



# **Gestão da Qualidade** **na** **Universidade da Madeira**



**Documento de enquadramento**

**Submetido à aprovação  
do  
Conselho Geral  
de  
10 de Setembro de 2010**

## Índice

1. Introdução .....	3
2. Enquadramento dos sistemas de qualidade no EEES .....	5
3. Enquadramento dos sistemas de qualidade nas universidades portuguesas .....	9
4. Definições .....	12
5. Política de qualidade .....	13
6. Gestão da Qualidade na UMa .....	15
6.1. O Modelo CAF na UMa .....	15
6.2 Estrutura do modelo .....	16
6.2.1. Agentes dinamizadores .....	17
6.2.2. Resultados .....	18
6.3. Gestão por processos .....	20
6.4. Orientação aos grupos de interesse .....	22
6.4.1. Vias de participação dos grupos de interesse .....	23
6.4.2. Prestação de contas aos grupos de interesse .....	23
7. Plano de implantação do sistema de gestão de qualidade na UMa .....	24
8. Compromissos .....	25
9. Conclusão .....	26

*(Texto escrito ao abrigo do novo Acordo Ortográfico)*

## 1. Introdução

A globalização da formação universitária, no contexto do Espaço Europeu de Ensino Superior (EEES) exige a implementação de sistemas de gestão da qualidade acreditados, mediante utilização de procedimentos objetivos e de indicadores comuns e comparáveis, que promovam a mobilidade e o reconhecimento automático da formação realizada em qualquer instituição de ensino superior (IES) do EEES. Na declaração de Berlim<sup>1</sup>, em 2003, emitida pelos ministros da UE responsáveis pelo ensino superior, está contemplado que os sistemas nacionais de avaliação do ensino superior dos países membros da UE devem integrar procedimentos padronizados para a avaliação institucional nas diferentes áreas da atividade universitária (docência, investigação, serviços e gestão). Esta situação obriga as IES a desenvolver procedimentos para garantir a transparência, a eficácia e o controlo público de resultados.

A comunidade académica é constituída por alunos, pessoal docente e pessoal não-docente, e o conceito de qualidade impõe que se atendam às necessidades destes grupos, mas também da sociedade em geral, com planos, políticas e procedimentos dinâmicos e versáteis para responder a um mundo em constante evolução. A qualidade total, mais do que um sistema, supõe uma cultura, uma estratégia e um estilo de liderança.

A qualidade na Universidade da Madeira (UMa) é um processo de contínua melhoria baseado num maior e melhor conhecimento de toda a academia. Deste modo, o modelo de gestão de excelência determina a existência de um sistema que assegure a qualidade, garanta as especificações dos produtos/serviços (docência, investigação, serviços e gestão), incluindo a satisfação do cliente (interno, externo e a sociedade como um todo), a gestão de todos os processos da instituição e a optimização dos recursos de forma sustentável e amiga do ambiente.

Um dos objetivos da UMa é a satisfação das necessidades e das expectativas na sociedade. Impulsionada pelas forças do mercado e pelo desenvolvimento tecnológico, a globalização exerce uma enorme influência na natureza das instituições de ensino superior e nas formas da oferta de formação avançada. Esta influência moldou o ensino superior em termos do que é ensinado e do que é investigado, alterando os interesses dos alunos e a oferta das instituições de estudos académicos mais abrangentes para uma maior variedade de cursos mais específicos. Numa sociedade centrada no conhecimento e num contexto de crescente internacionalização dos cursos universitários, a UMa está empenhada em assegurar a qualidade dos seus cursos e dos graus académicos e disposta a criar os instrumentos para garantir e demonstrar essa qualidade. A garantia da qualidade é um desafio iniludível, e mais ainda quando nas universidades é depositado um voto de confiança e são comprometidos recursos consideráveis para o desempenho das suas missões. No quadro legal aplicável,

---

<sup>1</sup> Cf. eg. o endereço <http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/24850512-4E2F-4579-829F-80CB905A5CC8/366/ComunicadodeBerlim1.pdf>

nomeadamente no artigo 76.º da Constituição da República Portuguesa, nos artigos 11.º e 147.º da Lei n.º 62/2007 (Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior), de 10 de Setembro, e nos artigos 17.º e 18.º da Lei n.º 38/2007 (Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior), de 16 de Agosto, a UMa deve assegurar que as suas práticas se ajustam aos objetivos associados à sua missão. A integração de estratégias de melhoria contínua permitirá à UMa avaliar, desenvolver, controlar e rever as suas práticas, o que já aconteceu, por exemplo, no processo de acreditação dos seus cursos na Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES). No entanto, para responder às obrigações inerentes à participação no EEES, é necessária uma organização mais sistemática que possa contribuir para a garantia da qualidade através da implementação de uma série de subsistemas internos de garantia de qualidade (SIGQ), estabelecidos formalmente e publicamente acessíveis.

## 2. Enquadramento dos sistemas de qualidade no EEES

Na Europa, quando falamos de garantia de qualidade, a referência de base é o documento *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area* (ESG)<sup>2</sup> elaborado pela *European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA) e que estabelece um conjunto de recomendações a observar nos SIGQ das instituições de ensino superior. Estas recomendações servem também para a constituição de agências de garantia de qualidade, como a A3ES, que definem padrões, avaliam e asseguram a garantia de qualidade nos diferentes países membros do EEES. A estratégia formulada para assegurar a qualidade do ensino superior utiliza sistemas internos de garantia da qualidade, da responsabilidade das universidades, e também sistemas externos, da responsabilidade das agências de garantia de qualidade.

A ENQA estabeleceu as seguintes diretrizes para os sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior:

1. Políticas e procedimentos para a garantia da qualidade:
  - a. ter uma política, procedimentos associados, e padrões para assegurar a qualidade dos seus cursos e graus;
  - b. estabelecer um compromisso explícito para o desenvolvimento de uma cultura que reconheça a importância da qualidade e da garantia da qualidade nas suas atividades;
  - c. desenvolver e implementar uma estratégia para a contínua melhoria da qualidade;
  - d. formalizar e publicitar a estratégia, a política e os procedimentos;
  - e. incluir os alunos e outros grupos de interesse na definição da política de qualidade.
2. Aprovar, monitorizar e rever periodicamente os cursos e graus mediante a instituição de mecanismos formais.
3. Os alunos devem ser avaliados utilizando regulamentos, procedimentos e critérios publicados que são aplicados de forma consistente.
4. Garantia da qualidade do pessoal docente:
  - a. As instituições devem ter mecanismos para assegurar que o pessoal docente é qualificado e competente;

---

<sup>2</sup> A última edição do ESG data de 2009 pode ser encontrada no endereço [http://www.enqa.eu/pubs\\_esg.lasso](http://www.enqa.eu/pubs_esg.lasso)

- b. O pessoal docente deve estar disponível nas avaliações externas e a sua participação pode ser comentada em relatórios.
- 5. As instituições devem assegurar que os recursos disponíveis e o apoio à aprendizagem dos alunos são adequados e apropriados a cada curso oferecido.
- 6. As instituições devem assegurar que coligem, analisam e utilizam informação relevante para uma gestão eficaz dos seus cursos e atividades.
- 7. As instituições devem publicar, com caráter de regularidade, informação atualizada, imparcial e objetiva, tanto de caráter qualitativo como quantitativo, sobre os seus cursos e graus.

A ENQA estabeleceu, também, as seguintes diretrizes para os sistemas externos de garantia da qualidade do ensino superior:

- 1. Os procedimentos externos de garantia da qualidade devem considerar a eficácia dos processos internos.
- 2. Os objetivos e propósitos dos processos externos de garantia da qualidade devem ser determinados pelos responsáveis (incluindo as instituições de ensino superior), antes do desenvolvimento dos processos, e publicados com uma descrição dos procedimentos a utilizar.
- 3. Quaisquer decisões formais tomadas, tendo por base os resultados da atividade externa de garantia de qualidade, devem estar baseadas em critérios explícitos que são aplicados de forma consistente.
- 4. Todos os processos externos de garantia da qualidade devem ser especificamente concebidos para assegurar a sua adequação aos fins e objetivos pretendidos.
- 5. Os relatórios com os resultados da atividade externa de garantia de qualidade devem:
  - a. ser publicados num estilo claro e imediatamente acessível aos destinatários pretendidos;
  - b. ter todas as decisões, comentários e recomendações num local de fácil acesso.
- 6. Os processos externos de garantia da qualidade que contenham recomendações requerendo um plano de acção subsequente devem ter um procedimento de seguimento predeterminado e aplicado de forma consistente.
- 7. A atividade externa de garantia de qualidade das instituições e/ou cursos deve ser periódica e com uma periodicidade claramente pré-definida e publicada.
- 8. As agências de garantia da qualidade devem elaborar, periodicamente, relatórios que descrevam, de uma forma mais abrangente, os resultados mais destacados das suas atividades de revisão, monitorização e avaliação.

Na Europa existem diversos modelos que têm por objetivo avaliar/assegurar a qualidade nas universidades.

**Tabela 1.** Síntese comparativa da natureza e características de sistemas nacionais de auditoria institucional na Europa<sup>3</sup>.

País	Natureza	Obrigatoriedade	Início	Periodicidade	Decisão formal (certificação do SIGQ)	Consequências de uma decisão negativa	
						No financiamento	Na acreditação/Outras
Inglaterra/Irlanda do Norte	Controlo <sup>a</sup>	Obrigatório	2006	5 a 6 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança</li> <li>• Confiança limitada</li> <li>• Sem confiança</li> </ul>	Sim	Execução de plano de correção no prazo máximo de 18 meses
Escócia	Melhoria	Obrigatório	2003	4 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança</li> <li>• Confiança limitada</li> <li>• Sem confiança</li> </ul>	Sim	Submissão de plano de correção, seguido de nova visita. Monitorização apertada até ter passado.
Noruega	Controlo	Obrigatório	2003	≤ 6 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovado</li> <li>• Não aprovado</li> </ul>	Não	Não pode criar novos cursos.  Tem 6 meses para corrigir deficiências (se falhar perde acreditação institucional).
Suíça	Melhoria/Controlo	Obrigatório	2003	4 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovado</li> <li>• Não aprovado</li> </ul>	Sim	Realização de nova auditoria passado 1 ano. Se falhar nesta auditoria pode perder até 25% do financiamento federal.
Dinamarca	Melhoria	Obrigatório	2003 <sup>b</sup>	6 anos	Não há decisão	Não	Sem consequências formais.
Finlândia	Melhoria	Voluntário	2005	6 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado</li> <li>• Nova auditoria</li> </ul>	Não	Nova auditoria centrada nas medidas corretivas tomadas. Pode ter consequências na contratualização com o Ministério.
Alemanha	Controlo <sup>a</sup>	Voluntário	2008	6 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditado</li> <li>• Não acreditado</li> </ul>	Não	Obrigatoriedade de submeter todos os cursos ao processo normal de acreditação.

<sup>3</sup> Sérgio Machado dos Santos (2009) *Análise Comparativa dos Processos Europeus para a Avaliação e Certificação de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade (SMS)*.

Áustria	Melhoria	Voluntário	2008	6 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovado</li> <li>• Aprovado com condições</li> <li>• Não aprovado</li> </ul>	Não	Não é emitido certificado. Pode ter consequências na contratualização com o Ministério.
Holanda	Melhoria	Voluntário	2008	6 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança adquirida</li> <li>• Confiança limitada</li> <li>• Sem confiança</li> </ul>	Não	Não obtém o certificado de “Confiança adquirida”. Obrigatoriedade de submeter todos os cursos ao processo normal de acreditação.
Espanha	Melhoria	Voluntário	2007	3 a 4 anos <sup>c</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovado</li> <li>• Aprovado com condições</li> <li>• Não aprovado</li> </ul>	Não	Sem consequências formais, mas pode influenciar resultados de acreditação dos cursos. É publicado na página da agência.

a – com elementos de melhoria.

b – suspenso em 2008.

c – ainda por decidir.



### 3. Enquadramento dos sistemas de qualidade nas universidades portuguesas

Em Portugal, os esforços das universidades para criar mecanismos de garantia da qualidade estão quase sempre centrados na sua atividade formativa. Como já referimos, no passado, os cursos foram avaliados quer por entidades nacionais, como o extinto Conselho Nacional de Avaliação do Ensino Superior, quer por entidades internacionais como a *European University Association* (EUA). Atualmente, na A3ES decorre um processo de acreditação dos cursos. Além dos cursos, a qualidade dos serviços não académicos das universidades, e de alguns dos seus procedimentos, foi objeto de certificação de qualidade.

Nas universidades, também estão implementados elementos dispersos que podem ser considerados como ferramentas para a criação de SIGQ (embora lhes falte uma abordagem sistemática e estruturada) como os sistemas de avaliação de desempenho, os sistemas de avaliação da aprendizagem ou os inquéritos aos alunos.

Atualmente nenhuma universidade portuguesa tem um modelo completo de gestão da qualidade reconhecido internacionalmente. No entanto, existem universidades e institutos com subsistemas internos de garantia da qualidade como, por exemplo:

- a Universidade de Aveiro: Sistema de Garantia da Qualidade do Processo de Ensino-Aprendizagem na Universidade de Aveiro;
- a Universidade de Coimbra: Sistema de Gestão da Qualidade Pedagógica;
- a Universidade do Minho: Sistema Interno de Garantia da Qualidade (em regime experimental);
- o Instituto Superior Técnico: Subsistema de Qualidade das Unidade Curriculares;
- a Universidade da Beira Interior: os Serviços de Gestão Académica, Serviços de Documentação e Apoio a Projetos de Investigação foram certificados com a norma ISO 9001:2000.

Em 2009 a A3ES encarregou ao Professor Sérgio Machado dos Santos um estudo sobre a *Análise Comparativa dos Processos Europeus para a Avaliação e Certificação de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade*. Neste documento são elaboradas dez recomendações para os SIGQ que acrescentam 3 novas recomendações às contidas no ESG. Estas três novas recomendações referem-se à garantia de qualidade das atividades de:

- Investigação e Desenvolvimento;
- Ligação à sociedade;

- Internacionalização.

As recomendações contidas no documento, que transcrevemos, são as seguintes:

1. Definição da política e objetivos de qualidade: A instituição deve consolidar uma cultura de qualidade apoiada numa política e em objetivos de qualidade formalmente definidos e publicamente disponíveis.
2. Definição e garantia da qualidade da oferta formativa: A instituição deve definir mecanismos para a avaliação e renovação da sua oferta formativa, desenvolvendo metodologias para a aprovação, o controlo e a revisão periódica dos seus cursos.
3. Garantia da qualidade das aprendizagens e apoio aos estudantes: A instituição deve dotar-se de procedimentos que permitam promover e comprovar a qualidade do ensino que empreende e garantir que este tem como finalidade fundamental favorecer a aprendizagem dos estudantes.
4. Recursos humanos: A instituição deve contar com mecanismos que assegurem que o recrutamento, gestão e formação do seu pessoal docente e pessoal de apoio, se efetua com as devidas garantias para que possam cumprir com eficácia as funções que lhes são próprias.
5. Recursos materiais e serviços: A instituição deve dotar-se de mecanismos que lhe permitam planear, gerir e melhorar os serviços e recursos materiais com vista ao desenvolvimento adequado das aprendizagens dos estudantes e demais atividades científico-pedagógicas.
6. Sistemas de informação: A instituição deve dotar-se de mecanismos que permitam garantir a recolha, análise e utilização dos resultados e de outra informação relevante para a gestão efetiva dos cursos e demais atividades.
7. Informação pública: A instituição deve dotar-se de mecanismos que permitam a publicação periódica de informação atualizada, imparcial e objetiva, tanto quantitativa como qualitativa, acerca dos cursos e graus oferecidos.
8. Investigação e desenvolvimento: A instituição deve dotar-se de mecanismos para promover e avaliar a atividade científica, tecnológica e artística adequada à sua missão institucional.
9. Relações com o exterior: A instituição deve dotar-se de mecanismos para promover e avaliar a colaboração interinstitucional e com a comunidade, nomeadamente quanto ao seu contributo para o desenvolvimento regional e nacional.
10. Internacionalização: A instituição deve dotar-se de mecanismos para promover e avaliar as suas atividades de cooperação internacional.

O diálogo entre as instituições de ensino superior e as agências de garantia de qualidade (QA) deve ser aprofundado para que os processos internos e externos de garantia da qualidade cumpram o seu objetivo último que é o da modernização das IES. Nesse sentido, a EUA lançou um projeto denominado *“Quality Assurance for the Higher Education Change Agenda”*, (QAHECA). O aspecto mais destacável do projeto é a inclusão das práticas de criatividade e inovação no contexto das IES. As recomendações deste projeto estabelecem alguns princípios que as QA e as IES poderiam aplicar para melhorar os processos de garantia da qualidade que promovam a criatividade.

## 4. Definições

Na UMa adotaremos as seguintes definições:

**Qualidade** – adequação ao objetivo.

**Política de qualidade** – conjunto de intenções globais e orientações relacionadas com o compromisso com a qualidade de serviço estabelecido com os utilizadores e as partes interessadas.

**Controlo de qualidade** – processo pelo qual os resultados são avaliados para determinar se cumprem ou não com um padrão pré-estabelecido.

**Sistema interno de garantia de qualidade (SIGQ)** – conjunto integrado das políticas, comportamentos, ações e procedimentos necessários para assegurar que a qualidade dos produtos e serviços da UMa é mantida e melhorada.

**Auditoria de qualidade** – uma verificação sistemática e independente para determinar se o controlo de qualidade e os procedimentos de garantia são adequados para atingir os objetivos, se decorrem como planeado e se estão a ser implementados corretamente.

**Melhoria da qualidade** – enriquecimento dos procedimentos e sistemas de qualidade.

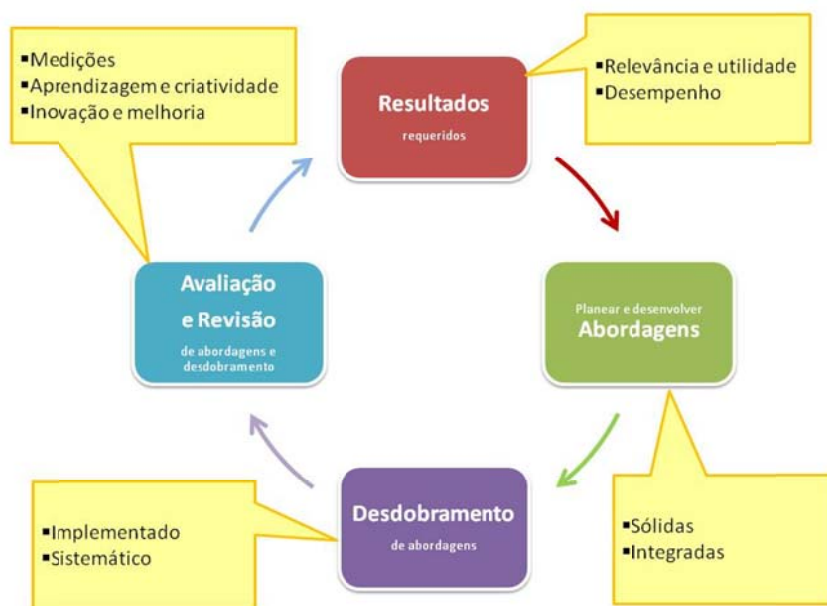
## 5. Política de qualidade

A UMa considera que o sistema de gestão de qualidade total, concretizado no modelo *Common Assessment Framework* (CAF) descrito a seguir, é essencial para realizar a sua missão e cumprir os objetivos estratégicos. Utilizando como referencial as diretrizes da ENQA e da A3ES para a qualidade no EEES, a UMa direciona os seus esforços para a plena satisfação das expectativas e necessidades razoáveis dos seus membros e grupos de interesse. Para o efeito, e no estrito cumprimento do quadro legal aplicável, compromete-se a utilizar todos os recursos humanos, técnicos e económicos à sua disposição para a consecução desse propósito. A UMa tem como objetivo geral alcançar um elevado nível de qualidade para os seus programas de formação, investigação, desenvolvimento, inovação, serviços e gestão. Para o conseguir, a qualidade organizativa deve implementar-se mediante o funcionamento quotidiano na UMa de sistemas integrados que permitam medir, avaliar, garantir e melhorar a qualidade. A concretização deste objetivo geral engloba os seguintes pontos:

- Assegurar que os programas de formação da UMa tenham uma qualidade reconhecida e respondem às expectativas dos alunos, diplomados e empregadores, num contexto de homologação, certificação e acreditação nacional e internacional;
- Alcançar uma qualidade científica (I+D+i) que permita contribuir significativamente para o progresso do conhecimento em todas as áreas estratégicas definidas pela UMa;
- Obter uma qualidade organizativa que permita realizar uma administração eficiente e eficaz baseada num modelo de gestão da qualidade total;
- Promover a Política de Qualidade para que esta seja entendida e aceite por todos os membros da academia, comunicando-a também à sociedade em geral;
- Assumir um compromisso constante de melhoria contínua, propor implementar as ações preventivas e corretivas, eventualmente, necessárias para alcançar a excelência;
- Estabelecer uma atuação sistemática e documentá-la para garantir que a qualidade de todos os nossos processos está de acordo com padrões e critérios de referência;
- Assegurar que o Sistema Interno de Garantia de Qualidade da UMa se mantém funcional, que é controlado e revisto periodicamente.

Uma implementação coerente e integrada dos procedimentos para alcançar o objetivo geral motiva o recurso a sistemas de gestão da qualidade. A implementação utilizada baseia-se numa aplicação cíclica da lógica RADAR que integra os seguintes elementos:

- **Resultados;**
- **Abordagens;**
- **Desdobramento;**
- **Avaliação e Revisão.**



**Figura 1.** Esquema da lógica RADAR na implementação de um sistema de qualidade

Esta lógica estabelece que uma organização necessita de:

- determinar os Resultados que espera alcançar como parte integrante do processo de desenvolvimento da estratégia;
- planejar e desenvolver as Abordagens para alcançar os resultados requeridos;
- Desdobrar as abordagens de uma forma sistemática garantindo a sua implementação;
- Avaliar e Rever as abordagens utilizadas, através da monitorização e análise dos resultados alcançados e das atividades de aprendizagem realizadas e, por fim, identificar, priorizar, planejar e implementar melhorias onde necessário.

A política de qualidade da UMa é inclusiva e todos os membros da comunidade académica devem participar seguindo os processos implementados, adotando as boas-práticas, comparando os resultados das suas atividades com os padrões de referência e assegurando o cumprimento das diretrizes dos sistemas reguladores internos e externos mediante documentação estruturada. Só assim podemos assegurar aos nossos utilizadores, e outros grupos de interesse, que os sistemas, processos e as atividades da UMa são adequados para cumprir os seus objetivos.

## 6. Gestão da Qualidade na UMa

No quadro atual de globalização e competitividade, a gestão da qualidade evoluiu até a denominada Gestão da Qualidade Total (TQM), onde a qualidade se identifica com a excelência. A qualidade passou de uma simples inspeção de produtos até se tornar uma parte integrante da estratégia organizacional. A sua implantação no sector empresarial foi acompanhada também por uma tendência semelhante nas instituições públicas.

No final da década de 90, os ministros da União Europeia (UE) responsáveis pela administração pública solicitaram à *European Public Administration Network* (EUPAN) para desenvolver instrumentos comuns no campo da gestão da qualidade. Em Maio de 2000, foi apresentado o CAF, uma ferramenta para a gestão da qualidade no sector público europeu. O CAF é uma ferramenta de TQM baseada no modelo de excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM). O pressuposto do modelo de excelência da EFQM, e do CAF, assenta numa análise holística do desempenho da organização. O CAF foi inicialmente construído para ser utilizado em todos os campos da administração pública na UE, e portanto também para o sector da educação. O *Innovative Public Services Group* (IPSG) da EUPAN constituiu um grupo de trabalho para adaptar o CAF ao sector da educação e esse trabalho foi concluído em Junho de 2010. O CAF pode ser utilizado em diversas circunstâncias (para iniciar uma abordagem à TQM, para melhorar processos existentes ou outras situações) e em diversos tipos de instituições do sector da educação (desde o pré-escolar ao ensino superior). É uma ferramenta genérica sendo recomendada a sua adaptação, com a obrigatoriedade de preservar os elementos básicos, para que o modelo possa cumprir com o propósito de:

- promover uma cultura comum entre as instituições públicas da UE;
- servir de ponte entre os diferentes modelos e ferramentas de TQM;
- facilitar a comparabilidade e a partilha de experiências.

### 6.1. O Modelo CAF na UMa

A UMa aposta firmemente pela implantação de um sistema de gestão da qualidade, com o compromisso de ter formação, investigação e serviços de qualidade. Este compromisso deve ser assumido por todos os membros da UMa, assentando em objetivos e acções concretas. A política de qualidade da UMa incorpora os princípios da qualidade total para dar resposta a este objetivo. O compromisso implica a criação de uma estratégia de acção que impulse a participação de todos os membros da comunidade académica, que englobe todos os processos e atividades, com o propósito de serviço público, para dar resposta ao que a sociedade pede de uma Universidade moderna. O Sistema de Qualidade da UMa tem por base o princípio da melhoria contínua, utilizando como referência o CAF e as recomendações da ENQA

(documento ESG), da EUA (documento QAHECA) e da A3ES (documento SMS), que consideramos importantes para implementarmos um sistema de gestão da qualidade total.

## 6.2 Estrutura do modelo



**Figura 2.** O modelo CAF da UMA

A estrutura do modelo com os seus nove compartimentos identifica os aspetos principais a atender numa análise organizacional. Os cinco agentes dinamizadores determinam o que a Universidade faz e como aborda as tarefas para alcançar os seus objetivos. Os quatro resultados permitem avaliar o desempenho da Universidade. A cada um dos compartimentos está associado um critério, e estes 9 critérios dividem-se por sua vez em 28 subcritérios aos quais está associado um sistema de pontuação.

A abordagem holística do CAF implica que todas as componentes de uma organização sejam avaliadas e, também, que estas componentes se influenciam mutuamente. Existe uma relação de causa-efeito entre os agentes dinamizadores e os resultados, e obviamente um *feedback*. A confirmação das conexões causa-efeito são muito importantes na auto-avaliação, e o avaliador deve verificar se existe consistência entre um dado resultado e o critério, ou subcritério relativo ao agente dinamizador. Esta consistência é por vezes difícil de comprovar porque os agentes dinamizadores têm influências recíprocas quando produzem resultados. A qualidade



dos resultados depende em grande medida da profundidade das relações entre os agentes dinamizadores, e a natureza destas relações determina em grande medida a qualidade da organização. Por exemplo, as organizações excelentes são caracterizadas por interações fortes entre a liderança e as pessoas, estratégia, recursos e alianças. A auto-avaliação e a melhoria nas organizações públicas é muito difícil sem a existência de informação fidedigna sobre as diferentes funções de cada organização mas muitas vezes esta informação não está disponível. O CAF estimula a recolha e utilização de informação e pode ser considerado como um ponto de partida, uma vez que indica as áreas onde é essencial começar a coligir dados. Quanto mais uma instituição avança para um sistema de contínua melhoria, mais sistematicamente colige e gere informação, tanto a nível interno e externo.

### **6.2.1. Agentes dinamizadores**

#### **Liderança**

Aqui entendemos como líderes o Conselho Geral, o Reitor, a equipa reitoral, a Administradora, todos os coordenadores das unidades da UMa e os representantes dos alunos.

Os líderes devem:

- ser os maiores dinamizadores da cultura da qualidade, como primeira referência nesta matéria, procurando a excelência na sua gestão;
- transmitir aos membros da UMa, e assegurar que estes entendem, o seu compromisso com o sistema de qualidade;
- empenhar-se na implantação e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade total da UMa;
- motivar os membros da UMa em todos os níveis da instituição;
- participar com os grupos de interesse na melhoria contínua da qualidade.

#### **Estratégia**

A UMa tem a organização e gestão centradas no seu plano estratégico, apoiadas em políticas, planos, regulamentos, objetivos e processos relevantes, e:

- implementa, analisa e atualiza as suas políticas, que incluem a política de qualidade, e estratégia considerando a pertinência das condições e expectativas dos seus clientes;
- identifica os processos para desdobrar a política de qualidade;
- põe em prática o seu Plano Estratégico que contém os objetivos e os indicadores que medem os resultados;
- utiliza para a tomada de decisões, informação pertinente, global, com uma metodologia apropriada, compilada de modo sistemático e com mecanismos que permitem conhecer a opinião dos membros da academia;
- comunica à academia as suas políticas e estratégias;
- assegura a transparência, a igualdade de oportunidades e a responsabilidade para garantir a sustentabilidade económica, social e ambiental.

## **Pessoas**

As pessoas que fazem parte da UMa são o seu principal ativo e, nesse sentido, são implementadas políticas que:

- as envolvam coerentemente na estratégia e objetivos da UMa;
- potenciem a assunção de responsabilidades mediante uma estratégia de delegação de competências e do trabalho com maior autonomia;
- avaliem, diagnostiquem e desenvolvam os seus conhecimentos, competências e capacidades através de planos de formação;
- reconheçam e recompensem, de forma justa, o mérito das pessoas que melhor contribuem para alcançar os objetivos da UMa;
- proporcionem as condições de trabalho mais adequadas e meçam o seu grau de satisfação.

## **Parcerias e recursos**

A UMa gere os seus recursos e estabelece alianças com eficiência e rigor, tendo políticas que:

- permitem a gestão dos recursos materiais e financeiros de modo seguro e proveitoso;
- criam alianças, com outras entidades de reconhecido mérito e prestígio, que produzem benefícios para ambas as partes;
- identificam, avaliam e utilizam as melhores tecnologias para a implementação das suas atividades.

## **Processos, produtos e serviços**

Com o propósito de gerar o máximo valor possível aos destinatários, a UMa concebe, gere e melhora continuamente a organização e a qualidade dos seus processos, produtos e serviços, e para o efeito:

- concebe e implementa produtos e serviços consentâneos com as necessidades e expectativas razoáveis dos destinatários;
- tem um sistema flexível e adaptativo de gestão por processos, que conformam o mapa de processos (estratégicos, chave, de apoio e de medição) que possibilita a introdução de melhorias em todos os seus processos, produtos e serviços;
- tem mecanismos, com acesso adequado, para a comunicação, relacionamento e participação dos destinatários que permitem a interação e a recolha de informação.

## **6.2.2. Resultados**

### **Resultados nas pessoas**

Para atingir os seus objetivos a UMa deve ter pessoas altamente motivadas e satisfeitas para a realização das suas funções. Assim, a UMa implementa medidas que:

- avaliam a percepção que as pessoas (pessoal docente e não-docente) têm da UMa, no que concerne à motivação e à satisfação

- avaliam o nível de compromisso das pessoas, nomeadamente na incorporação das mudanças e da inovação, para a consecução dos objetivos da UMa;
- garantem a idoneidade e consistência dos processos de recrutamento, selecção, avaliação, formação e gestão de carreiras;
- avaliam o desempenho das pessoas, para reconhecer e compensar o mérito e os esforços individuais e de equipa.

### **Resultados orientados aos clientes**

Os resultados da atividade da UMa têm em consideração a valoração dos seus clientes, muito especialmente dos alunos, e para tal:

- implementa ações de orientação vocacional, acolhimento, de tutoria, de apoio à formação e de orientação laboral necessárias para a integração na vida universitária e também no mercado laboral;
- realiza anualmente inquéritos sobre a satisfação dos seus serviços e produtos para poder diagnosticar áreas de melhoria e assim continuar a manter a boa opinião ante os seus clientes;
- utiliza um conjunto de indicadores de rendimento que lhe permitem determinar o seu desempenho e a evolução do mesmo para, eventualmente, adoptar medidas corretivas quando se detetam desvios em relação às metas fixadas no plano estratégico.

### **Resultados na sociedade**

A UMa como parte integrante da sociedade a nível regional, nacional e internacional quer determinar o impacto que produz e contribuir ativamente para o bem-estar geral. Assim, a UMa implementa medidas que:

- avaliam a percepção que a sociedade tem da UMa, nomeadamente, ao nível científico, cultural, económico, ético, cívico, ambiental, desportivo, da qualidade de vida e da participação democrática;
- fomentem a transferência de conhecimento e tecnologia para a sociedade;
- ampliam a utilização de tecnologias amigas do ambiente e a utilização racional e preservação dos recursos naturais;
- estimulam a participação cívica dos membros da academia em iniciativas da sociedade.

### **Resultados chave**

Os objetivos fixados no plano estratégico são monitorizados e é analisada a sua evolução. Esta informação permite avaliar o desempenho da UMa e rever os processos, se tal for necessário. Assim, a UMa está especialmente alerta para:

- Os resultados chave do desempenho na vertente económica (grau de cumprimento do orçamento, do plano de investimentos, estrutura do ativo e do passivo, diversificação das fontes de receitas, utilização eficiente dos recursos, entre outros) e na vertente não económica (taxas de sucesso dos alunos, empregabilidade dos diplomados da

UMa, resultados da investigação, transferência de conhecimento e tecnologia, gestão académica, entre outros);

- Os resultados da comparação do desempenho da UMa com outras instituições congéneres (*benchmarking*);
- Os resultados da integração de boas práticas nos processos, produtos e serviços (*benchlearning*);
- Os resultados da participação da UMa e dos seus membros em eventos de natureza competitiva;
- O grau de satisfação geral dos diferentes grupos de interesse.

### 6.3. Gestão por processos

O modelo de gestão da UMa baseia-se na gestão por processos o que permite implementar as diversas atividades de um modo eficiente e eficaz. Este modelo está integrado no Plano Estratégico, e permitirá o controlo, avaliação, revisão dos processos através de sucessivos ciclos de melhoria. A gestão por processos implica a implementação dos seguintes passos:

- Elaboração do mapa de processos (a identificação e inter-relação dos processos é o primeiro passo para poder analisá-los e melhorá-los);
- Desenvolvimento do mapa de processos (elaborado o mapa de processos é necessário estudar com detalhe cada um deles, identificando os sub-processos incluídos em cada caso);
- Definição dos processos (são elaborados procedimentos para cada processo e estes documentos permitem determinar áreas de melhoria e priorizar as atuações);
- Implementação dos processos (os processos definidos são implementados conforme estabelecido em cada situação);
- Avaliação da gestão por processos (os processos não se podem medir de forma geral, mas podemos medir diferentes aspetos dos mesmos e, para o efeito, definem-se critérios e indicadores para cada processo);
- Definição das áreas de melhoria na gestão por processos (estabelecem-se as áreas de melhoria que será necessário incluir em fases posteriores, em consequência dos resultados obtidos na avaliação);
- Revisão dos processos e da gestão dos mesmos (estabelecem-se ciclos PDCA, *Plan-Do-Check-Act*, de melhoria contínua).

Antes de começarmos é conveniente definir os seguintes termos:

- **Processo:** conjunto de atividades inter-relacionadas, que a partir de uma ou várias entradas de materiais ou informação, produzem uma ou várias saídas de materiais ou informação, com valor acrescentado e um resultado que satisfaz plenamente os requisitos do cliente ao qual se destina.
- **Procedimento:** sucessão cronológica de operações relacionadas entre si, que constituem uma unidade de função para a realização de uma atividade específica

dentro de um âmbito predeterminado de aplicação. É também o suporte documental de um processo que descreve o conjunto de atividades/tarefas, implicando pessoal e tempo de execução, que se realizam nesse processo.

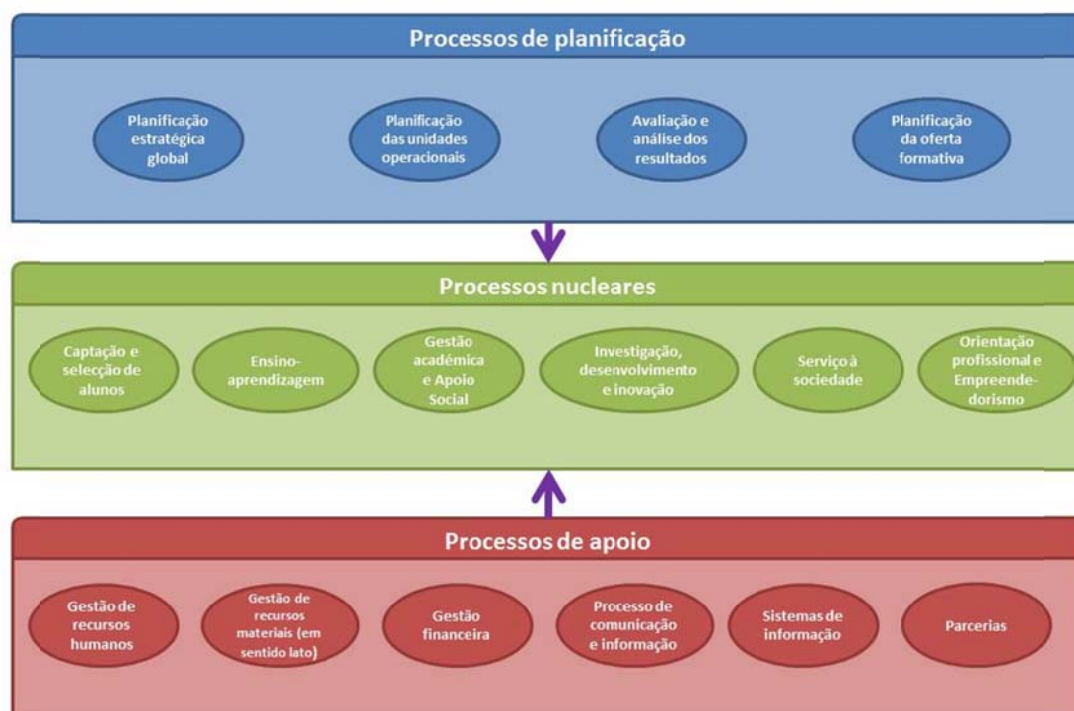
A definição, ou revisão, da missão do serviço, que identifica o objetivo fundamental ou razão de existir, deve ter em consideração três aspetos:

- O que fazemos (os produtos ou serviços que oferecemos);
- Como fazemos (que processos seguimos);
- Para quem fazemos (a que clientes nos dirigimos).

Após a resposta às três perguntas anteriores podemos estabelecer um mapa de processos. Falamos de três tipos de processos:

- Processos de planificação: são aqueles que estabelecem diretrizes a todos os restantes processos e são realizados, normalmente, pela Reitoria. Referimo-nos aos regulamentos, normas e despachos aplicáveis aos serviços e às unidades que não são cordenados por estas.
- Processos nucleares: correspondem às diferentes áreas de atividades da UMa e têm impacto no cliente, criando valor para este. São as atividades essenciais da UMa, a sua razão de existir.
- Processos de apoio: prestam apoio aos processos nucleares que a UMa realiza.

Identificamos os macro-processos, que estão organizados no mapa de processos da UMa apresentado a seguir.



**Figura 3.** Mapa de processos das atividades da UMa.

#### 6.4. Orientação aos grupos de interesse

Ao preparar um SIGQ, devemos considerar os requisitos de qualidade explícitos ou implícitos dos diversos grupos de interesse, especialmente os alunos, relacionados com as atividades que a UMa desempenha. Após a análise das necessidades e expetativas razoáveis dos grupos de interesse, a UMa irá estabelecer o seu SIGQ, divulgando-o interna e externamente. Como exemplo, podemos considerar os seguintes grupos de interesse e alguns dos temas que serão objeto da nossa atenção:

**Tabela 2.** Grupos de interesse e temas a considerar na criação do SIGQ<sup>4</sup>.

Grupos de interesse	Exemplos de temas a considerar no SIGQ
<b>Alunos</b>	Seleção e admissão de alunos, perfil de formação, organização e implementação do ensino, sistemas de apoio à aprendizagem, resultados da formação e empregabilidade.
<b>Pessoal docente e não-docente</b>	Seleção e admissão de alunos, perfil de formação, organização e implementação do ensino, sistemas de apoio à aprendizagem, recursos, progresso e

<sup>4</sup> ANECA (2007) *PROGRAMA AUDIT - Guía para el diseño de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria*.

	desempenho, resultados da formação, empregabilidade e sistemas de informação.
<b>Empregadores</b>	Oferta formativa, perfil de formação, qualidade da formação e inserção laboral dos diplomados.
<b>Administração Pública</b>	Oferta formativa, perfil de formação, pessoal docente e não-docente, desempenho académico, qualidade da formação, empregabilidade, custos.
<b>Restante sociedade</b>	Oferta e procura educativa, progresso e resultados académicos e empregabilidade.

#### 6.4.1. Vias de participação dos grupos de interesse

Os alunos, pessoal docente e não-docente estão representados, total ou parcialmente, no Senado, no Conselho Geral e nas diversas comissões de trabalho específicas. Os empregadores, a Administração Pública e restante a sociedade estão representados no Conselho Geral e em estruturas de carácter consultivo como, por exemplo, o Observatório de Emprego e Formação Profissional. Adicionalmente, a UMa irá realizar inquéritos e promover reuniões, com regularidade, para consultar estes grupos de interesse.

#### 6.4.2. Prestação de contas aos grupos de interesse

- A Reitoria informará regularmente o Conselho Geral, o Senado e a academia sobre o estado dos diferentes processos implantados.
- Nos procedimentos elaborados, ou a elaborar, consta uma secção sobre a prestação de contas relativamente aos aspetos contemplados em cada um desses procedimentos.
- A UMa elabora um relatório anual sobre o seu sistema de qualidade que é divulgado na sua página de internet.

## 7. Plano de implantação do sistema de gestão de qualidade na UMa

O processo de implantação de um sistema de qualidade pode ser concebido e executado de diferentes formas. O tamanho da organização e a sua experiência prévia com ferramentas de Gestão da Qualidade são alguns dos parâmetros que podem determinar a forma de implantar um sistema de qualidade. É importante realçar que a descrição seguinte não é um manual preciso para este processo, mas um conjunto de diretrizes, mais geral.

**Fase 1** – Compromisso (estabelecer o objetivo de implantar um sistema de qualidade, comunicá-lo à academia e definir a estrutura organizativa em matéria de qualidade).

**Fase 2** – Diagnóstico de qualidade<sup>5</sup> (realizar um processo de auto-avaliação para identificar o grau de cumprimento de critérios e normas de qualidade, definir eventuais ações corretivas e preparar um Manual de Qualidade);

**Fase 3** – Elaboração de uma Tabela de Priorização de Implantação (analisar os resultados do diagnóstico, definir um plano de formação do pessoal<sup>6</sup> e estabelecer uma tabela de prioridades para a implantação progressiva de subsistemas de qualidade);

**Fase 4** – Reajuste dos processos e procedimentos;

**Fase 5** – Implantação de um SIGQ completo;

**Fase 6** – Certificação do sistema de qualidade e do SIGQ por entidades externas.

---

<sup>5</sup> A UMa foi objeto de diversas auditorias e processos de avaliação externos, dos quais destacamos: a avaliação pela EUA em 2008; a auditoria às contas pela empresa BDO em 2009; e a auditoria à Unidade de Assuntos Académicos pela Inspeção do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior em 2010.

<sup>6</sup> Foi já aprovado um projeto de financiamento de ações de formação pelo programa RUMOS, a iniciar em Outubro de 2010.



## 8. Compromissos

A UMa assume o compromisso de criar benefícios intelectuais, científicos, culturais, económicos e sociais para a sociedade através dos seus programas de formação, dos seus serviços, da sua investigação e dos seus programas de desenvolvimento.

Este compromisso, aqui assumido pelo Reitor, inclui as seguintes ações:

- garantir o cumprimento da política e dos objetivos constantes na documentação que conforma o sistema de qualidade da UMa;
- implantar um SIGQ, o seu desenvolvimento, monitorização e melhoria posteriores;
- assegurar a disponibilização dos recursos necessários para garantir a qualidade das atividades desenvolvidas na UMa;
- colaborar diligentemente com todos os agentes internos e/ou externos em ações de auditoria da qualidade;
- promover a implementação de eventuais medidas de prevenção, correção ou melhoria contidas nas recomendações dos auditores;
- divulgar aos membros da academia e à sociedade a importância, o âmbito e as vantagens da implementação de um sistema de qualidade;
- informar periodicamente o Conselho Geral sobre os resultados da implementação da política de qualidade e divulgar publicamente estes mesmos resultados.

Os principais responsáveis no processo de implantação e desenvolvimento de um sistema de qualidade na UMa são:

- O **Conselho Geral**, que aprova a Política de Qualidade da UMa e as sucessivas revisões;
- A **Reitoria**, que elabora e propõe a Política de Qualidade e as sucessivas revisões, divulga a política à academia e implementa as medidas necessárias para cumprir os objetivos definidos na Política de Qualidade;
- O **Gabinete de Avaliação e Qualidade**, que assessora, acompanha e monitoriza os processos de implantação e desenvolvimento do sistema de qualidade da UMa;
- **Comissões de Trabalho Específicas**, que elaboram propostas sobre matéria de qualidade, a pedido da Reitoria, em temáticas específicas.

## 9. Conclusão

A iniciativa de implementar um sistema de qualidade, enquadrado pelo modelo CAF e incorporando as recomendações da ENQA e da A3ES, tem por base a convicção da Reitoria que este é o percurso que devemos seguir para melhorar o desempenho da UMa. A implementação de um sistema de qualidade é ainda entendida como uma excelente oportunidade para um conhecimento mais abrangente e profundo da nossa Instituição.