolvimento das pessoas; o domínio do processo de inovação e, por fim, a liderança.

Neste trabalho foi focada a importância do envolvimento das pessoas, como mencionado por MacDonald, citado por Lopes e Capricho (2007), para implementar a melhoria contínua com sucesso. Para esses mesmos autores, o mais importante é

o envolvimento dos trabalhadores da organização, formando-as e motivando-as para a gestão da qualidade.

Para que os recursos humanos sejam motores da qualidade, como refere Saraiva *et al.* (2001:40), é necessário implementar filosofias e práticas coerentes da gestão das pessoas, como se esquematiza na figura 1.

Figura 1 – Alguns aspectos catalisadores da integração dos colaboradores na Qualidade



Fonte: Adaptado de Saraiva *et al.* (2001).

De acordo com a Figura 1 e relativamente aos profissionais de saúde, a política da qualidade deve incidir no envolvimento, informação, reconhecimento e suporte da actividade de quem está na operacionalização (Rocha, 2006).

De forma a promover sistemas de controlo de qualidade numa organização é fundamental envolver os profissionais em sistemas educacionais, que consigam mudar formas de pensar e agir (Ishikawa, 1995). Educar e não só formar, será o

pretendido, implicando deste modo a avaliação da população e das suas necessidades, formação (teórica e prática) adequada à realizada da organização e, por fim, uma avaliação dos resultados (onde se inclui observação de mudança de comportamentos).

Desta forma, para envolver os profissionais será necessário para além de muni-los de conhecimento, é fundamental motivá-los.

O comportamento é causado (influenciado por estímulos internos ou externos), o comportamento é motivado (dirigido para algum objectivo) e, por fim, o comportamento é orientado para os objectivos (existem «impulsos», «desejos», «necessidades» como motivos do comportamento) (Chiavenato, 1989).

Com isto, pretende-se salientar que o desenvolvimento profissional da enfermagem é influenciado pelas organizações de saúde e vice-versa. Como refere Levinson (1968), citado por Chiavenato (1989:144), existe um processo de realizar expectativas mútuas (reciprocidade) inerentes ao contrato psicológico, que faz com que a pessoa sinta que faz parte da organização.

2.2. Cultura organizacional

Neste trabalho, não se pretendeu realizar uma análise da cultura da organização, mas, somente considerar particularidades das organizações hospitalares, já estudadas por autores como Nunes (1994), citando Kinnunnen, Mintzberg (1995), Gurgel Júnior e Vieira (2002), Leitão (2005), e que influenciam a resposta da organização à implementação de um sistema de gestão da qualidade.

Como referido na revista «Qualidade em saúde» (2004), citado por Leitão (2005) os principais obstáculos para a acreditação de um hospital, são essencialmente de ordem cultural. E como conclui Leitão (2005:112), na sua dissertação em que efectua o relacionamento entre cultura organizacional e qualidade sustentada numa organização de saúde, salientando que:

«factores como baixo envolvimento, ausência de recompensa para o bom desempenho, comunicação ineficaz, ausência de informação, conflitualidade com as chefias (...), aliados a uma cultura burocrática, dominada pela conformidade e pela hierarquia, parece determinar um afastamento do caminho da qualidade».

Alguns fracassos dos programas de qualidade em saúde são explicados por Gurgel Júnior e Vieira (2002), pela falta de profundidade da análise organizacional na sua implementação. É essencial considerar a cultura organizacional, os objecti-

vos organizacionais operativos e os poderes internos e não se limitar a qualidade aos seus aspectos instrumentais.

A ilusão dos objectivos formais impostos pelos programas de qualidade é a de que a qualidade pode-se impor, não dependendo esta do trabalho contínuo de profissionais com diferentes vínculos com a organização e com diferentes capacidades de mudança.

Mas, a implementação da qualidade em saúde não é fácil, nomeadamente devido aos conflitos com os profissionais de saúde. Estes problemas prendem-se como refere Mintzberg (1995), pela burocracia profissional estrutural inerente às organizações de saúde, tendo o sector operacional uma importância e poder evidente, onde se englobam os enfermeiros. A autonomia dos profissionais de saúde relativamente à gestão estratégica da organização, surge da definição das habilitações profissionais por órgãos fiscalizadores externos das diversas categorias profissionais. Esta situação dificulta a vinculação com a organização e, assim, gera grande resistência às mudanças.

Por outro lado, é necessário considerar também as profissões como grupos distintos na saúde, cujos membros se posicionam de modo distinto no trabalho (sistema de crenças, normas e valores dentro de cada profissão) controlando um conjunto de conhecimentos especializados. Sendo que, como referido por Silva (2004:106), «na definição de uma estratégia de gestão nas organizações de saúde não se deve excluir a noção da gestão de cultura organizacional, como elemento unificador e integrador das sub-culturas organizacionais».

Segundo Nunes (1994:20) da interpretação da perspectiva de Kinnunnen, a sub-cultura de enfermagem distingue-se das restantes por «privilegiar a participação, a delegação, a tradição e a harmonia simbólica no interior da organização». Por outro lado, a sub-cultura de gestão, é mais paternalista, proactiva, leal à autoridade e dominante.

Deste modo, ao identificar características da cultura organizacional hospitalar, que influenciam a implementação da norma ISO no HCIS, foca-se a atenção nas características da sub-cultura de enfermagem (o estudo na perspectiva destes profissionais), mas também nas características da gestão. Na implementação da norma ISO, a responsabilidade da gestão é essencial, estando o envolvimento dos enfermeiros na implementação deste sistema, dependente também de características da sub-cultura de gestão.

2.3. Norma ISO

A normalização como base da qualidade na saúde, surge da necessidade de fornecer evidência objectiva de que a qualidade foi alcançada, como refere Christo, citado por IPQ (2001), uma organização não poderá esperar a plena satisfação dos clientes e reagir à competitividade se não tiver os requisitos mínimos para a garantia da qualidade.

Poderá dizer-se que numa organização está presente um sistema de qualidade se todos os procedimentos estão descritos e documentados, assim como os recursos utilizados; o sistema é verificado, relativamente à sua operacionalização e custo; observa-se a correspondência entre o serviço e os desejos do consumidor (Oakland, 2000).

Esta norma, de acordo com IPQ (2001), ao desenvolver-se fomenta assim a abordagem por processos, implementando e melhorando a eficácia de um sistema de gestão da qualidade, de forma a aumentar a satisfação do cliente. Nesta abordagem, as organizações são encaradas como conjuntos de processos interligados, focalizados na satisfação dos clientes e na melhoria contínua.

A norma ISO constitui os requisitos dos sistemas de qualidade, alcançando apenas a operacionalização do conceito de qualidade, pretendendo ser, como refere Alegre (2001), um conjunto de especificações e características de um produto ou serviço referentes à sua capacidade para satisfazer as necessidades, que se conhecem e se pressupõem.

Assim, a norma não deverá ser encarada como um fim em si mesmo, sendo apenas um meio para a qualidade. Segundo Alegre (2001:10):

«estão identificados pontos críticos de implementação da norma que não devem ser descurados, tais como: motivações superficiais; excesso de burocracia; mudanças de fachada (...) ausência de empenhamento efectivo da gestão de topo e chefias; graus reduzidos de envolvimento dos colaboradores (...) síndrome pós certificação e, por fim, visão afunilada do universo da qualidade».

Ao aplicar um sistema de gestão da qualidade, através da norma ISO 9001:2000 será de considerar todas as características das organizações de saúde, atrás enumeradas, para que estas sejam facilitadoras e impulsionadores da melhoria e não castradoras da autonomia e criatividade individual de cada profissional; assim como as características da norma (vantagens e desvantagens).

Como menciona Santos António (2003:18), a análise SWOT (Forças – *Strengths*, Fraquezas – *Weaknesses*, Oportunidades – *Opportunities* e Ameaças – *Threats*) é o primeiro momento da estratégia organizacional, o momento do posicionamento, onde a organização se adapta ao meio envolvente e adquire competências de

defesa. Daqui se depreenda a importância da sua realização antecedendo uma implementação tão importante, como um sistema de gestão da qualidade numa organização.

3. Problemática e objectivos do estudo

Com este trabalho pretende-se identificar a percepção dos enfermeiros do Hospital Cuf Infante-Santo, relativamente ao sistema de gestão da qualidade segundo a norma ISO. Aspira-se ainda investigar pontos fortes, pontos fracos, da implementação da norma ISO no Hospital Cuf Infante Santo, a partir da análise das respostas deste mesmo grupo profissional, bem como identificar as ameaças e oportunidade, pela pesquisa bibliográfica realizada acerca da evolução das organizações de saúde e da qualidade em saúde em Portugal e da experiência da primeira autora deste artigo.

4. Método

Tendo em conta que existem poucos conhecimentos no domínio a estudar e o que se pretende é descrever um fenómeno e não relacionar variáveis ou estabelecer relações de causa – efeito, este trabalho consiste num estudo não experimental, descritivo, com recurso ao método quantitativo.

O método de investigação quantitativo caracteriza-se por ser um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis. Uma vez que este estudo se preocupa com o desenvolvimento de novos conhecimentos, no aqui e agora, com vista à aplicação de novas práticas ou a resolução de um problema existente, tem assim uma temporização transversal e uma finalidade pura. Foram também utilizadas técnicas do estudo qualitativo na análise de dados orientados para o significado das acções. Através das perguntas abertas pretende-se compreender a experiência vivida dos enfermeiros, quanto ao fenómeno da qualidade e da implementação dos sistemas de gestão da qualidade nas organizações de saúde. O tratamento das perguntas abertas foi realizado através de análise de conteúdo, metodologia descrita por Bardin (1997), de acordo com o processo de categorização *a posteriori*.

4.1. Participantes

A população foi seleccionada, tendo em conta, como refere Fortin (2000), que todos os elementos partilham características comuns, estas características foram estabelecidas pelos critérios definidos para o estudo. A população seleccionada foi então os 164 enfermeiros do hospital Cuf Infante Santo, pois a totalidade já experienciou a implementação da norma ISO.

A escolha da população surge da identificação dos enfermeiros, como sendo os profissionais de saúde presentes em todas as fases do processo da prestação de cuidados, estando no centro do nível operacional, tendo um poder cultural que apesar de não ser o maior, é muito relevante no processo de mudança destas organizações. Sendo a primeira autora deste artigo da mesma categoria profissional, pretendeu-se com este estudo compreender de que forma os seus pares experienciam as questões da qualidade.

De acordo com as informações fornecidas relativamente às características do perfil dos respondentes, pode concluir-se que se trata de uma população cujo perfil é definido por jovens adultos com idades compreendidas dos 25 aos 30 anos, do sexo feminino (77%), com os grupos de casados (39%) e solteiros (38%) a dominarem com as maiores percentagens, e são maioritariamente licenciados (43%). Esta realidade poderá justificar-se por uma maior procura dos jovens profissionais às organizações privadas (pelo desenvolvimento do sector privado e uma carreira de enfermagem não definida no sector público); do sexo feminino (relacionado com história e cultura da profissão de enfermagem) e licenciados (recente evolução da profissão de enfermagem) e com 18,2% dos respondentes dos 26-30 anos a continuarem a formação académica, mais-valia para a capacidade de respostas rápidas às carências das organizações.

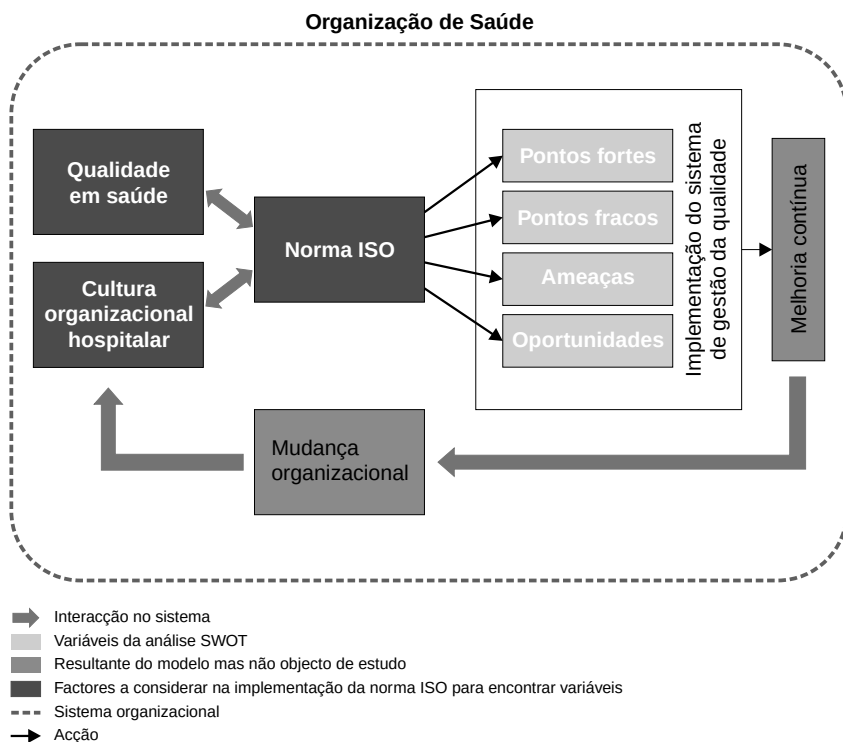
4.2. Modelo de análise

Com o fim de compreender o que pode influenciar a implementação deste sistema de gestão no hospital Cuf Infante Santo, na óptica dos enfermeiros, foi desenvolvido um modelo de análise.

O modelo de análise apresentado na figura 2, a seguir, foi construído, tendo em conta a organização de saúde como um sistema, sendo esta modificada por factores externos e internos. Assim, a reacção de cada organização de saúde a uma mudança, como a implementação de um sistema de gestão da qualidade, através da norma ISO, será resultante da interacção de diferentes factores. Os factores consi-

derados neste trabalho estão esquematizados no modelo teórico e são características da qualidade em saúde, da cultura organizacional hospitalar e a norma ISO (ver Figura 2).

Figura 2 – Modelo de análise



Para a implementação do sistema de gestão da qualidade, pela norma ISO, numa organização de saúde é necessário considerar as características da cultura organizacional hospitalar, explicitadas por autores como Kinnunnen (1990), dessa mesma organização. Pois, como já referido anteriormente, o principal obstáculo para implementação dos sistemas de gestão da qualidade são de ordem cultural (Leitão, 2005). No caso da organização em estudo é necessário considerar a especificidade da cultura organizacional hospital e da cultura de enfermagem, pois são os enfermeiros os actores do sistema, em foco neste caso. Para além de ter em conta as influências culturais, não podem ser esquecidos os pontos críticos de implementação da norma, já identificados anteriormente (Alegre, 2001). Por fim, o que se pretende identificar no final deste estudo são os elementos essenciais a considerar para o

sucesso num processo de mudança, ou seja, os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades existentes nesta situação. O conhecimento destes factores favorece a implementação do sistema de gestão da qualidade e, no final, a melhoria contínua da qualidade.

4.3. Instrumento e procedimentos

Para atingir este objectivo, foi seleccionado como instrumento de colheita de dados o inquérito por questionário, pois este permite examinar o comportamento de uma população. Este inquérito por questionário, foi baseado em autores como:

- Deming (1986), Juran (1995), Crosby (1984), Ishikawa (1995), Donabedian (1980), Hesbeen (2001) para a temática da qualidade.
- Kinnunen (1990), Carapinheiro (1993), Nunes (1994), Silva (2004), Leitão (2005) para a temática da cultura organizacional hospitalar.
- A norma ISO, os princípios da mesma.

Para descrever e explorar o fenómeno, efectuaram-se perguntas que permitiram ao sujeito demonstrar os seus conhecimentos e experiências mas, ao mesmo tempo, que fossem objectivas e que se respondessem apenas ao que se propunha. Assim, escolheram-se resposta de escolha fixa, onde as respostas dos sujeitos são limitadas a uma escolha enunciada e mistas. Nas questões mistas é solicitado ao respondente que além de seleccionar uma opção também expresse a sua opinião.

Como refere Fortin (2000), nas respostas de escolha fixa pode-se responder em pouco tempo, são fáceis de codificar e são de grande fidelidade. Por outro lado, são difíceis de construir e pode haver omissões nas questões e respostas. Neste sentido, para evitar a escolha forçada, por parte dos respondentes, foi sempre colocada a opção «outros» ou «quais'», nas respostas de escolha múltipla.

As questões foram agrupadas por tema. Iniciou-se por questões de ordem geral e ao longo do questionário foi progressivamente abordado questões mais específicas.

Tendo em conta que se pretendia estudar as percepções e atitudes dos sujeitos, introduziram-se perguntas em escala. No questionário em causa foi utilizada a escala de Likert, onde se pede aos sujeitos que indiquem se estão em acordo ou desacordo relativamente a um número de itens, tais como qualidade em saúde, qualidade em enfermagem e a norma ISO.

O inquérito por questionário foi aplicado junto da totalidade dos serviços do Hospital Cuf Infante-Santo, que passaram pelo processo de implementação do sistema de gestão da qualidade – norma ISO, desde 2004. A inserção em campo foi facilitada, neste local, pelo conhecimento da primeira autora do artigo. A recolha de dados decorreu entre Setembro e Outubro de 2008.

Foram distribuídos 164 questionários a enfermeiros, a exercer funções no HCIS obtendo-se, respectivamente, 89 respostas, o que representa 54,27% como taxa de resposta.

Os dados obtidos através das questões de carácter fechado, foram tratadas através da aplicação do sistema de suporte informático para analisar de dados *SPSS* (*Statistical Package for the Social Sciences*), indicado para a análise estatística no âmbito das Ciências Sociais.

5. Resultados

Os resultados deste trabalho permitiram atingir os objectivos propostos. Deste modo, demonstrar-se-á aqui os resultados mais relevantes, resultantes da análise dos factores identificados no modelo teórico (qualidade em saúde, cultura organizacional hospitalar e norma ISO) e a forma como estes foram analisados.

É importante salientar que os resultados relativos às características dos respondentes também ajudaram no levantamento de pontos fracos e pontos fortes da organização, averiguando-se que estas características podem influenciar a percepção dos enfermeiros, relativamente às alterações nos cuidados de enfermagem, após a implementação da norma ISO.

No quadro 1 é possível observar o cruzamento entre o factor idade e o factor habilitações literárias, que permitiu identificar um ponto forte na organização.

Quadro 1 – Classe de idades e habilitações literárias

	Bacharelato		Licenciatura		Mestrado		Outro (diploma estrangeiro)		Pós- -graduação	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
<25	0	0,0%	11	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,3%
26 – 30	2	2,3%	15	17,0%	2	2,3%	0	0,0%	16	18,2%
31 – 35	3	3,4%	6	6,8%	0	0,0%	1	1,1%	3	3,4%
36 – 40	4	4,5%	3	3,4%	1	1,1%	0	0,0%	1	1,1%
41 – 45	1	1,1%	1	1,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
46 – 50	4	4,5%	1	1,1%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,3%
51 – 55	3	3,4%	0	0,0%	1	1,1%	0	0,0%	0	0,0%
> 56	4	4,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Fonte: Elaboração Própria.

Em relação ao quadro 1, reconhece-se uma predominância de indivíduos com menos de 35 anos com licenciatura. Verifica-se ainda um elevado número de enfermeiros com idades compreendidas entre 26 e 30 anos com pós-graduação. Estes dados são relevantes, no sentido em que demonstra que os enfermeiros neste intervalo de idades (que é o intervalo de idades mais frequente na organização) apostam na formação contínua individual.

A segunda metade deste século é marcada por uma evolução tecnológica e informacional, veloz, levando a uma necessidade dos profissionais de saúde se actualizarem (Canário, 1997). Considerando a relação actor – sistema (Crozier e Friedberg, 1992) poderá dizer-se que cada profissional influencia positivamente a organização e vice-versa no desenvolvimento de recursos humanos com qualificações académicas superiores. Tendo em conta que é no sistema de formação contínua que podem residir as respostas mais rápidas às carências das organizações portuguesas e que as respostas do sistema de educação são mais lentas na adaptação à realidade (Lavadinho, 1997), esta característica dos enfermeiros do HCIS é uma mais-valia.

Para além dos pontos fortes e pontos fracos identificados, a partir das características da amostra, foi essencial a compreensão do conhecimentos dos colaboradores relativamente aos conceitos relacionados com o sistema organizacional (missão, visão e valores, objectivos, conceito de qualidade), e a sua disponibilidade para a formação, bem como se esta se realiza neste sistema organizacional. Por fim, inves-

tigou-se qual o conceito de qualidade em saúde, dos enfermeiros e de que forma este pode influenciar a percepção relativamente à avaliação da qualidade dos cuidados. Todos estes tópicos permitiram a análise do factor qualidade em saúde, referido como uma das variáveis identificadas no modelo teórico.

Relativamente aos conhecimentos dos conceitos relacionados com o sistema organizacional, verificou-se que a maioria dos enfermeiros respondentes afirma ter conhecimentos dos conceitos do sistema organizacional: 62.1% refere conhecer a missão; 57% afirmou conhecer a visão e 79.3% dos enfermeiros respondentes considera que contribui para a manutenção e construção da missão e visão da organização. O conhecimento dos valores também tem uma percentagem expressiva (60.5%) e, por fim, acerca dos objectivos e da qualidade em saúde, os resultados foram, respectivamente, de 81% e 74.4%.

Verifica-se que a missão da organização, que os respondentes referem na sua maioria, é a da prestação de cuidados de qualidade, indo de encontro com o que está definido, mas somente 4 enfermeiros introduziram o conceito de melhoria contínua. É de salientar também que 9 dos respondentes se refere a missão como a prestação de cuidados fundamentados com o conhecimento, termo também referido na definição formal da organização. A ideia de liderança, na visão formal da organização, está também presente em 16 das respostas.

Relativamente ao conhecimento dos valores da organização existe um maior paralelismo entre as respostas encontradas e o estabelecido formalmente, esta situação poderá ser justificada pelo *marketing* da José de Mello Saúde contemplar a divulgação destes valores.

Os objectivos dos serviços são para os enfermeiros respondentes a «...prestação de cuidados de qualidade /competência na prestação de cuidados...» e sendo estes «...impostos sem discussão e envolvimento dos profissionais...».

Um maior número de respostas afirmativas relativamente aos objectivos, em comparação à missão e visão, poderá ser pelo facto que a definição dos objectivos é mais operacional, nível onde se encontram os enfermeiros na organização de saúde.

Também foi possível observar que 77.4% dos enfermeiros respondentes referem compreender a imagem que a organização pretende projectar, sendo apenas 22.6% os que referem não conhecer essa mesma imagem. A partir da descrição da compreensão dessa imagem, verificou-se que os enfermeiros compreendem uma imagem de qualidade e referência na saúde.

Por fim, verificou-se que para a maioria dos enfermeiros respondentes o conceito de qualidade em saúde vai de encontro com o conceito considerado no enquadramento teórico e com o estabelecido pelo gabinete da qualidade da organização; centrado na satisfação do cliente e nas suas necessidades (resultados), mas consi-

derando também a estrutura e processos, quando 11 dos respondentes referem «...gestão de recursos humanos e materiais e optimização dos recursos».

Quando se pretendeu aprofundar os conhecimentos dos conceitos organizacionais, verificaram-se poucas respostas às perguntas abertas não sendo possível ter uma imagem real da situação.

Seguidamente apresenta-se a análise das respostas relacionadas com a disponibilidade para formação por parte dos enfermeiros e como esta se realiza nesta organização.

Apenas 37.9% (33 em 87) dos enfermeiros considera não possuir conhecimentos e competências necessárias para aderir a um projecto de mudança, que vise a qualidade dos serviços. Os 33 enfermeiros que responderam não possuir conhecimentos e competências necessárias para aderir a um projecto de mudança indicaram principalmente que é devido à falta de acções de sensibilização para a qualidade (85%).

Apesar da lacuna de conhecimentos e competências referida ao nível de acções de sensibilização para a qualidade, as respostas obtidas sobre o conceito de qualidade em saúde foram na sua maioria concordantes com as referências bibliográficas e o estabelecido formalmente pela organização.

59 enfermeiros respondentes referiu concordar que a enfermagem frequenta regularmente formações, de modo a ampliar e aperfeiçoar os seus conhecimentos e 26 referiram discordar com a afirmação.

Mais de metade (60%) dos enfermeiros referiram que fazia falta formação em tecnologias de informação e comunicações. Destaca-se que apenas 7 enfermeiros afirmaram que lhes faltava competências específicas.

Por outro lado, verifica-se que a maior parte dos enfermeiros (63 em 86) afirma não conhecer a Norma ISO 9001:2000. Neste sentido, torna-se um obstáculo para a organização se os colaboradores não compreenderem o sistema de qualidade em que participam, pois as acções tendem a ser por imposição e mais dificilmente serão interiorizadas. Torna-se assim mais evidente o desconhecimento da norma por parte dos enfermeiros respondentes quando 74 não indicaram resumidamente o que entendiam sobre esta.

No quadro 2 observa-se as unidades de registo para a definição do sistema de gestão da qualidade, através da norma ISO 9001:2000.

Quadro 2 – Unidades de registo para definição do sistema de gestão da qualidade – norma ISO 9001:2000

	Nº
Respostas em branco	74
«...normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão de qualidade...»	6
«...normalização de procedimentos...»	3
«...prestação de cuidados tendo em foco o cliente e meio envolvente...»	2
«...melhoramento de processos...»	2
«...melhoramento de serviços...»	1
«...normalização de processos...»	1
«...gestão da qualidade...»	1
«...audita processos...»	1
«...diminuição dos riscos...»	1

Fonte: Elaboração Própria.

Igualmente, nas perguntas abertas, foi possível verificar a renitência dos enfermeiros a responder, mas não tão esmagadoramente como nestas perguntas sobre o conhecimento da norma. Será de ponderar, que para esta pergunta, o número de resposta em branco, não se justifica pela falta de tempo para responder, mas sim pelo desconhecimento. Este facto é evidenciado quando os enfermeiros referem sentir falta de acções de sensibilização para a qualidade.

Para 40 enfermeiros respondentes do HCIS, a organização disponibiliza formação que possibilite aos seus enfermeiros oportunidade de actualização dos seus conhecimentos, mas 45 discordam desta afirmação.

27 enfermeiros em 87 respondentes concordam com a existência de uma formação adequada precedendo a implementação de inovações, de novas tecnologias e de novas formas de comunicação e 55 não concordam (sendo que 13 discordam completamente).

Dos 87 enfermeiros respondentes, 25 concordam que existe um adequado tempo de integração, contra 61 enfermeiros que desacordam (sendo significativo os 27 que discordam completamente), indiciando uma grande convicção dos enfermeiros para esta resposta.

Assim, a maioria dos enfermeiros concorda que o seu grupo profissional frequenta regularmente formações, mas já não é evidente que concordem com o facto da organização disponibilizar essa actualização de conhecimentos (através de for-

mações, congressos). Surgem assim o seguinte questão: Será que os enfermeiros frequentam mais formações externas?

As restantes perguntas do questionário, que se destinavam a compreender a disponibilidade dos enfermeiros para a formação e a situação da mesma na organização, foram agrupadas em escala. As variáveis com respostas pela escala de 4 pontos, desde concordo completamente a discordo completamente, foram recodificadas e passaram a ser variáveis numéricas. Assim, concordo completamente tem valor 4, concordo tem valor 3, discordo tem valor 2 e discordo completamente com valor 1. As respostas não sei/não se aplica/indeciso, tomam valor 0 e não são consideradas na análise estatística.

Seguidamente apresenta-se o quadro 3, que resume as afirmações colocadas para compreender o envolvimento dos colaboradores na formação.

Quadro 3 – Grau de concordância das respostas às afirmações relacionadas com a formação

II.17.	A enfermagem frequenta regularmente formações, de modo a ampliar e aperfeiçoar os seus conhecimentos.				
II.18.	A organização disponibiliza formação que possibilite aos seus enfermeiros oportunidade de actualização dos seus conhecimentos.				
II.19.	A participação em congressos e cursos fora da organização é incentivada.				
II.20.	A implementação de inovações, de novas tecnologias e de novas formas de comunicação é precedida de uma formação adequada.				
II.22.	A organização preocupa-se em adequar o tempo necessário à integração dos enfermeiros recém-admitidos ou transferidos ao desempenho da sua actividade profissional.				

	Concordo completamente	Concordo	Discordo	Discordo completamente	Não sei/ /não se aplica/ /indeciso
II.18	4	36	38	7	2
II.19	1	30	38	13	4
II.20	2	25	42	13	5
II.22	1	24	35	27	0

Fonte: Elaboração própria.

As afirmações II.18, II.19, II.20 e II.22 são da subcategoria «Formação» e apresentam valor médio baixo. Este resultado indica que os enfermeiros em média consideram existir pouca disponibilização de formação na organização e tempo de integração dos enfermeiros recém-admitidos baixo.

Por fim, para concluir a apresentação dos resultados relativamente ao factor da qualidade em saúde, é essencial compreender qual o conceito de qualidade em enfermagem e a sua percepção relativamente à sua monitorização.

É relevante verificar que a satisfação das necessidades do cliente está considerada na definição de qualidade da organização. Pois, como refere Hesbeen (2001), a motivação destes profissionais, perante metodologias de medição da qualidade, passa pela orientação destas para o cuidar.

Assim, são pontos fortes para a implementação de um sistema de qualidade, nesta organização: o conceito de qualidade para os enfermeiros respondentes, que vai de encontro com o estabelecido formalmente para a organização; a vontade demonstrada pela maioria dos enfermeiros de procurarem exceder as expectativas dos utentes. Pois, relativamente a este último ponto, depreende-se que estes profissionais estão motivados para a excelência.

Por outro lado, verifica-se que 95.3% dos respondentes consideram que os cuidados podem melhorar. Esta situação será uma mais-valia para a melhoria contínua, pois segundo Deming (1986), a qualidade deverá surgir de necessidades sentidas na organização de melhorar os seus processos de satisfação do consumidor.

Dos enfermeiros respondentes, 59,5% afirma que os cuidados prestados têm melhorado. As melhorias percebidas foram essencialmente na actualização contínua dos conhecimentos técnicos e na uniformização dos cuidados prestados. 17 enfermeiros em 71 respondentes afirmam que houve melhorias ao nível da continuidade dos cuidados prestados.

Os mesmos enfermeiros que consideraram haver melhorias nos serviços, indicam que se deve principalmente ao investimento na formação dos profissionais (52.0%) e acções de sensibilização para a qualidade (40.0%). São ainda apresentadas como factores de melhoria: Competências específicas; reciclagem; enfermeiros mais novos com vontade; formação base dos enfermeiros e investimento em profissionais. Todas estas características podem ser vistas como pontos fortes para implementação da norma.

O investimento na formação é a principal razão apontada para a melhoria dos cuidados de enfermagem. Será que há investimento na formação mas os enfermeiros ainda não a consideram suficiente? Será que há investimento na formação mas ao nível individual?

A mesma incongruência acontece com as acções de sensibilização para a qualidade. Estas são apontadas por estarem em falta, de modo a que os enfermeiros possuísem conhecimentos e competências para aderir a um projecto de mudança e assim influenciar a melhoria dos cuidados. Daqui se levanta a seguinte questão: Será que existiram acções de sensibilização para a qualidade mas não abrangeram a totalidade da população?

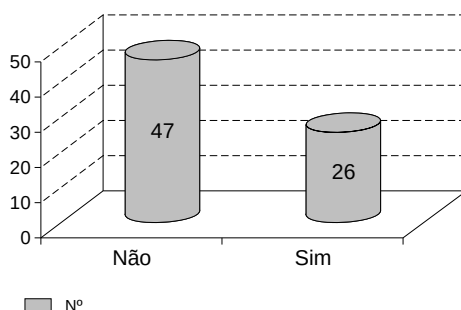
Por outro lado, existe concordância nas afirmações que se referem a existência de preocupação com a qualidade/ opinião dos utentes por parte dos enfermeiros, na prestação dos cuidados.

A maioria dos enfermeiros respondentes (46 em 85) não concorda que a qualidade dos cuidados de enfermagem é monitorizada regularmente, sendo 36 os enfermeiros que concordam. O sistema de gestão da qualidade implementado implica uma monitorização dos processos para melhoria, mas se os enfermeiros na sua maioria não consideram existir essa monitorização regular da qualidade dos cuidados, verifica-se então um ponto fraco.

As formas de melhoria dos cuidados passam por: «...adequar o rácio enfermeiro/doente...»; «...existir formação contínua em serviço...» e «...continuidade nos cuidados...». A adequação do rácio enfermeiro/doente é objecto de estudo por parte desta classe permanentemente, tal como o *International Council of Nurses* (2006:2), onde vários estudos de investigação comprovam relação directa entre dotação segura e resultados dos doentes (p.ex.mortalidade e morbilidade).

A continuidade dos cuidados foi referida por 7 enfermeiros como elemento impulsionador da melhoria da qualidade dos cuidados, esta situação poderá ser explicada pelo facto de a formação de base dos enfermeiros se destacar pela importância da comunicação através da *passagem de turno* e registos de enfermagem para garantir a continuidade dos cuidados. Na prestação de cuidados, 86 dos enfermeiros dizem ter em conta a qualidade do serviço prestado ao utente, sendo apenas 1 que discorda e ninguém a discordar. Por outro lado, a maioria dos enfermeiros respondentes (46 em 85) não concordam quando se afirma que existe uma monitorização regular dos cuidados de enfermagem e 47 considera que as alterações da norma ISO não influenciaram a prestação de cuidados, como se pode observar no gráfico 1.

Gráfico 1 – Percepção dos enfermeiros da influência na prestação de cuidados da implementação da norma ISO



Fonte: Elaboração Própria.

A partir da observação deste gráfico constata-se que a maioria dos enfermeiros respondentes (valor em falta 15), considera que as alterações da norma ISO não influenciaram a prestação de cuidados. Mas, tendo em conta que estes mesmos enfermeiros não conhecem a norma (63 em 86), como já analisado, estes dados perdem o significado.

Assim, as normas não poderão ser encaradas como único meio de garantia da qualidade, mas antes uma forma de normalizar o que é repetitivo, comum. Verifica-se, deste modo, que os enfermeiros respondentes, salientaram precisamente alterações relacionadas com a normalização. Tais como: 8 enfermeiros referiram uma «...uniformização correcta dos cuidados...»; 5 «...organização de materiais...»; 4 «...normas/instruções de trabalho...» e com 3 respostas cada «...melhoria de registos...» e «...melhoria de processos...».

Seguidamente analisa-se os resultados que contribuíram para a investigação das relações que poderão existir entre as características da sub-cultura de enfermagem/cultura gestão e a sua percepção sobre o impacto da implementação da norma ISO nos cuidados de enfermagem.

Analisando os dados e considerando as características da sub-cultura de enfermagem e da gestão, segundo Kinnunen (1990), pode-se verificar que a forma como os enfermeiros do HCIS, que responderam ao questionário, se relacionam na organização e se envolvem na mesma pode ser explicado pelas suas características culturais e pelas diferenças com as características da cultura de gestão.

Desta forma, salientam-se as seguintes características da organização, que poderão ser favorecedores da implementação do sistema:

- A participação dos enfermeiros na elaboração e conhecimento dos objectivos. Este aspecto é favorável, pois a sub-cultura de enfermagem caracteriza-se por valorizar a participação.
- A opinião dos utentes/significantes, dando espaço para estes a verbalizarem, de forma a promover a melhoria do atendimento. Ao preocuparem-se com a opinião dos utentes e comunicando com estes, contribuem para a harmonia, pois procuram compreender como responder às necessidades destes (segundo Kinnunen, 1990) os enfermeiros têm uma posição face ao meio harmoniosa e simbiótica.
- A consciência de que os serviços que presta ao utente, fazem parte de um processo de atendimento contínuo (Kinnunen, 1990). Os enfermeiros, neste caso, são ajudantes e apoiantes. Esta percepção será favorável à implementação de um sistema de gestão da qualidade, onde a definição de processos é essencial.
- A consciência do erro e as suas consequências, que se verificam a vários níveis do processo de atendimento do utente, implicando outros profissionais e outros serviços. A maioria dos enfermeiros respondentes demonstra assim consciência do seu papel no processo de prestação de cuidados em geral e não consideram a sua prática isoladamente.
- O conhecimento dos clientes da organização. A melhoria contínua da qualidade, inerente à norma ISO, funciona pois só através do conhecimento dos clientes se poderá melhorar de forma sistemática.
- A existência de trabalho em equipa nos serviços, explicado pelo facto das relações entre as pessoas na enfermagem se basear na colateralidade e consenso colectivo (Kinnunen, 1990). Este factor poderá favorecer a introdução na organização de sistemas de gestão da qualidade, na medida em que os colaboradores deverão estar capacitados com mecanismos de comunicação entre pares, que permita garantir a execução dos procedimentos em segurança.
- A participação dos enfermeiros na elaboração das instruções de trabalho. Será um ponto forte para a implementação da norma se os enfermeiros já colaborarem na elaboração das instruções de trabalho, pois compreenderão os processos e não se limitam a cumpri-los.

Relativamente a características da organização que poderão ser inibidoras da implementação do sistema destacam-se as seguintes:

- A elaboração dos objectivos do serviço. Os enfermeiros estão divididos na sua opinião, assim, metade de enfermeiros que responderam negativamente

demonstram maior resistência a cumprir esses mesmos objectivos, pois não sentiram envolvimento no processo.

- A organização que não disponibiliza formação que possibilite aos seus enfermeiros oportunidade de actualização dos seus conhecimentos.
- As alterações da norma ISO que não influenciaram a prestação de cuidados. Mas, tendo em conta que estes mesmos enfermeiros não conhecem a norma, estes dados perdem o significado. Poderá ser considerada um ponto fraco para a implementação da norma esta característica cultural de enfermagem, distante da cultura da gestão, mais direccionada para o racional e mensurável.
- A organização não se preocupa em adequar o tempo necessário à integração dos enfermeiros recém-admitidos ou transferidos ao desempenho da sua actividade profissional. Sendo a cultura de enfermagem caracterizada pela procura da harmonização e do ser, a integração dos enfermeiros será factor influente na forma como o profissional se estabelecerá na organização e se envolverá na mesma. A gestão, por outro lado, com uma natureza da actividade proactiva, poderá não identificar esta característica da cultura de enfermagem.
- A não percepção por parte da classe de enfermagem do facto de poderem usufruir do seu potencial, em virtude da melhoria do trabalho. Deste modo, uma das desvantagens da norma ISO de poder criar um sistema desnecessariamente rígido, incompatível com a flexibilidade que um serviço exige, poderá ser exaltada pela enfermagem, como mais uma forma de limitar o desenvolvimento do seu potencial.

Após observar os resultados obtidos numa perspectiva de cultura organizacional hospitalar, é essencial identificar as diferentes áreas de actuação da norma ISO na implementação do sistema de gestão, na organização em causa. Assim, salienta-se que a enfermagem, relativamente à compreensão da responsabilidade da gestão, na implementação do sistema de gestão da qualidade:

- Preocupa-se com a opinião dos utentes. Este facto dos enfermeiros estarem despertos para a opinião dos utentes/significantes poderá significar que obrigação da gestão de topo, como referido na NP EN ISO 9001:2000 (2000), assegura que os requisitos do cliente são determinados e que se foi ao seu encontro, tendo em vista aumentar a satisfação do cliente, está a ser cumprida.
- Participa nos projectos relacionados com a Gestão da Qualidade da Organização. Relativamente aos profissionais de saúde, a política da qualidade deve incidir no envolvimento, informação, reconhecimento e suporte da actividade de quem está na operacionalização.

- Conhece os clientes da organização – é da responsabilidade da gestão a focalização no cliente e a satisfação das suas necessidades. Para a Ordem de Enfermeiros, o enfermeiro é orientado, na tomada de decisão, a identificar as reais necessidades de cuidados de enfermagem da pessoa individual ou do grupo (família e comunidade).
- Não se discutem as mudanças antes de serem implementadas, não é verdadeira. A tendência da evolução das normas é o foco cada vez maior no envolvimento dos colaboradores, estando já identificado como ponto crítico da implementação da norma um grau diminuído de envolvimento dos trabalhadores.

Quanto à identificação de características da gestão de recursos, na óptica dos enfermeiros, verifica-se que:

- As infra-estruturas melhoraram após a implementação do sistema de gestão da qualidade, apesar do desconhecimento da norma, o que revela que na organização aconteceu alguma mudança visível para estes profissionais, que temporalmente coincide com o início da implementação do sistema de gestão da qualidade.
- As áreas de trabalho, zonas de circulação, ou outras estão identificadas de forma clara. Na saúde, a qualidade de cuidados passa por garantir a segurança física e psicológica de clientes e profissionais de saúde.

Segundo os respondentes, pode-se ainda identificar a realização do produto, uma outra área de actuação da norma ISO. Assim, para os enfermeiros:

- Existe a consciência de que os serviços que prestam ao utente fazem parte de um processo de atendimento contínuo. Uma situação de partida para que sejam planeadas e desenvolvidas as acções nesta forma.
- Actualmente, na organização, é mais fácil identificar um erro. Assim, para manter o ciclo de melhoria contínua, a fase do verificar (*check*) estará facilitada.
- Existe o conhecimento das alterações nas instruções de trabalho. As instruções deveram estar disponíveis conforme necessário e ser do conhecimento dos intervenientes, pois só assim cumprirão a sua função.
- Não existe uma acentuada diferença entre os que concordam e os que discordam com a afirmação de que após a implementação do sistema de gestão de qualidade existiu um aumento da segurança dos clientes e profissionais em todos os processos. Pelo que, não são evidentes as vantagens da implementação de um sistema formal da qualidade de uma maior confiança para os clientes e menores custos de falhas e reclamações.

Por fim, para compreender a última área de actuação da norma ISO, designadamente a medição, análise e melhoria na organização, verifica-se que a maioria dos respondentes:

- Não concordam com a afirmação de que a qualidade dos cuidados de enfermagem é monitorizada regularmente. Será que esta situação se justifica pela presença de um ponto crítico da implementação da norma já identificado? As auditorias focalizam-se em aspectos que os enfermeiros não identificam como indicadores fundamentais da qualidade dos cuidados?
- Discordam que os resultados das auditorias são disponibilizados e discutidos nos serviços, de forma a compreender a causa das não conformidades, logo uma percepção negativa da continuidade no processo de melhoria contínua.

Terminada a análise descrita, descreve-se a forma como foi realizada a análise estatística dos dados, apresentando-se os resultados da análise de variância, que permitira completar a análise dos resultados. Aplicou-se a análise de variância para todas as questões, aplicando-se a todos os factores da caracterização dos enfermeiros (idade, sexo, habilitações literárias, tempo de exercício profissional, tempo de exercício profissional na instituição, categoria profissional, vínculo laboral). Contudo, nem sempre se encontraram diferenças significativas entre as questões. Foi possível observar padrões de resposta dos enfermeiros com determinada característica relativamente a uma determinada sub-categoria (por exemplo: controlo da qualidade; formação). Apresentam-se, em seguida, apenas os resultados com diferenças significativas verificadas para as habilitações literárias e comentam-se os valores mais pertinentes.

Os enfermeiros com o bacharelato apresentam uma média de concordância superior aos enfermeiros com outras habilitações literárias em relação às questões II.9 Os objectivos do serviço existem e são delineados com a participação da enfermagem, por isso são conhecidos e cada um compreende como eles se relacionam com o seu trabalho e II.21 Na enfermagem, as mudanças são discutidas antes de serem implementadas.

Os enfermeiros com bacharelato poderão sentir menos necessidade de participação relativamente a situações de delineação de estratégias, pois no curso de bacharelato o desenvolvimento de competências de gestão não seria igual ao desenvolvido no curso de licenciatura.

Verifica-se também que os enfermeiros com habilitações superiores à licenciatura apresentam uma média inferior, à média obtida pelos enfermeiros com licenciatura nas questões II.15 A enfermagem preocupa-se em identificar problemas e resolvê-los de acordo com a sua prioridade e II.26 A enfermagem participa nos pro-

jectos relacionados com a Gestão da Qualidade da Organização. O raciocínio utilizado para analisar as afirmações anteriores será o mesmo para as presentes, quanto maior a formação académica, maior será a necessidade de envolvimento em processos de decisão.

Apenas para o factor sexo, não foi possível realizar análise de variância, pois não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos dois sexos.

Foram efectuados os testes de Levene (homogeneidade das variâncias) e o teste de Shapiro-Wilks (normalidade dos erros) com o objectivo de verificar a possibilidade de analisar as médias pelo método de análise de variância (ANOVA). A vantagem deste método em relação aos restantes métodos de comparações de médias reside no facto de permitir, de uma forma simples, eficaz e robusta a comparação entre mais de duas médias (Pestana e Gagueiro, 2000).

Os resultados dos testes de Levene mostraram que em algumas perguntas não existia a homogeneidade das variâncias. O não-cumprimento da homogeneidade das variâncias não é grave visto o teste F ser robusto (Lindman, 1974).

Quando o teste F foi significativo recorreu-se ao teste Duncan para amostras equilibradas pois havia homogeneidade de variâncias.

Considerou-se um nível de significância de 5% ($p < 0,05$). Salienta-se, também, que o nível de significância assumida para a análise foi de 5%.

Tendo sido possível retirar alguns dados que auxiliam a consolidar a análise descrita apresentada anteriormente, pretendeu-se aplicar de igual forma o Teste χ^2 às perguntas de resposta dupla, pretendendo ir mais além no estudo.

Deste modo, foram consideradas as categorias profissionais, habilitações literárias e o vínculo à instituição. Sendo o objectivo da aplicação do teste avaliar a forma como enfermeiros com diferentes categorias profissional, habilitações ou tipo de vínculo estabelecido com a instituição responderam às perguntas de resposta dupla.

O teste χ^2 acabou só ser útil para analisar as questões associadas à categoria profissional, pois não são considerados resultados com células com valores menores que 5 (The Chi-square statistic is significant at the 0,05 level), não são fiáveis.

Observa-se que os enfermeiros com as categorias profissionais «outros» e «Internos», responderam que conhecem os valores da organização (II.3 Considera conhecer os valores da organização?) e consideram que possuem os conhecimentos e as competências necessárias para aderir a um projecto de mudança, que vise a Qualidade do serviço prestado (II.8 Considera que possui os conhecimentos e as competências necessárias para aderir a um projecto de mudança, que vise a Quali-

dade do serviço prestado?) em maior proporção e estatisticamente diferente quando comparados com os a classe «Enfermeiros».

Em relação à questão (III.4 Considera conhecer o sistema de gestão de qualidade – Norma ISO 9001:2000) observa-se que a classe «outros» responde de forma diferente. Com maior proporção de enfermeiros a referir que considera conhecer o sistema de gestão da qualidade – Norma ISO 9001:2000.

As conclusões obtidas neste estudo permitiram identificar os pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades da implementação da Norma ISO da organização de saúde em causa. Deste modo, realizou-se uma análise SWOT, através da identificação dos pontos fortes e pontos fracos (identificados pelo questionário colocado aos enfermeiros do HCIS), cruzando estes com as variáveis externas da organização (ameaças e oportunidades identificadas a partir da pesquisa bibliográfica realizada acerca da evolução das organizações de saúde e da qualidade em saúde em Portugal e da experiência da primeira autora deste artigo). Pretende-se com a análise SWOT, gerar valor na organização, tirando o máximo partido dos pontos fortes para maximizar as oportunidades e para minimizar os efeitos das ameaças e, por outro lado, desenvolver estratégias que minimizem os pontos fracos, de modo a aproveitar as oportunidades emergentes e a fazer face às ameaças (Lopes dos Santos, 1990).

Os resultados e conclusões obtidas permitiram identificar que:

- Os enfermeiros, do Hospital Cuf Infante Santo, que responderam ao questionário, demonstram na sua maioria um desconhecimento sobre o sistema de gestão da qualidade, existindo um elevado número de respostas em branco (pelo que as restantes conclusões relativamente a este assunto estão sujeitas a esta restrição); esta situação será um considerado um ponto fraco.
- A maioria dos enfermeiros respondentes não identifica alterações positivas na organização após a sua implementação na organização, mas os que identificam observam-se respostas concordantes com o esperado para as organizações de saúde. As normas não poderão ser encaradas como único meio de garantia da qualidade, mas antes uma forma de normalizar o que é repetitivo, comum. Será um ponto fraco, os colaboradores não observarem melhorias na organização, pelo que não diminui a probabilidade de se quererem envolver no processo e, por outro lado, será um ponto forte, o facto de alguns colaboradores identificarem melhorias que serão as esperadas com a implementação da norma.
- A maioria dos enfermeiros respondentes concorda que têm em conta a qualidade dos cuidados na sua prática e compreendem as suas acções como parte integrante de um processo, dirigido para o cliente, mas não concordam

que a qualidade dos cuidados de enfermagem seja monitorizada regularmente. Será, por um lado, um ponto forte o facto de os enfermeiros estarem focalizados, na sua prática, para o cliente, estando preocupados com a qualidade, mas, por outro lado, é um ponto fraco não existir monitorização dessa qualidade.

- Os enfermeiros com idade, tempo de exercício profissional e tempo de exercício profissional na instituição mais elevado, são os que concordam mais que a organização disponibiliza formação e que referem estar envolvidos nos projectos relacionados com a melhoria contínua. Sendo os enfermeiros em maioria na organização (menos tempo de exercício profissional) que referem estar menos envolvidos. Esta situação é um ponto fraco.
- De salientar também que quanto maior as habilitações literárias, menor o contentamento relativamente à envolvimento em processos de decisão. Esta situação será um ponto fraco.

Deste modo, poder-se-á dizer que a resposta ao primeiro objectivo geral proposto é de que a maioria dos respondentes não conhece o sistema de qualidade – Norma ISO 9001:2000, pelo que a sua percepção relativamente às alterações na qualidade dos cuidados é limitada.

Será necessário apresentar ainda as ameaças e oportunidades externas, identificadas pela experiência da primeira autora deste artigo e da pesquisa bibliográfica sobre a realidade da evolução da saúde em Portugal. Estas estão esquematizadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Ameaças e oportunidades externas da implementação da Norma ISO no Hospital Cuf Infante Santo

Variáveis externas	Descrição
Oportunidades	• Conceito de qualidade – pretende-se que seja cada vez mais relacionada como uma forma de evitar o desperdício e os erros, pois no mundo de aceleração histórica actual, não existe tempo para inconformidades, pois o consumidor não perdoa e tem muita oferta. • Consumidores – papel preponderante, pois é necessário satisfazer uma sociedade mais informada e exigente nesta área. • Existência de concorrência empresarial.
Ameaças	• Adesão a sistemas de gestão da qualidade por necessidade de certificação e não por procura da qualidade – pressão competitiva intensificada.

Fonte: Elaboração própria.

Relembrando que o segundo objectivo geral proposto para este trabalho é a identificação dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidade, para a implementação da norma ISO na organização em causa, salienta-se que este também foi alcançado. Porém, estes terão mais significado se forem utilizados para a elaboração de uma análise SWOT da implementação desta política da qualidade da organização de saúde em questão.

Relembra-se que o objectivo da elaboração da análise SWOT é ser uma ferramenta para a definição e formação de planos e estratégia de negócio (Oliveira Soares, 1999).

A elaboração da matriz da análise SWOT consiste na avaliação da posição competitiva de uma empresa no mercado através do recurso a uma matriz de dois eixos, cada um dos quais composto por duas variações: pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weaknesses*) da análise interna; oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) da análise externa. Ao construir a matriz, as variáveis são sobrepostas, facilitando a sua análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões.

A análise SWOT resultante do cruzamento das variáveis atrás identificadas, encontra-se esquematizada no quadro 5.

Através da reflexão necessária para a elaboração da análise SWOT, atrás esquematizada, é possível constatar que numa organização nada é estático e que um mesmo factor pode ser considerado pontos fortes e pontos fracos, podem transformar-se em ameaça e oportunidades muito facilmente.

É possível observar que o facto de se estar presente de uma população maioritariamente jovem e que demonstra continuar a sua formação académica, é considerado um ponto forte e uma oportunidade para o desenvolvimento da organização. Porém, é possível verificar que os jovens também estão identificados nos pontos fracos, pois estando pouco envolvidos (em projectos de melhoria contínua, elaboração de objectivos, instruções de trabalho) poderão tornar-se uma ameaça.

O conhecimento dos conceitos organizacionais (missão, visão, valores), estão presentes como pontos fortes e como pontos fracos, pois foi verificado que apesar de os enfermeiros referirem conhecê-los não conseguem descrevê-los. Porém, referem contribuir para a sua manutenção. Por outro lado, os enfermeiros poderiam contribuir para a sua manutenção, de uma forma mais produtiva se estivessem integrados realmente nos seus significados. O reconhecimento desta situação pela organização pode tornar-se uma oportunidade de envolvimento dos seus colaboradores.

Quadro 5 – Análise SWOT da implementação da norma ISO no Hospital Cuf Infante Santo

Ambiente interno			Predominância de	
			Pontos fortes	Pontos fracos
Ambiente externo	Predominância de	Ameaças	Manutenção • Relação jurídica com a instituição • Conceitos do sistema organizacional • Conceitos operacionais • Conceito de qualidade em saúde • Formação contínua • Focalização no cliente • Acções de sensibilização para a qualidade • Necessidade de normalização • Processo • Reconhecimento das consequências do erro • Trabalho em equipa • Elaboração das Instruções de trabalho • Periodização de problemas • Infra-estruturas • Áreas de trabalho	Sobrevivência • Jovens • Formação contínua • Formação qualidade • Cooperação entre serviços • Conceitos organizacionais • Conceito – Norma ISO • Orientação para o cuidar • Rácio enfermeiro/doente • Integração organização • Conhecimentos das instruções de trabalho segurança
		Oportunidades	Desenvolvimento • Jovens • Formação académica • Marketing interno • Motivação para a excelência • Colaboradores inconformados • Inovação e tecnologia • Projectos de melhoria contínua	Crescimento • Carreira Profissional • Envolvimento • Mudança • Monitorização dos cuidados • Desenvolvimento profissional • Conhecimento do resultado das auditorias

Fonte: Elaboração própria.

A formação está presente em todos os quadrantes desta análise. Os enfermeiros referem frequentar formações regularmente, sendo esta situação um ponto forte que poderá ser uma resposta rápida da organização à mudança. Por outro lado, estes colaboradores referem que a organização não disponibiliza formação e a promoção do desenvolvimento profissional também é deficiente. Denota-se assim que facilmente este factor passa a ser uma ameaça, pois não é controlada pela organização.

Tornou-se evidente na identificação dos pontos fortes e fracos, a orientação dos enfermeiros para o cliente, para a satisfação das suas necessidades e até exceder as suas expectativas. À primeira vista, esta situação será um ponto forte, pois o que se pretende num sistema de gestão da qualidade é o foco no cliente. Porém, se os colaboradores, motivados para o cuidar, verificarem que o sistema de gestão da qualidade é implementado no intuito da simples certificação (ameaça externa identificada), ficarão desmotivados, implicando desta forma a melhoria contínua.

Por fim, o deficiente conhecimento da norma ISO pelos colaboradores, tornou-se o principal obstáculo para a compreensão da percepção dos mesmos relativamente à implementação de um sistema de gestão da qualidade, através desta norma. Este será um ponto fraco muito relevante, pois se os colaboradores não compreendem o que se pretende com a aplicação das normas, poderão, por um lado, desiludir-se se não corresponder ao esperado e, por outro, não aproveitar todas as suas potencialidades. Assim, de ameaça a oportunidade é um passo pequeno, ficando agora a depender em grande parte dos líderes da organização.

6. Discussão final

Para este trabalho, pretendeu-se identificar a percepção dos enfermeiros do Hospital Cuf Infante-Santo, relativamente ao sistema de gestão da qualidade, segundo a norma ISO e, conseqüentemente, investigar pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da implementação dessa norma nessa organização hospitalar. Para atingir os objectivos foi desenvolvido um modelo de análise, onde se considera o relacionamento entre as características da qualidade em saúde, cultura organizacional hospital e do sistema da norma ISO, para o desenvolvimento da melhoria contínua na organização.

Em resposta ao primeiro objectivo geral proposto é de salientar que a maioria dos respondentes não conhece o sistema de qualidade – Norma ISO 9001:2000, pelo que a sua percepção relativamente às alterações na qualidade dos cuidados é limitada. Porém, o conceito de qualidade em saúde para os enfermeiros respondentes está em sintonia com o definido formalmente pelo HCIS, sendo esta uma mais-valia a aproveitar para que a política de qualidade seja direccionada no mesmo sentido por todos os colaboradores da organização.

Relativamente ao segundo objectivo, todas as categorias definidas no modelo teórico apontaram pontos fortes e fracos, corroborando esta situação com autores

como Deming (1986), Ishikawa (1995) e Rocha (2006), que identificam a necessidade de valorizar primeiramente o conhecimento dos colaboradores (conhecimento e postura perante fenômenos como a qualidade) e envolvê-los no processo de melhoria contínua. Ou ainda, como refere Gurgel Júnior e Vieira (2002), os fracassos dos programas de qualidade em saúde estão muitas vezes relacionados com falta de profundidade da análise organizacional.

A finalidade deste trabalho será que, a partir da divulgação dos resultados, se optimize os pontos fortes identificados e se controlem os pontos fracos, sempre com um intuito da melhoria dos cuidados prestados. A organização deverá aproveitar a orientação dos enfermeiros para o cuidar e para o cliente e, por outro lado, evitar limitações como a relacionada com o deficiente conhecimento dos enfermeiros, relativamente à norma ISO, que influencia toda a percepção destes colaboradores relativamente ao sistema de gestão da qualidade.

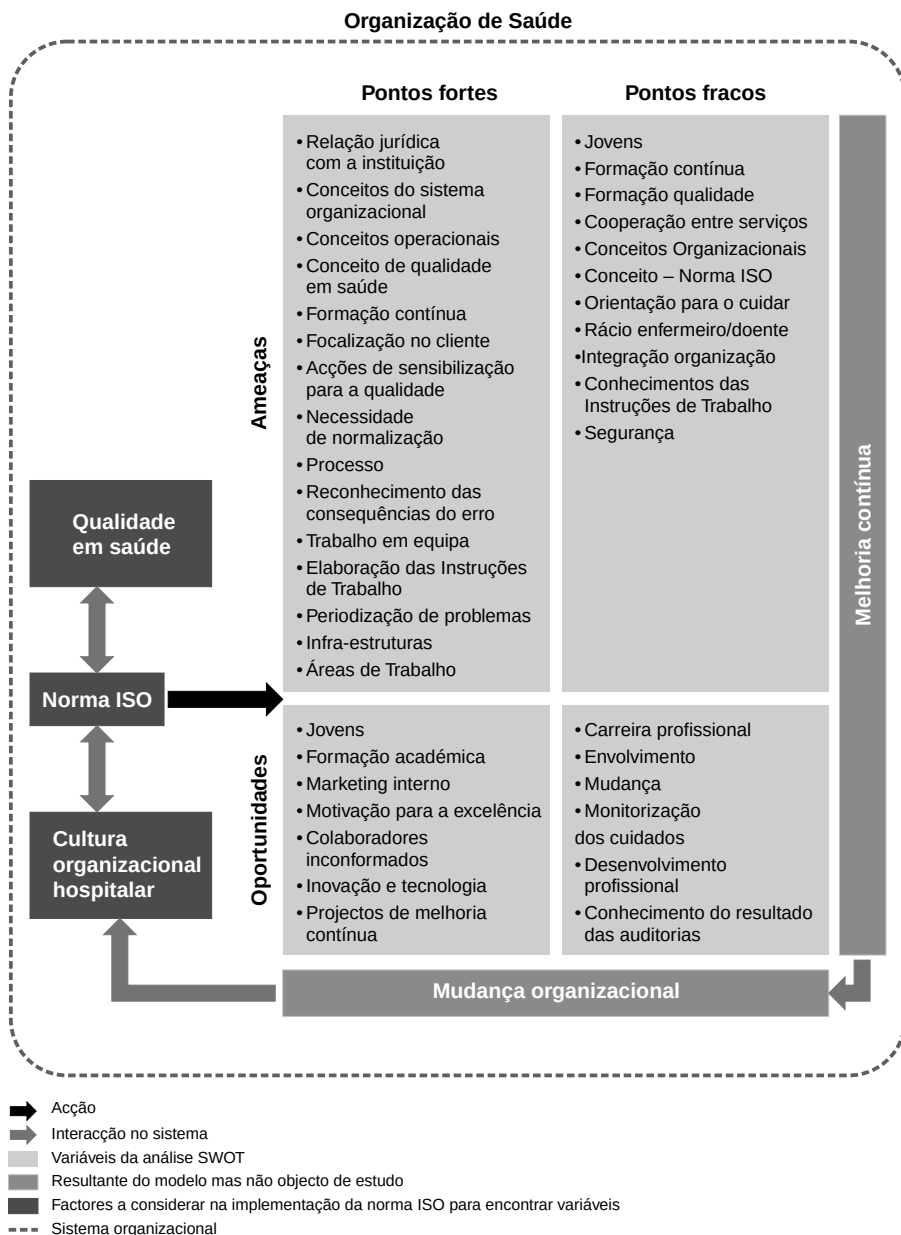
Será fundamental adequar o envolvimento dos colaboradores e a sua formação às características demográficas e culturais dos mesmos.

Relembrando a caracterização dos enfermeiros respondentes, está-se perante jovens adultos com idades entre os 25 e 30 anos, maioritariamente licenciados, a continuarem a formação académica (18,2% da classe mais frequente), ferramenta que deverá ser aproveitada como resposta rápida às carências das organizações. Enfermeiros que culturalmente estão motivados para trabalhar em equipa e vocacionados para o cuidar, preocupados com a qualidade, mas que referem não a monitorizar regularmente. Pelo que, esta necessidade com a implementação do sistema de gestão da qualidade deverá ser corrigida, de modo a que a organização de saúde em estudo caminhe para a excelência.

Por fim, não se pode esquecer a influência das ameaças e oportunidades (com origem externa), na implementação da norma ISO numa organização de saúde. Pois, o choque que poderá acontecer entre colaboradores motivados para o cuidar, perante a adesão de sistemas de gestão da qualidade por necessidade de certificação e não por procura da qualidade, poderá levar à não colaboração dos mesmos neste processo. Porém, a partir dos dados obtidos neste trabalho só se poderá pensar num deficiente envolvimento dos colaboradores relacionado com falta de conhecimento sobre a norma ISO e não com a forma como esta é aplicada. Pois, quem não conhece não poderá julgar com fiabilidade.

A figura 8 apresenta o modelo teórico preenchido com as conclusões resultantes do estudo.

Figura 8 – Modelo de análise preenchido com conclusões do trabalho



A organização deverá aproveitar a oportunidade dos enfermeiros estarem direccionados para a qualidade dos cuidados, mas assumirem que a avaliação dos mesmos não é regular. Os colaboradores poderão apresentar-se mais receptivos à implementação do sistema de gestão da qualidade se verificarem que esta dá visibilidade às boas práticas e, acima de tudo, promover a melhoria contínua. A mudança organizacional surgirá como resposta a uma implementação da norma ISO, onde se considera a cultura organizacional e a especificidade da qualidade em saúde, por sua vez, esta cultura está sujeita às mudanças em curso, sendo este modelo teórico pensado como ciclo.

Todavia, este trabalho apresentou algumas limitações, nomeadamente: ser dirigido apenas aos enfermeiros, pois como enfatizado ao longo do artigo, a resposta de uma organização de saúde à mudança, resulta da interacção de todos os profissionais com características culturais tão distintas, ficando estudo limitado à perspectiva dos enfermeiros, não se podendo referir à resposta da organização, como um todo a esta situação. Por outro lado, os respondentes apresentarem uma baixa adesão à resposta de perguntas abertas, ficando limitada a análise de conteúdo pretendida, que permitiria ir mais além na análise do fenómeno.

Neste sentido, propõem-se para investigações futuras, a realização de uma análise da cultura organizacional do Hospital Cuf Infante Santo, pois como referido, não se pretendeu abordar uma análise da cultura, nesta dissertação, mas seria enriquecedor realizar estudos nesse sentido, de modo a fortalecer o conhecimento da mesma. Também seria interessante alargar o estudo a todos os profissionais de saúde, pois é da interacção dos mesmos que resulta a resposta da organização ao processo de implementação do sistema de gestão da qualidade. E igualmente seria oportuno identificar a mobilidade existente na organização por parte dos colaboradores, através do conhecimento de experiência vivida. Assim, propõe-se explorar a relação entre a mobilidade dos trabalhadores e a obtenção de objectivos, tal como referiu Ishikawa (1995), de modo a envolver mais os colaboradores na implementação do sistema de gestão da qualidade.

Pretende-se que este artigo contribua para a compreensão das organizações de saúde e como esta se adaptam às novas exiências da sociedade. A reflexão ajuda à mudança, pois «Se não mudarmos...permitimos a estagnação, começamos a morrer psicologicamente» (Lopes e Capricho, 2007).

Referências

- ALEGRE, PAULA (2001). Relatos de experiência de certificação de qualidade. Sintra, NPF.
- ANTÓNIO, N. S. e TEIXEIRA, A. (2007). *Gestão da Qualidade – de Deming ao modelo de excelência da EFQM*, Lisboa: Edições Sílabo.

- BARDIN, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições 70.
- CHIAVENATO, IDALBERTO (1989). *Recursos Humanos na Empresa Vol.1 – Pessoas, Organizações e Sistemas*. São Paulo, Editora Atlas S.A.
- CARAPINHEIRO, GRAÇA. (1993). *Saberes e Poderes no hospital. uma sociologia dos serviços hospitalares*. Porto, Afrontamento.
- Conceito de Qualidade*, www.josedemellosaude.pt (consultado em Janeiro 2008)
- CROSBY, P. B. (1984) *Quality Without Tears: Art of Hassle-free Management*, McGraw-Hill.
- DEMING, W. E. (1986) *Out Of The Crisis*. Cambridge, Press Syndicate Of The University of Cambridge.
- DONABEDIAN, A. (1985). *The Epidemiology of Quality*, Inquiry.
- FORTIN, M. F. (2000). O Processo de Investigação: da concepção à realização. Lisboa, Lusociência.
- GUGEL JÚNIOR, G.D; VIEIRA, M. M. F. (2002). *Qualidade Total e administração hospitalar: explorando disfunções conceituais*. Ciência & Saúde Colectiva.
- HESBEEN, WALTER (2001). *Qualidade em Enfermagem: pensamento e acção na perspectiva do cuidar*. Loures, Lusociência.
- IPQ. (2001) NP EN ISO 9001:2000
- ISHIKAWA, K (1995). *What is total Quality control*. Rio de Janeiro, Editora Campus.
- JURAN, J. (1995) *A History of Managing of Quality: The Evolution, Trends, and Future Directions of Managing for Quality*. Wisconsin, ASQC Press.
- LEITÃO, M. C. G. M.; SANTOS ANTÓNIO, NELSON (2005). *À procura de uma actuação sustentável rumo à excelência: estudo do clima e da cultura de uma organização de saúde em mudança para a qualidade*, Tese de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde, Lisboa, ISCTE-INDEG
- LOPES, ALBINO; CAPRICHIO, LINA (2007). *Manual de Gestão da Qualidade 100%*. Lisboa, Editora RH.
- MINTZBERG H. A. (1995). *Adhocracia. Criando Organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.
- NUNES, FRANCISCO (1994). *As Organizações de Serviços de Saúde – Alguns elementos distintivos*, Revista Portuguesa de Gestão.
- OAKLAND, J.S. (2000). *Total Quality Management: Text Cases*. Buyyeroth Heinmann, Oxford.
- OLIVEIRA SOARES, J. et al. (1999). *Análise Estratégica – Avaliação de Projectos de Investimento na Óptica Empresarial*
- Ordem dos Enfermeiros (2002). *Padrões de Qualidade dos Cuidados de Enfermagem: Enquadramento Conceptual/Enunciados Descritivos*. Lisboa, Ordem dos Enfermeiros.
- PIRES, A. R. (2000). *Qualidade – sistemas de gestão da qualidade*. Lisboa, Edições Sílabo.
- ROCHA, J.A. O. (2006). *Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos*. Lisboa, Escolar Editora.
- SARAIVA, P. M. et al. (2001) *Testemunhos da Qualidade em Portugal*. Lisboa, IPQ.
- SILVA, ANDREI; VARANDA, JORGE; NÓBREGA, SÓNIA (2004) *Alquimia da qualidade na gestão dos hospitais* Cascais, Príncipia.
- SILVA, CARLOS ALBERTO (2004). *Reencontro com o mundo organizacional – uma abordagem sociológica*. Évora, Universidade de Évora.

A influência da gestão de recursos humanos e organização do trabalho dos enfermeiros na prática dos cuidados que prestam aos utentes no período perioperatório e o grau de satisfação destes com esses cuidados

Dina Clemente

Mestre em Intervenção Sócio-Organizacional na Saúde
dinaclemente@gmail.com

Fátima Jorge

Universidade de Évora e NICPRI
mfj@uevora.pt

Marta Silvério

Universidade de Évora
mcs@uevora.pt

Resumo: Este estudo subordinado ao tema «A influência da Gestão de Recursos Humanos e Organização do trabalho dos Enfermeiros na prática dos cuidados que prestam aos utentes no período perioperatório e o grau de satisfação destes com esses cuidados», pretende analisar as percepções de trinta enfermeiros do Bloco Operatório relativamente ao clima, cultura organizacional e políticas de recursos humanos, no Hospital Nossa Senhora do

Rosário, E.P.E.. Pretende também avaliar a satisfação de cento e quatro utentes com os cuidados de enfermagem no período perioperatório.

Os resultados permitiram verificar que as estratégias de recursos humanos e os modelos de organização do trabalho foram determinantes para as práticas de enfermagem e estas contribuíram para a satisfação dos utentes.

Palavras-chave: Cuidados de Enfermagem Perioperatórios, Gestão de Recursos Humanos, Organização do Trabalho, Satisfação dos Utentes.

Abstract: This study entitled «The influence of human resources management and the organisation of work of nurses in the practice of nursing care given to patients in the perisurgery period and the degree of patients' satisfaction with their care» aims to investigate the perceptions of 30 nurses from the operations theatre regarding the climate and organisational culture, and the politics of human resources management at Nossa Senhora do Rosario Hospital, a public entity enterprise. It also intends to evaluate the satisfaction level of 140 patients regarding their nursing care in the perisurgery period.

The results obtained verified that human resource strategies and the models of organisation of work are fundamental to the practice of nursing care, and these contribute to the satisfaction of the patients.

Keywords: Nursing Care in the Perisurgery Period, Management of Human Resources, Organisation of Work, Satisfaction of Patients.

1. Introdução

1.1. Considerações gerais e fundamentação do tema

Este artigo tem por base o trabalho de investigação realizado no âmbito de uma tese de mestrado intitulada *A influência da Gestão de Recursos Humanos e Organização do trabalho dos Enfermeiros na prática dos cuidados que prestam aos utentes no período perioperatório e o grau de satisfação destes com esses cuidados*. A investigação desenvolvida centra-se no âmbito das Políticas de Administração e Gestão dos Serviços de Saúde.

Pretende-se, assim, com este estudo, perceber de que forma os modelos de Gestão dos Recursos Humanos e de Organização do Trabalho dos enfermeiros influenciam a prática dos cuidados que estes profissionais prestam aos utentes no Bloco Operatório (BO). No sentido de avaliar a qualidade dos cuidados de enfermagem prestados aos utentes no B.O., procedeu-se à aplicação de um questionário

com a finalidade de aferir a satisfação dos utentes em relação a esses cuidados. Finalmente apresenta-se um plano de intervenção com base nos resultados deste estudo.

Os serviços não podem ser dissociados dos seus prestadores e os próprios clientes estão muitas vezes envolvidos no desempenho dos serviços. Além disso muitos dos serviços disponibilizados são consumidos no momento da produção, não podendo ser possuídos nem armazenados pois não existem fora do processo de produção/prestação. Na perspectiva da «qualidade» o facto de um serviço ser um «desempenho» de consumo imediato, significa que tem de ser «produzido» bem à primeira no momento da prestação, e uma vez prestado qualquer correcção é impossível.

2. Definição do problema de investigação

Com base no descrito, pretende-se perceber de que forma os modelos de Gestão dos Recursos Humanos e de Organização do Trabalho dos enfermeiros influenciam a prática dos cuidados que estes profissionais prestam aos utentes no Bloco Operatório. Em articulação com o problema, e no sentido de o operacionalizar, definiu-se a seguinte questão de investigação:

Que dimensões de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e de Organização do Trabalho influenciam a prática dos cuidados de enfermagem prestados aos utentes no período perioperatório e qual o grau de satisfação destes com esses cuidados?

2.1. Finalidade

Esta investigação teve como finalidade aprofundar o conhecimento sobre as dimensões de GRH e de Organização do Trabalho que influenciam a prática dos cuidados de enfermagem prestados, aos utentes, no período perioperatório, dando para isso, a conhecer o papel destes profissionais. No sentido de avaliar a percepção que os utentes têm dos cuidados recebidos, procedeu-se à aplicação de um questionário de *satisfação dos utentes com os cuidados de enfermagem no Bloco Operatório*, tendo presente a importância que esta matéria poderá ter como indicador de qualidade na assistência de enfermagem, durante este período.

2.2. Objectivos

Com a elaboração deste trabalho, visou-se atingir três objectivos:

- Analisar as percepções dos profissionais de enfermagem do B.O. relativamente ao clima e cultura organizacional, bem como às principais dimensões e políticas de G.R.H. implementadas no Hospital Nossa Senhora do Rosário, E.P.E. (H.N.S.R., E.P.E.);
- Avaliar as percepções dos enfermeiros relativamente às dimensões que procuram medir a satisfação dos utentes com os cuidados de enfermagem no B.O;
- Avaliar a satisfação dos utentes em relação aos cuidados de enfermagem prestados no período perioperatório.

3. Metodologia de investigação

3.1. Plano de investigação

O estudo realizado é um estudo transversal predominantemente de natureza metodológica, dado que permitiu a utilização de inquéritos que, segundo Polit (1997), se refere a uma técnica controlada de obter, organizar e analisar os dados.

O estudo está dividido em duas fases. A primeira fase conduz ao desenvolvimento de um estudo empírico, de âmbito exploratório. Assenta numa metodologia mista, quantitativa no que concerne às questões fechadas do guião da entrevista e qualitativa relativamente às questões abertas englobadas nas entrevistas semi-estruturadas efectuadas aos enfermeiros do B.O.

A segunda fase remete para um estudo descritivo com o recurso a uma análise quantitativa dos questionários aos utentes, para avaliar o grau de satisfação em relação aos cuidados prestados no B.O.

3.2. Instrumentos de análise

As dimensões de análise em ambos os instrumentos de recolha de dados, guião de entrevista e questionário (enfermeiros e utentes) foram definidas, de acordo com o estudo exploratório, após pesquisa bibliográfica e documental.

3.2.1. 1ª Fase do estudo – Instrumento de análise no estudo com os enfermeiros

O instrumento de análise utilizado na amostra dos enfermeiros teve por base o trabalho desenvolvido por Jorge (2003).

Contudo, foi necessário proceder a algumas alterações no sentido de operacionalizar apenas as variáveis que se pretendia medir. Foram retiradas as questões que diziam respeito à utilização dos sistemas/tecnologias de informação. Foram, por um lado, introduzidas outras questões que pareceram pertinentes para o estudo em curso e por outro lado, também foram alterados alguns itens das escalas adaptando-os à realidade em estudo.

- As dimensões em análise no estudo com os enfermeiros foram as seguintes:
- Caracterização Individual e Situação Profissional
- Percepções sobre a cultura organizacional e do serviço
- Percepções sobre a organização do trabalho
- Percepções sobre a intervenção organizacional
- Percepções sobre as dimensões que avaliam a satisfação dos utentes com os cuidados de enfermagem no B.O.

3.2.2. 2ª Fase do estudo – Instrumento de análise no estudo com os utentes

Ao nível deste estudo foi utilizado como instrumento de partida o formulário SUCEH (Satisfação dos Utesntes com os Cuidados de Enfermagem Hospitalar) desenvolvido por Ribeiro (2003). Este questionário é constituído por vinte e uma questões, agrupadas em seis dimensões que avaliam: a Eficácia na comunicação, Utilidade da informação, Qualidade no atendimento, Prontidão na assistência, Manutenção de um ambiente terapêutico e a Promoção da continuidade dos cuidados.

Foi com base neste formulário que se reformularam algumas das questões que permitem realizar a avaliação da satisfação dos utentes com os cuidados de enfermagem no Bloco Operatório.

Pareceu pertinente retirar, desde o início, o factor 6 (Promoção da continuidade dos cuidados) do SUCHE, pois esta dimensão associa itens que prevêm a preparação do doente para a alta hospitalar, o que não se enquadra nos cuidados de enfermagem prestados no B.O.. Acrescentou-se, no entanto, a dimensão do Controlo e Alívio da Dor Pós – Operatória, uma vez que esta é, hoje, encarada como o 5º sinal vital. As orientações fornecidas pela Direcção Geral da Saúde do Ministério da Saúde através do Plano Nacional da Luta contra a Dor (2001), assinalam ser eticamente inaceitável não propiciar ao doente todos os meios disponíveis para lhe aliviar a dor e o sofrimento inúteis. Neste sentido, e considerou-se o enfermeiro como uma pedra basilar na implementação, execução e avaliação de uma estratégia multidisciplinar de controlo da dor, pareceu pertinente a inclusão desta dimensão, uma vez que a dor pós-operatória é, ainda, um sintoma bastante comum entre os doentes que são sujeitos a uma intervenção cirúrgica.

Depois desta adaptação o questionário aos utentes ficou então constituído por um conjunto de questões que avaliam seis dimensões: Eficácia na comunicação, Utilidade da informação, Qualidade no atendimento, Prontidão na assistência, Manutenção de um ambiente terapêutico e Controlo e alívio da dor Pós Operatória, as quais pretendem avaliar a satisfação dos utentes com os cuidados de enfermagem no B.O.

A este novo questionário chamou-se SUCEBO (Satisfação dos Utes com os Cuidados de Enfermagem no Bloco Operatório) sendo constituído por vinte e quatro questões que se agrupam nos seis factores/ dimensões, referidos anteriormente.

As últimas três questões do formulário (questões abertas) procuram fazer uma avaliação mais global da satisfação dos utentes com os cuidados de enfermagem no B.O.

3.3. 1ª Fase do estudo – amostra de enfermeiros

Para a realização das entrevistas aos enfermeiros estabeleceu-se uma amostra de conveniência cujos resultados, obviamente, não podem ser generalizados à população à qual pertence o grupo de conveniência (Carmo e Ferreira 1998).

No momento de se definir a amostra teve-se em atenção o tempo de permanência dos enfermeiros no Bloco Operatório, de forma a garantir que a sua experiência e conhecimento fossem traduzidos nas respostas às questões colocadas durante a entrevista. Foram seleccionados e entrevistados presencialmente trinta do total (quarenta e dois) dos enfermeiros do B. O. do Hospital, com permanência no serviço superior a seis meses.

Nesta primeira fase efectuaram-se entrevistas semi-estruturadas a trinta enfermeiros do B.O. do H.N.S.R., E.P.E., entre os meses de Março e início de Abril de 2007.

3.4. 2ª Fase do estudo – amostra de utentes

Os questionários foram aplicados aos utentes internados no hospital, operados entre meados do mês de Abril e o final do mês de Agosto de 2007, 48h/72h após a operação e que aceitaram participar no estudo.

A recolha dos dados efectuou-se nos oito serviços de internamento cirúrgicos do hospital: Ginecologia, Cirurgia I, Cirurgia II, Oftalmologia, Otorrino, Urologia, Ortopedia e Cirurgia Plástica.

4. Apresentação e discussão dos resultados

Com esta apresentação de resultados pensamos ter contribuído para atingirmos os objectivos inicialmente traçados e responder à nossa questão de investigação:

Que dimensões de G.R.H. e de Organização do Trabalho influenciam a prática dos cuidados de enfermagem prestados aos utentes no período perioperatório e qual o grau de satisfação destes com esses cuidados?

Iremos dividir esta análise em duas partes:

- Resultados do estudo efectuado aos enfermeiros
- Resultados do estudo efectuado aos utentes

4.1. Resultados – estudo dos enfermeiros

No estudo efectuado com enfermeiros delineámos dois objectivos: *Avaliar as percepções dos profissionais de enfermagem do B.O. relativamente ao clima e cultura organizacional, bem como às principais dimensões e políticas de G.R.H. implementadas no Hospital Nossa Senhora do Rosário, E.P.E. (H.N.S.R., E.P.E.) e Avaliar as percepções dos enfermeiros relativamente às dimensões que procuram medir a satisfação dos utentes com os cuidados de enfermagem no B.O.*

Iniciamos esta análise pela amostra que constituiu este estudo. A nossa amostra é constituída por trinta enfermeiros, 97% do sexo feminino e 3% do sexo masculino. A média de idades é de aproximadamente 38 anos, em que a grande maioria das idades (cerca de três quartos da amostra) encontra-se entre os 30 e os 45 anos.

A grande maioria tem a categoria profissional de graduado, apenas 10% são enfermeiros de nível 1. No que diz respeito ao vínculo contratual, a grande maioria pertence ao quadro do hospital (93%) e apenas 7% possui contrato individual sem termo certo. A média de tempo de exercício da profissão, no bloco operatório é de 9,2 anos. Metade destes desempenham funções há mais de 6 anos. Na grande maioria das organizações hospitalares, a média de anos de permanência de um enfermeiro, no B.O., é elevada, daí a maior parte dos enfermeiros da amostra ter a categoria de enfermeiro graduado e a grande maioria pertencer ao quadro do hospital.

Os blocos operatórios são considerados como «áreas de alto risco» para os doentes e para os profissionais que neles trabalham. A existência de equipamentos específicos e altamente sofisticados, requerem conhecimentos e treino específicos de instalação, manutenção, manipulação e funcionamento. São considerados, hoje em dia o local de prestação de cuidados mais dispendioso de um hospital, pela tecnologia existente, pela diferenciação das cirurgias, pela especialização dos intervenientes e pela situação clínica do doente (AESOP, 2006:4).

Toda a complexidade que envolve a aquisição de competências de um enfermeiro do Bloco Operatório, implica um tempo de aprendizagem demorado, cujo investimento não pode, nem deve ser ignorado pelas instituições, daí a justificação do longo tempo de permanência dos enfermeiros neste local de trabalho.

Verificamos, como já foi atrás referenciado que a maioria dos enfermeiros pertence ao quadro do hospital o que se torna compreensível pois as instituições procuram garantir, de alguma forma, a manutenção dos seus recursos humanos, seu principal capital, nos quais fez já um grande investimento.

■ Percepções sobre a cultura organizacional e do serviço

Em relação aos itens que pretendem avaliar em que medida os enfermeiros se consideram *satisfeitos com cada um dos aspectos do trabalho realizado* a maioria (25/30) profissionais referem estar «satisfeitos» com a organização do departamento (Bloco Operatório) onde trabalham, com as relações interpessoais dentro do mesmo departamento (22/30) e satisfação relativamente à competência do seu superior hierárquico (26/30), bem como relativamente ao tipo de trabalho que desempenham (23/30).

Demonstram insatisfação nos aspectos relacionados com a própria organização, relativos às perspectivas de promoções (19/30) e remunerações (27/30). Mas, de um modo geral há uma satisfação global com o trabalho que realizam.

O conceito de satisfação no trabalho tem inúmeras definições. Alguns autores (Beer, 1964; Arnold, Robertson e Cooper, 1991), citados por (Ferreira *et al.*, 2001)

definem-na como uma atitude generalizada em relação ao trabalho. É nesta perspectiva, no âmbito como referem os autores, das atitudes no trabalho, que no contexto surgem associações entre objectos e respectivas avaliações por parte dos profissionais. Estas avaliações traduzem a componente afectiva e emocional das experiências individuais o que, no quadro organizacional, surge como avaliação em relação ao trabalho ou factores relacionados (*ibid.*).

Em relação aos itens que pretendem avaliar em *que medida, neste serviço se dá importância a cada um dos seguintes valores organizacionais*, os respondentes consideraram que é dada, «importância» ou «alguma importância», à competência técnica (30/30), estabilidade da organização, desenvolvimento tecnológico e inovação, ao bem estar das pessoas, ouvir a opinião e sugestões das pessoas, trabalho de equipa, gestão do risco, realização pessoal e profissional e ao bom ambiente entre as pessoas (26 a 28/30). Atribuíram «alguma importância» ou «pouca importância» à centralização do trabalho, ao poder das chefias e à inter relação bloco/serviços (19 a 25/30).

Segundo Neves (2000), da justaposição das dimensões anteriormente referidas, emergem quatro tipos de cultura: a cultura de *apoio*, caracterizada pelos vectores da orientação interna e da flexibilidade; a cultura de *inovação*, caracterizada pelos vectores da flexibilidade e da orientação externa; a cultura das *regras*, caracterizada pela orientação interna e pelo controlo e a cultura de *objectivos*, caracterizada pela orientação externa e pelo controlo.

No presente estudo os sujeitos da amostra deram especial ênfase a dois tipos de cultura: A *cultura de apoio* e a *cultura de inovação*.

A *cultura de apoio* insere-se no modelo teórico das relações humanas. Enfatiza a flexibilidade e o lado interno da organização e tem por principal objectivo a criação e manutenção da coesão e empenho das pessoas. A participação, a confiança, o sentimento de pertença, são os valores nucleares da motivação. A liderança tende a estimular a participação e a apoiar o desenvolvimento das pessoas, fomentando o trabalho em grupo. O critério de eficácia inclui o desenvolvimento do potencial humano e do envolvimento das pessoas (*op.cit*, 2000).

A *cultura de inovação* valoriza a flexibilidade e a mudança, mas centra a atenção na adaptação da organização às exigências da envolvente externa. Como valores dominantes, estão o crescimento, a aquisição de recursos, a criatividade e a capacidade adaptativa. Na base da motivação estão o desafio e iniciativa individual, a possibilidade de inovar, a variedade de tarefas e o crescimento em termos do ser. A liderança apropriada legitima-se na capacidade de correr riscos, de fazer crescer a organização e de ter uma visão estratégica. A eficácia mede-se pela quota de mercado e pelo crescimento em volume de negócios (*op.cit.*, 2000).

Em relação aos itens que pretendem *saber a opinião dos enfermeiros sobre um conjunto de políticas de recursos humanos*

Em relação às políticas de Recursos Humanos referente à *gestão do emprego, selecção e integração, formação e desenvolvimento dos profissionais e manutenção dos recursos humanos*, verificamos que a avaliação em relação às variáveis que mediam cada factor, situaram-se na escala de medida «por vezes, com frequência e sempre» (22 a 29/30). Consideramos esta apreciação extremamente positiva, exceptuando no aspecto referente ao sistema de recompensas para além do salário por parte da organização.

Estamos conscientes da importância que a prática e as políticas de recursos humanos têm enquanto potenciadoras do desenvolvimento de implicação do indivíduo à organização.

Através da análise dos dados podemos constatar a forma como o impacto das práticas são avaliados na organização do bloco operatório.

Premack e Wanous (1985), consideram que embora as correlações entre os processos de selecção e a implicação afectiva sejam interpretadas com algumas precauções, estas práticas contribuem para o desenvolvimento da implicação afectiva dos novos membros à organização.

A forma como o indivíduo é recebido é fundamental para reforçar a implicação com a organização. Contudo, para além das formas de socialização é importante focalizá-lo no seu conteúdo.

Apesar da implicação não ser o objectivo último dos programas de formação elaborados pela organização, estes podem influenciar o seu desenvolvimento. Igualmente, a implicação afectiva pode influenciar, de uma forma positiva, a motivação para a formação (Tannenbaum *et al.*, 1991).

Segundo Morris e Sherman (1981), as organizações que apostam na formação, no desenvolvimento e promoção interna dos seus colaboradores têm profissionais com auto-conceito positivo desenvolvido e um maior sentimento de competência. Se «os trabalhadores acreditam que a empresa está a fazer um bom trabalho de formação estarão mais implicados com a organização» (Gaertner e Nollen, 1989:979).

Dentro do que os respondentes, referentes a esta temática, identificaram como pontos fortes, verificamos que os resultados vão no sentido daquilo que, as pesquisas efectuadas por Schwarzwald *et al.* (1992) revelaram. O sistema de promoções internas, na vinculação dos indivíduos à organização, evidencia aspectos positivos na implicação à mesma.

A convergência entre os objectivos que a organização pretende atingir, as recompensas que providencia aos seus colaboradores face à sua actuação indivi-

dual e desempenho meritório, constitui um ponto fulcral na orientação do pessoal no sentido de contribuírem para a sua concretização.

■ Percepções sobre a organização do trabalho

Em relação aos itens que pretendem saber a opinião dos enfermeiros sobre *um conjunto de aspectos relacionados com a organização do trabalho no serviço onde estes desempenham funções*, a maioria dos respondentes «concorda parcial» ou «totalmente» com as questões abordadas. Podemos constatar através dos resultados (dois terços concordam totalmente e um terço concorda parcialmente) que a divisão do trabalho, dentro do B.O., por áreas funcionais é fundamental, não só no desenvolvimento de competências, como na melhoria das relações interpessoais e no desenvolvimento da responsabilidade e autonomia.

Ferreira *et al.* (2001), referem em relação a estes aspectos o seguinte: ao nível da tarefa, pretende-se que a mesma seja diversificada e exigente, permita aprender algo, permita autonomia ao seu executor, favoreça a ajuda mútua, que tenha utilidade social. Ao nível do indivíduo, os mesmos autores (2001), referem que o desenho do posto de trabalho deverá permitir uma variedade de tarefas, mostrar o enquadramento em que se insere a tarefa, a duração adequada do ciclo de trabalho, a possibilidade de conhecimento das metas qualitativas e quantitativas, bem como a inclusão de conteúdo que dignifiquem a tarefa e os seus executantes. Ao nível do grupo, as indicações vão no sentido das tarefas proporcionarem interligação, rotação ou proximidade física, que exista interdependência entre os diversos postos, possibilitar a definição de metas, divulgação dos resultados e a percepção da tarefa inserida num todo maior e com utilidade social.

Estes princípios pretendem dar resposta a necessidades individuais e grupais de grande importância no desenvolvimento de modelos motivacionais assentes no trabalho (*ibid.*).

■ Percepções sobre a intervenção organizacional

Em relação aos itens que pretendem saber a opinião dos enfermeiros sobre *um conjunto de aspectos relacionados com um processo de intervenção centrados na eficácia dos grupos de trabalho*, relacionados com o processo de gestão por objectivos, mais de metade dos inquiridos responderam «concordar parcialmente» com todos os aspectos relacionados com a referida dimensão.

Segundo Ferreira *et al.* (2001), podem utilizar-se várias técnicas de mudança organizacional, desde que estas sejam adequadas à situação concreta da organização e aos objectivos da intervenção. Pretende-se que conjugadamente se utilizem técnicas ao nível das equipas de trabalho e, porventura, a nível individual. As inter-

venções ao nível dos grupos, segundo os mesmos autores, baseiam-se essencialmente em programas de formação específicos na aquisição ou desenvolvimento de competências na área técnica ou comportamental.

Os mesmos autores (2001), referem que se comprova existir uma relação entre a gestão por objectivos e o aumento do esforço da motivação, da satisfação e da produtividade dos colaboradores. Outra vantagem resulta do facto de a gestão por objectivos permitir dar feedback específico ao colaborador, incidindo sobre aspectos do seu desempenho. Permite, o desenvolvimento do auto controle por parte dos colaboradores, que é tido como um facilitador dos processos de gestão. Permite também a quantificação da avaliação dos resultados alcançados.

Os objectivos devem ser discutidos e acordados com antecedência, assim como a avaliação deve ser negociada entre avaliador e avaliado (Ferreira *et al.*, 2001).

Ainda dentro desta dimensão, percepções sobre a intervenção organizacional, foi sugerido aos inquiridos que *identificassem aspectos possíveis de serem melhorados no âmbito do trabalho em equipa*. O aspecto mais referido (8/30), foi a «Comunicação».

Como já referimos anteriormente, o B.O. é a «fonte» de maior receita do hospital, o que implica ter um nível de produção elevado. É de facto uma realidade que os enfermeiros do bloco possuem pouco tempo para comunicarem entre os vários grupos/equipas de trabalho, pois o contacto entre os profissionais, na maior parte dos dias, restringe-se à hora de entrada, no vestiário para troca da roupa pessoal pela farda do bloco, entre os profissionais da sala, que no máximo são três elementos e o contacto, no vestiário, à hora de saída para troca da roupa do bloco pela roupa pessoal. A estrutura física destes serviços (o facto de estarem divididos por salas independentes), e a necessidade de «rentabilizar» ao máximo estes espaços, não só por razões económicas, mas também pela necessidade das instituições responderem de uma forma atempada às necessidades dos utentes, são factores que contribuem para este «problema» levantado pelos inquiridos. Contudo, segundo alguns autores, a influência dos padrões de comunicação dos grupos sobre o seu desempenho, na tomada de decisão, não são consensuais.

Steiner (1972), citado por (Hirokawa, Erbert e Hurst, 1996), citados por (Ferreira *et al.* 2001), defende que a qualidade de desempenho de um grupo depende dos seus conhecimentos, capacidades, aptidões e inteligência dos seus membros. Outros, como Hackman e Morris (1975), citado por Ferreira *et al.* (2001), sugerem que o potencial que os membros de um grupo têm para resolver um problema, só pode ser colocado em acção através da comunicação que ocorre no grupo, dependendo a sua eficácia, da qualidade da comunicação. Mais recentemente, ainda, autores como Salazar *et al.* (1994), (citado por Hirokawa, Erbert e Hurst 1996), citado por Ferreira *et al.* (2001), descobriram que os padrões de comunicação não

estão relacionados com o desempenho dos grupos. Ou seja, em grupos em que os todos os seus membros possuam conhecimentos e competências para resolver as tarefas, a comunicação é quase desnecessária para a tomada de decisão, não trazendo por isso mais-valia ao grupo. Quando os membros de um grupo não possuem competências mínimas que lhes permitam realizar as tarefas, a comunicação só por si, ainda que de grande qualidade, não lhes vai permitir resolver os problemas com sucesso. Ferreira *et al.* (2001), acrescenta que a comunicação, dentro do grupo, pode ser conceptualizada como um dos tipos de processos de interacção que constituem o aspecto dinâmico do funcionamento dos grupos.

■ Percepções sobre os cuidados de enfermagem prestados ao utente:

Pretendíamos saber a opinião dos enfermeiros sobre um conjunto de dimensões que procuram avaliar o grau de satisfação dos utentes com os cuidados de enfermagem no bloco operatório.

Dentro das cinco dimensões fornecidas a considerada como menos importante, pelos respondentes, (19/30) foi a «Utilidade da informação» e a considerada como a mais importante (15/30) foi o «Controlo e Alívio da Dor».

O período que antecede o acto cirúrgico, é vivenciado pelos utentes, com grande ansiedade e medo, quer em relação à intervenção cirúrgica, quer em relação ao «desconhecido» que os aguarda. É compreensível que face ao nível de ansiedade apresentado, a informação que queira ou necessite receber seja muito selectiva, pelo que os enfermeiros, como determina a AESOP (2006), devem respeitar e oferecer aos utentes condições de acolhimento, em segurança.

A dor do doente no pós-operatório imediato é, efectivamente, uma dimensão em que o enfermeiro deve e tem um papel muito importante, no alívio da mesma ao aplicar a terapêutica analgésica prescrita ou alertando o médico para outras terapêuticas mais eficazes. O controlo e alívio da dor pós-operatória, é hoje um imperativo ético quando cuidamos de utentes neste período.

É fundamental que os profissionais de saúde em geral e os do bloco operatório em particular, contribuam com as suas boas práticas para a satisfação dos utentes, pois estes são a «pedra basilar» da nossa profissão.

4.2. Resultados – utentes

Neste ponto vamos analisar os resultados dos questionários efectuados aos utentes, para percebermos de que forma o nosso objectivo – Avaliar a satisfação dos

utentes em relação aos cuidados de enfermagem prestados no período perioperatório, foi atingido.

Iniciamos esta análise de forma idêntica à anterior, ou seja, pela amostra que constituiu este estudo. A nossa amostra, como verificámos no capítulo anterior, é constituída por 104 sujeitos, 69,2% do sexo feminino e 30,8% do sexo masculino. Em relação à idade, considerando ambos os sexos, estes têm entre 16 e 88 anos com uma média de 55,52 anos. Em relação ao sexo feminino apresentam uma média de idades de 56,15 anos e variam entre os 24 e os 88 anos. Quanto ao sexo masculino, a média é de 54,09 anos e variam entre os 16 e os 80 anos. Verificamos que a maioria dos indivíduos pertencentes à amostra tem idades compreendidas entre os 45 e 65 anos.

O questionário de satisfação dos utentes, SUCEBO, é constituído por 24 itens. Globalmente, pelos resultados encontrados ($\alpha = 0,916$), podemos considerar os dados como unidimensionais, as vinte e quatro variáveis medem de forma muito boa uma única dimensão: a satisfação dos utentes com os cuidados de enfermagem no bloco operatório.

Para além desta análise global, fizemos a análise de fiabilidade para cada uma das dimensões da SUCEBO.

Pela análise destes resultados, podemos referir que as dimensões cujas variáveis medem de forma eficaz cada uma destas são: *Eficácia na Comunicação*, *Utilidade da Informação* e *Controlo e Alívio da Dor Pós – Operatória*.

É com base na especificidade dos cuidados prestados aos utentes no Bloco Operatório, e tendo em atenção as condições específicas em que se desenvolvem as interacções entre enfermeiro-utente no período perioperatório que podemos entender a importância que estas dimensões têm para o utente, pois correspondem a períodos que o utente se encontra consciente, como tal consegue valorizá-los, como seja a altura do acolhimento no B.O., em que o enfermeiro deve privilegiar este momento, pois o utente ao ser recebido de uma forma personalizada, por certo que a sua ansiedade, que decorre também de estímulos ambientais, diminuirá. O utente sentir-se-á pessoa e não fazendo parte, de imediato, da realidade inanimada de instrumentos e aparelhos tecnológicos. O enfermeiro perioperatório deve tornar o acolhimento humanizado, integrando a pessoa e a circunstância, que tanto o preocupa nesse momento, como a separação da família, entrar em contacto com um meio estranho, bem como enfrentar todos os seus medos e fantasias. O primeiro impacto no acolhimento produzirá no utente, lembranças que perdurarão e que serão determinantes no seu comportamento e no estabelecimento de uma relação terapêutica (AESOP, 2006). Esta Associação determina que o enfermeiro perioperatório deve utilizar a arte de comunicar com o utente na sua prática quotidiana,

como uma atitude terapêutica que procura a independência do utente e que favorece a cooperação entre os vários intervenientes de todo o processo. Como refere Lourenço (1996:68), «cada um de nós necessita de ter a responsabilidade de melhorar as técnicas de comunicação, todos temos de comunicar e é preferível fazê-lo de forma correcta».

Comunicar, faz parte do dia-a-dia de todos nós que vivemos em sociedade, assim, é um componente essencial na vida de cada um. O objectivo da comunicação é a resposta à satisfação das necessidades humanas fundamentais.

O controlo e alívio da dor pós-operatória é uma dimensão que todos os utentes valorizam, pois sabem que a dor é uma consequência da «agressão física» a que foram sujeitos e que vai estar presente no período pós-operatório.

Segundo Cerejo (2001), o medo da dor no pós – operatório, «(...) é um fenómeno sempre presente aquando da realização de um acto invasivo, é um dos problemas que mais aflige o utente, por não saber qual a sua intensidade, como e se ela vai ser combatida, como e se lhe irão aliviar o sofrimento».

No Plano Nacional de Luta Contra a Dor da Direcção Geral de Saúde do Ministério da Saúde (2001:27), encontramos a definição de dor perioperatória, sendo esta: «Dor presente no doente cirúrgico, de qualquer idade, e em regime de internamento ou ambulatorio, causada por doença preexistente, devida à intervenção cirúrgica ou à conjugação de ambas».

Também nas orientações fornecidas por este mesmo documento podemos ler que é:

« (...) eticamente inaceitável não propiciar ao doente todos os meios disponíveis para lhe aliviar a dor e o sofrimento inúteis».

Neste sentido, e considerando o enfermeiro como uma pedra basilar numa estratégia multidisciplinar de controlo da dor, é também da sua responsabilidade implementar, executar e avaliar os planos antiálgicos traçados para o doente, uma vez que este é o profissional que, nas 24 horas diárias, mais tempo permanece junto ao doente que sobre este ajuizará o efectivo alívio ou não da sua dor.

As restantes dimensões, como a *Prontidão na Assistência*, *Qualidade no Atendimento* e *Manutenção de ambiente terapêutico*, que procuram reflectir a relação de disponibilidade, capacidade de resposta do enfermeiro perante as necessidades do utente, o modo como o enfermeiro personaliza os cuidados ao utente e a capacidade do enfermeiro em criar um ambiente que proporcione ao utente bem-estar ao nível relacional, desde o acolhimento no B. O. até à alta da UCPA, não são percebidas pelo utentes de forma mensurável, pois correspondem às actividades, essencialmente, desenvolvidas pelos enfermeiros no período intra-operatório, do qual o utente «não tem memória», pois encontra-se anestesiado.

Em relação à satisfação geral com os cuidados de enfermagem no B.O., a quase totalidade dos inquiridos referiu estar totalmente satisfeito. Em relação à assistência global de enfermagem no B.O., também a grande maioria dos inquiridos respondeu que esta foi Muito boa.

Quanto à questão: «Se voltasse, um dia, a ser operado, gostaria de ser operado novamente neste Bloco Operatório?», todos os inquiridos respondem afirmativamente.

5. Conclusão

Nas instituições de saúde a definição de padrões de qualidade dos cuidados surge como um enorme desafio, quer pelo reflexo na melhoria dos cuidados a fornecer aos cidadãos, quer pela inerente e vantajosa necessidade de reflectir sobre o exercício profissional.

A Saúde deve ser repensada, nomeadamente no âmbito da sua Estrutura, dos seus Processos e, consequentemente, dos seus Resultados.

É primordial que gestores e profissionais da saúde entendam que os hospitais, bem como todos os outros serviços de saúde, só têm uma razão de ser: o Doente.

O alargamento dos cuidados de saúde a um número cada vez maior de pessoas levou a uma maior exigência por parte dos cidadãos, exigindo uma contínua melhoria da qualidade desses mesmos cuidados, no que se refere às mais avançadas tecnologias, a uma cultura de eficiência no uso dos recursos, que são escassos, e a uma medicina cada vez mais segura, tolerando cada vez menos os erros dos profissionais e/ou do sistema.

Para a grande maioria dos autores, qualquer processo de Qualidade é, em si mesmo, um processo de mudança cultural que envolve a alteração de valores e atitudes tradicionais da organização e das atitudes básicas de todos quantos nela trabalham.

As estratégias da G.R.H. e os modelos adoptados na organização do trabalho, afiguram-se como variáveis determinantes na *praxis* dos profissionais e os seus resultados traduzem-se na satisfação dos clientes.

Se existir uma gestão apropriada, que reconheça a importância do desenvolvimento da Qualidade, então esta será, a curto prazo, uma realidade implementada em cada Unidade de Cuidados. Os profissionais de saúde podem ainda valer-se da

Formação e da Investigação, como auxiliares, quer para a função de implementação, quer para o controle e adequação de cuidados com qualidade.

São os profissionais de saúde que lidam directamente com o doente, nomeadamente os enfermeiros, que têm maior responsabilidade na satisfação dos utentes, portanto o topo da pirâmide organizacional. Esta inversão da pirâmide organizacional, que coloca no topo da hierarquia os profissionais da linha da frente, consiste na criação de uma cultura de serviço integrada e constitui uma forma de melhorar a eficácia e a satisfação dos utentes. Passa-se a funcionar numa lógica de cliente interno, continuando a manter o enfoque na satisfação dos utentes (clientes externos).

Subjacente a esta lógica, predomina uma filosofia de gestão que é a melhoria contínua da qualidade. Esta filosofia passa, necessariamente, pela viragem de toda a organização no sentido da satisfação dos clientes (internos e externos).

É esta lógica que encerra a resposta à problemática que esteve na génese do nosso estudo.

Bibliografia

- AESOP – Associação dos Enfermeiros de Sala de Operações Portugueses (2006), *Enfermagem Perioperatória – Da Filosofia à Prática dos Cuidados*, Lisboa, Lusodidacta.
- AORN – Association of Operating Room Nurses Association. (1998), *Standard, Recommended Practices, Guidelines*, Denver USA.
- BEER, M. (1964). «Organizational Size and Job Satisfaction», *Academy of Management Journal*, Vol. 7, pp. 34-34.
- FERREIRA, J, J. NEVES, A. CAETANO (2001), *Manual de Psicossociologia das organizações*, Lisboa, Editora McGraw-Hill.
- CARMO, H., M., FERREIRA (1998), *Metodologia da Investigação: Guião para Auto-Aprendizagem*, Lisboa, Universidade Aberta.
- CEREJO, M. N. (2001), «Impacto de um programa de informação estruturada na recuperação pós-operatória», *Revista de Investigação em Enfermagem*, nº 4, Agosto, Edições Sinais Vitais, pp.42-59.
- GAERTNER, K. N. e S. D. NOLLEN (1989), »Career experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization», *Human Relations*, 42, pp.975-991.
- JORGE, F. (2003), *Os impactos e limites Éticos à utilização de Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão de Recursos Humanos*, Tese de Doutoramento, Évora, Universidade de Évora.
- LOURENÇO, M. (1996), «Comunicação Interdisciplinar», *Revista Servir*, Lisboa, Vol. 44, nº2, Março-Abril, pp. 66-68.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE – Direcção Geral de Saúde (2001), *Plano Nacional de luta contra a Dor*, Lisboa, Direcção Geral de Saúde.

- MORRIS, J. H. e SHERMAN, J. (1981), «Generalizability of an Organizational Commitment Model», *Academy of Management Journal*, Nº 24, pp. 515-526.
- NEVES, J. G. (2000), *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Editora RH.
- POLIT, B. (1997), *Investigación científica en ciencias de la salud*, México, 5ª Edição. Interamericana, pp. 419-432.
- PREMACK, S. L. e J. P. WANOUS (1985), «A Meta-Analysis of Realistic Job Preview», *Journal of Applied Psychology*, 70, pp. 706-719.
- RIBEIRO, A. L. A. (2003), *Satisfação dos utentes com os cuidados de enfermagem – construção e validação de um instrumento de medida*, Dissertação de Mestrado, Porto, Escola Superior de Enfermagem S. João.
- SCHWARZWALD, J. et al. (1992), «A field Study of Employees' Attitudes and Behaviors After Promotion Decisions», *Journal of Applied Psychology*, 77, pp. 511-514.
- TANNENBAUM et al. (1991), «Meeting Trainees Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-efficacy, and Motivation», *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 759-769.

Gestão da qualidade e bem-estar no trabalho

Maria Odete de Almeida Pereira

Instituto Politécnico de Setúbal
odete.pereira@esce.ips.pt

Resumo: Neste artigo procuramos analisar a influência da Percepção da Gestão da Qualidade sobre um conjunto de variáveis psicológicas que afetam o Bem-estar no Trabalho (BET). As variáveis consideradas foram: Satisfação no Trabalho, Auto-Estima Baseada na Organização e Stress Ocupacional. Essas variáveis foram avaliadas através de questionários.

Foi construído um modelo explicativo das relações entre as variáveis em análise. Os resultados mostraram que a Percepção da Gestão da Qualidade influencia positivamente a Satisfação no Trabalho e a Auto-Estima Baseada na Organização e negativamente o Stress Ocupacional. Cinco dimensões, num total de sete, do questionário relativo à Percepção da Gestão da Qualidade influenciam a Satisfação no Trabalho e o Stress Ocupacional, reduzindo-se para quatro o número de dimensões que influenciam a Auto-Estima Baseada na Organização. A dimensão Liderança e Consistência dos Objectivos é aquela que evidencia maior influência sobre o conjunto das variáveis em análise.

Palavras-chave: Bem-estar, Gestão da Qualidade, Satisfação no Trabalho, Stress, Auto-Estima.

Abstract: In this paper we analyze the influence of the perception of quality management on a set of psychological variables that affect the wellbeing at work. The variables considered included job satisfaction, self-esteem based on the organization and occupational stress. These variables were evaluated through questionnaires. We constructed an explanatory model of relations between these variables. The results showed that the perception of quality management influences positively job satisfaction and self-esteem based on the organization and negatively on occupational stress. Five dimensions out of a total of seven relative to the perception of quality management influence job satisfaction and occupational stress, while four dimensions influence the self-esteem based on the organization. Leadership and consistency of objectives are the ones that show the greatest influence on the set of variables in the analysis.

Keywords: Wellbeing, Quality Management, Job Satisfaction, Stress, Self-Esteem

Introdução

Bem-estar e mal-estar são fenómenos que coabitam o mundo do trabalho. As grandes transformações de natureza científica, tecnológica, política, económica e cultural de que a sociedade contemporânea tem sido objecto, materializadas, nomeadamente, através do movimento da globalização aumentaram a preocupação com o Bem-estar no Trabalho. A Gestão da Qualidade nas Organizações é um sub-sistema de gestão que, nas últimas décadas, tem vindo a tornar-se responsável por uma mudança global nos sistemas tradicionais de funcionamento destas. Ao considerar a Satisfação no Trabalho, Auto-Estima Baseada na Organização e o Stress Ocupacional como variáveis psicológicas que determinam o Bem-estar no Trabalho, podemos sintetizar a problemática, sobre que assenta esta pesquisa, nos seguintes pontos:

- A Percepção da Gestão da Qualidade influenciará o Bem-estar no Trabalho?
- E como é que as várias dimensões da referida Percepção influenciarão as variáveis em análise?

Através da pesquisa empírica subjacente a este trabalho, vamos procurar respostas para as perguntas enunciadas.

1. Contextualização

1.1. Bem-estar no trabalho

Podemos considerar dois elementos centrais no Bem-Estar no Trabalho (BET): o estado subjectivo de felicidade/prazer (bem-estar hedónico) correspondente aos sentimentos de prazer vivenciados e o estado subjectivo de desenvolvimento do potencial humano e expressão de si mesmo (bem-estar eudaimónico) (Warr, 2007; Ryan e Deci, 2001).

Neste sentido o BET constitui um construto psicológico de natureza multidimensional que envolve os vínculos positivos com o trabalho. Pode ser definido como a prevalência de emoções positivas relativas ao trabalho, associadas à percepção do indivíduo de que o seu trabalho, lhe permite expressar e desenvolver o seu poten-

cial, bem como, alcançar as suas metas de vida, designadamente, ao nível afectivo e cognitivo, integrando, deste modo, elementos hedonistas e eudaimónicos.

Podemos considerar que existe Bem-estar no Trabalho quando é possibilitada, aos indivíduos que integram a organização, a satisfação de necessidades e expectativas pessoais importantes através da realização do próprio trabalho. Isso supõe consideração pelas necessidades e aspirações do ser humano, designadamente ao nível de: condições de trabalho, compensações, possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional, segurança, interacção social positiva, equilíbrio na relação trabalho-família e relevância social do trabalho (Siqueira e Padovam, 2004; Sirgy *et al.*, 2001, Tzafirir e Gur, 2007).

O BET integra conceitos com conotações positivas e negativas. Ao nível dos conceitos de agrado no contexto de trabalho, destacamos a Satisfação no Trabalho e a Auto-estima Baseada na Organização. A primeira envolve, designadamente, aos relacionamentos com as chefias e com os colegas de trabalho, com as tarefas realizadas, com o salário auferido e com as oportunidades de promoção (Diener *et al.*, 2003). A segunda remete para as mensagens que o indivíduo recebe dos outros significativos, designadamente, no trabalho e no contexto social a que está exposto e que influenciam de modo determinante a sua auto-estima, nomeadamente quanto aos sentimentos de eficácia e competência pessoal com implicações na auto-avaliação que o trabalhador faz sobre a sua adequação, valor e mérito pessoais enquanto membro duma organização (Staw, 1993; Newstrom *et al.*, 1999; Pierce e Gardener, 2004). No que se refere aos conceitos com conotações negativas, associados ao BET, destacamos o Stress Ocupacional e as suas consequências negativas no Bem-Estar no Trabalho (Chambel, 2005).

Neste estudo analisaremos, justamente, as variáveis psicossociológicas: Satisfação no Trabalho, Auto-Estima baseada na Organização e Stress Ocupacional como expressão do Bem-estar no Trabalho.

1.2. Gestão da qualidade

A Gestão da Qualidade constitui um sub-sistema de gestão que abrange todas as actividades da organização, determinando, designadamente, a política, os objectivos, as responsabilidades e a sua execução, através de meios como: planeamento, controle, garantia e melhoria da qualidade (ISO-9000: 2005).

A gestão da qualidade tem sido objecto de diversas mutações ao nível da intervenção organizacional. De acordo com Dale *et al.*, (1997) e Pires (2007) estão presentes fases de evolução susceptíveis de ser traduzidas na seguinte sequência his-

tórica: Inspeção, Controlo da Qualidade, Garantia da Qualidade, Gestão da Qualidade e Gestão pela Qualidade Total.

Dentro do subsistema gestão da qualidade, integrado no sistema de gestão da organização destacam-se os processos de Certificação e os modelos de Qualidade Total também designados de Excelência organizacional (geralmente, empregues com o mesmo sentido do acrónimo TQM). Os primeiros constituem processos sistemáticos de avaliação, por parte de uma entidade competente e reconhecida como independente, relativamente à conformidade dos produtos ou dos sistemas da qualidade das organizações, quanto ao cumprimento dos requisitos de normas ou regulamentos pré-estabelecidos que lhes dizem respeito, correspondendo a um dos primeiros patamares na implementação de sistemas de gestão da qualidade. Em contrapartida, os segundos constituem um dos últimos níveis na evolução destas concepções e práticas, fazendo apelo a preocupações relacionadas com a instalação na organização de uma cultura de tipo sistémico, susceptível de assegurar a satisfação dos clientes internos e externos, ao mesmo tempo que valoriza, conforme referido, a integração da empresa no ambiente e tecido social envolventes.

Em Portugal num universo de mais de 300 000 empresas, encontramos cerca de 5000 certificadas e menos de duas dezenas que sejam reconhecidas publicamente, designadamente porque se candidataram a prémios de Excelência.

Segundo Perry (2004), a palavra «qualidade» é a palavra estratégica para a inovação, produtividade, local de trabalho saudável, ética e excelência. A saúde e o bem-estar dos trabalhadores são considerados uma prioridade estratégica da direcção das empresas com sistemas de gestão pela qualidade para mais avançados.

É de supor que as práticas de qualidade total tenham influência no desenvolvimento do bem-estar no trabalho, designadamente porque defendem: mudanças organizacionais que passam pela cultura, estrutura organizacional, *empowerment*, proactividade da direcção, empenho dos gestores, presença de uma estrutura horizontal descentralizada, trabalho em equipe, melhoria contínua, eficácia do desempenho, prevenção de problemas, eficácia da comunicação interpessoal e organizacional, condições de trabalho capazes de gerar satisfação e oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal (Deming, 1994; Wilkinson, *et al.*, 1992; Juran, 1993; Lam, 1994; Lawler, 1994; Taylor, 1995; Vouzas, 2004; Psychogios, 2005).

1.2.1. Percepção da gestão da qualidade e variáveis integrantes do bem-estar no trabalho

Considerando os conceitos enunciados destacamos as seguintes definições operacionais que servem de base à realização do trabalho empírico:

- A Percepção dos Trabalhadores sobre a Gestão da Qualidade da empresa onde trabalham está relacionada com o resultado de inferências e julgamentos feitos pelos referidos trabalhadores sobre a eficácia e eficiência da maneira como os componentes de gestão da qualidade são desenvolvidos. O modelo de referência para avaliar a Percepção da Gestão de Qualidade que utilizamos é o Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (FEMQ/EFQM).
- A satisfação no trabalho constitui uma atitude face ao trabalho, resultante de um conjunto de dimensões que se relacionam com este. Entre estas dimensões, podemos identificar: características da organização, relacionamento com os supervisores, conteúdo do trabalho, remunerações e incentivos, papel desempenhado, oportunidades de promoção e relacionamento com os colegas (Alcobia 2001, Woods *et al.*, 2004; Kreitner *et al.*, 2002).
- O stress ocupacional definido como o processo transaccional de desajuste entre a pessoa e a sua envolvente, o qual produz respostas físicas, psicológicas e comportamentais com consequências negativas para o indivíduo e para a organização (Cunha *et al.*, 2006).
- A auto-estima baseada na organização (AEBO) é um dos subcomponentes avaliativos do auto conceito e refere-se à avaliação feita pelos trabalhadores no que respeita à sua adequação, valor e mérito pessoal como membro de uma organização (Newstrom *et al.*, 1999).

Na pesquisa que desenvolvida, não encontrámos quaisquer estudos que relacionassem a Percepção da Gestão da Qualidade com as variáveis que pretendemos estudar. No entanto, encontramos outros estudos sobre o impacto da Gestão da Qualidade na satisfação no trabalho e no stress ocupacional, de que são o exemplo os seguintes:

- As empresas certificadas pela norma ISO 9000 produzem maior satisfação nos trabalhadores (Cascio, 1995, Dale *et al.*, 1997, Ugboro and Obeng, 2000), enquanto outros consideram que a mesma certificação não tem impacto sobre a referida satisfação (Lam, 1996; Sun, 1999, 2000).
- A Gestão da Qualidade Total está associada a níveis mais elevados de satisfação no trabalho (Cascio, 1995, Dale *et al.*, 1997; Morrow, 1997 e Woolner, 1992).
- Em organizações com Sistemas de Gestão da Qualidade pode-se observar um aumento do stress no trabalho entre os membros dessas organizações (McCabe e Knights, 1999 e Webb, 1995).

No que diz respeito à auto-estima baseada na organização não encontramos estudos que estabelecessem uma relação entre esta e a gestão da qualidade ou a sua percepção.

■ Hipóteses

Considerando que a Gestão da Qualidade interfere sobre os aspectos gerais e específicas da gestão das organizações, formulámos as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 – A Percepção da Gestão da Qualidade influencia o Bem-Estar no Trabalho, mas de modo significativamente diferenciado, os resultados dos questionários Satisfação no Trabalho, Auto-estima baseada na Organização e Stress Ocupacional.

Hipótese 2 – Cada uma das dimensões da Percepção da Gestão da Qualidade possui um efeito directo sobre as variáveis em análise.

2. Método

A investigação realizada foi orientada pelo paradigma positivista/quantitativo, tendo o método de recolha de dados a que recorremos, sido o inquérito por questionário através de administração directa, com recurso à análise estatística para o tratamento da informação.

2.1. Participantes

A aplicação dos questionários decorreu em nove empresas, distribuídas de Norte a Sul do país, envolvendo empresas industriais e da área dos serviços. A amostra produtora de dados foi de 622 questionários. Quanto às características dos inquiridos 61% era do sexo masculino e 28% do sexo feminino, com uma média das idades de 36 anos, com a seguinte distribuição decrescente por faixa etária: 25-34A (34,7%), 35-44A (23,8%), 18-24 A (13,5%), 45-54 A (9,6%), 55-64 A (2,4%), menos de 18 A (0,5%) e com mais de 65A (0,32%), quanto ao estado civil 26,5% eram solteiros, 52,6% casados, 2,4% divorciados e 2,2% tinha outras situações. Relativamente às habilitações os índices por ordem decrescente indicam que 19,3% possuíam o 9º ano, 16,2% o sexto ano de escolaridade, 11,4% o 12º ano ou curso técnico-profissional, 10,8% a licenciatura ou superior 6,4% o 4º ano de escolaridade e

3,1% o bacharelato. Alguns dos inquiridos não forneceram alguns dos dados para a caracterização da amostra pelo que as somas não perfazem os 100%.

A técnica de amostragem utilizada faz parte do grupo de técnicas não-probabilísticas (Bryman e Cramer, 1993), sendo frequentemente indicada na literatura da especialidade como amostragem de conveniência.

2.2. Instrumentos

Questionário sobre Percepção da Gestão Qualidade: Este questionário refere-se ao resultado das inferências e julgamentos feitos pelos colaboradores organizacionais relativamente à eficácia e/ou eficiência com que são desenvolvidas as seguintes dimensões: Liderança e Consistência de Objectivos ($\alpha = 0,84$); Processos, Factos e Melhorias ($\alpha = 0,88$); Focalização nos Clientes Externos ($\alpha = 0,90$); Focalização nos Clientes Internos ($\alpha = 0,84$); Orientação pelos Resultados ($\alpha = 0,00$); Aliança com Fornecedores e Responsabilidade Social ($\alpha = 0,94$).

Questionário sobre Satisfação no Trabalho: envolve as atitudes dos indivíduos face a um conjunto de facetas, nomeadamente, Objectivos e Gestão Global da organização ($\alpha = 0,93$); Sistema de Recompensas ($\alpha = 0,87$); Características do Sector em que Trabalha ($\alpha = 0,89$); e Relacionamento Interpessoal ($\alpha = 0,90$).

Questionário sobre Stress Laboral: caracteriza-se pelo resultado da interrelação entre as condições de trabalho e as características dos colaboradores organizacionais, considerando a relação entre os requisitos criados e a capacidade dos indivíduos em lidar com eles ($\alpha = 0,84$).

Questionário sobre Auto-Estima baseada na Organização: compreende a avaliação que os trabalhadores fazem sobre as suas capacidades de Autonomia ($\alpha = 0,88$); Adaptação ($\alpha = 0,86$); Valor Pessoal ($\alpha = 0,83$) e Competência ($\alpha = 0,79$) enquanto membro da organização a que pertencem.

3. Análise tratamento de dados.

Resultados obtidos

■ Construção do modelo

As análises efectuadas para a construção do modelo passaram pelas seguintes etapas:

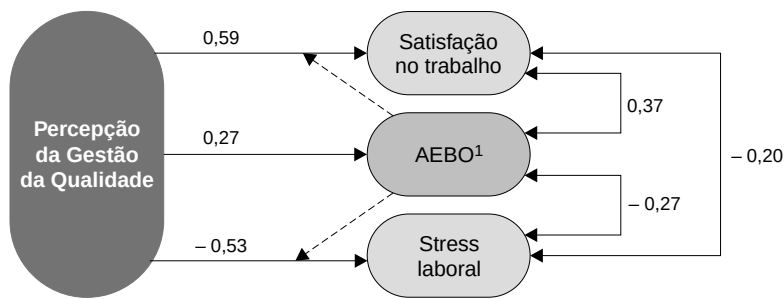
1. Pretendemos verificar em que medida a Percepção da Gestão da Qualidade (PQ) exerce influência sobre a Satisfação no Trabalho (ST), a Auto-Estima baseada na Organização (AEBO) e o Stress Laboral (SL). Para tal efectuámos um conjunto de Regressões Lineares Simples, tomando como variável independente a Percepção da Gestão da Qualidade e dependente cada uma das restantes, de modo a determinar os valores do coeficiente de regressão Beta e respectiva significância. Os valores obtidos revelaram influências significativas da Percepção da Gestão da Qualidade sobre a Satisfação Profissional ($\beta = 0,59$, $p < 0,00$), Auto-Estima baseada na Organização ($\beta = 0,27$, $p < 0,00$) e Stress Laboral ($\beta = -0,53$, $p < 0,00$). Posteriormente, realizamos uma Regressão Linear Múltipla de modo a observar se a função entre as variáveis se mantinha significativa, ou se poderíamos considerar que alguma dessas relações revelava uma previsível espureidade. Os resultados obtidos indicaram que todas as ligações se mantinham significativas entre a variável independente e as dependentes. Os valores de β estão presentes na tabela nº 1.
2. Procurámos de seguida observar se as variáveis Satisfação Profissional, Auto-Estima baseada na Organização e Stress Laboral possuíam relações de covariação entre si. Na revisão teórica foram feitas algumas alusões à natureza bivariada das relações entre, parte das variáveis em análise, daí que tenhamos recorrido a uma matriz de intercorrelações. Os resultados obtidos evidenciam que todas as variáveis estão intercorrelacionadas, sendo a correlação mais elevada a que associa o mesmo Stress Laboral à Satisfação no Trabalho ($r = 0,62$, $p < 0,05$). A representação gráfica e os valores do conjunto destas correlações estão indicadas no quadro nº 2.

Tabela 1 – Coeficientes de regressão entre o conjunto de variáveis em análise

		Variáveis dependentes							
		Percepção da qualidade		Satisfação no trabalho		Auto-estima baseada na Org.		Stress laboral	
		β	p	β	p	β	p	β	p
Variáveis independentes	Percepção da qualidade	—	—	0,59	0,00	0,27	0,00	– 0,53	0,00
	Satisfação no trabalho	0,59	0,00	—	—	0,37	0,00	– 0,62	0,00
	Auto-estima	0,27	0,00	0,37	0,00	—	—	– 0,27	0,00
	Stress laboral	– 0,53	0,00	– 0,62	0,00	– 0,27	0,00	—	—
	F	(11,321) = = 33,23		(10,322) = = 34,662		(10,322) = = 7,4368		10,322 = = 26,087	
R2		0,58		0,64		0,25		0,53	

Nota: $p < 0,05$; NS = Não Significativo

Quadro 1 – Relação estrutural entre as variáveis



- 1. Auto-estima baseada na organização
- 2. Expectativas face à implementação de sistemas de gestão da qualidade
- > Efeito moderador

■ Análise das hipóteses formuladas

Hipótese 1 – Sustentava que a Percepção da Gestão da Qualidade influencia o Bem-estar no Trabalho, mas de modo significativamente diferenciado, os resultados das diversas escalas dos questionários relacionados com o Bem-estar no Trabalho, ou seja, a Satisfação no Trabalho, a Auto-Estima baseada na Organização e o Stress Laboral. O Quadro nº 2 traduz a síntese dos dados obtidos a quando da verificação desta hipótese.

Tabela 2 – Efeitos da percepção dos trabalhadores sobre a gestão da qualidade nos resultados dos questionários analisados

VARIÁVEL Satisfação no trabalho	β	p	VARIÁVEL AEBO	β	p	VARIÁVEL Stress no trabalho	β	p
Objectivos e gestão global	0,38	0,00	Autonomia	0,08	0,04	Stress no trabalho	− 0,22	0,00
Recompensas	− 0,06	0,15	Adaptação	0,09	0,00			
Sector em que trabalha	0,09	0,04	Valor Pessoal	0,18	0,00			
Relações interpessoais	− 0,10	0,04	Competência	0,09	0,04			
Trabalho que realiza	0,09	0,04						
R	0,7122							
R2	0,5072							
F	44,00							

De acordo com os resultados, a hipótese formulada é em grande parte confirmada. Com efeito, a esmagadora maioria dos resultados, das escalas dos questionários em análise, evidenciaram efeitos significativos ($p \leq 0,05$) em função da Percepção da Gestão da Qualidade. A escala que não evidenciou alterações significativas foi, no âmbito da Satisfação no Trabalho, a dimensão Recompensas. Saliente-se o facto da correlação com o Stress Laboral ser negativa.

Hipótese 2 – Considerava que cada uma das dimensões da Percepção da Gestão da Qualidade exerce uma influência significativa sobre os resultados globais das variáveis relacionadas com o Bem-estar no Trabalho ou seja: Satisfação no Trabalho, Stress Laboral e Auto-Estima baseada na Organização. A tabela nº 3 traduz a síntese dos dados obtidos, no âmbito da verificação desta hipótese.

Tabela 3 – Efeitos das escalas do questionário relativo à Percepção da Gestão da Qualidade sobre os resultados dos restantes questionários em estudo

Percepção da qualidade	Satisfação no trabalho		Stress laboral		Auto-estima baseada na organização	
	β	p	β	p	β	p
Processos, factos e melhorias	0,15	0,00	- 0,16	0,00	0,10	0,04
Aliança com Fornecedores	0,03	0,50	0,00	0,94	0,05	0,29
Focalização no cliente externo	0,12	0,03	- 0,14	0,03	0,11	0,04
Responsabilidade Social	0,01	0,78	- 0,01	0,89	0,02	0,62
Orientação pelos resultados	0,09	0,07	- 0,18	0,00	0,00	0,95
Focalização no cliente interno	0,10	0,03	- 0,13	0,01	0,10	0,03
Liderança e consistência de objectivos	0,48	0,00	- 0,34	0,00	0,12	0,01
R	0,68053		0,61122		0,39972	
R ²	0,46312		0,37358		0,15977	
F	35,208		28,256		6,3169	

Tendo em consideração os dados obtidos, observamos que a hipótese formulada é em parte confirmada, com efeito obtivemos coeficientes de regressão significativos ($p \leq 0,05$), entre as dimensões da Percepção da Gestão da Qualidade e os resultados das escalas dos restantes questionários. Analisando, agora as escalas que influenciam, significativamente os resultados de cada um dos questionários, temos a seguinte listagem:

- Satisfação no Trabalho: Processos, Factos e Melhorias, Focalização no Cliente Externo, Focalização no Cliente Interno, Liderança e Consistência de Objectivos.
- Stress Laboral: Processos, Factos e Melhorias, Focalização no Cliente Externo, Orientação pelos Resultados, Focalização no Cliente Interno, Liderança e Consistência de Objectivos. Todas as correlações enunciadas são negativas.

- Auto-Estima baseada na Organização: Processos, Factos e Melhorias, Focalização no Cliente Externo, Focalização no Cliente Interno e Liderança e Consistência de Objectivos.

É de evidenciar que a escala Liderança e Consistência de Objectivos é aquela que possui, comparativamente às restantes, que constituem o questionário sobre a Percepção da Gestão da Qualidade, maior influência sobre a Satisfação no Trabalho ($\beta = 0,48$, $p < 0,00$), o Stress Laboral ($\beta = -0,34$, $p < 0,00$), a Auto-Estima baseada na Organização ($\beta = 12$, $p < 0,00$) e as Expectativas face à Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade ($\beta = 0,20$, $p < 0,00$).

4. Análise e discussão dos resultados

De acordo com o modelo proposto podemos considerar que:

- A Percepção da Gestão da Qualidade (PQ) influencia o Bem-Estar no trabalho, designadamente através das variáveis: Satisfação no Trabalho (ST), Auto-Estima baseada na Organização (AEBO) e Stress Laboral (SL).
- A Auto-Estima baseada na Organização possui um efeito moderador sobre a relação PQ-ST e PQ-SL. O facto da AEBO constituir uma variável que indirectamente integra (através do Auto-Conceito) a personalidade dos indivíduos, poderá justificar o efeito singular desta sobre as duas interacções referidas. Este efeito traduzir-se-á no aumento ou diminuição da intensidade destas relações em função do nível de Auto-Estima baseada na Organização dos próprios trabalhadores.

Por outro lado, as variáveis Satisfação no Trabalho, Auto-Estima baseada na Organização e Stress Laboral possuem uma relação de covariação, sendo essa relação mais forte entre a Satisfação no Trabalho e o Stress Laboral.

Relativamente às hipóteses formuladas sobre as relações entre a Percepção da Gestão da Qualidade e o objecto dos restantes questionários, ou seja: a Satisfação no Trabalho, o Stress Laboral e a Auto-Estima baseada na Organização, os resultados obtidos evidenciaram que:

- A hipótese 1 foi em grande parte confirmada. Com efeito, a Percepção da Gestão da Qualidade possui efeitos significativamente divergentes nos resultados das diversas escalas dos questionários em análise. A esmagadora

maioria das escalas dos diversos questionários demonstraram uma relação significativa com a Percepção da Gestão da Qualidade. A excepção está na Satisfação no Trabalho na escala designada por Recompensas. O valor de Beta na relação entre a Percepção da Gestão da Qualidade e o Stress Laboral é negativo.

Relembramos que no modelo empírico, previamente referido, observámos que as variáveis Satisfação no Trabalho, Stress Laboral e Auto-Estima baseada eram influenciados, significativamente, pela Percepção da Gestão da Qualidade, sendo o efeito sobre o Stress Laboral de natureza negativa, mas positiva na relação com as restantes variáveis. Os dados agora obtidos vêm dar consistência e reforçar os indicadores presentes no modelo. E vice-versa.

- Quanto à hipótese 2, foi também em parte confirmada, dado que cada um dos questionários em análise evidenciou efeitos significativamente diferenciados de cada uma das dimensões da Percepção da Qualidade, sobre o conjunto dos questionários. As excepções foram as seguintes: A Responsabilidade Social sobre a Satisfação no Trabalho, o Stress Laboral e a Auto-Estima baseada na Organização; A Aliança com os Fornecedores no Stress Laboral e na Auto-Estima baseada na Organização e por fim a Orientação pelos Resultados na Auto-Estima baseada na Organização.

Este conjunto de resultados merece-nos as seguintes observações:

- a) O facto de não estarem presentes influências significativas da Percepção da Gestão da Qualidade sobre todas as dimensões da Satisfação no Trabalho concorda com as asserções de Lam (1996) e Sun (1999, 2000) quando fazem notar que a melhoria da qualidade nas organizações não tem impacto em todas as dimensões da Satisfação no Trabalho. No caso presente, observamos que essa relação não é significativamente expressiva na dimensão Recompensas. Todavia essa influência é significativa nas dimensões: Objectivos e Gestão Global, Sector em que Trabalha, Relacionamento Interpessoal e Trabalho que Realiza, o que vem ao encontro às investigações de Cascio (1995), Dale *et al.*, (1997), Ugboro and Obeng (2000), quando referem que a melhoria da qualidade nas empresas é acompanhada de maior satisfação nos trabalhadores.

Tendo agora em consideração que a Satisfação no Trabalho não demonstra uma relação significativa com duas das escalas da Percepção da Gestão da Qualidade isto é: Responsabilidade Social e Orientação pelos Resultados, sendo que a primeira tem a ver com a percepção dos trabalhadores sobre o

modo como a organização e os seus colaboradores assumem preocupações e desenvolvem acções para a saúde e defesa do meio ecológico e a segunda reflecte a percepção dos mesmos, relativamente à importância concedida pela organização aos seus resultados, enquanto sustentáculo para as suas práticas de gestão, poderá significar que estas dimensões são pouco relevantes para a Satisfação no Trabalho dos inquiridos, dado o seu efeito remoto com o conjunto de dimensões da Satisfação no Trabalho em análise.

Observando agora a relação entre a avaliação dos potenciais determinantes do Stress Laboral e Percepção da Gestão da Qualidade verificamos que a relação é significativa, mas de natureza negativa. Ou seja, quando a Percepção da Gestão da Qualidade, das empresas é mais positiva a leitura sobre os elementos potencialmente causadores do Stress Laboral confere-lhes menor intensidade. Os dados obtidos são concordantes com os que foram apontados por McCabe e Knights (1999) e Webb (1995).

- b) O facto das escalas Aliança com Fornecedores e Responsabilidade Social não evidenciarem influências significativas sobre o Stress Laboral poderá significar, no primeiro caso, que o relacionamento, empenhamento e articulação com os fornecedores, no sentido de incentivar melhorias e criar valor para ambas as partes, não são percebidas como determinantes do Stress Laboral. No segundo caso, o modo como a organização e os seus colaboradores assumem preocupações e desenvolvem acções para a saúde e defesa do meio ecológico merecem a mesma leitura em termos do seu reduzido peso enquanto determinantes do Stress Laboral da população em estudo.
- c) Relativamente à relação entre a Auto-Estima baseada na Organização e a Percepção da Gestão da Qualidade, observamos que, ao invés da anterior relação com o Nível de Organização para a Qualidade, obtivemos agora uma influência significativa da Percepção da Gestão da Qualidade sobre as quatro escalas da AEBO (Autonomia, Adaptação, Valor Pessoal e Competência). Com base nestes resultados depreendemos que os trabalhadores que tendem a auto-avaliar-se mais positivamente relativamente à sua adequação, valor e mérito pessoais enquanto membro da organização em que trabalham (Gardner e Pierce, 2004), são também aqueles que percebem a gestão da qualidade da empresa em que trabalham de modo mais favorável.

Tendo em consideração que a auto-estima constitui uma componente avaliativa do auto-conceito e intrinsecamente relacionada com a personalidade dos indivíduos, estes dados vêm favorecer a concepção de que ela predispõe os trabalhadores com níveis mais elevados de Auto-Estima baseada na Organização a desenvolverem imagens mais positivas e construtivas face ao traba-

lho e à organização em que o desenvolvem (Carson *et al.*, 1997; Rebecca, 1999).

Quanto ao facto das escalas Aliança com Fornecedores, Responsabilidade Social, Orientação pelos Resultados não influenciarem significativamente a Auto-Estima baseada na Organização, poderá ter como possível explicação o facto de a auto-avaliação que os trabalhadores fazem sobre si próprios, relativamente à sua adequação, valor e mérito pessoais na organização em que trabalham ser pouco afectada pelo conteúdo das referidas escalas.

Para além destes dados é de relembrar o efeito mediador da AEBO na relação da Percepção da Gestão da Qualidade, respectivamente com a Satisfação no Trabalho e com o Stress Laboral. Este efeito mediador dever-se-á, possivelmente, ao facto desta variável estar associada à caracterização da personalidade dos indivíduos.

Finalmente, é de salientar que a dimensão Liderança e Consistência de Objectivos é, de entre o conjunto das que formam o questionário sobre a Percepção da Gestão da Qualidade, a que evidencia possuir, de modo destacado, maior influência sobre a Satisfação no Trabalho, a Auto-Estima baseada na Organização, o Stress Laboral e as Expectativas face à Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade.

Relembramos que esta escala contemplava a percepção que os colaboradores organizacionais possuem sobre as práticas da Administração e respectivas Chefias, em termos de condução dos recursos e esforços da organização, favorecendo a participação e comunicação alargadas, bem como o desenvolvimento das potencialidades dos indivíduos que nela trabalham.

Os dados que obtivemos vêm de encontro às concepções de Gestão da Qualidade que colocam a Liderança como determinante do sucesso do negócio, desempenho da organização e satisfação dos clientes (Crosby *et al.*, 1994; Deming, 1994; Juhl *et al.*, 2000; Sun, 2000). Sendo ainda de acordo com Puay *et al.* (1998) uma das dimensões mais pontuadas na generalidade dos Prémios de Excelência.

Efectivamente, os efeitos psicológicos desta dimensão são de salientar, designadamente pelas consequências comportamentais a que podem dar origem.

5. Conclusões

Este trabalho foi projectado com a finalidade de responder a questões sobre a natureza das relações entre a Percepção da Gestão da Qualidade, e variáveis que integram o conceito de Bem-estar no Trabalho, designadamente: Satisfação no Trabalho, Auto-Estima baseada na Organização e Stress Laboral.

Começámos, por desenvolver um conjunto de estudos que dessem suporte a uma possível estrutura de interrelações entre as variáveis, constituindo assim um modelo de enquadramento para as análises subsequentes.

A concepção desta matriz passou por um conjunto de etapas, que, a seu tempo explicitámos, associada a um conjunto de análises estatísticas que fundamentámos.

De acordo com os resultados desta investigação, poderemos afirmar, no quadro da nossa amostra e tendo por referência os estudos realizados, que: pode ser observada uma estrutura relacional entre o conjunto de variáveis analisadas, e que a Percepção da Gestão da Qualidade influencia, significativamente o Bem-estar no Trabalho através da Satisfação no Trabalho, da Auto-Estima baseada na Organização, e do Stress Laboral. Por sua vez, estas últimas variáveis evidenciam correlações significativas entre si.

Quanto às hipóteses enunciadas, verificámos o seguinte:

1. A Percepção da Gestão da Qualidade influencia o Bem-estar no Trabalho, mas de modo significativamente diferenciado, os resultados das diversas escalas dos questionários em análise. A excepção foi na Satisfação no Trabalho a escala designada por Recompensas. A relação entre a Percepção da Gestão da Qualidade e o Stress Laboral é negativa.
2. A maioria das dimensões da Percepção da Gestão da Qualidade influencia, significativamente, os resultados globais dos questionários relativos ao Bem-estar no Trabalho. Todavia, ocorrem as seguintes excepções a nível das seguintes dimensões: Responsabilidade Social e Aliança com Fornecedores (na Satisfação no Trabalho e na Auto-Estima baseada na Organização); Aliança com os Fornecedores, Responsabilidade Social e Orientação pelos Resultados (no Stress Laboral).

A Escala Liderança e Consistência de Objectivos é aquela que possui, comparativamente às restantes, que constituem o questionário sobre a Percepção da Gestão da Qualidade, maior influência sobre a Satisfação no Trabalho, a Auto-Estima baseada na Organização e o Stress Laboral.

Podemos constatar que o conjunto de resultados observados, a quando dos testes de hipóteses, são conjugáveis com o modelo empírico inicialmente proposto, constituindo assim um contributo para a sua validade, dentro dos condicionalismos a que fizemos referência.

Em suma, podemos constatar que a percepção da Gestão da Qualidade tem um efeito diferenciado sobre as variáveis integrantes no Bem-estar no Trabalho que estudámos. Por essa razão não podemos sustentar um efeito globalmente positivo sobre esta.

Referências

- ALCOBIA, P. (2001). *Atitudes e satisfação no Trabalho*. In J.M. Carvalho Ferreira, J. Neves, A. Caetano (Coords.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-306). Lisboa: McGrawHill.
- BRYMAN, A e CRAMER, D. (1993). *Análise de Dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta.
- CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; LANFORD, H. e ROE, C. W. (1997). The effects of organization-based self-esteem on workplace outcomes: an examination of emergency medical technicians. *Public Personnel Management*. 26(139-156)
- CASCIO, W. F. (1995). *Managing Human Resources – Productivity, Quality, of Work life, Profits*. New York: Macgraw-Hill.
- CHAMBEL, M.J. (2005). Stress e bem-estar nas organizações. In A. Marques Pinto & A. Lopes da Silva (Eds.). *Stress e Bem-Estar*. Lisboa: Climepsis
- CROSBY, L.A., GRISAFFE, D.B. e MARRA, E.R. (1994). The impact of quality and customer satisfaction on employee organizational commitment. *Marketing and Research Today*, February, 19-30.
- CUNHA, M.P.; REGO, A. CUNHA R.C. e CABRAL CARDOSO, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, Editora R.H
- DALE, B. G., COOPER, C. L. e WILKINSON, A. (1997). *Managing Quality e Human Resources – A Guide to Continuous Improvement*. Massachusetts, Blackwell Publishers.
- DEMING, W. E. (1994). *The new economics for Industry, Government, Education*, (2nd ed.), MIT Center for Advanced Engineering Study: Cambridge, MA.
- DIENER, E. e SCOLLON, C. (2003). *Subjective well-being is desirable, but not the summum bonum*. Interdisciplinary workshop on well-being, 1-20. University of Minnesota.
- JUHL, H.J., KRISTENSEN, K., KANJI, G.K. e BATLEY, T.W. (2000). Quality management: a comparison of cultural differences, *Total Quality Management*. 11 (1), 57-65.
- JURAN J. M. e GRYNA F. M. (1993) *Quality Planning and Analysis*, third edition. McGraw-Hill, 1993.
- KRIETNER, R., KINICKI, A. & BUELENS, M. (2002). *Organizational Behaviour*. Second Edition. Berkshire: McGraw-Hill.
- LAM, S. K. (1994). Quality management and job satisfaction – An empirical study. *International Journal of Quality e Reability Management*, 12 (4), 72-78.

- LAWLER, E. E. (1994). Total quality management and employee involvement: Are they compatible. *Academy of Management Executive*, 8(1), 68-76.
- MCCABE, D. e KNIGHTS, D. (1999). Are There No Limits To Authority?: TQM and Organizational Power. *Organization Studies*, 20 (2), 197-224.
- MORROW, P.C. (1997). The measurement of TQM principles and work-related outcomes, *Journal of Organizational Behaviour*, 18 (3), 363-376.
- NEWSTROM, J.; GARDNER, D. e PIERCE, J. (1999). A neglected supervisory role: Building self-esteem at work. *Supervision*, 60 (2), 9-13.
- PERRY, J. (2004). *Quality & Wellness – the real meaning*. National Quality Institute. <http://www.nqi.ca/articles/>
- PIERCE, J.L. GARDENER, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: a review of the organization-based self-esteem literature. *Journal: Journal of Management*, Jan 2004, Volume: 30 Issue: 5 pp.591-622
- PIRES, A.M.R.(2007). *Qualidade*. 3ª Edição. Lisboa, Edições Sílabo.
- PSYCHOGIOS, G. A. (2005). Towards a contingency approach to promising business management paradigms: The case of total quality management. *Journal of Business and Society*, 18(Double Issue 1&2), 120-134.
- PUAY, S. H., TAN, K.C., XIE and M. e GOH, T.N. (1998) A comparative study of nine national quality awards, *The TQM Magazine*, 10 (1), 30-39.
- REBECCA, A. (1999). The Relationship Between Differential Inequity, Job Satisfaction, Intention to Turnover, and Self-Esteem. *Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*.133(2), 205-216.
- RYAN, R. M. e DECI, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- SIQUEIRA, M. M. e PADOVAM, V. A. (2004). *Influências de percepção de suporte no trabalho e de satisfação com o suporte social sobre bem-estar subjectivo de trabalhadores*. 5º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde – Actas (pp. 659-664). Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- SIRGY, M. J., EFRATY, D., SIEGEL, P & LEE, D. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55, 241-302.
- STAW, B. M.e BARSADE, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and smarter. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 304-332
- SUN, H. (1999). Diffusion and contribution of total quality management: an empirical study in Norway. *Total Quality Management*, 10 (6), 901-914.
- SUN, H. (2000). Total Quality management, ISO 9000 certification and performance improvement. *International Journal of Quality e Reliability Management*, 17 (2), 168-179.
- TAYLOR, W. A. (1995). Senior executives and ISO 9000: Attitudes, behaviours, and commitment. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12(4), 40-57.
- TZAFRIR, S. S. & GUR, A. B. A. (2007). HRM Practices and Perceived Service Quality: The Role of Trust as a Mediator, *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(2), 1-20.
- UGBORO, I.O. e OBENG, K. (2000). Quality management and job satisfaction: an empirical study, *Journal of Quality Management*, 5(2-3rd Quarter), 247-272
- VOUZAS, F. (2004). HR utilization and quality improvement: The reality and the rhetoric – the case of Greek industry. *The TQM Magazine*, 16(2), 125-135.

- WARR, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- WEBB, J. (1995). Quality Management and the Management of Quality. In A. Wilkinson e H. Willmott (eds.), *Making Quality Critical* (pp.105-126). London: Routledge.
- WILKINSON, A., MARCHINGTON, M., GOODMAN, J., & ACKERS, P. (1992). Total quality management and employee involvement. *Human Resource Management Journal*, 2(4), 1-20.
- WOOD, G., YAACOB, A., & MORRIS, D. (2004). Attitude towards pay & promotion in the Malaysian higher education sector. *Employee Relations*, Vol.26, No. 2: 137-150.
- WOOLNER, G.E. (1992). The law of producing quality. *Quality Progress*, January, 35-40.

