


MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

***O Impacto Dos Processos de Gestão da
Qualidade em algumas práticas de
Gestão de Recursos Humanos: o caso
da acreditação de cursos da
Universidade de Coimbra***

INÊS PEREIRA AMADO

Vila Nova de Gaia
2021



MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

***O Impacto Dos Processos de Gestão da Qualidade em
algumas práticas de Gestão de Recursos Humanos: o
caso da acreditação de cursos da Universidade de
Coimbra***

INÊS PEREIRA AMADO

Aprovada em 08 de novembro de 2021

Composição do Júri

Presidente: Prof^a. Doutora Maria Elisete Martins

Arguente: Prof. Doutor Jorge Remondes de Sousa

Orientador: Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O Impacto Dos Processos de Gestão da Qualidade em algumas práticas de Gestão de Recursos Humanos: o caso da acreditação de cursos da Universidade de Coimbra

Orientador: Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira

Resumo

A presente dissertação investigou o impacto da Gestão da Qualidade em algumas práticas de Gestão de Recursos Humanos. No contexto actual do Ensino superior em Portugal, o(s) processo(s) de Gestão da Qualidade não são mais uma quimera, e nem sempre, são artificios de mera retórica e exercícios nomotéticos. Em linha com o panorama internacional e como consequência de uma intenção política de internacionalização do ensino, gerir a qualidade passou a ser um imperativo estratégico. Nas Instituições de Ensino Superior Públicas, pela sua componente mais burocrática, é frequente encontrar um aposta profissional na coordenação dos projectos de acreditação e avaliação.

Esta investigação, teve como principal objecto de estudo uma equipa multidisciplinar da Universidade de Coimbra, criada para tratar dos processos de certificação e acreditação dos cursos de ensino superior que são lecionados na instituição. Nesse sentido, optou-se pelo recurso a uma metodologia qualitativa, de cariz fenomenológico e de índole meramente exploratória. Um estudo de caso, encerra, idiossincraticamente, o desígnio de não poder fazer impender sobre si qualquer tipo de extrapolações ou intenções de representatividade de qualquer realidade. A realidade é construída e, dada a subjectividade que a técnica escolhida da observação participante encerra, não poderia esta opção empírica processar-se noutros moldes. A revisão da literatura, que compaginou os estudos sobre gestão da qualidade na estricte dependência e responsabilidade da GRH (o que aporta relativa originalidade) respaldou, teórica e academicamente (estado da arte), as categorias que nortearam a execução de um relato prático sobre os conteúdos enunciados, e que se desdobram, basicamente, em temáticas como: a eficiência na Gestão da Qualidade, as vicissitudes interrelacionais e emocionais decorrentes da aplicação institucional de determinada ISO (9001:2015) que regulamenta os serviços, como grande chapéu deste caso específico do Ensino Superior e a sempre relevante dicotomia entre competência e qualificação.

Tendo como amostra o universo estudado, 10 elementos que constituem o Gabinete de Promoção da Qualidade, os resultados deste estudo apontam para a evidência que mostra que uma vez que a instituição é certificada pela A3ES, esse desiderato facilita a própria acreditação dos cursos lecionados. Nesse sentido, o papel da GRH pauta-se como facilitador da dinâmica entre Gestão da Qualidade e a Gestão das qualificações e,

sobretudo, das competências técnicas e emocionais (iceberg das competências). Através do exposto, comprova-se que, pelo facto de estar tudo regulamentado e normalizado, a Gestão da Qualidade é determinante para o aumento da eficácia organizacional (hipótese/questão 1). Paralelamente, o Sistema Integrado de Gestão implementado, permite validar, com maior propriedade, o modelo sistémico de GRH, na optimização dos processos de qualidade.

Palavras-Chave: Gestão da Qualidade; Gestão de Recursos Humanos; Instituições de Ensino Superior Públicas; Acreditação e Avaliação.

Abstract

This dissertation investigated the impact of Quality Management on some Human Resources Management practices. In the current context of higher education in Portugal, the Quality Management process(es) are no longer a chimera, and not always, they are mere rhetorical devices and nomothetic exercises. In line with the international panorama and as a result of a political intention to internationalize education, managing quality has become a strategic imperative. In Public Higher Education Institutions, due to their more bureaucratic component, it is common to find a professional investment in the coordination of accreditation and assessment projects. This investigation had as its main object of study a multidisciplinary team from the University of Coimbra, created to deal with the certification and accreditation processes of the higher education courses that are taught at the institution. In this sense, we chose to use a qualitative methodology, of a phenomenological nature and of a merely exploratory nature. A case study contains, idiosyncratic, the intention of not being able to impose on itself any kind of extrapolations or intentions to represent any reality. Reality is constructed and, given the subjectivity that the chosen technique of participant observation entails, this empirical option could not be processed in other ways. The literature review, which combined studies on quality management in the strict dependence and responsibility of the HRM (which brings relative originality) supported, theoretically and academically (state of the art), the categories that guided the execution of a practical report on the enunciated contents, which basically unfold into themes such as: efficiency in Quality Management, the interrelational and emotional vicissitudes arising from the institutional application of a certain ISO (9001:2015) that regulates the services, as a big hat in this specific case of Higher Education and the always relevant dichotomy between competence and qualification. Having as sample the studied universe, 10 elements that make up the Quality Promotion Office, the results of this study point to the evidence that shows that once the institution is certified by A3ES, this desideratum facilitates the very accreditation of the courses taught. In this sense, the role of the HRM is guided as a facilitator of the dynamic between Quality Management and Management of qualifications and, above all, of technical and emotional competences (competence iceberg). Through the above, it is proven that, since everything is regulated and standardized, Quality Management is crucial for increasing organizational effectiveness (hypothesis/question 1). At the same time, the Integrated Management System

implemented allows for the validation, with greater accuracy, of the systemic model of HRM, in the optimization of quality processes.

Key-words: Quality Management; Human Resource Management; Public Higher Education Institutions; Accreditation and Avaliation.

Agradecimentos

Esta dissertação surge depois de muitas horas de pesquisa, de estudo e também muito cansaço, considerando que elaborar um estudo como este para quem, ao mesmo tempo, está a trabalhar não é de todo fácil, contudo, com resiliência e perseverança tudo é possível. É bom lembrar que nada se faz sozinho e esta dissertação é o exemplo prático disso mesmo, assim aproveito este momento para agradecer a quem comigo participou nesta caminhada.

As primeiras pessoas a merecer o meu agradecimento são, sem dúvida os meus pais, são eles que estão sempre lá para tudo e que me apoiam incondicionalmente.

De seguida, um agradecimento às minhas entidades patronais, durante os últimos 3 anos, a Talenter e a Universidade de Coimbra, mais propriamente ao Gabinete de Promoção da Qualidade, que foi o facto de desempenhar lá funções que me levou a elaborar esta dissertação.

Um agradecimento ao meu namorado que nas últimas semanas teve paciência para aturar o meu stress e nervosismo e sempre me deu força para que tudo corresse bem.

Um agradecimento a 3 pessoas fantásticas que conheci neste Mestrado, a Filipa, a Rita e a Victória.

Um agradecimento especial à família Silva Cardoso (Sr. Jorge, D. Lurdes e Rita), que durante 1 ano me acolheram em casa com o maior carinho e consideração.

Agradecer, igualmente, ao Professor Doutor Ricardo Bessa Moreira, por aceitar ser meu orientador e me ter apoiado e efectivamente, orientado, durante todo o tempo de elaboração desta dissertação. Obrigada por todo o entusiasmo, motivação e disponibilidade.

O meu mais sincero agradecimento, a todos, sem excepção, os que me acompanharam nesta longa caminhada, não irei nomear nomes, sob pena de me esquecer de algum e assim, não se ferem susceptibilidades.

Lista de Abreviaturas

A3ES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

CAE – Comissão de Avaliação Externa

CEP – Controle Estatístico do Processo

ENQA – Association for Quality Assurance in Higher Education

GPQ – Gabinete de Promoção da Qualidade

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IES – Instituição de Ensino Superior

IPAC – Instituto Português da Acreditação

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ISO – International Organization for Standardization

OCT – Organização Científica do Trabalho

PDCA – Plan, Do, Check, Act

RJAES – Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior

RJIES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SPQ – Sistema Português da Qualidade

SWOT – Strengths; Weaknesses; Opportunities; Treats

TQM – Total Quality Management

Índice

Resumo	VII
Abstract	IX
Agradecimentos	XI
Lista de Abreviaturas	XIII
Índice	XIV
Índice de figuras	XVI
Índice de Tabelas	XVII
Introdução	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Objetivo	3
1.3. Organização do Relatório	3
Parte I: Revisão da Literatura	4
1.1. Gestão da Qualidade	4
1.1.1. Evolução Teórico-conceptual	4
1.1.2. Processos de qualidade nas organizações: contextos e dinâmicas	6
1.1.3. Estratégias de gestão da qualidade	9
1.1.4. Gestão de qualidade e certificação: das normas ISO à eficácia	12
1.2. Gestão de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade	17
1.2.1. Evolução teórico-conceptual	17
1.2.2. Breve perspetiva sobre algumas práticas de GRH e gestão da qualidade	20
1.2.2.1. A avaliação de desempenho	20
1.2.2.2. Análise e descrição de funções	22
1.3. Gestão de Recursos Humanos e Gestão de qualificações e competências: o outro lado da moeda	23
1.3.1. Qualificações	23
1.3.2. Competências	25

Parte II: Estudo Empírico	28
2.1. Pressupostos teórico-metodológicos.....	28
2.2. Hipóteses e objectivos	28
2.2.1. Hipóteses	28
2.2.2. Objectivos	30
2.3. Universo e Amostra	30
2.3.1. O Gabinete de Promoção da Qualidade da Universidade de Coimbra.....	31
2.3.2. Caracterização Sociodemográfica da amostra	32
2.3.1. Género	32
2.3.2. Idade.....	33
2.3.3. Habilitações Literárias	34
2.4. Instrumento Metodológico	35
2.4.1. Observação participante	35
Parte III: Análise e Discussão de Resultados.....	37
3.1. Gestão de Qualidade e eficácia: 2 faces da mesma moeda?.....	37
3.2. Gestão de Qualidade e certificação: o processo	41
3.2.1. Normas ISO.....	41
3.2.2. Qualificações e competências	43
3.3. Gestão de Qualidade e GRH: influência dos programas de qualidade no sistema de acreditações.....	45
3.3.1. Acreditações e Avaliações: perspectivas e prospectivas.....	45
Conclusão	51
Referências e Bibliografia.....	54
ANEXO A:	60
Guia de Orientação – Apoio ao preenchimento dos relatórios anuais de autoavaliação de cursos/ciclos de estudos	60
ANEXO B:	64
Estatutos da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, Decreto-Lei nº 369/2007, de 5 de novembro	64

Índice de figuras

Figura 1 - Os Catorze Pontos de Deming (Fonte: Silva, M. Â. (2009, Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade).	8
Figura 2 - Cadeia de Reação de Deming (Fonte: Silva, M. Â. (2009, Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade).....	8
Figura 3 - A qualidade desde o projeto (Juran, J.M. São Paulo, 1992).....	9
Figura 4- Diagrama de Ishikawa. (Fonte: Desconhecida).....	10
Figura 5 - Representação do Modelo do Iceberg de Competências (Fonte: Spencer&Spencer, 1993, retirado de Ceartil, 2006).....	27
Figura 6 - Ciclo PDCA (Fonte: adaptado de Santos et al, 2013).....	43

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Distribuição dos colaboradores por género e número (Fonte: Elaboração própria).....	34
Tabela 2 - Distribuição dos colaboradores por intervalos de idades (Fonte: Elaboração própria).....	35
Tabela 3 - Distribuição dos colaboradores de acordo com as habilitações literárias (Fonte: Elaboração própria).....	35
Tabela 4- Vantagens e desvantagens da observação participante (Fonte Ying 1994)....	37

Introdução

1.1.Enquadramento

A Gestão de Recursos Humanos, ao longo do tempo, tem vindo a sofrer diversas mutações, desde logo na sua denominação, considerando que no seu início era intitulada de Gestão de Pessoal e, nos dias de hoje, é mais encarada como uma Gestão de Pessoas, que tem como premissa maior a promoção do crescimento organizacional, através da captação de profissionais talentosos e motivados para atingir objectivos grandiosos. De facto, essa mudança paradigmática se, por um lado, experienciou particular relevo ao nível do incremento sofrido, sobretudo, nas últimas duas décadas, no que concerne à produção científica sobre a GRH, por outro lado, grosso modo, essa aparente e efectiva evolução, na prática, só com muito custo, e algumas excepções esta área, tão sistémica, estratégica e funcionalmente determinante para a eficácia organizacional, se conseguiu soltar das fortes amarras burocrático-administrativas que asfixiam a função e limitam o seu poder ao estricte cumprimento da obediência, da autoridade e da hierarquia.

Hipoteticamente, nas sociedades hodiernas, quase que poderíamos empreender, discursiva e retoricamente, que gerir recursos humanos é gerir sensibilidades. Com uma certa dose de optimismo e de ironia, em simultâneo, o gestor de recursos humanos poderia e deveria pautar-se como um facilitador nas negociações informais nas organizações, e ter um papel pluridimensional, à semelhança de um humanista, como daVinci, dadas as múltiplas atribuições e os diferentes conhecimentos que poderia convocar (uma multidisciplinariedade que vai desde a história, a filosofia, a biologia, a psicologia, a sociologia ou a gestão). A grandeza e amplitude deste raciocínio teórico, esvazia-se quase na proporção diametralmente oposta das práticas que a função encerra. É difícil cumprir os desígnios mencionados anteriormente, quando na maior parte dos casos, devido à nossa cultura periférica, de Sul da Europa (ver o livro Jangada de Pedra, de José Saramago), muito pós-industrial, reativa, burocrática e jurídico-administrativa (onde o contrato legal e a normalização se sobrepõem, fortemente, ao contrato psicológico e ao ajustamento mútuo), tendemos a privilegiar o curto prazo e a utilizar mecanismos diversificados de controlo, domínio e subjugação hierárquica (Moreira,2010). Independentemente da dimensão da organização, na nossa cultura, a reboque de uma sociedade de aparências, do consumo e do vazio, onde o parecer vale mais do que o ser, os estatutos e a

representação dos poderes associados e instituídos, não raras vezes, se sobrepõem às competências das pessoas. É difícil empoderar uma área como a da GRH, quando ainda reflectimos muitos desses vícios de forma.

Fala-se muito de poder em rede (herdeiro da herança filosófica de Maquiavél e de Foucault), e ainda mais, de inteligência emocional ou de coaching, mas a verdade é que em grande parte da mentalidade do administrador português, o departamento de recursos humanos serve quase que exclusivamente para tratar de questões burocráticas ou jurídico-legais (Moreira, 2010). Gerir pessoas é muito mais do que isso, implica gerir conflitos, gerir competências (muito importante para este estudo) e, numa sociedade tecnológica e da informação, pressupõe transformar a informação em conhecimento. Na verdade, estamos perante, quando muito, um modelo híbrido de influência taylorista (*homo economicus*, que vê os recursos humanos como recursos materiais e financeiros), mas com alguns laivos desenvolvimentais e estratégicos, trazidos pela academia (Moreira, 2010).

A Gestão da Qualidade é uma preocupação fundamental nos dias de hoje para qualquer empresa ou instituição, considerando que os consumidores estão cada vez mais exigentes e, como tal, é necessário adequar as especificidades dos produtos, às necessidades do mercado e dos consumidores. Assim, para que se leve a cabo uma boa gestão da qualidade é necessário a criação de um Sistema de Gestão da Qualidade. Até há poucos anos apenas as empresas sediadas no sector industrial tinham uma preocupação com o conceito de qualidade, hoje, a qualidade é encarada como um dos pilares do sucesso de qualquer empresa ou instituição e o Ensino Superior Universitário é prova disso, através da criação de mecanismos de avaliação e acreditação da sua oferta formativa e, bem assim, da própria instituição de ensino. Apesar do foco de estudo incidir numa instituição pública, que por si só poderia indiciar o cumprimento de todos os pressupostos jurídico-administrativos enunciados, a verdade é que existe, mercê do aproveitamento de uma gestão integrada do processo da qualidade, uma propensão aliada a um potencial do departamento de GRH em questão poder, a espaços, ser um facilitador no aproveitamento das competências técnicas e emocionais, dando outra validade aos processos de acreditação.

1.2. Objetivo

O objectivo geral desta dissertação, materializa-se numa eventual relação entre o impacto do processo de Gestão da Qualidade em algumas práticas de Gestão de Recursos Humanos. Relativamente aos objectivos de carácter específicos desta pesquisa estes passam por averiguar a proximidade entre a teoria e a prática; analisar a evolução da Gestão da Qualidade e a sua importância na estratégia organizacional; avaliar a eficácia da relação entre qualidade e certificação, averiguar sobre o papel da gestão de Recursos Humanos na Gestão da Qualidade; explorar a dinâmica entre Gestão da Qualidade e gestão das qualificações e competências e , por fim, avaliar o impacto das estratégias de Gestão de Recursos Humanos nas práticas de gestão de qualidade.

Neste trabalho de pesquisa, recorreu-se à observação participante, como instrumento metodológico.

1.3. Organização do Relatório

A presente dissertação está estruturada em 4 capítulos. No primeiro capítulo, efectua-se um enquadramento teórico, da gestão de Recursos Humanos e da Gestão da Qualidade. Este capítulo está subdividido em 3 subcapítulos. No primeiro subcapítulo realiza-se uma breve contextualização da evolução teórico-conceptual do conceito de qualidade, dos processos de qualidade nas organizações, assim como, uma breve incursão pela temática das normas ISO. O segundo subcapítulo materializa-se na contextualização teórico-conceptual do conceito de Gestão de Recursos Humanos, assim como uma breve perspectiva sobre algumas práticas de GRH, nomeadamente, no que diz respeito à avaliação de desempenho e análise e descrição de funções. O último subcapítulo fica reservado para uma abordagem à gestão das qualificações e competências.

O segundo capítulo é dedicado ao estudo empírico, que está subdividido em 4 pontos, a saber: pressupostos metodológicos, hipóteses e objectivos; amostra e universo, caracterização sociodemográfica da amostra e instrumento metodológico.

O terceiro capítulo diz respeito à análise e discussão dos resultados e o último capítulo é dedicado às conclusões obtidas após o trabalho de estudo e pesquisa.

Parte I: Revisão da Literatura

1.1. Gestão da Qualidade

1.1.1. Evolução Teórico-conceptual

A Qualidade é um sinónimo cada vez mais abrangente, na medida em que consiste, essencialmente, na procura contínua de melhoria em todas as vertentes, desde a política e estratégia da organização, aos indicadores financeiros mais relevantes, como passando pelos níveis de satisfação de todos os stakeholders” (Silva, 2009).

Desde a Antiguidade, que a qualidade se vai reinventando, apresentando diferentes formas, de acordo com o tipo de negócio e a época.

Com efeito, nos séculos XVIII e XIX, os artesãos relacionavam a qualidade de um produto ao facto de este satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Com a Revolução Industrial, o padrão de qualidade foi sendo alterado, na medida em que, os artesãos perderam clientela, sendo a mão-de-obra manual, substituída por trabalhos mecânicos, sendo necessário inspeccionar todos os processos, dando início ao modelo do Taylorismo e da produção em série.

Em continuidade, com a Primeira Guerra Mundial (1914-1918), foram sendo encontrados vários defeitos em produtos bélicos, mesmo havendo pessoas responsáveis pela supervisão da qualidade destes produtos.

Nesta sequência, com a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), no intuito de serem retificados os defeitos que acompanharam a sua guerra antecessora, a indústria sentiu-se pressionada a produzir materiais bélicos de qualidade. Foi nesse período, que o controle estatístico da qualidade se destacou. Corria o ano de 1931, quando W. A. Shewart, numa publicação, decidiu mostrar alguns conceitos sobre qualidade. Walter Andrew Shewart,

físico, engenheiro e estatístico norte-americano, também conhecido como “Pai do controle estatístico da qualidade”, iniciou estudos sobre a qualidade nas indústrias e demais locais de produção. Desenvolveu o CEP - Controle Estatístico de Processo, e criou o ciclo PDCA – Plan, Do, Check and Act, método usado para resolver problemas, controlar e melhorar processos de forma constante.

Tal como referido anteriormente, a preocupação com a qualidade dentro das organizações existe desde o início do século XX, no entanto, “as diversas formas pelas quais as empresas planeiam, definem, obtêm, controlam, melhoram continuamente e demonstram a qualidade tem sofrido grandes evoluções ao longo dos últimos tempos, respondendo às necessidades sociais e acompanhando as mudanças políticas e económicas (Mendes, 2007).

Para Garvin (1988) a qualidade pode ser definida através de diferentes abordagens, estando a evolução da qualidade dividida em 4 etapas, as chamadas “*Eras da Qualidade*”.

Foi no início do século XIX, em consequência do surgimento de um sistema de produção em massa, a inspeção passa a evidenciar-se, formalmente, como uma actividade necessária para o controlo da qualidade. A mesma passou a ser vista, pela primeira vez, como uma responsabilidade diferenciada da gestão e como uma função independente (Garvin, 1988).

O conceito de qualidade prendeu-se, essencialmente, com a conformidade dos bens ou serviços vendidos aos clientes. Os produtos defeituosos, aqueles que não correspondem aos padrões de qualidade previamente estabelecidos pela gestão, eram desperdiçados (Longo, 1996).

Na etapa seguinte, durante a década de 30, o controlo do processo produtivo é introduzido, procuraram-se técnicas estatísticas de análise de amostras que possibilitaram uma inspeção mais eficiente, capaz de identificar os eventuais desvios da qualidade e apontar as suas causas (Mendes, 2007, p. 13). Neste período foram pensados, esquematizados, implementados e melhorados os primeiros sistemas de qualidade (Longo, 1996).

Para Garvin (1988), o principal responsável pelo desenvolvimento do controlo estatístico da qualidade foi Walter A. Shewhart. No seu livro *Economic Control of Quality of Manufactured Products* de 1931, o autor fornece uma definição precisa e mensurável do

controlo da produção; apresenta técnicas de monitorização e avaliação da produção diária e identifica a variabilidade como um factor da vida industrial que pode ser previsto usando princípios de probabilidade e estatística (Garvin, 1988).

Após a década de 50, “surge uma nova filosofia de gestão com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade” (Mendes, 2007,). Nesta fase, denominada Gestão pela Qualidade Total, o conceito de qualidade inclui as especificidades do produto e as necessidades do mercado e dos consumidores. Esta preocupação crescente com a qualidade, alicerçada nestes objetivos primordiais teve origem no Japão, sendo adoptado, posteriormente, por empresas norte-americanas e europeias.

1.1.2. Processos de qualidade nas organizações: contextos e dinâmicas

Ao longo das décadas, foram alguns os autores que se destacaram na tentativa de dinamizar o processo de qualidade e, conseqüentemente, o tornar mais célere e eficiente.

Deming, é um dos autores mais prestigiados no âmbito da qualidade e, como tal, apresenta a sua teoria sobre qualidade nas organizações, enunciando catorze princípios estruturantes da mesma (Deming, 2000) e um modelo denominado cadeia de reação (Deming, 2000).

Estes catorze princípios concentram em si critérios que permitem medir o desempenho da gestão, sendo aplicáveis a qualquer organização, a qualquer indústria ou em qualquer departamento ou sector de actividade. Os princípios de Deming (Figura 1) permanecem válidos até aos dias de hoje e remetem-nos para a importância da motivação dos trabalhadores e a responsabilidade da gestão como factores essenciais e críticos para a verificação de melhorias nos sistemas de qualidade (Gomes, 2004).

O impacto dos Processos de Gestão da Qualidade em algumas práticas de Gestão de Recursos Humanos: o caso da acreditação de cursos da Universidade de Coimbra

Os catorze pontos de Deming
1. Estabelecer objectivos estáveis, com vista à melhoria dos produtos e serviços;
2. Adoptar a nova filosofia (de gestão da qualidade);
3. Não depender exclusivamente da inspecção para aceitar a qualidade;
4. Não utilizar apenas o preço para conduzir o negócio. Em vez disso, minimizar os custos totais, trabalhando com um único fornecedor;
5. Melhorar constantemente os processos de planeamento, produção e fornecimento do serviço;
6. Instituir a formação no posto de trabalho;
7. Adoptar e instituir a liderança da direcção;
8. Eliminar o medo (de cometer erros);
9. Eliminar as barreiras funcionais entre áreas;
10. Eliminar <i>slogans</i> , exortações e cartazes dirigidos aos trabalhadores dos níveis mais baixos;
11. Eliminar indicadores monetários para os trabalhadores e numéricos para a gestão;
12. Eliminar as barreiras que dificultam o orgulho pelo trabalho realizado. Eliminar sistemas de pontuações anuais, ou sistemas de mérito;
13. Instituir um sistema de formação e auto-melhoria para toda a gente;
14. Envolver toda a gente no trabalho de alcançar os objectivos da mudança.

Figura 1. Os Catorze Pontos de Deming. Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade. **Fonte:** Silva, M. Â. (2009)

Segundo Silva (2009), a cadeia de reacção de Deming (Figura 2) defende a que a capacidade produtiva de uma organização não deve ser mais importante do que os padrões de qualidade, uma vez que “a aposta na qualidade iniciada antes da produção (qualidade preventiva) traz agregados múltiplos benefícios, entre eles, a redução de custos, a redução de retrabalho, redução de falhas e melhor aproveitamento do tempo e materiais”. Os implementadores da qualidade com esta visão irão dotar as organizações com uma força competitiva capaz de alcançar a liderança de mercados.

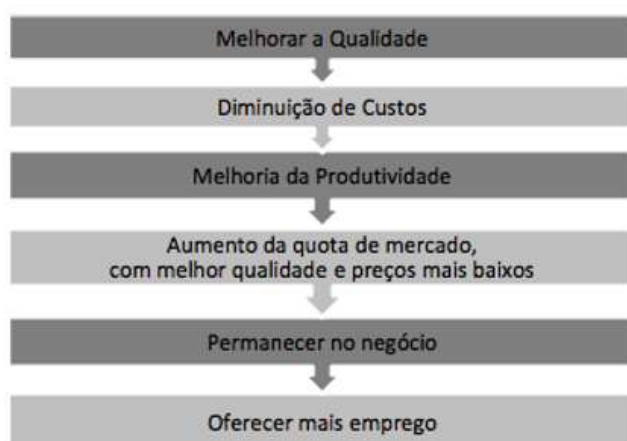


Figura 2. Cadeia de Reação de Deming. **Fonte:** Silva, M. Â. (2009). Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade.

Joseph Juran, promotor de vários estudos sobre Qualidade, apresentou em 1951 um modelo de custos da qualidade. Este modelo, divide os custos em quatro categorias, custos

de falhas internas, custos de falhas externas, custos de avaliação e custos de prevenção (Juran, 1951).

Através do seu contributo passou a ser possível investir em programas de melhoria da qualidade (Gomes, 2004, p. 11). Com efeito, a qualidade passou a ser algo imprescindível para as organizações. O autor definiu três etapas imprescindíveis para a consolidação e eficiência da Qualidade, a saber: a melhoria, o planeamento e o controlo da qualidade.

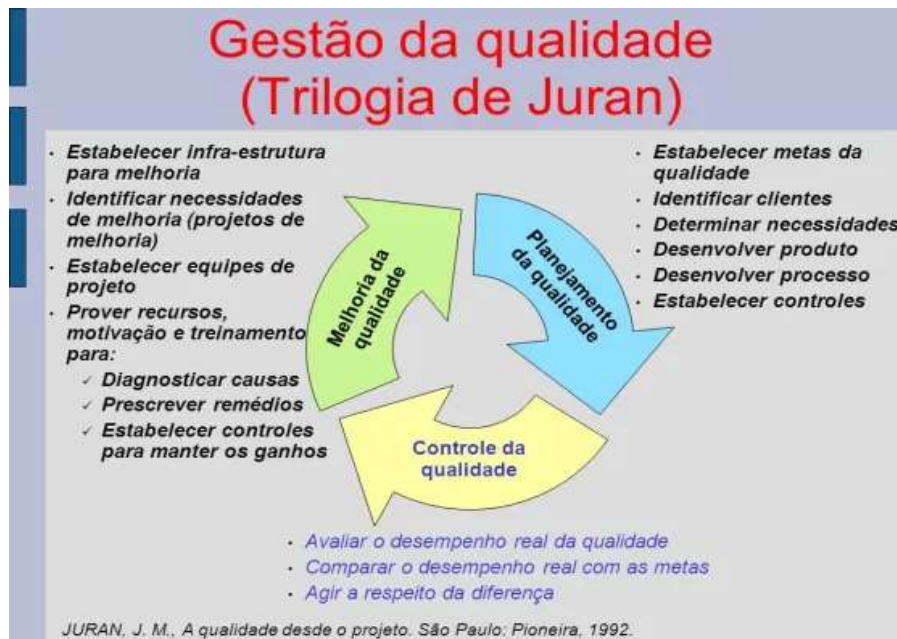


Figura 3. A qualidade desde o projeto. Fonte: Juran, J.M São Paulo, 1992

Feigenbaum, constatou que a gestão da qualidade total integra de maneira eficaz o trabalho de várias pessoas; a utilização de um elevado número de equipamentos e uma elevada quantidade de informação, o que se veio a revelar só ser possível através da cooperação dos diversos serviços e departamentos da organização (Feigenbaum,1961).

Neste segmento, e no que concerne aos custos de um sistema de qualidade eficiente e multifacetado, Philippe Crosby defende que a qualidade não tem custos, é grátis (Crosby, 1979). Para o autor, a Qualidade deve assentar em várias premissas, entre as quais que, a qualidade significa conformidade com os requisitos; prevenção antecipada de erros — “do right first time”; um padrão único de desempenho sem espaço para o cometimento de erros, sem defeitos — Zero defeitos, e também, que a única medida de qualidade é o preço da não conformidade.

O sucesso desta abordagem irá depender da atitude, participação e empenho da gestão de topo, do investimento na qualificação, formação e motivação dos recursos humanos da empresa, bem como, da capacidade de reconhecer o esforço das pessoas (Crosby, 1979). Kaoru Ishikawa, acredita que é possível satisfazer os stakeholders, adotando o conceito de gestão pela qualidade total (Martins & Costa, 1998). Este autor é o responsável pelo desenvolvimento do diagrama de causa-efeito ou, também designado, diagrama de Ishikawa. O diagrama enunciado assemelha-se à estrutura de um peixe e é uma ferramenta que permite identificar e relacionar as diferentes causas da dispersão de qualidade (Figura 4).



Figura 4. Diagrama de Ishikawa. **Fonte:** Desconhecida

1.1.3. Estratégias de gestão da qualidade

A Gestão da Qualidade Total ou Total Quality Management (TQM) é como o próprio nome diz um modelo de gestão que fomenta a consciência de qualidade nos diversos processos organizacionais. Com efeito, este modelo pretende garantir não só a satisfação do cliente como promover o trabalho em equipa, procurando sempre o envolvimento de toda a organização, de forma a procurar soluções para os problemas e a diminuir a ocorrência de erros (Longo, 1996).

A colocação em prática da TQM dentro das organizações está associada à melhoria contínua, entendida como um processo de mudanças continuadas que facilitam a organização e lhe agregam valor. Segundo Marques (2005), a busca pela melhoria contínua materializa-se através da criação de um sistema de autoavaliação permanente, capaz de avaliar a ciclos curtos, as atividades, o seu desempenho e os seus resultados, tendo em consideração a análise dos resultado conseguidos, assim como, a eficácia das atividades e práticas associadas e a verificação de áreas e oportunidades de melhoria durante este processo.

Outro aspeto a considerar e de pertinente importância da TQM é a liderança. Assim sendo, cabe ao líder o papel de se apresentar como diferenciador e facilitador de melhorias continuadas, fruto da apetência que o mesmo deve possuir para a comunicação, a mudança, a visão, o trabalho de equipa, a busca de resultados, a pró - atividade e a empatia (Marques, 2005, p.38). Neste sentido, de modo a promover a filosofia da qualidade total e da melhoria contínua, um crescente número de empresas tem vindo a implementar sistemas de gestão da qualidade (SGQ), mais ou menos completos e formalizados, certificados ou não, que integram diferentes matérias, nomeadamente, a saúde, a segurança, a higiene no trabalho, a proteção ambiental, a inovação, entre outras temáticas.

Para Pires (2012), os SGQ procuram contribuir para o alcance de três objectivos primordiais, especificamente, fornecer uma abordagem sistemática de todas as atividades que possam afetar a qualidade; privilegiar as atividades de prevenção em vez de confiar apenas na inspeção, assim como, fornecer uma evidência objetiva de que a qualidade foi alcançada. Deste modo, denotamos que os SGQ têm uma natureza dinâmica, na medida em que, devem ter capacidade de evolução, uma vez que estão sempre relacionados com a melhoria contínua e com os requisitos dos stakeholders. Em verdade, a implementação de um sistema de qualidade não garante por si só a satisfação dos clientes e a eficiência dos processos. Neste sentido, é premente um maior conhecimento das organizações sobre esta filosofia, pois só assim serão capazes de obter o retorno sobre o investimento realizado, impedindo a desatualização e a inutilidade do sistema (Pires, 2004, como citado em Proença, 2011, p.18).

Como podemos evidenciar podem ser várias as razões que impulsionam as empresas a investirem na formalização de um SGQ, nomeadamente, desde a prevenção e correção de problemas de qualidade; a redução dos seus custos que podem afetar a competitividade

da organização ou até mesmo a otimização de processos, o cumprimento de requisitos normativos, regulamentares ou legislativos; a exigência de clientes ou potenciais clientes; o alargamento de novos mercados; o reforço e melhoria dos canais de comunicação entre diferentes departamentos. Todavia, e como sustenta Pires (2012, p.63), existem duas razões principais que se sobrepõem às restantes, uma externa, potencializada pela imposição de clientes ou outras entidades interessadas, funcionando como garantia de que a qualidade é alcançada, e uma interna, que advém de uma decisão voluntária da gestão, como forma de garantir que um determinado nível aceitável de qualidade está a ser alcançado ao mínimo custo.

É também importante ressaltar e ter presente que um SGQ necessita da elaboração de um suporte documental adequado, sendo este um procedimento imprescindível. Nestes termos, documentos como os da política de qualidade, o manual de qualidade, o manual de funções, os procedimentos, as instruções de trabalho, os planos de inspeção e ensaio ou até mesmo os impressos devem estar devidamente identificados por título, código e data. Explicamos a sua necessidade, pelo facto de que os mesmos mantêm entre si uma ligação lógica e coerente, contendo informações relevantes tais como a paginação, as assinaturas dos responsáveis, as datas de aprovação e revisão, a estrutura de autoridade, os procedimentos do sistema, os objectivos que se propõem atingir, as responsabilidades atribuídas aos colaboradores ou os requisitos para monitorização da eficácia do sistema, entre alguns outros que ficam por especificar. (Proença, 2011, p.19). Deste modo, é imprescindível que a documentação do sistema incida apenas sobre informação estritamente necessária, funcionando como um guia de orientação para a resolução de problemas, acessível, a todos os colaboradores que dele necessitem. Os procedimentos descritos não devem ser vistos como burocráticos ou difíceis de gerir (Pires, 2012, p. 55). É de extrema importância que qualquer documento seja claro, conciso, completo, legível, compreensível, isento de erros gramaticais, consistente com os objetivos e âmbito do SGQ (Soares e Pinto, 2010, como citado em Proença, 2011, p.19).

Finalmente, urge salientar que embora possa parecer que um sistema de SGQ possa acarretar custos mais elevados, verifica-se que na maior parte dos casos, após o sistema ter sido implementado, há uma diminuição dos custos de produção e um aumento da produtividade. Não obstante, evidenciam-se também a curto, médio ou longo prazo outros benefícios, entre os quais, a melhoria da organização interna da empresa, através da

definição clara de responsabilidades; a consciencialização e envolvimento dos colaboradores para a qualidade; a redução de refugo, rejeições, desperdícios e reclamações; a melhoria da imagem e valor da empresa perante os seus parceiros de negócios e clientes.

Todavia, não podemos deixar de mencionar também a existência de obstáculos que podem comprometer o sucesso dos projetos de implementação de SGQ, (Silva, 2009, p. 25), entre os os quais, o aumento da carga burocrática; a Resistência dos colaboradores à mudança, devido à existência de hábitos enraizados nas organizações; as pressões externas dos diferentes stakeholders – clientes e fornecedores; a perpetuação de comportamentos; o reforço de estruturas rígidas e hierárquicas e até mesmo a falta de formação e experiência dos colaboradores relativamente à temática da qualidade. (Soares e Pinto, 2010, como citado em Proença, 2011, p.21)

1.1.4. Gestão de qualidade e certificação: das normas ISO à eficácia

O Sistema Português da Qualidade (SPQ) compreende um conjunto integrado de entidades e organizações interrelacionadas e inter atuantes que seguindo princípios, regras e procedimentos aceites internacionalmente, congrega esforços para a dinamização da qualidade em Portugal e assegura a coordenação dos três subsistemas, nomeadamente, o da normalização, qualificação e da metrologia, tendo em vista o desenvolvimento sustentado do País e a melhoria significativa da qualidade de vida da sociedade. (Artigo 4º do Decreto-Lei n.º 71/2012 de 21 de março).

Neste contexto, o Subsistema da Metrologia garante o rigor e a exatidão das medições realizadas, assegurando a sua comparabilidade e rastreabilidade a nível nacional e internacional, assim como, a realização, manutenção e desenvolvimento dos padrões das unidades de medida.

Já o Subsistema da Normalização enquadra as atividades de elaboração de normas e outros documentos de carácter normativo de âmbito nacional, europeu e internacional.

Por sua vez, o Subsistema da Qualificação enquadra as atividades da acreditação, da certificação e outras de reconhecimento de competências e de avaliação da conformidade, no âmbito do SPQ.

Atendendo ao último subsistema mencionado, é importante ressaltar que a qualificação, sendo um subsistema do Instituto Português da Qualidade assegura, não só, a coordenação dos organismos da Acreditação e da Certificação, como também, se encarrega de dinamizar a qualidade em Portugal, com vista ao desenvolvimento sustentado do país e o aumento da qualidade de vida em geral.

A acreditação é um mecanismo utilizado para ganhar e transmitir confiança na execução de determinadas atividades técnicas, ao confirmar a existência de um nível de competência técnica mínimo, reconhecido internacionalmente.

A mesma funciona como um regulador técnico (mas não económico), garantindo que a optimização de custos não diminui a competência técnica, nem compromete a confiança na execução das atividades que estão acreditadas.

Face ao exposto, cumpre referir que o organismo nacional de acreditação, requerido pelo Regulamento (CE) n.º 765/2008 é designado por Instituto Português de Acreditação, I.P. (IPAC).

O IPAC é membro da infraestrutura europeia de acreditação, a European cooperation for Accreditation (EA), bem como das estruturas mundiais de acreditação, a International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC) e o International Accreditation Forum (IAF).

A este respeito, os serviços de acreditação prestados pelo IPAC estão descritos no Regulamento Geral de Acreditação (DRC001) e Procedimentos conexos, bem como as regras, critérios e metodologias aplicáveis.

Em continuidade, a atividade de acreditação está também sujeita a legislação comunitária, como demonstrado, em seguida.

Em resultado, o organismo internacional que dita as normas dos Sistemas de Gestão é designado por “*International Organization for Standardization*” (ISO). Esta organização foi criada em Genebra, na Suíça, em 1947, sendo uma instituição sem vínculos

governamentais que actua na área de qualificação dos produtos, processos, materiais e serviços. A mesma surgiu da necessidade de unificar os procedimentos, tendo em vista a facilitação do comércio internacional, o apoio ao crescimento da economia de forma sustentável e equilibrada, a saúde, o meio ambiente e a inovação.

Neste segmento, não podemos deixar de referir a ISO que aprova Normas Técnicas que são tipos de padronização.

Com efeito, a ISO 9001 foi elaborada pelo Comitê Técnico *Quality Mangement and Quality Assurance* (ISO/TC 176). Esta norma certifica os Sistemas de Gestão da Qualidade e define os requisitos para a implantação do sistema, possuindo ferramentas de padronização, sendo um modelo seguro para a implantação da Gestão da Qualidade.

Qualquer empresa pública ou privada pode obter essa certificação com base na ISO 9001, independente do seu setor, produto/serviço oferecido. Quando uma empresa ou instituição obtém certificação através desta norma, terá competência para utilizar uma poderosa ferramenta da qualidade: o Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Action) que significa planejar, fazer, verificar e agir.

Neste contexto, cumpre referir que a norma ISO 9001 contém 8 princípios de qualidade, devendo cada princípio ser analisado e estudado para que seja atingido o sucesso na implantação do modelo.

Entre os oito princípios de qualidade cumpre, enunciar, os seguintes,

- **Foco no Cliente:** os funcionários devem trabalhar para atender o cliente de forma satisfatória e agradável, pois sem eles a empresa não obteria a sua fidelização;
- **Liderança:** deve ter solidez e estar por dentro dos avanços do mercado da empresa. Além disso, a organização deve oferecer as ferramentas necessárias para que os liderados executem os processos com eficácia;
- **Abordagem de Processo:** é a relação entre funcionários e as tarefas que são executadas na empresa, além da relação entre a entrada e saída desses processos e a oferta de recursos para que a atividade seja bem desempenhada;
- **Abordagem Sistêmica para a Gestão:** os processos devem ser visualizados como um sistema, onde tudo que faz parte do sistema interaja. A partir disso, os processos poderão ser avaliados e organizados;

- **Envolvimento das Pessoas:** conforme explica o conceito de Gestão da Qualidade, a equipe de trabalho é um dos principais recursos da empresa;
- **Melhoria Contínua:** nesse princípio, a equipe adquire o conhecimento de como os processos devem ser realizados para atingirem a qualidade;
- **Abordagem Factual para Tomada de Decisões:** através dos indicadores, das auditorias e análises feitas através do Sistema de Gestão da Qualidade, os gestores poderão verificar as oportunidades e desafios da empresa, e assim tomar decisões que auxiliarão na melhoria dos serviços e produtos;
- **Benefícios Mútuos nas Relações com os Fornecedores:** tanto funcionários, quanto fornecedores, estabelecem uma relação de parceria com a empresa. Com esse tratamento, prazos e preços contribuem para a qualidade dos produtos e serviços.

Face ao preceituado, é inquestionável que a acreditação é assim uma ferramenta de globalização e internacionalização da economia, promovendo as exportações nacionais.

No que ao processo de acreditação diz respeito, o mesmo começa pela apresentação de uma candidatura pela Entidade candidata, devendo para tal preencher e enviar ao IPAC os formulários correspondentes à atividade técnica que pretende desempenhar.

Em momento posterior, a candidatura é analisada pelo IPAC que irá verificar se a mesma está completa e se pode ser dada sequência.

Durante a fase de avaliação, o IPAC nomeia a Equipa Avaliadora que, estuda a documentação e procede à avaliação. Após a avaliação é emitido um Relatório, identificando as deficiências a serem corrigidas para demonstrar o cumprimento das normas de acreditação. Posto isto, a Entidade irá responder e a Equipa Avaliadora estuda e emite um parecer, a que se segue uma análise de todo o processo pelo IPAC – se aplicável, é solicitado um parecer às entidades regulamentares.

É então tomada uma decisão pelo IPAC que sendo favorável irá desencadear o ciclo anual seguinte.

A Certificação é o organismo responsável pela certificação temporária e renovável de empresas ou entidades com vista a autenticar que estas seguem as Normas definidas a nível nacional e internacional. Com efeito, essas normas visam proporcionar maiores

níveis de qualidade e confiança por parte dos clientes/consumidores, potencializando assim a economia e o desenvolvimento.

Acresce que, a certificação de sistemas de gestão proporciona para as organizações benefícios e contributos importantes na gestão do seu negócio, na avaliação de custos e riscos, assim como, nas relações com as suas envolventes externas, uma vez que:

- aumenta a confiança dos clientes criando condições para incrementar a sua fidelização;
- apoia a gestão na identificação dos principais objetivos e na sua concretização;
- contribui para aumentar a competitividade da organização nos mercados onde atua;
- promove a imagem institucional da organização facilitando o *marketing-mix* do produto;
- facilita o acesso a novos mercados;
- permite uma abordagem sistematizada na evidência do cumprimento de requisitos regulamentares;
- facilita a identificação de processos de melhoria interna;
- gera fatores positivos de motivação de grupos e de sinergias internas.

Nesta continuidade, cumpre ressaltar que a certificação pode ser implantada em qualquer empresa pública ou privada. Obter essa certificação, significa que, a empresa atende aos requisitos da qualidade, de acordo com a norma ISO 9001, permitindo à empresa ou instituição passar uma imagem segura para o cliente e para os colaboradores, além de, aumentar a produção e reduzir os custos.

Neste corolário, importa ressaltar que o Sistema Português da Qualidade se rege por princípios e padrões basilares, como se passa a demonstrar, em seguida.

1. Credibilidade e transparência - o funcionamento do SPQ baseia-se em regras e métodos conhecidos e aceites a nível nacional ou estabelecidos por consenso internacional, e é supervisionado por entidades representativas.
2. Horizontalidade - o SPQ pode abranger todos os setores de atividade da sociedade.
3. Universalidade - o SPQ pode abranger todo o tipo de atividade, seus agentes e resultados em qualquer setor.
4. Transversalidade da dimensão de género - o funcionamento do SPQ visa contribuir para a igualdade entre mulheres e homens.
5. Coexistência - podem aderir ao SPQ todos os sistemas sectoriais ou entidades que demonstrem cumprir as exigências e regras estabelecidas.
6. Descentralização - o SPQ assenta na autonomia de atuação das entidades que o compõem e no respeito pela unidade de doutrina e ação do Sistema no seu conjunto.
7. Adesão livre e voluntária - cada entidade decide sobre a sua adesão ao SPQ.

1.2. Gestão de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade

1.2.1. Evolução teórico-conceptual

A Gestão de Recursos Humanos é um factor cada vez mais importante, no que se refere à gestão das organizações. Assim sendo, é importante perceber a evolução deste conceito.

Com efeito, a Gestão de Recursos Humanos passou por três grandes etapas, das quais, a da Administração de Pessoal, a da Gestão de Pessoal e a da Gestão de Recursos Humanos propriamente dita. Para além destas, ainda podemos enunciar a que vigora na atualidade.

A propósito, a era da Administração de Pessoal encontra a sua influência entre o final do século XIX e os anos 50/60 do século XX. A mesma engloba três períodos, em 1987, designada por Besseyre des Horts, como i) Administração de Pessoal, ii) Direção das Relações Sociais ou Industriais e iii) Direção das Relações Humanas (Neves, 2007).

A Administração de Pessoal, vigorou entre o início do século XX e a I Guerra Mundial, surgindo nas organizações um serviço especializado para se ocupar das questões sociais, mais concretamente, das questões relacionadas com o recrutamento e com o pagamento

dos salários (Neves, Welfare Officers, funcionários cuja principal tarefa era a de lutar pela melhoria das condições de trabalho 2007).

Entre a I e a II Guerra Mundial, correspondentes à fase da Direcção das Relações Sociais ou Industriais, as relações sociais tornaram-se mais intensas devido ao agravamento dos conflitos sociais entre o capital e o trabalho (Neves, 2007) e começou a sentir-se a necessidade de a administração de pessoal participar ou aconselhar a administração das organizações, na negociação e contratação coletiva.

Posteriormente, na década de 50 surge o desenvolvimento da legislação social, passando a administração de pessoal, a ser denominada de Direcção de Relações Humanas, neste serviço, apenas trabalhavam pessoas com formação jurídica, sendo o principal objetivo assente na satisfação dos trabalhadores e nas práticas de gestão, concentradas nas remunerações salariais, nas promoções e na formação (Neves, 2007).

Assim, de acordo com o explanado é fácil compreender que este período ficou marcado por um controlo da disciplina no trabalho, respeito pela legislação social, questões de motivação e satisfação associadas às remunerações, bem como, pela formação necessária à execução de tarefas específicas e às promoções.

A segunda etapa, da Gestão de Pessoal teve o seu início na década de 60, terminando no final da década de 80. Neste período, entramos num novo ciclo, em que há uma preocupação humanística e se apela à motivação no trabalho (Serrano, 2010).

A Gestão de Pessoal foca-se na produtividade global da organização através da minimização de custos, sendo-lhe atribuída a responsabilidade da gestão do recrutamento e seleção, das remunerações, da formação, das questões sociais e laborais e, pela primeira vez, há uma preocupação com a higiene e segurança no trabalho. Delinea-se uma visão de integração e de participação dos trabalhadores que desta forma contribuirão para alcançar os objectivos pretendidos pela organização (Neves, 2007).

A partir da década de 80 do século passado, a Gestão de Recursos Humanos entra na sua última fase que perdura na atualidade. Em resultado, com o desenvolvimento da globalização, a Gestão de Recursos Humanos teve que se adaptar e hoje tem uma visão muito mais estratégica. As pessoas começam, finalmente, a ser consideradas o recurso mais precioso e decisivo para alcançar vantagem competitiva e, aposta-se na participação

mediante o uso de práticas organizacionais de apoio, como círculos de qualidade, gestão pela qualidade total, gestão por objetivos, elaboração de planos estratégicos a curto, médio e longo prazo. (Neves, 2007).

As pessoas são consideradas um recurso, um investimento que é preciso potencializar, nomeadamente, no domínio da execução do trabalho e da formação. No entender de Beaumont (1993cit. in Neves, 2007) a evolução da Gestão Pessoal para a Gestão de Recursos Humanos surgiu pela inaptidão de se responder à competitividade vinda do mercado cada vez mais dominado por práticas tecnológicas e económicas mais especializadas.

Segundo Storey (1995cit. in Neves, 2007), o conceito de Gestão de Recursos Humanos tem sido alvo de alguma controvérsia por três razões fundamentais, nomeadamente, o seu significado, o conteúdo das práticas de gestão e a sua validade e utilidade.

A respeito, Brewster (1994) e Legge (1995) fizeram uma análise crítica ao modelo de GRH com base nas expressões “hard” e “soft”. Neste sentido, a distinção entre estes dois modelos evidencia que, a abordagem “hard” salienta a palavra Recursos e está ligada à Gestão de Pessoal, que considera como um custo. Deste modo, as pessoas são consideradas um recurso organizacional que deve ser gerido estrategicamente em termos de eficiência e proveito económico, sem nunca se desconectar da estratégia de negócio nem da progresso e desenvolvimento da organização. Já na abordagem “soft”, a palavra Humanos é a que merece destaque, uma vez que se considera um investimento. Assim sendo, as pessoas são encaradas como um recurso raro e único com competências que levam à vantagem competitiva, sendo necessário um recrutamento e seleção cuidado, assim como, uma adequada formação e integração, para que este recurso seja efetivamente diferenciador, estratégico e eficiente. Este tipo de abordagem está conectada à verdadeira Gestão de Recursos Humanos (Neves, 2007).

A evolução do conceito de Gestão de Pessoal para o de Gestão de Recursos Humanos não foi uma mudança consensual por parte dos gestores de pessoal, como refere Cabral-Cardoso (1999). Torrington e Hall (1995) caracterizam a Gestão de Pessoal como sendo focada para os empregados, enquanto a Gestão de Recursos Humanos seria mais vocacionada para a gestão.

Por sua vez, Beaumont (1993) considera a GRH como a continuidade da Escola das Relações Humanas. Legge (1995) analisou as diferenças entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão Administrativa de Pessoal e concluiu que existem três diferenças:

- i) “Enquanto a Administração de Pessoal se preocupa principalmente com os trabalhadores que não pertencem à gestão, a GRH considera o desenvolvimento da gestão e das equipas de gestão como igualmente importantes, se não mesmo, mais importantes que os restantes elementos da organização;
- ii) Enquanto os administradores de pessoal consideram que os gestores intermédios aplicam políticas para os empregados que estão sob o seu controlo, a perspectiva da GRH defende que os gestores intermédios estão a dirigir e coordenar um conjunto de recursos de maneira a ativar os objectivos gerais da organização;
- iii) Enquanto a GRH pretende conceder responsabilidade aos gestores de topo para gerir a cultura organizacional e concede rum sentido de direcção e liderança dentro da organização, a Administração de Pessoal tradicional tende a perceber estas actividades como pertencentes a departamentos específicos de desenvolvimento organizacional.”

Sistematizando, Cabral-Cardoso defende que a Gestão de Recursos Humanos tem uma natureza estratégica e encara as pessoas como os melhores e mais preciosos activos da organização. Um gestor de recursos humanos precisa de ter uma visão e uma dinâmica de tudo o que acontece na organização e deve ter em consideração todas as dimensões da organização.

1.2.2. Breve perspectiva sobre algumas práticas de GRH e gestão da qualidade

1.2.2.1. A avaliação de desempenho

Segundo Cunha et al. (2010), quer o desempenho das pessoas, quer o das organizações pode ser melhorado através de relações complementares entre as diversas práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Posto isto, a avaliação de desempenho deve ser utilizada como um meio para promover um sistema de políticas de mérito e recompensas que premeie os colaboradores da organização, com base nos resultados atingidos pela mesma, face aos objectivos propostos (Fernandes e Caetano, 2007).

A este respeito, o processo de avaliação de desempenho, segundo Caetano et al. (2000), é considerado um bom meio para o desenvolvimento dos recursos humanos da organização, na medida em que, possibilita identificar o grau de contribuição que cada indivíduo proporciona à organização, uma vez que permite identificar os colaboradores mais qualificados para os respectivos cargos, assim como, identificar em que medida a formação tem contribuído para a melhoria do desempenho individual. Possibilita, para além da atribuição de prémios remuneratórios e promoções, promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos colaboradores para a elaboração de planos de ação de forma a alcançar melhores desempenhos. No entender de Amado (cit. in Peretti, 2007), a avaliação de desempenho responde a necessidades económicas, organizacionais e humanas.

Esta prática responde a necessidades económicas uma vez que a empresa precisa de controlar a sua própria produção. A segunda necessidade a que responde é de origem organizacional, dado que permite aferir nível de adaptação das pessoas às suas funções, assim como a qualidade das estruturas da organização. Por último temos a resposta às necessidades humanas, uma vez que o ser humano precisa de ser avaliado do ponto de vista laboral, isto é, necessita de aferir se é eficaz ao desenvolver o seu trabalho.

Sousa et al. (2006), defende que existem diversas fontes de avaliação, a saber: a avaliação realizada pela chefia directa, a avaliação por objectivos, a avaliação por competências e a avaliação por múltiplas fontes, esta última denominada de avaliação de “360 graus”, visto que o colaborador é avaliado por todas as pessoas que afetam e são afetadas pelo seu desempenho na organização.

A avaliação pela chefia directa, tal como o nome indica é realizada pelo superior hierárquico directo e, no entendimento de Chiavenato (1998) esta é a pessoa mais capacitada para avaliar e acompanhar o desempenho dos colaboradores que consigo trabalham. Este autor defende igualmente que se esta for a única forma de avaliação apresenta níveis de validade e fiabilidade muito diminutos.

Na avaliação por objectivos, o superior hierárquico e o colaborador contratualizam os objectivos a alcançar durante um período de tempo definido que pode variar entre 1 ano ou 2 anos, consoante se trate de uma organização inserida no sector privado ou público, respectivamente. Os objectivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados com os objectivos da organização (Chiavenato 1998).

Na avaliação por competências, o colaborador identifica as suas competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas a atingir. O superior hierárquico e tem como papel fundamental ajudar o colaborador a relacionar o seu desempenho com as necessidades e as realidades da organização. A técnica utilizada para dar conhecimento aos colaboradores da sua avaliação de desempenho é a entrevista. Uma boa relação de comunicação entre o avaliado e o avaliador é fundamental no processo de avaliação de desempenho, uma vez que a negociação da avaliação por parte do avaliado é crucial para que se atinja os objetivos definidos com sucesso.

É facilmente perceptível que a avaliação de desempenho é umas das práticas de Gestão de Recursos Humanos mais críticas. A avaliação de desempenho permite apurar o contributo individual e da equipa para a prossecução dos objectivos estratégicos da organização bem como, detectar lacunas de competências nos colaboradores e que suprir essas lacunas pode contribuir para novas orientações estratégicas da empresa.

1.2.2.2. Análise e descrição de funções

A análise de funções é um processo de recolha, análise e sistematização de informações sobre uma determinada função. A descrição de funções constitui um sumário de tarefas, objectivos e responsabilidades de uma determinada função.

Pode, igualmente, incluir informações sobre as condições de trabalho e a sua relação com outras funções (Sousa et al., 2006).

Sousa et al, (2006), defende que a análise e descrição de funções contribui para o recrutamento e selecção de colaboradores uma vez que fornece informações sobre a natureza da função. É importante para a área da formação, dado que faculta informações sobre as tarefas a desempenhar e as competências necessárias para orientar o

desenvolvimento dos programas de formação. A análise de funções é fundamental para a avaliação de desempenho, pois é a partir desta que se desenvolvem os critérios individuais que irão ser alvo de avaliação durante o processo de avaliação.

Diversos autores defendem que a análise e descrição de funções pode ser considerada como uma prática fundadora da gestão de recursos humanos, uma vez que constitui a base de muitas outras práticas, uma vez que gera informações de suporte às funções de gestão sendo central para a operacionalização e administração de recursos humanos. Isto é, o planeamento em recursos humanos, o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, a formação e desenvolvimento, as carreiras e a compensação têm como ponto de partida e implementação esta análise (Ashraf, 2017; Beck, Billing, & Carr, 2016; Boyd, 2008; Saqib, Khan, Raza, Sohail, & Zainab, 2016; Singh, 2008)

Cunha et all (2015) preconiza que “a análise de funções é suscetível de acrescentar mais valor à organização se empreendida num contexto de análise de processos (workflows). Este tipo de análise transversal permite racionalizar e automatizar os processos de trabalho, dando origem a uma nova arquitetura de funções de postos de trabalho. Permite também reestruturar ou introduzir o trabalho em equipa, nomeadamente das equipas autogeridas. Estas abordagens não são frequentes na área de RH, mas devê-lo-iam ser, sob pena de a GRH não adquirir uma visão estratégica e global da missão da organização.”

1.3. Gestão de Recursos Humanos e Gestão de qualificações e competências: o outro lado da moeda

1.3.1. Qualificações

A primeira vez que surgiu a noção de qualificação estava ligada ao modelo taylorista/fordista de organização do trabalho. A qualificação é encarada como uma capacitação única e exclusiva para a realização daquelas tarefas laborais e não como qualificações-chaves do trabalhador.

A noção de qualificação surgiu ao mesmo tempo que o desenvolvimento económico das décadas de 50 e 60, uma vez que era preciso planear e racionalizar os investimentos por parte do Estado.

A definição de qualificação tem na sua génese a “Teoria do Capital Humano”, autores como Theodore Schultz (1974) e Frederick H. Harbison (1974), preconizam que a instrução e progresso são essências para “a formação do chamado capital humano, de recursos humanos, isto é, a solução para a escassez de pessoas possuidoras de habilidades-chave para atuarem nos setores em processo de modernização.”

De acordo com Harbison (1974), “ "formação de capital humano", significa o "processo de formação e incremento do número de pessoas que possuem as habilidades, a educação e a experiência indispensáveis para o desenvolvimento político e económico de um país. A criação de capital humano assimila-se, desse modo, a uma inversão em benefício do homem e do seu desenvolvimento como um recurso criador e produtivo. Inclui a inversão por parte da sociedade na educação, a inversão por parte dos empregadores no adestramento e a inversão de tempo e dinheiro por parte dos indivíduos para seu próprio desenvolvimento. Tais inversões possuem elementos qualitativos e quantitativos, isto é, a formação de capital humano implica não apenas gastos de educação e treino em sentido estrito, mas também o cultivo de atitudes favoráveis à atividade produtiva".

Com base pensamento, surgiu a formação profissional, que não é mais do que dotar pessoas de habilidades-chave, para com isso satisfazer as necessidades e carências das áreas mais desenvolvidas do sector económico.

Durante largos anos, acreditou-se que qualificação estava apenas relacionada com o emprego e a educação escolar. Até ao momento, pode-se afirmar que se entendia a qualificação como a “formação do capital humano”.

Na década de 70, o pensamento alterou-se e a qualificação foi encarada como um pilar da organização, da produção e do trabalho. Este entendimento, ficou conhecido como “qualificação formal”, pois alia as taxas médias de escolaridade da população, com o aumento gradual do tempo médio que os indivíduos da população permanecem na escola.

Autores como Enguita (1991), defendem que se trata do “fenómeno da supereducação ou superqualificação, segundo o qual "o efeito da confiança popular nas virtudes da

educação, das políticas oficiais de igualdade de oportunidades e de luta entre os grupos de 'status' através das credenciais outorgadas pelo sistema escolar, leva as pessoas a receberem mais educação, em média, do que realmente a necessária para o emprego”.

Para o pensamento vigente nesta década, a qualificação é sinónimo de produção e organização do trabalho.

Na era actualidade, a noção de qualificação está progressiva e sucessivamente associada à competência, daí que muitos autores considerem que a qualificação é característica essencial da competência e que entre ambas existe uma relação de simbiose.

1.3.2. Competências

Definir competência é uma tarefa quase que hercúlea, dada a diversidade de medidas que implica. São diversos os autores que a tentam definir e infra passo a citar alguns deles. A doutrina e bem assim, também, a literatura, principalmente a inglesa, utilizam a palavra competência dando-lhe 2 noções distintas a saber: “competence” e “competency”. A primeira está intrinsecamente ligada às características do indivíduo, isto é, aos traços de personalidade de cada um, enquanto a segunda está relacionada com os comportamentos do indivíduo (Boyatzis 1982).

Corria o ano de 1959, quando White definiu competência como a “capacidade do indivíduo interagir eficazmente com o meio ambiente dependente da sua motivação para alcançar esse fim”. Seguindo esta linha de pensamento, McClelland (1973), explica que a competência associa as características individuais de cada indivíduo com o desempenho do mesmo no trabalho. Esclarecendo melhor, para McClelland (1973) o “desempenho do indivíduo não depende apenas das qualificações académicas e do resultado dos testes psicológicos a que se submete, mas também de todo um conjunto de conhecimentos, capacidades, atitude, valores e motivos que são preditores do desempenho do trabalho, distinguindo entre desempenhos médios e superiores.”

Outros autores, como, Spencer & Spencer (1993) defendem que a competência é “...uma característica subjacente de um indivíduo que tem uma relação causal com critérios de eficácia e/ou realização superior num trabalho ou situação.”

Spencer & Spencer (1993), socorrem-se da analogia do iceberg para definir competência. Apoiando-se nesta analogia, os autores demonstram que a competência comporta duas dimensões: uma de mais fácil observação e avaliação, a sua dimensão visível e outra de mais difícil observação e avaliação, a sua dimensão oculta.

A parte mais visível contém os conhecimentos e as habilidades dos indivíduos, a dimensão oculta contempla o auto-conceito, os traços de personalidade, os valores e as motivações, conforme se pode verificar na imagem infra.

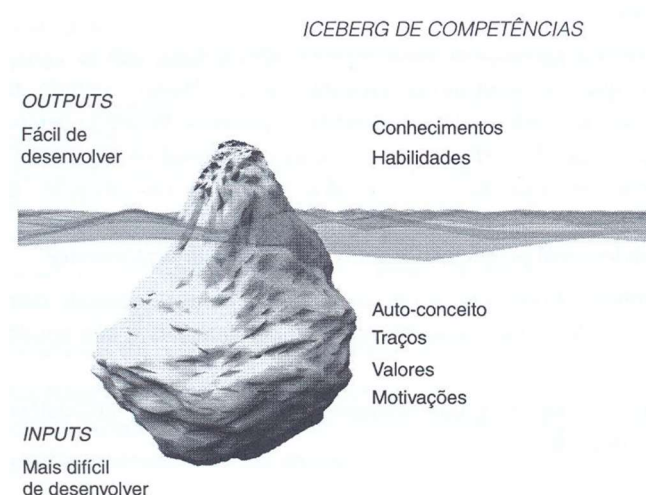


Figura 5. Representação do Modelo do Iceberg de Competências. **Fonte:** Spencer & Spencer, 1993; retirado e adaptado de Ceitil, 2006, p.100)

Hofrichter e Spencer (1996, citados por Cascão, 2004) consideram que, “o que é importante é o desempenho e os resultados do trabalho. Por isso, as competências para eles são tanto os conhecimentos e habilidades como outros comportamentos que demonstrem desempenhos superiores, reflexo de características subterrâneas, incluindo motivações, valores e auto-imagem.” Ao definir-se competência deverá ter-se presente que ela inclui uma intenção, uma acção e um resultado, construindo-se desta forma a interligação entre as características individuais e as qualidades profissionais exigidas para um eficaz e eficiente desempenho (Hooghiemstra, 1994). Por conseguinte, as competências são características intrínsecas dos indivíduos, “resultado das suas trajetórias sócio-profissionais e educativas, mas integram as dimensões organizacional

O impacto dos Processos de Gestão da Qualidade em algumas práticas de Gestão de Recursos Humanos: o caso da acreditação de cursos da Universidade de Coimbra

e de Gestão dos contextos empresariais onde os sujeitos se vão inserindo ao longo do seu percurso de vida” (Hillau, 1994, citado por Parente, 2004).

Em sùmula, as competências sãõ noções ou concepções abstractas, hipotéticas e de difícil observação, todavia, é possível que se traduzam em comportamentos observáveis na esfera laboral.

Parte II: Estudo Empírico

2.1. Pressupostos teórico-metodológicos

Na literatura disponível, sobre a temática da Gestão da Qualidade e sobre Gestão de Recursos Humanos, ainda não existe uma exploração, vincada e interrelacionada destas duas matérias. Há sim, teses académicas, de mestrado e doutoramento que tentam relacionar as duas temáticas. Prova disso mesmo, é a tese apresentada por Marta Lopes, à Universidade do Minho, cujo título é Certificação ISO 9001 e Gestão de Recursos Humanos e que serviu de base a esta minha dissertação.

Socorri-me, igualmente, de artigos científicos, quer na área de GRH, quer na área da Qualidade, sendo que, nestes últimos se fazia uma breve e quase incipiente relação com os GRH. Assim, como de literatura, nomeadamente, livros, de professores universitários, que exploraram a temática da Qualidade no Ensino Superior.

Há, efetivamente, uma imensão de bibliografia e revisão de literatura na área da GRH, assim como, já há bibliografia considerada suficiente na área da Gestão da Qualidade, falta, na verdade, é artigos científicos e bibliografia que conjugem, a GRH, a Gestão da Qualidade e, sobretudo, a Gestão da Qualidade Pedagógica, temática sobre a qual incide esta dissertação.

Assim, pode-se inferir que esta dissertação se reveste de alguma originalidade, pois aborda a temática da GRH aliada à gestão da Qualidade, particularmente, no que concerne à gestão da qualidade pedagógica, através da acreditação de cursos lecionados na UC.

2.2. Hipóteses e objectivos

2.2.1. Hipóteses

A hipótese é considerada “uma suposição que antecede a constatação dos factos e tem como característica uma formulação provisória: deve ser testada para determinar sua validade.” (Marconi & Lakatos, 2003). Goode e Hatt (1969, citado por, Gil, 2008),

defendem que a hipótese “é uma proposição que pode ser colocada a prova para determinar sua validade”

É possível afirmar-se que as hipóteses são utilizadas quando se pretende analisar um conjunto de dados, com o intuito, de explorar uma temática e com isso obter conclusões.

As hipóteses devem respeitar um conjunto de características para que possam ser consideradas, como tal. Assim, de acordo com Goode e Hatt (1969) e McGuigan (1976) a primeira característica a ser respeitada é a clareza, “Deve ser conceitualmente clara”, isto é a hipótese não deve deixar margem para dúvidas, deve ser esclarecedora, para que tal aconteça deve recorrer-se à operacionalidade dos conceitos. A segunda característica é a especificidade, “Deve ser específica”, ou seja, há a necessidade de criar hipóteses que efectivamente definem os factos a testar. A terceira característica refere-se ao facto de hipóteses não conterem apreciações, positivas ou negativas, visto que, estas condicionam a possibilidade de indagação. Assim, a hipótese “Deve ter referências empíricas”. A última característica, “Deve ser parcimoniosa”, esta alude à escolha de como construir uma hipótese, e dessa forma, deve-se optar por construir uma hipótese de fácil compreensão.

As hipóteses são de importância extrema para o sucesso dos estudos científicos, uma vez que, é possível testá-las e comprovar a sua veracidade e, com isso, fomenta-se o avanço da ciência, dado que elas orientam o investigador e são um meio para tentar solucionar um problema (Marconi e Lakatos (2003), fazendo alusão a Kerlinger (1973).

Neste estudo, qualitativo, exploratório, não probabilístico, em que a observação participante é a técnica utilizada, faz sentido colocar a seguinte questão de partida: o facto de a instituição de ensino superior estar acredita pela A3ES facilita a acreditação dos cursos que a mesma lecciona?

Tendo este estudo uma matriz qualitativa, formulam-se as seguintes hipóteses/questões (num estudo qualitativo, formalmente, não se colocam hipóteses, levantando-se outrossim, questões e desbravando-se problemáticas inerentes):

- i) A gestão de qualidade é determinante para o aumento da eficácia organizacional;
- ii) Uma gestão de recursos humanos sistémica implica a aplicação prática de certificações e de processos de gestão da qualidade.

2.2.2. Objectivos

“O objectivo é um enunciado que indica claramente o que o investigador tem intenção de fazer no decurso do estudo.” (Fortin, 1996).

Os objectivos podem, por um lado ser gerais, acontece quando se ajustam “a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenómenos e eventos, quer das ideias estudadas.” (Marconi & Lakatos, 2003). Por outro lado, os objectivos podem ser específicos, isto é, têm uma dinâmica mais concreta, mais centrada no particular (Marconi & Lakatos, 2003).

Neste sentido, o objectivo geral desta investigação é: analisar o impacto do Processo de Gestão da Qualidade em algumas práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Em relação aos objetivos de carácter específico estes passam por:

- i. Averiguar a proximidade entre a teoria e a prática;
- ii. Analisar a evolução da Gestão da Qualidade e a sua importância na estratégia organizacional;
- iii. Avaliar a eficácia da relação entre qualidade e acreditação;
- iv. Averiguar sobre o papel da gestão de Recursos Humanos na Gestão da Qualidade;
- v. Explorar a dinâmica entre Gestão da Qualidade e gestão das qualificações e competências;
- vi. Avaliar o impacto das estratégias de Gestão de Recursos Humanos nas práticas de gestão de qualidade.

2.3. Universo e Amostra

O universo, que é habitualmente, também, designado de população, é uma definido como uma *“coleção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios. O elemento é a unidade de base da população junto da qual a informação é recolhida. Se bem que o elemento seja muitas vezes uma*

peessoa, ele pode ser também uma família, um grupo, um comportamento, uma organização, etc.” (Fortin, 1996).

A amostra é um “subconjunto do universo” (Marconi & Lakatos, 2003). Isto significa que, a amostra é o “Subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.” (Gil, 2008). Há autores, como por exemplo, Fortin (1996), que definem amostra como uma “réplica em miniatura da população”.

A amostra reveste-se de elevada importância, considerando que é impossível analisar todos os indivíduos de uma população (universo) (Shaughnessy et al., 2012 e Gil, 2002).

Neste caso, a amostra corresponde ao universo estudado, que será o Gabinete de Promoção da Qualidade, que é composto por 10 colaboradores.

2.3.1. O Gabinete de Promoção da Qualidade da Universidade de Coimbra

A Universidade de Coimbra, enquanto instituição de ensino superior pública é a universidade portuguesa mais antiga e uma das mais antigas da Europa, a sua criação data de 1 de Março de 1290.

O Sistema De Gestão da Qualidade é levado a cabo pelo Gabinete de Promoção da Qualidade (GPQ), que, por força do preceituado no n.º 1 do art.º 15.º do Regulamento Académico da Universidade de Coimbra (RAUC) “*exerce as suas competências no domínio da dinamização dos Sistema de Gestão e de Avaliação que contribuam para determinar a performance da Administração, Unidades Orgânicas, outras Unidades e Serviços da Universidade, identificar as necessidades e oportunidades de melhoria e dinamizar a sua concretização.*”, competindo-lhe, segundo o disposto n.º 2 do referido artigo assegurar:

- *a gestão e melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade;*
- *a gestão e melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade Pedagógica;*
- *o desenvolvimento, gestão e aplicação dos sistemas de autoavaliação e avaliação institucional na Universidade;*

O impacto dos Processos de Gestão da Qualidade em algumas práticas de Gestão de Recursos Humanos: o caso da acreditação de cursos da Universidade de Coimbra

- *dinamizar ações de benchmarking nacional e internacional;*
- *dinamizar projetos de inovação e modernização que contribuam para a melhoria da qualidade dos serviços prestados; passando pela importante auscultação regular das necessidades e os níveis de satisfação dos clientes e outras partes interessadas, quer de forma global, quer sectorial;*
- *proceder ao tratamento, análise e divulgação dos respetivos resultados em coordenação com as diversas Unidades Orgânicas, outras Unidades e Serviços da Universidade e*
- *executar outras atividades que, no domínio da avaliação e melhoria contínua, lhe sejam cometidas pela Administração.*

No art. 8º dos Estatutos da Universidade de Coimbra (EUC), está plasmado o princípio da Gestão da Qualidade. Em termos práticos, o mesmo é concretizado através das competências e atribuições do GPQ.

É, por intermédio do GPQ que a UC concretiza a adoção “em todas as áreas de atuação, práticas baseadas em sistemas de gestão da qualidade aferidos e avaliados segundo padrões reconhecidos internacionalmente.” (cfr. art.º 8.º nº1 dos EUC), sempre em estreita relação com o governo da UC, através da equipa reitoral, nomeadamente com o vice-reitor responsável pelo Pelouro da Qualidade. Hierarquicamente, e segundo o preconizado no organograma da UC, o GPQ está na dependência directa do referido elemento da equipa reitoral.

Actualmente, o Gabinete de Promoção da Qualidade é composto por uma Chefe de Divisão e dez técnicos Superiores, formando uma equipa multidisciplinar, cujas áreas de formação vão desde a Antropologia, à Matemática, à Gestão, Gestão de Empresas, Gestão de Recursos Humanos, Química, Direito e Sociologia.

2.3.2. Caracterização Sociodemográfica da amostra

2.3.1. Género

O género é uma variável muito comum que se introduz na caracterização da amostra.

Os elementos que compõem o Gabinete de Promoção da Qualidade são 10, sendo que 9 são do sexo feminino e 1 do sexo masculino, conforme se pode verificar na tabela infra **(Tabela 1)**.

Tabela 1. Distribuição dos colaboradores por género e número.

Género	Colaboradores
Feminino	9
Masculino	1
Total	10

Fonte: Autoria própria

Há autores que defendem que, regra geral, o género feminino é mais emocional, empático, e, como tal, mais ligado às áreas das ciências sociais, humanísticas, direito ao contrário do género masculino que, crê-se ser mais racional e, por conseguinte, mais virado para o ramo as matemáticas e engenharias.

Este estudo, vem comprovar isso mesmo, considerando que a amostra é constituída maioritariamente por elementos do sexo feminino e esta é sem dúvida uma área de estudo relacionada com as ciências sociais e humanas e o direito.

2.3.2. Idade

Outra variável muito comum introduzir-se nas caracterizações sociodemográficas da amostra é a variável idade. Assim, e tendo em conta que no nosso estudo, a amostra corresponde ao universo, podemos verificar que a idade dos colaboradores se situa entre os 20 e os 50 anos, notando-se uma maior prevalência de colaboradores entre os 30 e os 40 anos, conforme se pode comprovar na tabela abaixo inserida (Tabela 2):

Tabela 2. Distribuição dos colaboradores por intervalos de idades

Intervalo de Idades	Colaboradores
20-30	2
30-40	5
40-50	3

Fonte: elaboração própria

2.3.3. Habilitações Literárias

A última variável deste estudo, corresponde às habilitações literárias, por vezes também designada, por competência, estas correspondem ao grau de escolaridade que cada indivíduo possui. Neste caso, em específico, todos os elementos da amostra são detentores de habitação académica superior, conforme se pode verificar pela tabela apresentada de seguida (Tabela 3):

Tabela 3. Distribuição dos colaboradores de acordo com as habilitações literárias

Habilitações Literárias	Colaboradores
Licenciatura	3
Mestrado	6
Doutoramento	1

Fonte: elaboração própria

A maioria dos elementos que compõe a amostra, 6, é detentor do 2º ciclo de estudos, de nível superior, o Mestrado, seguido de 3 elementos que são detentores do 1º ciclo de estudos do ensino superior, a Licenciatura e, por último, apenas 1 elemento é detentor do nível académico mais elevado, o 3º ciclo do ensino secundário, o doutoramento.

2.4. Instrumento Metodológico

2.4.1. Observação participante

A observação participante é comumente designada como trabalho de campo, onde o investigador adquire um estatuto no seio de um grupo e desempenha uma função no mesmo.

O objetivo da observação participante é que o observador descubra como algo efectivamente funciona ou acontece. Existem diversas discussões metodológicas sobre a função da observação enquanto método de pesquisa na pesquisa qualitativa.

O principal instrumento na observação participante é o próprio observador. Segundo Boutin et al. (2008), o observador poderá compreender o funcionamento interno, uma vez que partilha o espaço e o dia a dia com os indivíduos que observa.

Estes autores defendem que a interacção observador-observado tem como objectivo recolher dados aos quais um observador exterior não teria acesso. Como tal, esta é uma técnica de pesquisa qualitativa adequada ao observador que pretende compreender um meio social que lhe é estranho ou exterior e que lhe permitirá integrar-se progressivamente nas actividades das pessoas que nele se inserem.

No entendimento, de Spradly (1980), é possível dividir a observação participante em:

- a) **Observação descritiva** - oferece ao observador uma orientação para o campo em estudo, permitindo que as questões de pesquisa e as linhas de visão mais concretas se desenvolvam;
- b) **Observação focal** – limita progressivamente processos e problemas que sejam mais pertinentes para a pesquisa em questão;

c) Observação selectiva – foca-se em encontrar mais evidências e exemplos para os tipos de práticas e processos descobertos na observação focal.

Flick (2004) vai de encontro ao defendido por Denzin (1989), a observação participante é uma estratégia de campo que combina, concomitantemente, a análise de documentos, a entrevista de observados, a participação e observação directas e a introspecção.

No entendimento de Ludke e André (1986), a observação participante é um dos instrumentos básicos na recolha de dados na pesquisa qualitativa. Trata-se de uma técnica que se socorre dos sentidos, para obter informação de determinados aspectos da realidade. Implica, sempre, um contacto mais directo com a realidade, permitindo, desta forma, identificar e obter provas a respeito de objectivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam o seu comportamento (Lakatos & Marconi, 1990; Santos 1999, 2002). Este método de pesquisa, tal como todos os outros apresenta pontos fortes e pontos fracos. De forma sucinta apresenta-se de seguida um conjunto de vantagens e desvantagens da utilização deste método.

Tabela 4. Vantagens e desvantagens da observação participante

Vantagens	Desvantagens
Observa eventos do mundo real à medida que acontecem	Consome muito tempo
Cobre o contexto do evento	Selectividade – cobertura limitada
Boa visão das motivações e comportamentos interpessoais	Evento pode ocorrer de forma diferente porque está a ser observado
Acesso a eventos ou grupos que seriam inacessíveis à pesquisa científica	Falhas/desvios provocados por manipulação de eventos feita pelo pesquisador
Percepção da realidade do ponto de vista interno ao ambiente em estudo – retrato mais fiel	Menor habilidade de trabalhar como observador externo, tendo que, em alguns casos, assumir posições contrárias às boas práticas de pesquisa científica
Capacidade de manipular eventos menores	Tempo insuficiente para tomar notas e fazer perguntas sobre eventos sob diferentes perspectivas, como um bom observador deveria fazer

Fonte: Ying (1994)

Parte III: Análise e Discussão de Resultados

3.1. Gestão de Qualidade e eficácia: 2 faces da mesma moeda?

No passado, algumas instituições públicas, eram amplamente inspiradas pela Organização Científica do Trabalho (OCT), de Taylor, tendência que se mantém em muitas situações, mas que não podemos dizer que esta instituição, em particular, seja, totalmente, devedora desses preceitos e condições, pelas razões que vamos apresentar (mas ainda impendem muitas destas especificidades, não sendo também alheia a muitas delas). Apesar das vertiginosas mudanças técnicas e tecnológicas e de emergirem diversas análises Pest (análise política, económica, social e tecnológica, esta última a mais proeminente da sociedade de informação e em rede em que vivemos) hoje, a *qualidade*, tendo a tecnologia como suporte, é considerada como um dos vetores fundamentais da eficácia de qualquer organização. As instituições, com outro tipo de natureza e de regulamentos, não fogem a esta lógica e alimentam-se dessa dinâmica. As instituições do Ensino Superior Universitário Público não escapam a essa regra e vivificam práticas de gestão da qualidade, através da criação de instrumentos de avaliação e acreditação da sua oferta formativa e do escrutínio interno e externo do funcionamento do sistema de ensino e das suas implicações pedagógicas, avaliativas e de investigação/gestão. A comprovar este desiderato, Silva (2009) argumenta que a capacidade produtiva deve estar alinhada e articulada, de forma integrada, com os padrões de qualidade exigidos.

Neste caso, a gestão integrada global impulsiona e catapulta os mecanismos ativados para se atingirem os parâmetros de qualidade procurados e que pressupõe um nível significativo de excelência (por exemplo, o incremento de produção científica dos docentes presente em índices *ISI* ou *Scopus*, prevê uma aposta consistente numa gestão de carreira docente que aposte numa valorização académica que se traduz numa mais efectiva participação em congressos, com esse apoio da instituição, e uma harmonização da carga letiva com essa mesma produção) dado que um investimento na qualidade iniciado antes da produção (qualidade preventiva) se traduz num sem numero de mais-valias, das quais se destacam: a redução de custos, redução de erros no processo (com uma avaliação de desempenho mais ampla e qualitativa a salvaguardar esses intentos) e melhor aproveitamento do tempo e materiais, como acréscimo.

Feigenbaum (1961), verificou que a gestão da qualidade total abrange de forma eficiente o contributo laboral de vários colaboradores, fomentando-se, assim, o emprego de um significativo número de equipamentos e uma apreciável quantidade de informação, o que se veio a provar só ser exequível através da cooperação dos diversos serviços e departamentos da organização (Feigenbaum,1961). Esse é um dos desígnios da GRH: equilibrar competição e colaboração, firmeza e flexibilidade. Esta instituição de ensino superior publico, não foi alheia a esses fundamentos. Os implementadores da qualidade com esta visão tentaram dotar o gabinete em causa de uma resistência competitiva com o intuito de perseguir o topo ao nível do mercado (a contratação de docentes no mercado internacional global atesta esse esforço).

A Gestão da Qualidade Total ou Total Quality Management (TQM) redonda e desdobra-se num modelo de gestão que persegue a consciência de qualidade nos diversos processos organizacionais o que, ao nível do ensino, implica não só as práticas educacionais lectivas, como acarreta um portfólio de competências de investigação mais robustecido. Com efeito, este modelo intenta garantir não só a satisfação do cliente, como a promoção do trabalho em equipa (relembra-se que transformar grupos em equipas e adaptar os objetivos coletivos às idiossincrasias de cada colaborador, é um princípio que a GRH tenta praticar).

Aqui verifica-se essa materialização pela tentativa de uma maior inter-departmentalização, a reboque de um maior ajustamento mútuo, preconizado por diferentes autores da Gestão. Busca-se, sempre, o envolvimento de toda a organização (a que não é estranha uma maior motivação intrínseca sentida numa lógica máxima de *win-win*, ganhando-se na acreditação, retiram-se maiores dividendos produtivos e ganha a instituição) de forma a encontrarem-se, mais eficazmente, soluções para os problemas e tentando-se reduzir a ocorrência de erros, fruindo-se do lado mais proveitoso que as regulamentações sucessivas que caracterizam a função pública podem aportar neste processo enunciado (Longo, 1996).

A mais que obviada exequibilidade da *qualidade total*, neste contexto, desta instituição publica de ensino, está associada à melhoria contínua, entendida como um sistema de mudanças continuadas que simplificam o funcionamento a organização a este nível (produtividade para a escola das relações humanas ultrapassa em muito a herança taylorista do *homo economicus*) e que congregam valor. Segundo Marques (2005), a

procura da melhoria contínua (ciclo virtuoso de aprendizagem) concretiza-se através da criação de um conjunto integrado de processos que implicam uma auto-avaliação permanente (feedback), aptos para avaliar a ciclos curtos, as actividades, o seu desempenho e os seus resultados, tendo presente a análise dos resultados conseguidos, e, paralelamente, a eficácia das actividades e práticas associadas e a verificação de áreas e oportunidades de melhoria durante este processo. A implementação de um sistema de qualidade não acautela por si só a satisfação dos clientes e a eficiência dos processos. Neste sentido, é visível a tentativa de um maior conhecimento desta instituição sobre esta filosofia, pois só assim se poderá capacitar mais fortemente no sentido de conseguir o retorno sobre o investimento realizado (a aposta numa visão de médio prazo tem sido fulcral neste caso), impedindo a desactualização e a inutilidade do sistema que, mercê das constantes mudanças técnicas e tecnológicas fica facilmente anquilosado (Pires, 2004 como citado em Proença, 2011, p.18) Esta instituição, pelas razões elencadas, envidou esforços para que tal não se verificasse.

Não obstante este objecto de estudo recair numa instituição pública, que por si só poderia denunciar o cumprimento de todos os pressupostos administrativos realçados, o que acontece é que há, na decorrência do rendimento de uma gestão integrada do processo da qualidade, uma tendência de cumplicidade com uma propensão do departamento de GRH (que se articula com o gabinete citado anteriormente) em questão poder, gradualmente, ser um *intermediário* no desenvolvimento das competências técnicas e transversais (que, indiretamente, se catapultam pelo cumprimento de maiores qualificações), dando outra provimento aos processos de acreditação.

Como podemos demonstrar podem ser várias as razões que impulsionam esta instituição a investir na formalização de um SGQ, ultrapassando a prevenção e correção de problemas de qualidade; e suportando-se no cumprimento de requisitos normativos, regulamentares ou legislativos; conseguindo focar-se a exigência de clientes ou potenciais clientes (lógica de cliente interno) o que permitiu, parcialmente, a conquista de novos mercados e, conseqüentemente, o reforço e melhoria dos canais de comunicação entre diferentes departamentos (com uma forte aposta na comunicação lateral).

É, também, importante ressaltar e ter presente que um SGQ necessita da elaboração de um suporte documental adequado, sendo este um procedimento inalienável. Como foi dito anteriormente: *documentos como os da política de qualidade, o manual de qualidade,*

o manual de funções, os procedimentos, as instruções de trabalho, os planos de inspeção e ensaio ou até mesmo os impressos devem estar devidamente identificados por título, código e data. Explicamos a sua necessidade, pelo facto de que os mesmos mantêm entre si uma ligação lógica e coerente, contendo informações relevantes tais como a paginação, as assinaturas dos responsáveis, as datas de aprovação e revisão, a estrutura de autoridade, os procedimentos do sistema, os objetivos que se propõem atingir, as responsabilidades atribuídas aos colaboradores ou os requisitos para monitorização da eficácia do sistema, entre alguns outros que ficam por especificar (Proença, 2011, p.19). A aposta escrupulosa nestes preceitos foi evidente nesta instituição (os serviços académicos estavam igualmente bem alinhados). Desta maneira, é indispensável que a documentação do sistema recaia, sobretudo, sobre informação estritamente necessária, funcionando como um guia de orientação para a resolução de problemas, acessível, a todos os colaboradores que dele necessitem. Os procedimentos relatados não devem ser observados como sendo unicamente burocráticos ou difíceis de gerir (Pires, 2012, p. 55). É de particular relevância que qualquer documento seja, como se viu anteriormente no estado da arte, transparente claro, conciso, completo, legível, compreensível, isento de erros gramaticais, consistente com os objetivos e âmbito do SGQ (Soares e Pinto, 2010, como citado em Proença, 2011, p.19). Esta instituição apostou nessa tentativa de fluidez comunicacional em todas as instâncias do processo.

Relembra-se o exposto na revisão da literatura que o Sistema Português da Qualidade (SPQ) compreende um conjunto integrado de entidades e organizações interrelacionadas e inter atuantes que seguindo princípios, regras e procedimentos aceites internacionalmente, congrega esforços para a dinamização da qualidade em Portugal e assegura a coordenação dos três subsistemas, nomeadamente, o da normalização, qualificação e da metrologia, tendo em vista o desenvolvimento sustentado do País e a melhoria significativa da qualidade de vida da sociedade. (Artigo 4º do Decreto-Lei n.º 71/2012 de 21 de março).

Neste caso, basicamente, tentou compaginar-se uma orientação para as tarefas e para os resultados com uma relativa orientação para as pessoas (as direcções de faculdades e de cursos foram importantes baluartes).

A acreditação é um instrumento usado para alcançar e transportar confiança no cumprimento de determinadas atividades técnicas, ao confirmar a existência de um nível de competência técnica mínimo, reconhecido internacionalmente.

Face ao que foi dito, é inquestionável que a acreditação é assim uma ferramenta de globalização e internacionalização da economia, promovendo as exportações nacionais. No que foi relatado, em suma, a acreditação não ocorre de forma desfasada da certificação, pertencendo aqui, muito visivelmente, ao seu domínio. Assim, essas normas autenticam a possibilidade de aumentar níveis de qualidade e confiança por parte dos clientes/consumidores.

É imperioso ressaltar que embora possa parecer que um sistema de SGQ possa pressupor custos mais elevados, confirma-se aqui, que após o sistema ter sido implementado, houve a tentativa de uma diminuição dos custos de produção e um aumento da produtividade. Deste modo, ao equacionar gestão da qualidade e eficácia não falamos de ações distintas, estanques e separadas. Convergem e são conciliáveis, são duas faces da mesma moeda, e esse esforço é notório neste caso.

3.2. Gestão de Qualidade e certificação: o processo

3.2.1. Normas ISO

A *International Organization for Standardisation* (ISO) é uma organização não-governamental, fundada em 1947, com sede na Suíça, composta por 165 estados-membros. Portugal está representado através do Instituto Português da Qualidade (IPQ). Este organismo tem por missão a promoção, unificação e coordenação do desenvolvimento de normas a um nível internacional.

A norma ISO 9000, surgiu pela primeira vez corria o ano de 1987 e já sofreu quatro revisões, estando actualmente em vigor a sua quinta edição, publicada em 2015, esta última versão é o reflexo dos sucessivos avanços tecnológicos aplicados também à gestão da Qualidade (ISO 9001). A ISO 9000 é composta pelas normas 9000, 9001, 9004 e 19011, sendo o nosso foco a ISSO 90001.

A ISO 9000 é a norma que regula e fundamenta o Sistema de Gestão da Qualidade, porquanto, ela, por si só, não permite orientar ou certificar o sistema, contudo, mostra à organização qual é o objetivo e os termos que devem ser aplicados para alcançar resultados, assim como, quais as vantagens da sua aplicação para a gestão da qualidade. A ISO 9000 emana uma série de normas para os mais diversos sectores, daí que os requisitos nela contidos são genéricos e podem ser aplicados em qualquer organização. Tendo em consideração o exposto, e dado que as organizações são diferentes e têm objetivos diferenciados, a ISO dá relevância a 5 pontos (APCER 2015):

- Partes interessadas;
- Serviços;
- Abordagem por processos;
- Pensamento baseado em risco;
- Foco no resultado.

No seguimento da linha de pensamento de Pinto e Soares (2011), as ISO, baseiam-se no modelo de melhoria contínua proposto por Edwards Deming, que consiste em aprender com um ciclo para aperfeiçoar e ajustar expectativas para o ciclo seguinte de forma constante e permanente. Face ao exposto, é possível concluir que o Sistema de Gestão da Qualidade implícita à norma ISO 9001:2015 é um sistema dinâmico que a partir do controlo de gestão permite, planear, implementar, verificar e atuar, tal como se pode observar na imagem infra.



Figura 6 – Ciclo PDCA. **Fonte:** adaptado de Santos et al, 2013

Este normativo funda-se na gestão por processos e vai de encontro ao preceituado na Gestão pela Qualidade Total, como se pode inferir pelos sete princípios de gestão de Qualidade apresentados na NP EN ISO 9000:2015:

- Foco no cliente;
- Liderança;
- Comprometimento das pessoas;
- Abordagem por processos;
- Melhoria;
- Tomada de decisões baseada em evidências;
- Gestão de relacionamentos.

Tendo em consideração o estipulado na ISO 9001:2015, o sistema de gestão da Qualidade não é mais do que um conjunto de processos correlacionados entre si, que tem como objectivo último a obtenção de resultados. Face ao exposto, torna-se fácil para a organização perceber onde e como pode melhorar o seu desempenho e, consequentemente, o seu sistema de gestão da Qualidade.

Nas Instituições de Ensino Superior (IES) portuguesas, a ISO 9000:2015, é utilizado na área dos serviços, mais concretamente na gestão de recursos humanos e na gestão académica. Algumas IES em Portugal, aplicam esta metodologia, como é o caso da Universidade de Coimbra, estas instituições são verdadeiros casos de sucesso e estão devidamente certificadas.

3.2.2. Qualificações e competências

A grande maioria dos autores utiliza a palavra competência como sinónimo de qualificações, pois consideram que a primeira é uma decorrência da segunda e aglutina-a. Historicamente, o conceito de qualificação surgiu primeiro do que o de competência, considerando que qualificação surgiu associada ao modelo taylorista de organização do trabalho, enquanto competência surgiu relacionada com os traços de personalidade e os comportamento do individuo.

De acordo com Lana e Ferreira (2007), a palavra competência foi utilizada pela primeira vez para se referir às pessoas que desempenhavam de forma eficiente e eficaz uma determinada função.

Zarifian (2001) afiança que “*a competência é uma inteligência prática, aplicada na solução dos problemas que surgem*”. Deste modo, a inteligência ancora-se nos conhecimentos adquiridos e numa busca constante de actualizações, para fazer face às rápidas mudanças na sociedade e nas diversas organizações.

Para Carbone et al (2005), as competências são pluridimensionais e encerram em si 4 características essenciais. Primeiro são sistémicas, porque envolvem uma estratégia. Segundo, são dinâmicas, dado que obrigam a um contacto permanente entre pessoas, tendo como objectivo a actualização e ampliação de conhecimentos. Terceiro, são cognitivas, pois referem-se à compreensão de ideias e em como aplicá-las, envolvendo tanto a componente mental como a física. E, por último, são holísticas, uma vez que são o resultado do uso da inteligência, dos valores, da personalidade, são aptidões e dimensões do estilo emocional do cérebro.

No nosso estudo empírico, a gestão de competências e qualificações é fundamental, pois quanto mais qualificado for o corpo docente, mais facilmente o curso obtém uma acreditação plena, isto é, sem qualquer tipo de condicionante por parte da A3ES. Por corpo docente qualificado entende-se, trabalho desenvolvido na pesquisa e criação de conteúdo novo, nomeadamente através da publicação de artigos em revistas científicas na área de estudo, possuir habilitações académicas ao nível do doutoramento ou pós-doutoramento, participar em investigações internacionais, conferências e colóquios, entre outros.

Face ao explanado anteriormente e, em jeito de conclusão, podemos afirmar que, nas organizações, quanto maior for a correspondência entre o perfil de qualificações e competências (técnicas e emocionais) e o perfil de partida por parte da organização, maior a possibilidade de optimização e crescimento dos colaboradores, neste caso em específico, os docentes e os alunos.

3.3. Gestão de Qualidade e GRH: influência dos programas de qualidade no sistema de acreditações

3.3.1. Acreditações e Avaliações: perspectivas e prospectivas

Devido ao crescente aumento das responsabilidades das instituições do ensino superior na sociedade, o sistema de gestão da qualidade tem vindo, cada vez mais, a assumir um papel de extrema importância, prova desse facto é o surgimento da Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), em Novembro de 2004 e no início de 2005, surgiram os princípios gerais que garantiam a Qualidade do ensino superior no seio da Europa. Em território nacional, a ENQA foi a entidade responsável por conduzir o processo de análise do sistema nacional de avaliação da Qualidade no ensino superior.

O artigo 6.º do RJAES, estipula que o objectivo primordial da acreditação é a garantia do cumprimento dos requisitos mínimos, que conduzem ao reconhecimento oficial dos estabelecimentos de ensino superior e dos seus ciclos de estudo. De acordo com o mesmo artigo, a acreditação dos estabelecimentos de ensino superior e dos seus ciclos de estudos no quadro do sistema de garantia da Qualidade do ensino superior, é realizada com base na avaliação da Qualidade.

Face às constantes recomendações europeias que defendiam que era urgente e necessário avaliar o sistema de ensino superior e considerando o disposto no art. 6.º do RJAES, o Estado português decidiu criar uma entidade que fosse responsável por este processo, assim, em 2007, através do Decreto-Lei nº 369/2007, de 5 de novembro é criada a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES). Esta entidade não é pública é totalmente privada e cujo objectivo primordial é garantir a Qualidade do ensino superior em Portugal, através da avaliação e acreditação das instituições (A3ES, 2017).

A A3ES rege-se pelo princípio, de que a responsabilidade pela Qualidade do ensino cabe, primordialmente, a cada instituição de ensino superior, a qual, deverá criar as estruturas e os procedimentos internos apropriados para promover e garantir essa mesma Qualidade (A3ES, 2014).

Apesar de ser criada em 2007, a A3ES apenas em 2009 iniciou a sua actividade, através da acreditação dos ciclos de estudos de todas as Instituições do Ensino Superior em

Portugal. A acreditação dos ciclos de estudos é cíclica e a sua periodicidade depende do tipo de acreditação que o ciclo de estudo recebe, sendo que quem realiza esta acreditação é a comissão de avaliação externa é efetuada mediante uma análise documental. A acreditação pode revestir 2 formas: **acreditado com condições**, pelo período de 3 anos e onde se terão de colmatar as falhas apontadas ou **acreditado** (plenamente, sem qualquer tipo de condicionante), pelo período de 5 anos.

A deliberação final, para a acreditação ou não do ciclo de estudos, compete ao Conselho de Administração, após avaliar o relatório final da Comissão de Avaliação Externa. Compete, igualmente, ao Conselho de Administração assegurar a equidade e o equilíbrio das decisões finais em caso de discordância (A3ES, 2014).

A avaliação dos ciclos de estudos, por parte da A3ES, encontra-se descrita no Manual de Avaliação: Avaliação de Ciclos de Estudos em Funcionamento. Neste documento estão vertidas todas as acções que estão na base do sistema de acreditação e os processos de garantia da Qualidade (A3ES, 2014).

Todavia, antes de a A3ES tomar a sua decisão final, as IES têm um processo longo e exaustivo de autoavaliação do(os) curso(s) que pretendem ver submetidos a avaliação para que posteriormente sejam acreditados. Esta autoavaliação é submetida na plataforma da A3ES e é com base nela que será tomada a decisão.

Na Universidade de Coimbra, esta autoavaliação é realizada, tendo como suporte um guia de orientação, que, tal como o nome indicia, é um documento que serve de suporte ao preenchimento desse relatório de autoavaliação.

A autoavaliação do curso é preenchida pelo coordenador do curso, sendo que o mesmo deverá auscultar os docentes do respetivo ciclo de estudos, os membros do Conselho Pedagógico, do Conselho Científico e da Comissão Científica, dos centros de investigação que colaborem na organização e funcionamento do ciclo de estudos (quando aplicável), assim como a participação de entidades externas, nomeadamente entidades empregadoras (quando aplicável). O contributo dos estudantes do respetivo ciclo de estudos é essencial e consta da autoavaliação do referido ciclo de estudos, contudo, ele é apurado através da aplicação de um inquérito que ocorre no final de cada semestre.

O relatório de autoavaliação é composto por 3 partes. A primeira abrange um conjunto de dados quantitativos caracterizadores do ciclo de estudos (sobre os estudantes, os docentes, os resultados académicos, entre outros). Na segunda parte é solicitada uma análise SWOT do ciclo de estudos e a indicação de ações de melhoria a implementar de modo a eliminar os pontos fracos apontados. Na terceira e última parte, é solicitado aos coordenadores que efectuem um balanço do nível de implementação das acções de melhoria definidas nos anos letivos transactos.

A autoavaliação dos cursos em funcionamento é fundamental e tem um forte contributo para uma boa Gestão da Qualidade, uma vez que, este constitui um importante momento de análise crítica, essencial para a reflexão sobre o funcionamento de cada ciclo de estudos, sendo possível verificar o que funciona bem e o que pode ser melhorado, apoiando a definição de estratégias de actuação numa lógica de melhoria contínua.

A qualidade do ensino, também é garantida através da avaliação das próprias IES.

A partir de 2012, a A3ES é, igualmente, responsável pela certificação dos Sistemas de Gestão de Qualidade das Instituições de Ensino Superiores portuguesas. Ressalva-se, contudo, o facto de esta certificação não ser obrigatória e são as próprias instituições de ensino superior que se voluntariam, para que o seu sistema de Gestão da Qualidade seja acreditado pela A3ES.

A avaliação das instituições de ensino superior permite a recolha de informações e dados que são utilizados para melhorar as práticas existentes nessas IES e para atingir a excelência do ensino praticado. Para o êxito de tal desiderato, é fundamental a participação de todos os intervenientes no processo, de forma a poder-se desenvolver uma verdadeira evolução na Qualidade (Fialho, 2009).

Nos diversos autores que tratam a temática da avaliação das IES não há consenso quanto ao conceito de avaliação, contudo é possível afirmar que a avaliação é uma forma de melhorar a qualidade do ensino (Freitas, 2012).

De acordo com Teodoro (2012), o processo de avaliação deve assumir um cariz pedagógico, considerando que a finalidade desta é identificar corretamente problemas e desvios e definir ações adequadas para a sua correção e prevenção no futuro.

Tendo presente esta linha de pensamento, o artigo 8.º do Regulamento Jurídico de Avaliação do Ensino Superior (RJAES), estabelece que “a avaliação da qualidade é obrigatória e realiza-se no quadro do sistema europeu de garantia da qualidade no ensino superior”.

Este Regulamento estipula, no seu art. 5º os três objectivos da avaliação da Qualidade:

- “a) Proporcionar a melhoria da qualidade das instituições de ensino superior;*
- b) A prestação de informação fundamentada à sociedade sobre o desempenho das instituições de ensino superior;*
- c) O desenvolvimento de uma cultura institucional interna de garantia de qualidade.”*

Assim como, elenca, conforme o art. 7º do RJAES, os princípios aos quais a avaliação da qualidade deve obedecer, sendo eles:

- a) Obrigatoriedade e periodicidade;*
- b) Intervenção de docentes, de estudantes e de entidades externas;*
- c) Existência de um sistema de avaliação externa caracterizado pela independência orgânico-funcional do avaliador face à entidade avaliada;*
- d) Internacionalização;*
- e) Participação das entidades avaliadas nos processos de avaliação externa, incluindo o contraditório;*
- f) Recorribilidade das decisões. “*

De acordo com o estipulado no artigo 10.º do RJAES, a avaliação da Qualidade assenta em duas formas de avaliação: a autoavaliação e a avaliação externa. Infra, iremos abordar as duas formas de avaliação da Qualidade.

A Avaliação Interna ou também denominada autoavaliação é um processo interno, que fica a cargo das próprias instituições de ensino superior. Este processo, consiste na recolha e análise de dados da sua atividade, através da aplicação de inquéritos aos estudantes, bem como na recolha de opiniões dos docentes e outras partes interessadas, sendo que o

objectivo é promover uma reflexão interna sobre o funcionamento da instituição, das suas actividades e do seu ensino, de modo a contribuir para a melhoria da Qualidade.

As IES devem estabelecer, nos termos dos seus estatutos, mecanismos de autoavaliação regular do seu desempenho, conforme o estipulado no artigo 147º nº 1 do RJIES.

Nos estatutos da A3ES, aprovados através do Decreto-Lei nº 369/2007, de 5 de novembro, está plasmada a necessidade das IES concretizarem os próprios sistemas de garantia da Qualidade, que sejam passíveis de certificação para posterior reconhecimento internacional.

O processo de avaliação e acreditação por parte da A3ES, ocorre na sua plataforma eletrónica, sendo disponibilizados guiões para o preenchimento online dos relatórios de autoavaliação (A3ES 2014).

A realização deste processo avaliativo é da competência de uma Comissão de Autoavaliação, que tem que cumprir as seguintes premissas:

- ✓ Proceder à análise SWOT do ciclo de estudos;
- ✓ Especificar um plano de melhoria para o ciclo de estudos;
- ✓ Elaborar o relatório de autoavaliação fornecido pela Agência.

A autoavaliação institucional é uma obrigatoriedade e desempenha um papel fundamental no processo de garantia de Qualidade.

A avaliação externa, de acordo com o estabelecido na Lei nº 38/2007, de 16 de agosto, deve considerar a eficácia e eficiência dos procedimentos internos de garantia da Qualidade, daí que a própria A3ES encare esta avaliação “*como um processo pelo qual uma agência especializada obtém dados, informações e evidências, sobre uma instituição ou uma atividade nuclear da mesma, com o objetivo de emitir uma declaração sobre a sua Qualidade*” (Glossário A3ES).

Os processos de avaliação externa da Qualidade, quer da instituição quer de um ciclo de estudos, realizam-se através de painéis de avaliação, integrados por peritos independentes, sem qualquer relação com a instituição de ensino superior avaliada e são designados pela A3ES. Este processo inclui visitas à instituição de ensino superior e a

auscultação dos representantes dos seus corpos docentes, bem como de entidades externas, conforme o estabelecido no artigo 19º da Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto. De seguida, o painel de peritos elabora um relatório que será submetido a aprovação por parte da Comissão de Avaliação Externa (CAE) da A3ES.

A CAE, é composta por um conjunto de especialistas selecionados pela Agência, com base na experiência e formação obtidas no âmbito da avaliação externa. Cada comissão é responsável por avaliar um ciclo de estudos e é apoiada por um funcionário da Agência, que atua como gestor do procedimento (A3ES, 2014).

Durante esta avaliação a CAE tem as seguintes funções:

- ✓ Ler e analisar as normas produzidas pela Instituição de Ensino Superior;
- ✓ Agendar as datas para a visita à IES;
- ✓ Conduzir a avaliação dos ciclos de estudos;
- ✓ Conduzir as reuniões com as autoridades académicas;
- ✓ Providenciar uma perspetiva sobre os ciclos de estudos em avaliação;
- ✓ Proceder à avaliação;
- ✓ Discutir os resultados da avaliação externa, elaborar recomendações e propor melhorias;
- ✓ Coadjuvar na elaboração e aprovação dos relatórios de avaliação externa.

Na perspectiva de Freitas (2012), a avaliação externa é executada por um avaliador externo, que se crê imparcial, independente e isento, o que ajuda à credibilidade das instituições do ensino superior, quer ao nível nacional como ao nível internacional. Estas avaliações externas, revestem-se de extrema importância dado que, demonstram as fragilidades e as lacunas existentes, sendo que as mesmas podem ser objecto de retificação. Contudo, é fundamental que se concilie a avaliação externa com a avaliação interna por forma a existir melhorias e desenvolvimento.

Em suma, A Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior tem como missão garantir a Qualidade do ensino superior em Portugal, mediante a avaliação e acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos, assim como o desempenho das funções inerentes à inserção de Portugal no sistema europeu de garantia da Qualidade do ensino superior (A3ES, 2014).

Conclusão

A Gestão de Recursos Humanos, de acordo com a sua matriz estratégica, encara as pessoas como os melhores activos da organização, pois é através delas que a mesma pode crescer e pode alcançar patamares de excelência.

Do mesmo modo, a Gestão da Qualidade, independentemente do sector em que é aplicada é um processo dinâmico, tendo implícito o princípio da melhoria continua. É premente estar em constante atualização, reformulação e otimização de processos e procedimentos, de forma a servir o público-alvo, da melhor forma possível, garantindo elevados níveis de satisfação. No nosso caso em concreto, é de extrema importância que a gestão da qualidade, na sua vertente pedagógica, concretizada através da acreditação e certificação dos cursos lecionados na instituição, satisfaça as expectativas dos alunos que procuram estudar nesta instituição.

De acordo com a linha de pensamento de Vouzas (2007), há uma relação intrincada entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Qualidade, no entanto, diversos autores desprezavam esta relação simbiótica. Na actualidade, é inquestionável que as questões que se interligam e inter cruzam com os Recursos Humanos estão no âmago da existência da qualidade e que o envolvimento e o comprometimento de práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos são vitais para o sucesso da implementação de todas e quaisquer práticas de melhoria da qualidade.

Hassan (2009), sublinha que “as pessoas estão no centro da filosofia da qualidade e argumenta que, a menos que o envolvimento e o compromisso dos Recursos Humanos que integram as organizações sejam conseguidos, o sucesso de qualquer programa de melhoria da qualidade está comprometido”.

Considerando, o objectivo geral desta investigação, conclui-se que as práticas de Gestão de Recursos Humanos, mais concretamente a gestão das competências e qualificações, têm uma relação directa e intrincada com a gestão da qualidade.

Tendo em conta os objetivos específicos estipulados para este estudo, pode-se concluir que existe uma grande compatibilidade entre a teoria e a prática.

No objectivo que avalia a eficácia da relação entre qualidade e acreditação, podemos referir que o mesmo foi observado de forma positiva, considerando que a acreditação se consubstancia num dos processos de melhoria contínua e de gestão da qualidade total. Nesta senda, este estudo empírico, veio comprovar que a aposta num Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, principalmente na vertente da qualidade pedagógica, facilita e contribui para a acreditação plena da grande maioria dos cursos lecionados na UC, assim como, para a acreditação plena da própria instituição.

A dinâmica entre Gestão da Qualidade e gestão das qualificações e competências é verificada, considerando que ambas, quando aplicadas da forma mais correcta favorecem a organização, demarcando-a e diferenciando-a relativamente às demais. Por outras palavras, a gestão das qualificações e competências quando aplicada à gestão da qualidade pedagógica, torna a instituição de ensino superior e, conseqüentemente, a sua oferta lectiva mais atraente, pois quanto mais qualificado for o seu corpo docente, de mais cursos acreditados plenamente a instituição dispõe.

Quanto às hipóteses/questões, pelo exposto, postula-se que as mesmas não se infirmam, o que consubstancia a sua essência e corporiza o raciocínio de que a GRH, numa lógica integrada, acaba por ocupar-se, indirectamente, da gestão da qualidade e de competências, podendo agilizar a eficiência conduzida nos processos de acreditação.

Nesta investigação, o único objectivo que ficou por comprovar, na sua vertente prática foi o referente ao impacto das estratégias de Gestão de Recursos Humanos nas práticas de Gestão da Qualidade, considerando que este impacto apenas é possível verificar de uma forma realista, através de inquéritos realizados quer a funcionários quer a estudantes e os inquéritos aos últimos intervenientes apenas é realizado no terminus do primeiro e segundo semestre. A presente observação participante terminou sem que se apurassem os resultados da aplicação do inquérito aos estudantes no primeiro semestre.

As maiores dificuldades e limitações que senti ao elaborar este estudo empírico, está relacionado com a escassa bibliografia e o pouco conhecimento existente na área da qualidade, compreensível, por um lado, considerando que é um tema que está a surgir, incompreensível, por outro, dado que é um pilar fundamental, nos dias de hoje, para o sucesso de uma qualquer organização.

Relativamente a pistas para investigações futuras, pode sugerir-se fazer-se um estudo mais prático e aprofundado de todo o processo de acreditação e certificação da oferta lectiva e das próprias instituições de ensino superior, por exemplo, comparando instituições de ensino superior que tenham sido sujeitas a acreditação e as que não tenham, ainda, sido sujeitas ao processo de acreditação, uma vez que este é de carácter facultativo, de forma a verificar se esta acreditação é ou não facilitadora da acreditação dos respectivos cursos.

Referências e Bibliografia

- Ashraf, J. (2017). Examining the public sector recruitment and selection, in relation to job analysis in Pakistan. *Cogent Social Sciences*, 3, 1-11.
- Beck, B., Billing, D. C., & Carr, A. J. (2016). Developing physical and physiological employment standards: Translation of job analysis findings to assessments and performance standards – A systematic review. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 56, 9-16.
- Boyatzis, R. E. (1982), *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons. 10 - 39.
- Boyd, R. (2008). Staffing the commons: Job analysis in the context of an information commons. *Library Hi Tech*, 26(2), 232-24.
- Cabral, M., Cardoso, C. (1999). *Gestão dos Recursos Humanos: Evolução do conceito. Teoria Organizacional: perspectivas e prospectivas*, Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Caetano, António e Vala, Jorge (2007). *Gestão de Recursos Humanos-Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa, Editora RH, Lda.
- Carbone, P.; Brandão, H.; Leite, J. e Vilhena, R. (2005). *Gestão por competências e Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas.
- Cascão, F. (2004), *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento. Um Estudo Exploratório de Inovações na Gestão de Pessoas*, Lisboa: RH Editora.
- Crosby. P. B. (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.
- Cunha, M. Pina e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cardoso, C.C., Marques, C. A., & Gomes,

Jorge F. S. (2010). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. 2ª Edição. Lisboa: Edições Silabo, LDA.

Deming, W. E. (2000). Out of The Crisis. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Enguita, Mariano F. "Tecnologia e sociedade: A ideologia da racionalidade técnica, a organização do trabalho e a educação". In: Trabalho, educação e prática social, PortoAlegre, Artes Médicas, 1991.

Feigenbaum, A. V. (1961). Total Quality Control. New York: McGraw-Hill.

Fernandes, Alexandra, e António Caetano (2007), A avaliação de desempenho. In Caetano, A. & Vala, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas, Lisboa: Editora RH, 359-387.

Fortin, M.-F. (1996). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

Garvin, D. A. (1988). Managing Quality. New York: The Free Press.

Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. (4º Edição). São Paulo: Editora Atlas.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6º Edição). São Paulo: Editora Atlas.

Gomes, P. J. (2004). A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação. Cadernos BAD, (2) , pp. 6-18.

Harbison, Frederick H. (1974). "Mão-de-obra e desenvolvimento econômico: Problemas e estratégia". In: Pereira, Luiz (org.). *Desenvolvimento, trabalho e educação*. 2a ed. Rio de Janeiro, Zahar.

- Hassan, A. (2009). ISO certification and human resource management. In *The Indian Journal of Labour Economics*, 52 (2), 285-301.
- Hillau, Bernard (1994), “De l’intelligence opératoire à l’historicité du sujet”, em Francis Minet, Michel Parlier e Serge de Witte (orgs.), *La Compétence: Mythe, Construction ou Réalité*, Paris, Ed. L’Harmattan.
- Hooghiemstra (1994), *Homens e Competências: a Gestão de Recursos Humanos na Europa*, Zenite Edições de Gestão, p. 13-43.
- Ishikawa, K. (1971). *Guide to Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Juran, J. M. (1951). *Juran’s Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Lana, M. e Ferreira, V. (2007). *Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas*. Estação Científica Online, Juíz de Fora, nº 4, abril/maio.
- Longo, R. M. (1996). *Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação*. Brasília: IPEA.
- Lopes, M.J.F.C. (2015). *Certificação ISO 9001 e Gestão de Recursos Humanos: Precedentes e Consequentes. Estudo de Caso das Unidades de Serviços Certificadas da Universidade do Minho*.
- Manfredi, Sílvia Maria (1998). *Educação & Sociedade - Trabalho, qualificação e competência profissional*. ISSN 0101-7330 versão impressa.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (5º Edição). São Paulo: Editora Atlas.
- Marques, A. S. (2005). *Integração Normativa na Gestão da Qualidade (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e*

Engenharia industrial, Aveiro, Portugal).

- Martins, R. A., & Costa, P. L., Neto (1998). Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: Uma Proposta de Sistematização. *Gestão e Produção*, 5(3), 298-311.
- McClelland, D. (1973), Testing for competencies rather than for intelligence, *American Psychologist Journal*, Jan. 28: 1, 1 -14.
- Mendes, M. F. (2007). O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Minho, Portugal). Disponível: <http://hdl.handle.net/1822/7967>.
- Moreira, Ricardo Manuel Margarinho Bessa (2010). Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental (Dissertação de Doutoramento, Universidade Fernando Pessoa).
- Neves, J. G. (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e práticas*.
- Parente, Cristina (2004), “Para uma análise da gestão de competências profissionais”, *Sociologia*, 14, pp. 298-342.
- Peretti, Jean Marie, (2001). *Recursos Humanos*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pires, R. A. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Proença, T. A. (2011). *O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente - Hotel Tryp Coimbra (Relatório de Estágio Curricular, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal)*.

- Saqib, Z., Khan, M., Raza, N., Sohail, Z., & Zainab, A. (2016)- Selecting the selection methods at a Pakistani NGO. *Asian Journal of Management Cases*, 13(1), 23-31.
- Schultz, Theodore W. (1974). "Educação como investimento". *In: PEREIRA, Luiz (org.). Desenvolvimento, trabalho e educação*. 2ª ed. Rio de Janeiro, Zahar.
- Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B., & Zechmeister, J. S. (2012). *Metodologia de Pesquisa em Psicologia*. (9º Edição). Porto Alegre: AMGH Editora.
- Silva, M. Â. (2009). Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal). Disponível: <http://hdl.handle.net/10773/1715>.
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18, 87-99.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos –Métodos e Práticas (6ª Ed.)*. Lidel: Lisboa.
- Spencer, L. and Spencer, S. (1993), *Competence at Work: A Model for Superior Performance*. New York.
- Withe, R.W. (1959), Motivation reconsidered: The concept of competence, *Psychological Review*, 66: 5, 297 - 333.
- Zarifan, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

Legislação:

Estatutos IQP, Portaria n.º 23/2013, de 24 de janeiro, com as atualizações introduzidas pela Portaria n.º 258/2014, de 12 de dezembro.

Estatutos da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino superior, Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro.

Estatutos da Universidade de Coimbra, Despacho normativo n.º 43/2008, na sua redação atual.

Lei orgânica do Instituto Português da Qualidade, I.P., Decreto-Lei n.º 71/2012, de 21 de março, alterado pelo Decreto-Lei n.º 80/2014, de 15 de maio.

Normalização, Regulamento (UE) n.º 1025/2012 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de outubro de 2012.

Regulamento Jurídico de Avaliação do Ensino Superior (RJAES), Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto.

ANEXO A:

Guia de Orientação – Apoio ao preenchimento dos relatórios anuais de autoavaliação de cursos/ciclos de estudos



GO062 - Apoio ao preenchimento dos relatórios anuais de autoavaliação de curso/ciclo de estudos

Âmbito: P111 – Monitorização e avaliação da qualidade pedagógica

Objetivo: Descrever um conjunto de orientações para o preenchimento dos relatórios anuais de autoavaliação de curso/ciclo de estudos

Destinatários: Coordenação de curso/CE, Direções das UO/Departamento e Dinamizadores/as da Qualidade das UO

ÍNDICE

Enquadramento

PARTE A

I. NOÇÕES FUNDAMENTAIS SOBRE O RELATÓRIO ANUAL DE AUTOAVALIAÇÃO DE CURSO/CE.....

II. IMPORTÂNCIA DO RELATÓRIO ANUAL DE AUTOAVALIAÇÃO DE CURSO/CE.....

PARTE B

I. RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DE CURSO/CE: ESTRUTURA E CAMPOS A PREENCHER

1. ESTUDANTES

1.1. Estudantes inscritos/as no ciclo de estudos no ano letivo em curso

1.1.1. Total de estudantes inscritos/as

1.1.2. Caracterização por Género

1.1.3. Estudantes inscritos/as por ano curricular

1.1.4. Procura do curso/ciclo de estudos

2. DOCENTES

2.1. Caracterização de docentes do curso/ciclo de estudos

2.1.1. Evolução do total de docentes do curso/ciclo de estudos

2.1.2. Reflexão sobre a adequação do corpo docente do curso/CE

3. RESULTADOS

3.1. Resultados Académicos

3.1.1. Eficiência formativa

3.1.2. Sucesso escolar nas diferentes áreas científicas do ciclo de estudos e respetivas unidades curriculares

3.1.3. Comparação do sucesso escolar nas diferentes áreas científicas do ciclo de estudos e respetivas unidades curriculares

4. OUTROS RESULTADOS

4.1. Mobilidade de estudantes e docentes

5. ANÁLISE SWOT DO CICLO DE ESTUDOS E PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA

5.1. A análise SWOT – definição e vantagens da sua utilização

5.1.1. Pontos fortes

5.1.2. Pontos fracos

5.1.3. Oportunidades

5.1.4. Constrangimentos

5.2. PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA

6. ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA DO PASSADO

II. NOTAS ADICIONAIS SOBRE O PREENCHIMENTO E VALIDAÇÃO DO RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DE CURSO/CE

ANEXO B:

Estatutos da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, Decreto-Lei nº 369/2007, de 5 de novembro

Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de Novembro - Estatutos da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino superior, Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro.

O Programa do XVII Governo Constitucional identificou como objectivos para a política de ensino superior, entre outros, a garantia da qualificação dos portugueses no espaço europeu, a melhoria da qualidade e da relevância das formações oferecidas, o fomento da mobilidade e da internacionalização, o incremento da autonomia das instituições, o desenvolvimento de uma cultura de prestação de contas, a valorização de parcerias entre instituições nacionais e estrangeiras, bem como a estruturação de um sistema de garantia da qualidade reconhecido internacionalmente.

Este último desígnio de criação de um sistema de garantia de qualidade susceptível de reconhecimento internacional foi, no mesmo programa, organizado em torno de quatro eixos, identificados com:

- i) O alargamento da avaliação ao desempenho das instituições;
- ii) A objectivação dos critérios da avaliação, a tradução dos resultados em apreciações qualitativas, dimensão a dimensão, comparáveis entre si, e a clarificação das consequências da avaliação, quer para o funcionamento dos cursos e das instituições de ensino superior, quer para o seu financiamento;
- iii) A internacionalização do processo de avaliação, designadamente na dimensão de avaliação institucional;
- iv) A exigência de concretização, pelas instituições de ensino superior, de sistemas próprios de garantia da qualidade, passíveis de certificação.

A criação de um sistema de garantia da qualidade do ensino superior reconhecido internacionalmente supõe uma adesão aos princípios internacionalmente aceites na matéria.

Neste particular, merecem especial atenção:

- i) O relatório de avaliação do sistema de ensino superior português, de Dezembro de 2006, preparado pela OCDE a pedido do Governo;

ii) Os Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, constantes do relatório, de Fevereiro de 2005, preparado pela European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) a pedido dos ministros signatários da Declaração de Bolonha;

iii) O relatório, preparado pela ENQA, a pedido do Governo Português, sobre a garantia da qualidade do ensino superior em Portugal, de Novembro de 2006, que procedeu à avaliação das práticas neste domínio levadas a cabo no âmbito do Conselho Nacional de Avaliação do Ensino Superior e formulou recomendações ao Governo sobre a organização, método e processos de um novo sistema de acreditação, conforme aos Standards and Guidelines.

Esta avaliação sublinha a necessidade de conceber um sistema em que, com base nos resultados da auto-avaliação das instituições de ensino superior, cuja importância cumpre reconhecer, a avaliação externa passe a estar a cargo de entidades que lhe sejam efectivamente externas e não de entidades delas representativas em cuja actividade se confundiam avaliadores externos e avaliados. Preconiza-se assim a criação de uma agência de garantia da qualidade do ensino superior independente das instituições a avaliar, ao contrário da prática até então seguida.

Essa agência deverá ser responsável pela avaliação e acreditação das instituições e seus ciclos de estudos, sendo que a acreditação dependerá, integralmente, dos resultados do processo de avaliação.

Neste contexto, o Governo apresentou à Assembleia da República uma proposta de lei do regime jurídico da avaliação do ensino superior, que constituiu a base da Lei n.º 38/2007, de 16 de Agosto, e do sistema de avaliação da qualidade nela acolhido, marcado pela universalidade, obrigatoriedade e periodicidade, pela exigência de adopção de políticas de qualidade no interior das próprias instituições de ensino superior, pela multidimensionalidade do correspondente objecto, pela sujeição dos seus critérios aos padrões firmados no desenvolvimento do Processo de Bolonha, pela importância complementar da avaliação das actividades de investigação científica e de desenvolvimento, pelo contraditório nos processos de avaliação e pela recorribilidade das decisões neles tomadas, pela participação de peritos estrangeiros no processo de avaliação, por várias formas de intervenção dos estudantes no seu seio, pela publicidade e por uma orientação em direcção a fins de implantação das instituições de ensino superior no panorama internacional, na vida da comunidade e no mercado de trabalho.

Dá-se agora concretização à criação da agência, através da instituição de uma fundação de direito privado, forma de organização já adoptada com êxito em numerosos países.

A Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior assumirá a responsabilidade pelos procedimentos de garantia da qualidade desse grau de ensino - nomeadamente os de avaliação e de acreditação -, bem como pela inserção de Portugal no sistema europeu de garantia da qualidade do ensino superior.

O traço essencial deste organismo é a sua independência, quer face ao poder político, quer face às entidades avaliadas, independência essa desde logo evidenciada no próprio enquadramento institucional escolhido.

A independência da Agência evidencia-se também nas regras de designação, de composição e de funcionamento do conselho de administração, enquanto respectivo órgão principal. Os titulares deste conselho, em número máximo de sete, são nomeados pelo conselho de curadores, de entre personalidades de mérito científico e profissional reconhecido e relevante para as atribuições da Agência e são independentes no exercício da sua actividade. Os membros executivos exercem a sua actividade em exclusividade, e o cargo de membro não executivo é incompatível com a titularidade de cargos directivos em instituições de ensino superior.

Os interesses envolvidos na garantia da qualidade do ensino superior são representados através de um conselho consultivo, de composição alargada.

A estrutura orgânica da Agência compreende ainda um conselho de revisão, com competência para apreciar os recursos de mérito das decisões do conselho de administração em matéria de avaliação e acreditação, integrado, igualmente, por membros dotados de estrita independência, em virtude dos seus modos de designação e estatuto, bem como um conselho fiscal, a designar pelo membro do governo responsável pela área das finanças.

O presente decreto-lei inclui, finalmente, normas de procedimento sobre a avaliação e acreditação, onde avultam:

- i) A inclusão obrigatória da contribuição de entidades externas relevantes para o processo de acreditação, designadamente das ordens e outras associações públicas profissionais;
- ii) A possibilidade da integração dos resultados de avaliações de estabelecimentos de ensino ou de ciclos de estudos realizadas por instituições nacionais, estrangeiras ou

internacionais que desenvolvam actividade de avaliação dentro dos princípios adoptados pelo sistema europeu de garantia da qualidade do ensino superior.

Os serviços prestados pela Agência são pagos pelos respectivos destinatários, mas o montante referente é limitado, quer pelo montante do próprio custo da prestação, quer pelas práticas nessa matéria registadas ao nível do sistema europeu de garantia da qualidade do ensino superior.

Até à efectiva entrada em funcionamento da Agência, continuam a aplicar-se as regras transitórias para a criação de novos ciclos de estudos fixadas pelo título v do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março.

Conclui-se assim o processo legislativo relacionado com a garantia da qualidade do ensino superior, integrado:

- i) Pelo Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março, que aprovou o regime jurídico dos graus e diplomas, e que fixou os princípios gerais da acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos;
- ii) Pela Lei n.º 38/2007, de 16 de Agosto, que aprovou o regime jurídico da avaliação do ensino superior;
- iii) Pelo presente decreto-lei, que institui a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.

O regime jurídico de garantia da qualidade do ensino superior, que se completa com a criação da Agência:

- i) Introduce um verdadeiro sistema de avaliação externa, independente das instituições de ensino, e onde não se confundem avaliadores e avaliados;
- ii) Torna a acreditação das instituições e ciclos de estudos dependente de uma avaliação prévia favorável;
- iii) Reconhece o papel fundamental das ordens e outras associações profissionais públicas, que passam a participar do processo de acreditação, fazendo cessar a sua intervenção a posteriori no processo de reconhecimento profissional de cursos superiores tornada, em certos casos, necessária pela ausência de um sistema como o agora instituído.

O presente decreto-lei foi objecto de consulta pública, tendo sido ouvidos, designadamente, o Conselho Nacional de Educação, o Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas, o Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos, a Associação Portuguesa do Ensino Superior Privado, ordens e associações públicas profissionais e associações de estudantes.

Assim:

No desenvolvimento do artigo 52.º da lei de bases do sistema educativo, e nos termos das alíneas a) e c) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

Artigo 1.º

Instituição

É instituída pelo Estado Português, como agência de avaliação e acreditação para a garantia da qualidade do ensino superior, a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, doravante designada por Agência, e são aprovados os respectivos Estatutos, publicados em anexo ao presente decreto-lei, que dele faz parte integrante.

Artigo 2.º

Natureza e regime

1 - A Agência é uma fundação de direito privado, dotada de personalidade jurídica e reconhecida como de utilidade pública, constituída por tempo indeterminado.

2 - A Agência rege-se pelo disposto no presente decreto-lei, pelos Estatutos publicados em anexo e, subsidiariamente, pela demais legislação que lhe for aplicável.

Artigo 3.º

Fins

1 - Compete à Agência, nos termos previstos na lei, a avaliação e a acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos, bem como o desempenho das funções inerentes à inserção de Portugal no sistema europeu de garantia da qualidade do ensino superior.

2 - Estão sujeitas aos procedimentos de avaliação e de acreditação, da responsabilidade da Agência, todas as instituições de ensino superior.

3 - A Agência pode igualmente participar na realização de outras avaliações de natureza científica, designadamente de instituições que integrem o sistema científico nacional.

4 - Considerando a natureza dos seus fins, a contratação pela Agência ou com a Agência de quaisquer serviços de avaliação cujo valor seja inferior aos limites fixados pelas normas da União Europeia, não está sujeita aos procedimentos previstos no regime jurídico da contratação pública, podendo ser objecto de ajuste directo.

Artigo 4.º

Património e contribuição financeira

1 - O património da Agência é constituído pelos bens indicados no artigo 5.º dos seus Estatutos.

2 - Em caso de extinção da Agência, todo o seu património reverte para o Estado, salvo quando seja fundida ou incorporada noutra entidade, situações em que o património pode reverter, total ou parcialmente, para esta.

3 - Pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior são transferidas para a Agência:

- a) A título de dotação inicial, uma quantia no valor de um milhão de euros;
- b) A título de subsídio de instalação, uma contribuição financeira de três milhões de euros até ao fim do ano de 2009.

4 - Ao Estado não incumbe assegurar quaisquer outras dotações regulares à Agência, ressalvada a remuneração dos serviços cuja prestação lhe solicite.

Artigo 5.º

Independência e princípios gerais de actuação

1 - A Agência é independente no exercício das suas funções, no quadro da lei e dos seus Estatutos, sem prejuízo dos princípios orientadores fixados pelo Estado através dos seus órgãos próprios.

2 - Os princípios gerais de actuação a adoptar nos procedimentos de garantia da qualidade do ensino superior são os previstos no regime jurídico da avaliação do ensino superior, aprovado pela Lei n.º 38/2007, de 16 de Agosto.

Artigo 6.º

Avaliação

As normas aplicáveis pela Agência aos procedimentos de avaliação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos são as previstas no regime jurídico da avaliação do ensino superior, aprovado pela Lei n.º 38/2007, de 16 de Agosto.

Artigo 7.º

Acreditação

1 - A acreditação de instituições de ensino superior e seus ciclos de estudos é obrigatória, nos termos do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março, e pode ser:

- a) Da iniciativa da Agência;
- b) Da iniciativa das instituições de ensino superior interessadas.

2 - Compete ao conselho de administração da Agência, em função dos resultados da avaliação e do cumprimento, pelas instituições de ensino superior nela interessadas, dos requisitos constantes do artigo 57.º do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março, a decisão de acreditação, que pode ser:

- a) Favorável, tendo por consequência a autorização da entrada em funcionamento, numa instituição de ensino superior, de um ciclo de estudos conducente a determinado grau académico e o reconhecimento do mesmo grau, nos termos do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março;
- b) Favorável, mas condicionada à tomada, pela instituição de ensino superior interessada no procedimento, de medidas no âmbito do sistema de garantia da qualidade julgadas necessárias pela Agência, dentro do prazo por esta fixado e com sujeição à respectiva verificação, e sob pena de conversão em decisão desfavorável;
- c) Desfavorável, tendo por consequência a não produção dos efeitos referidos na alínea a).

3 - A decisão favorável no âmbito de um processo de acreditação é válida por um prazo inicial, a fixar por regulamento da Agência, que não pode exceder oito anos, findo o qual carece de sucessivas revalidações, em prazo a fixar naquele regulamento, podendo ser

cancelada antes do decurso dos prazos, quando tal seja consequência dos resultados de avaliação extraordinária superveniente, determinada por circunstâncias específicas que a exijam.

4 - O montante devido à Agência por cada acreditação é fixado por regulamento desta e deve:

- a) Reflectir os custos médios dos serviços prestados;
- b) Conter-se em valores determinados a partir de critérios de economia, eficiência e eficácia, bem como das melhores práticas internacionais na matéria.

5 - As normas atinentes ao procedimento de acreditação e à sua relação com o procedimento de avaliação são aprovadas pelo conselho de administração da Agência.

6 - Os procedimentos de acreditação:

- a) Incluem necessariamente a contribuição de entidades externas relevantes para o processo, designadamente das ordens e outras associações públicas profissionais, bem como de outras entidades científicas, culturais e económicas;
- b) Podem integrar os resultados de avaliações de estabelecimentos de ensino ou de ciclos de estudos realizadas por instituições nacionais, estrangeiras ou internacionais que desenvolvam actividade de avaliação dentro dos princípios adoptados pelo sistema europeu de garantia da qualidade do ensino superior.

7 - Nos procedimentos de acreditação são obrigatoriamente ouvidas as entidades mais representativas das profissões para cujo exercício os ciclos de estudos em causa visem habilitar, abrangendo ordens ou associações profissionais, associações sindicais e patronais, e ainda os ministérios interessados.

8 - Sem prejuízo do disposto nos n.os 6 e 7, é interdita a qualquer entidade que não a Agência a acreditação, para efeitos profissionais, de qualquer instituição de ensino superior ou ciclo de estudos.

9 - A cobrança coerciva das dívidas provenientes da falta de pagamento dos montantes devidos pela acreditação realiza-se através de processo de execução fiscal, servindo de título executivo a certidão emitida para o efeito pela Agência.

Artigo 8.º

Dever de cooperação

A Direcção-Geral do Ensino Superior e o Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, os demais serviços e organismos da Administração Pública e as instituições de ensino superior têm o dever de colaboração e cooperação com a Agência, bem como o dever de comunicação da informação que lhes seja solicitada, no quadro do sistema de garantia da qualidade do ensino superior.

Artigo 9.º

Aplicação do Código do Procedimento Administrativo

À actuação da Agência são subsidiariamente aplicáveis as disposições do Código do Procedimento Administrativo.

Artigo 10.º

Pessoal

O conselho de administração pode solicitar às instituições públicas com atribuições no âmbito do ensino superior, ciência e tecnologia, a cedência de trabalhadores para o exercício de funções na Agência, nos termos da legislação aplicável.

Artigo 11.º

Isenções, benefícios e regime fiscal

1 - A Agência goza de todas as isenções e benefícios fiscais aplicáveis às pessoas colectivas de utilidade pública, nos termos da legislação em vigor.

2 - A Agência é entidade beneficiária de mecenato científico para os fins do Estatuto do Mecenato Científico aprovado pela Lei n.º 26/2004, de 8 de Julho, estando os donativos que lhe sejam concedidos dispensados da emissão do certificado previsto naquele Estatuto.

Artigo 12.º

Registo

O presente decreto-lei constitui título suficiente para todos os efeitos legais, incluindo os de registo, os quais se farão sem pagamento de quaisquer taxas ou emolumentos.

Artigo 13.º

Regime transitório

Num prazo máximo de seis meses a contar da tomada de posse dos membros do conselho de administração da Agência, são aplicáveis à acreditação de instituições de ensino superior e de ciclos de estudos as normas constantes do título v do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março.

Artigo 14.º

Alteração dos Estatutos

A alteração dos Estatutos da Agência efectua-se por decreto-lei.

Artigo 15.º

Extinção

A Agência extingue-se por decreto-lei, nos termos e situações previstos na lei.

Artigo 16.º

Norma revogatória

São revogados os Decretos-Leis n.os 205/98, de 11 de Julho, e 88/2001, de 23 de Março.

Artigo 17.º

Entrada em vigor

O presente decreto-lei entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 23 de Agosto de 2007. - José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa - Fernando Teixeira dos Santos - José Mariano Rebelo Pires Gago.

Promulgado em 17 de Outubro de 2007.

Publique-se.

O Presidente da República, Aníbal Cavaco Silva.

Referendado em 25 de Outubro de 2007.

O Primeiro-Ministro, José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa.

ANEXO

ESTATUTOS DA AGÊNCIA DE AVALIAÇÃO E ACREDITAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

CAPÍTULO I

Disposições gerais

Artigo 1.º

Denominação

A presente fundação de direito privado adopta a denominação de Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, adiante designada por Agência, regendo-se pela legislação aplicável e pelo disposto nos presentes Estatutos.

Artigo 2.º

Duração

A Agência é constituída por tempo indeterminado.

Artigo 3.º

Sede

1 - A Agência tem a sua sede em Lisboa, podendo a transferência da mesma para outro lugar do território nacional ocorrer sem necessidade de alteração dos presentes Estatutos, por deliberação do conselho de curadores.

2 - A Agência pode criar delegações ou quaisquer outras formas de representação em lugar julgado conveniente ou necessário para o cumprimento dos seus fins.

Artigo 4.º

Fins

1 - A Agência tem por fim garantir a qualidade do ensino superior em Portugal, através da avaliação e da acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos.

2 - Sem prejuízo do disposto no número anterior, a Agência pode ainda participar na realização de outras avaliações de natureza científica, designadamente de instituições que integrem o sistema científico nacional.

3 - Para a realização dos seus fins, a Agência pode emitir normas de carácter obrigatório e vinculativo para os seus destinatários, designadamente relativas a procedimentos, critérios técnicos e outras.

4 - A Agência pode ainda:

a) Colaborar, em matéria das suas atribuições, com organismos estrangeiros seus congéneres nas áreas da avaliação e da acreditação;

b) Proceder à avaliação de instituições de ensino superior estrangeiras que lho solicitem.

Artigo 5.º

Património

1 - O património inicial da Agência é constituído pela dotação inicial que lhe é atribuída pelo Estado, no valor de um milhão de euros, através do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

2 - O património da Agência é, ainda, constituído pelas suas receitas, bem como pelos restantes bens, direitos e obrigações de conteúdo económico de que venha a ser titular.

3 - A Agência elabora e mantém actualizado o inventário do seu património.

Artigo 6.º

Actividades

Para a realização dos seus fins a Agência pode praticar todos os actos considerados necessários ou convenientes pelos seus órgãos, designadamente:

a) A avaliação e a acreditação de instituições de ensino superior e seus ciclos de estudos;

b) A realização de avaliações de natureza científica;

- c) O aconselhamento do Estado em matéria de garantia da qualidade do ensino superior em Portugal;
- d) A realização dos estudos e pareceres que lhe forem solicitados pelo Estado;
- e) O desempenho das funções inerentes à inserção de Portugal no sistema europeu de garantia da qualidade do ensino superior;
- f) A coordenação das actividades de avaliação e de acreditação em Portugal com instituições e mecanismos de avaliação internacionais.

CAPÍTULO II

Composição, competência e funcionamento dos órgãos e dos serviços

Secção I

Organização

Artigo 7.º

Órgãos

São órgãos da Agência:

- a) O conselho de curadores;
- b) O conselho de administração;
- c) O conselho fiscal;
- d) O conselho de revisão;
- e) O conselho consultivo.

Secção II

Conselho de curadores

Artigo 8.º

Composição e funcionamento

1 - O conselho de curadores é composto por cinco membros, designados por resolução do Conselho de Ministros, sob proposta do ministro responsável pela área do ensino superior, de entre personalidades de reconhecido mérito e experiência.

2 - Dois dos membros do conselho de curadores são escolhidos de entre cinco personalidades indicadas em lista apresentada, conjuntamente, pelo Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas, pelo Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos e pela Associação Portuguesa do Ensino Superior Privado, ao ministro responsável pela área do ensino superior.

3 - Pela resolução do Conselho de Ministros a que se refere o n.º 1 e sob proposta do ministro responsável pela área do ensino superior, é nomeado, de entre os membros que não os referidos no número anterior, o presidente do conselho de curadores.

4 - O mandato dos membros do conselho de curadores é de cinco anos, não renovável e excepcionalmente prorrogável por mais um ano.

5 - O conselho de curadores é convocado pelo seu presidente, com pelo menos 15 dias de antecedência, e reúne ordinariamente quatro vezes por ano.

6 - A convocatória das reuniões do conselho de curadores pode ser enviada por correio registado ou por correio electrónico para os endereços fornecidos pelos seus membros e deve conter o lugar, o dia e a hora da reunião, a ordem do dia e os documentos necessários ao pleno esclarecimento dos assuntos constantes da ordem do dia.

7 - O conselho de curadores pode reunir extraordinariamente sempre que tal seja solicitado pelo conselho de administração, pelo conselho fiscal ou por qualquer dos seus membros, mediante requerimento escrito dirigido ao presidente, do qual constem os assuntos a incluir na ordem do dia e a fundamentação da necessidade da reunião do conselho.

8 - O conselho de curadores reúne com a presença da maioria dos seus membros e delibera por maioria absoluta, tendo cada membro direito a um voto.

9 - O regime remuneratório dos membros do conselho de curadores é fixado pela resolução do Conselho de Ministros a que se refere o n.º 1.

Artigo 9.º

Competência

Compete ao conselho de curadores:

- a) Designar os membros do conselho de administração e do conselho de revisão;
- b) Apreciar genericamente a actuação do conselho de administração, podendo emitir pareceres ou recomendações sobre as linhas gerais de actuação;
- c) Dar parecer, até 15 de Dezembro de cada ano, sobre o orçamento e plano de actividades da Agência para o ano seguinte;
- d) Dar parecer sobre o relatório de gestão e as contas do exercício do ano transacto;
- e) Aprovar a aceitação de heranças, doações, legados ou quaisquer outras liberalidades;
- f) Fixar as remunerações ou a atribuição de senhas de presença aos membros dos demais órgãos da Agência;
- g) Dar parecer sobre qualquer assunto que o conselho de administração ou o conselho fiscal submetam à sua consideração;
- h) Decidir quanto à localização da sede, em caso de alteração da mesma;
- i) Velar pelas contenção, economia, eficiência, eficácia e observância das melhores práticas internacionais quanto à fixação dos custos da avaliação e da acreditação.

Secção III

Conselho de administração

Artigo 10.º

Composição do conselho de administração

1 - O conselho de administração, enquanto órgão responsável pela definição da actuação da Agência e pela prática dos actos ordenados à prossecução dos respectivos fins, é composto por um número máximo de quatro membros executivos e de três membros não executivos, perfazendo um total máximo de sete membros, designados pelo conselho de curadores, com um mandato de quatro anos, renovável, de entre personalidades de mérito científico e profissional reconhecido e relevante para as atribuições da Agência.

2 - Um dos membros executivos é nomeado pelo conselho de curadores na qualidade de presidente do conselho de administração.

3 - A remuneração do presidente e dos vogais executivos é indexada às remunerações fixadas, respectivamente, para os reitores e vice-reitores das universidades públicas.

4 - Sem prejuízo do disposto nos presentes Estatutos quanto à competência do conselho de curadores, os membros do conselho de administração são independentes no exercício das suas funções.

5 - A designação como membro executivo do conselho de administração implica a exclusividade de funções.

6 - O exercício de funções como membro não executivo do conselho de administração é incompatível com a titularidade, no ano anterior à data da designação ou durante o exercício do mandato, de cargo directivo em instituições de ensino superior.

7 - Os membros do conselho de administração estão sujeitos ao regime geral de impedimentos previsto para a Administração Pública pelo artigo 44.º do Código do Procedimento Administrativo, considerando-se também como impeditivo o facto de estar em apreciação decisão que respeite a instituição com a qual o membro tenha uma relação duradoura, independentemente da natureza do vínculo.

8 - A cessação do mandato dos membros do conselho de administração apenas pode ocorrer mediante deliberação por maioria de quatro quintos da totalidade dos membros do conselho de curadores fundamentada em:

- a) Incapacidade permanente;
- b) Incompatibilidade superveniente;
- c) Violação grave dos deveres a que estão adstritos;
- d) Manifesta incapacidade para o desempenho normal das respectivas funções.

9 - O mandato dos membros do conselho de administração cessa ainda, mediante verificação pelo conselho de curadores, em caso de renúncia.

10 - Salvo impossibilidade absoluta ou deliberação unânime do conselho de curadores em contrário, o membro do conselho de administração cujo mandato cesse mantém-se no exercício das suas funções até à sua efectiva substituição.

Artigo 11.º

Competência do conselho de administração

1 - Compete ao conselho de administração a prática de todos os actos necessários à prossecução dos fins da Agência que não estejam, nos termos dos presentes Estatutos, atribuídos a outros órgãos, dispondo dos mais amplos poderes de representação e gestão.

2 - Compete ao conselho de administração, no domínio da garantia da qualidade do ensino superior:

- a) A iniciativa de quaisquer procedimentos de avaliação ou de acreditação;
- b) A decisão final sobre os procedimentos referidos na alínea anterior, quer estes tenham sido desencadeados por sua iniciativa, quer a requerimento das instituições de ensino superior interessadas;
- c) A aprovação dos relatórios resultantes de processos de avaliação ou de acreditação;
- d) A eventual adopção, no quadro do sistema nacional de avaliação e acreditação, dos resultados de procedimentos de avaliação ou acreditação solicitados pelas instituições de ensino superior a outros organismos de garantia da qualidade, nacionais ou estrangeiros, e que por aquelas lhe sejam sujeitos para esse fim;
- e) A aprovação de normas, no âmbito do sistema de garantia da qualidade do ensino superior, com observância dos termos de referência constantes do regime legal da avaliação.

3 - Compete ao conselho de administração, no âmbito da orientação e gestão da Agência:

- a) Representá-la, definir e dirigir as respectivas actividade e organização interna;
- b) Elaborar os planos anuais e plurianuais de actividades e assegurar a respectiva execução;
- c) Elaborar o relatório de actividades;
- d) Administrar e dispor do seu património;
- e) Elaborar o balanço social, nos termos da lei aplicável;
- f) Contratar e dirigir o pessoal;
- g) Praticar os demais actos de gestão e os necessários ao bom funcionamento dos serviços;

- h) Nomear os representantes da Agência em organismos exteriores;
- i) Elaborar os pareceres, estudos e informações que lhe sejam solicitados pelo Estado;
- j) Abrir ou encerrar delegações ou quaisquer outras formas de representação;
- l) Praticar todos os actos inerentes ao cumprimento dos deveres decorrentes do estatuto de utilidade pública;
- m) Requerer a convocação do conselho de curadores;
- n) Decidir sobre quaisquer outras matérias que respeitem à Agência.

4 - Compete ao conselho de administração, no domínio da gestão financeira e patrimonial:

- a) Elaborar o orçamento anual e assegurar a respectiva execução;
- b) Arrecadar e gerir as receitas e autorizar as despesas;
- c) Preparar e aprovar o relatório anual, o balanço e as contas de cada exercício;
- d) Instituir, manter e conservar sistemas internos de controlo contabilístico, de forma a reflectirem correctamente, em cada momento, a situação patrimonial e financeira da Agência;
- e) Exercer os demais poderes previstos nos presentes estatutos que não sejam da competência de outro órgão.

5 - Compete, em especial, ao presidente do conselho de administração:

- a) Representar a Agência em juízo e fora dele;
- b) Representar a Agência nas suas relações com o Estado, com as instituições de ensino superior e com as demais entidades, públicas ou privadas;
- c) Solicitar pareceres ao conselho consultivo;
- d) Exercer as demais competências que lhe sejam delegadas pelo conselho de administração.

Artigo 12.º

Funcionamento do conselho de administração

1 - O conselho de administração reúne ordinariamente duas vezes por mês e extraordinariamente sempre que o presidente o convoque, por sua iniciativa ou a solicitação dos vogais.

2 - Os membros do conselho de administração devem ser convocados para as reuniões por carta ou por correio electrónico com a antecedência adequada.

3 - As deliberações do conselho de administração são tomadas por maioria, não se admitindo abstenções e sendo cada voto nominal e fundamentado.

4 - A Agência fica obrigada, em quaisquer actos ou contratos, pela assinatura do presidente, de dois membros do conselho de administração com indicação dessa qualidade ou ainda pela assinatura de um ou mais mandatários, nos termos dos respectivos mandatos.

Secção IV

Conselho fiscal

Artigo 13.º

Designação e estatuto do conselho fiscal

1 - O conselho fiscal, enquanto responsável pelo controlo da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira e patrimonial da Agência, é composto por três membros, com um mandato de três anos renovável uma vez e por igual período, designados por despacho do membro do Governo responsável pela área das finanças, sendo um deles obrigatoriamente revisor oficial de contas.

2 - Para o desempenho das suas competências, o conselho fiscal pode proceder a todos os actos de inspecção e verificação que tenha por convenientes, designadamente obter do conselho de administração a apresentação, para exame e verificação, de todos os documentos, bem como verificar a existência de qualquer classe de valores, a prestação de informações ou esclarecimentos sobre o curso das operações ou actividades.

3 - O conselho fiscal tem o dever de:

a) Se fazer representar pelo seu presidente nas reuniões do conselho de administração e nas reuniões do conselho de curadores, sempre que os respectivos presidentes o convoquem ou que nelas se apreciem as contas do exercício;

- b) Exercer uma fiscalização conscienciosa e imparcial;
- c) Guardar segredo acerca dos factos e informações de que tiver conhecimento em razão das suas funções;
- d) Dar conhecimento ao conselho de curadores e ao conselho de administração das verificações, fiscalizações e diligências que tenha realizado e do resultado das mesmas;
- e) Informar os órgãos da Agência de todas as irregularidades e inexactidões por ele verificadas.

Artigo 14.º

Competências do conselho fiscal

1 - Compete ao conselho fiscal:

- a) Verificar se as competências do conselho de administração, no domínio da gestão financeira e patrimonial, incluindo a arrecadação de receitas, se exercem de acordo com o previsto nos presentes Estatutos e com a lei aplicável;
- b) Acompanhar e verificar a regularidade dos livros, registos contabilísticos e documentos que lhe servem de suporte;
- c) Acompanhar e verificar a exactidão do relatório anual, do balanço ou das contas de cada exercício da Agência;
- d) Dar parecer sobre o orçamento da Agência e suas revisões e alterações, bem como sobre o plano de actividades;
- e) Dar parecer sobre o relatório de gestão de exercício, incluindo a certificação legal de contas;
- f) Dar parecer sobre a aquisição, arrendamento, alienação e oneração de bens imóveis;
- g) Dar parecer sobre a aceitação de doações, heranças ou legados;
- h) Dar parecer sobre a contratação de empréstimos;
- i) Manter o conselho de curadores e o conselho de administração informados sobre os resultados das verificações e exames a que proceda;

- j) Elaborar relatórios da sua acção fiscalizadora, incluindo um relatório anual global;
- l) Propor ao conselho de curadores e ao conselho de administração a realização de auditorias externas, quando tal se revele necessário ou conveniente;
- m) Pronunciar-se sobre os assuntos que lhe sejam submetidos pelo conselho de curadores ou pelo conselho de administração;
- n) Exercer as demais competências previstas na lei e nos presentes Estatutos.

2 - O prazo para elaboração dos pareceres referidos no número anterior é de 15 dias a contar da recepção dos documentos a que respeitam.

3 - Para exercício da sua competência, o conselho fiscal tem direito a:

- a) Tomar a iniciativa e proceder à prática dos actos de inspecção e verificação que tenha por convenientes para o cabal exercício das suas funções, designadamente os consistentes na obtenção, junto do conselho de administração, das informações e esclarecimentos que repute necessários;
- b) Aceder livremente a todos os serviços e a toda a documentação da Agência, podendo requisitar a presença dos respectivos responsáveis e solicitar os esclarecimentos que considere necessários;
- c) Tomar ou propor as demais providências que considere indispensáveis.

4 - Os membros do conselho fiscal não podem ter exercido actividades remuneradas na Agência nos últimos três anos anteriores ao início das suas funções e não poderão exercer actividades remuneradas na Agência durante os três anos que se seguirem ao termo das suas funções.

Secção V

Conselho consultivo

Artigo 15.º

Composição, designação e funcionamento do conselho consultivo

1 - O conselho consultivo é um órgão de aconselhamento em matéria de garantia da qualidade do ensino superior e de apoio às decisões do conselho de administração, composto por:

- a) Dois representantes do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas;
- b) Dois representantes do Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos;
- c) Dois representantes da Associação Portuguesa do Ensino Superior Privado;
- d) Dois membros a designar pelas associações de estudantes do ensino superior, sendo um do ensino superior universitário e outro do ensino superior politécnico;
- e) Um representante de cada uma das ordens ou associações públicas profissionais existentes;
- f) Um representante do Conselho dos Laboratórios Associados;
- g) Um membro a indicar pela associação empresarial mais representativa no sector da indústria;
- h) Um membro a indicar pela associação empresarial mais representativa no sector do comércio e dos serviços;
- i) Um membro a indicar pela associação empresarial mais representativa do sector da agricultura;
- j) Um membro a indicar por cada uma das duas confederações sindicais mais representativas dos trabalhadores;
- l) Representantes dos ministérios interessados;
- m) Até cinco especialistas cooptados pelo próprio conselho.

2 - O presidente do conselho consultivo é eleito de entre todos os membros do conselho consultivo, em reunião do mesmo.

3 - O conselho consultivo reúne ordinariamente duas vezes por ano, mediante convocação do seu presidente enviada com, pelo menos, 15 dias de antecedência, podendo os seus membros participar através de conferência áudio-visual por qualquer meio tecnológico que assegure a comunicação fidedigna entre todos.

4 - A convocatória pode ser enviada por correio registado ou electrónico para os endereços fornecidos pelos membros e deve conter o lugar, o dia e a hora da reunião, a ordem de trabalhos, os documentos necessários ao pleno esclarecimento dos assuntos constantes da ordem de trabalhos e os requisitos a que porventura estejam subordinados os meios tecnológicos de participação.

5 - O presidente do conselho consultivo organiza uma lista de presenças, no local ou à distância, dos membros participantes em cada reunião, dela lavrando acta, que submete a aprovação e assina.

6 - O conselho consultivo delibera por maioria e com a presença de dois terços de todos os seus membros.

7 - No caso de na primeira convocação não haver quórum deliberativo, o conselho delibera em segunda convocação pela maioria dos membros presentes ou participantes na reunião.

Artigo 16.º

Competência do conselho consultivo

Compete ao conselho consultivo emitir parecer sobre o plano anual de actividades e sobre as grandes linhas de actuação e de orientação estratégica da Agência.

Secção VI

Conselho de revisão

Artigo 17.º

Definição

O conselho de revisão é o órgão de recurso das decisões do conselho de administração em matéria de avaliação e acreditação.

Artigo 18.º

Composição do conselho de revisão

1 - O conselho de revisão é composto por cinco membros, com experiência profissional relevante, sem vínculo permanente a instituições de ensino superior portuguesas, devendo integrar pessoas com experiência em organismos estrangeiros congéneres.

2 - A designação e o estatuto dos membros do conselho de revisão seguem o regime aplicável à designação e estatuto dos membros não executivos do conselho de administração.

Secção VII

Serviços e pessoal

Artigo 19.º

Serviços

Sem prejuízo de outro modelo de funcionamento que seja decidido pelo conselho de administração, a Agência dispõe:

- a) De um gabinete de estudos e análise, responsável pela recolha de dados, pelo tratamento de informação, pela realização de análises e demais estudos, no âmbito da garantia da qualidade do ensino superior;
- b) De um serviço financeiro, responsável pela gestão financeira da Agência.

Artigo 20.º

Pessoal

1 - Os serviços integram pessoal tecnicamente especializado para as funções a exercer.

2 - Sem prejuízo do disposto no número anterior, o conselho de administração pode solicitar às instituições públicas com atribuições no âmbito do ensino superior, ciência e tecnologia, a cedência de trabalhadores para o exercício de funções na Agência, nos termos da legislação aplicável.

3 - A Agência pode ainda contratar quaisquer pessoas, designadamente peritos ou conjuntos de peritos externos em garantia da qualidade do ensino superior, para tarefas de estudo ou avaliação inerentes aos respectivos fins.

CAPÍTULO III

Outras disposições

Artigo 21.º

Publicidade

1 - Os regulamentos aprovados pela Agência são publicados na 2.^a série do Diário da República e na Internet.

2 - As decisões da Agência em matéria de avaliação e acreditação, bem como os relatórios que as fundamentam, são públicos e disponibilizados através da Internet.

Artigo 22.º

Receitas

1 - Constituem receitas da Agência:

- a) Os montantes devidos pelos actos de avaliação e acreditação;
- b) As remunerações devidas por outros serviços prestados;
- c) As participações ou subvenções concedidas por quaisquer entidades, bem como o produto de doações, heranças ou legados;
- d) O produto dos serviços prestados a terceiros e da venda das suas publicações e estudos;
- e) Quaisquer outras receitas.

2 - As receitas são liquidadas e cobradas nos termos a definir em normas aprovadas para o efeito pelo conselho de administração.

3 - O montante devido à Agência por cada acreditação deve:

- a) Reflectir os custos médios dos serviços prestados;
- b) Conter-se em valores determinados a partir de critérios de economia, eficiência e eficácia, bem como das melhores práticas internacionais na matéria.

Artigo 23.º

Despesas

Constituem despesas da Agência as que resultem de encargos decorrentes da prossecução das respectivas atribuições, designadamente os referentes a:

- a) Pessoal;
- b) Aquisição, manutenção, aluguer ou arrendamento de bens e equipamentos;
- c) Financiamento dos seus serviços e realização de diligências e outras operações decorrentes das suas atribuições;
- d) Aquisição de bens e serviços, nomeadamente os resultantes da colaboração de peritos externos.

Artigo 24.º

Registo europeu

A Agência deve integrar o registo que venha a ser criado no âmbito do sistema europeu de garantia da qualidade do ensino superior.