



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE UM
SISTEMA DE GESTÃO DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL SEGUNDO A
NORMA NP 4469-1: 2008: O CASO DA ESTG

PROJECTO APLICADO DO MESTRADO GESTÃO,
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

ANA CRISTINA DA COSTA FONSECA TEIXEIRA ROSA, N.º 5411

Setembro/2009



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE UM
SISTEMA DE GESTÃO DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL SEGUNDO A
NORMA NP 4469-1: 2008: O CASO DA ESTG

PROJECTO APLICADO DO MESTRADO GESTÃO,
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

Orientador: Professor Doutor Constantino Mendes Rei

Co-orientador: Professora Doutora Rute Abreu

ANA CRISTINA DA COSTA FONSECA TEIXEIRA ROSA, N.º 5411

Setembro/2009

Agradecimentos

O presente Projecto Aplicado é o culminar de um prolongado percurso, caracterizado por um esforço pessoal, dúvidas e reflexões que reúne contributos de inúmeras pessoas, sem as quais esta investigação não teria sido possível.

Ao atingirmos o término do estudo cumpre-nos, pois, manifestar a nossa gratidão a todos os que, com o seu saber, entusiasmo e amizade, connosco colaboraram.

Uma palavra especial de agradecimento ao meu orientador Professor Doutor Constantino Rei, e à minha co-orientadora Professora Doutora Rute Abreu, pela competente orientação, sugestões e críticas, não se poupando a esforços para que este estudo fosse viável e uma realidade.

Ao Presidente do Instituto Politécnico da Guarda, Professor Jorge Mendes, à Direcção da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, representada pela Professora Doutora Teresa Paiva e pelo Professor Pedro Cardão e a todos os Professores do Mestrado em Gestão, pelos conhecimentos transmitidos.

A todos os meus amigos e conhecidos que permitiram que este trabalho chegasse a bom porto.

Por último, e não menos importante, à minha filha Cláudia, aos meus pais, irmãos, marido e sogros, pelo seu carinho, apoio e incentivo.

RESUMO

O Ensino Superior é imprescindível na formação dos recursos humanos mais qualificados e responsáveis pelo bem comum no universo globalizado. Também, é, absolutamente, vital para o desenvolvimento do país e para a promoção da Responsabilidade Social. Assim, compreender e aceitar a importância da Responsabilidade Social, não é apenas uma questão em voga, necessidade, estratégia ou dever ético, mas é uma questão de sobrevivência. Assumir o compromisso com a Responsabilidade Social é, sem dúvida, o maior desafio que se coloca actualmente ao desenvolvimento global das organizações.

De nada serve tentar promover a Responsabilidade Social nas organizações, se ela não é compreendida pelos recursos humanos mais qualificados daquelas. Falar sobre Responsabilidade Social num país só faz sentido se os seus alicerces básicos, como a educação, estiverem em conformidade com essa realidade.

A preocupação já existente na ESTG para com a temática da Responsabilidade Social, fruto da consciencialização de que o Ensino Superior tem de estar preparado para as exigências de uma sociedade competitiva, globalizada que apela à Qualidade, Ética e Responsabilidade Social, revela-se ainda, na nossa opinião, muito tímida. Importa, pois, comunicar a boa ideia e a boa prática, contribuindo para que a Responsabilidade Social não se traduza por acções “avulso”, mas que seja assumida como um efectivo compromisso da organização com o comprometimento da gestão de topo e dos restantes colaboradores.

Neste sentido, estamos conscientes da necessidade de incorporar a Responsabilidade Social no Ensino Superior. Assim, este Projecto Aplicado apresenta uma proposta de aplicação do sistema de gestão da Responsabilidade Social segundo a Norma NP 4469-1: 2008 na Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do Instituto Politécnico da Guarda (IPG).

Palavras-chave: *Qualidade (L15), Responsabilidade Social (M14), Ensino Superior (I20), IPG (I23), ESTG (I23).*

ABSTRACT

Higher Education is essential for the preparation of the most qualified personnel responsible for the common good of a globalized world. It is also absolutely vital for the development of the country and promotion of Social Responsibility. Thus, understanding and accepting the importance of social responsibility is not a question of what is in fashion, of what is required, of what is of strategic importance or ethically necessary but a question of survival. Nowadays the biggest challenge for the global development of an organization is no doubt the commitment to social responsibility.

Unless social responsibility is not understood by the most qualified personnel in the organizations we cannot hope to promote it. It only makes sense to talk about social responsibility if the basic foundations such as education correspond to that reality.

The concern that already exists in ESTG towards social responsibility derives from the fact that Higher Education should be prepared for the demands of a competitive and globalized society that is aware of quality, ethics and social responsibility. In our opinion this concern is not given prominence. We should communicate a clear idea and practice so that social responsibility would be taken seriously as an effective commitment of the organization, of its managing director and the rest of its staff.

In this way, we should include social responsibility in Higher Education. Thus, this project put in practice would represent a proposal to apply to a system of management of social responsibility under regulation NP 4469-1: 2008 in the School of Technology and Management of the Polytechnic Institute of Guarda.

Key words: Quality (L15), Social Responsibility (M14), Higher Education (I20), Polytechnic Institute of Guarda (I23), School of Technology and Management (I23).

GLOSSÁRIO

APEE- Associação Portuguesa de Ética Empresarial
APRH- Associação Portuguesa de Recursos Hídricos
BCSD- Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável
CAF- Common Assessment Framework
CCP- Código dos Contratos Públicos
CEE- Comissão das Comunidades Europeias
CET- Curso de Especialização Tecnológica
EFQM- European Foundation for Quality Management
ESTG- Escola Superior de Tecnologia e Gestão
GQT- Gestão da Qualidade Total
GRACE- Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial
ICN- Instituto de Conservação da Natureza
IES- Instituições de Ensino Superior
IPG- Instituto Politécnico da Guarda
IPQ- Instituto Português da Qualidade
ISO- International Organization for Standardization
LBSE- Lei de Bases do Sistema Educativo
MCTES- Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
ME- Ministério da Educação
OCDE- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OIT- Organização Internacional do Trabalho
OMS- Organização Mundial da Saúde
ONG- Organização Não-Governamental
ONU- Organização das Nações Unidas
PCM- Presidência do Conselho de Ministros
PRP- Presidente da República Portuguesa
QREN- Quadro de Referência Estratégico Nacional
RJIES - Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
RS- Responsabilidade Social
RSE- Responsabilidade Social das Empresas
RSO- Responsabilidade Social das Organizações
RSO PT- Responsabilidade Social das Organizações - Rede Nacional Portuguesa
SGQ- Sistema de Gestão da Qualidade
SMAS- Serviços Municipalizados de Água e Saneamento
SQSP- Sistema de Qualidade em Serviços Públicos
TI- Transparency International
TQM- Total Quality Management
UE- União Europeia

ÍNDICE

RESUMO	ii
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE QUADROS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
INTRODUÇÃO	1
1. O SISTEMA EDUCATIVO PORTUGUÊS	5
1.1. O Sistema Educativo Português	6
1.2. O Ensino Superior em Portugal	14
1.3. O Instituto Politécnico da Guarda	18
1.4. A Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do IPG	20
2. A GESTÃO DA QUALIDADE	23
2.1. Conceito de Qualidade	24
2.2. Qualidade no Sector da Educação	25
2.3. Gestão da Qualidade Total	29
2.3.1. Normas do Sistema de Gestão da Qualidade	31
2.3.1.1. ISO 9001	32
2.3.1.2. NP 4469-1: 2008	35
2.3.1.3. ISO 26000	40
2.3.2. Princípios do Sistema de Gestão da Qualidade	42
2.3.3. Valores do Sistema de Gestão da Qualidade	44
3. A GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	47
3.1. Responsabilidade Social	48
3.2. Responsabilidade Social no Sector da Educação	54
3.3. Gestão da Responsabilidade Social: princípios e valores	61
3.4. Síntese da análise teórica	66

4. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL SEGUNDO A NORMA NP 4469-1:2008: O CASO DA ESTG	68
4.1. Sistema de Gestão da Responsabilidade Social: aspectos metodológicos da investigação	69
4.2. Proposta de aplicação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social na ESTG	71
4.2.1. Etapas do modelo da Responsabilidade Social	73
4.2.1.1. Planear.....	73
4.2.1.2 Realizar	106
4.2.1.3 Verificar	107
4.2.1.4 Actuar.....	107
CONCLUSÕES	111
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
WEB REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1: Certificado de Conformidade à Norma NP EN ISO 9001: 2000 da ESTG	3
Figura n.º 2: Estrutura do Sistema Educativo Português.....	6
Figura n.º 3: Distribuição do Ensino Superior Politécnico em Portugal (2006).....	15
Figura n.º 4: Organização Institucional do IPG.....	19
Figura n.º 5: Organograma da ESTG	22
Figura n.º 6: Modelo do sistema de gestão da Responsabilidade Social segundo a NP 4469-1: 2008.....	37
Figura n.º 7: Ciclo de Deming ou Ciclo PDCA	38
Figura n.º 8: Modelo da <i>European Foundation for Quality Management</i>	43
Figura n.º 9: Partes interessadas mais significativas sugeridas para a ESTG.....	81
Figura n.º 10: Metodologia do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social na ESTG.....	109

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1: Evolução do n.º de estudantes inscritos no ensino superior, por níveis de.....	11
Quadro n.º 2: Princípio da Ética e Transparência: Acção 1 e 2.....	91
Quadro n.º 3: Princípio da Diversidade e Igualdade: Acção 3	93
Quadro n.º 4: Princípio da Gestão de Recursos Humanos: Acção 4, 5, 6 e 7.....	95
Quadro n.º 5: Princípio da Protecção e Gestão Ambiental: Acção 8.....	98
Quadro n.º 6: Princípio da Criação de Valor: Acção 9 e 10.....	100
Quadro n.º 7: Princípio do Desenvolvimento da Sociedade: Acção 11, 12 e 13.....	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n.º 1: Evolução do número de alunos matriculados no ensino pré-escolar, público e privado, em Portugal, 1999-2000 até 2006-2007	9
Gráfico n.º 2: Evolução do número de alunos matriculados no ensino básico, público e privado, em Portugal, 1999-2000 até 2006-2007.....	9
Gráfico n.º 3: Evolução do número de alunos matriculados no ensino secundário, público e privado, em Portugal, 1999-2000 até 2006-2007	10
Gráfico n.º 4: Evolução dos níveis de instrução dos jovens e abandono escolar precoce, em UE-15, Irlanda, Espanha e Portugal (1999-2004)	11
Gráfico n.º 5: População com idade entre 25 e 64 anos com ensino superior (2007)	12

INTRODUÇÃO

O termo “Qualidade” é um conceito tradicional e horizontal que abrange todas as actividades e sectores da economia e da sociedade. Trata-se de um conceito muito frequente no nosso vocabulário quotidiano e difícil de definir. Deming, Crosby e Juran foram considerados os pioneiros ou os gurus desta área de estudo na medida em que deixaram valiosos contributos para a evolução do seu conceito.

Assim, justifica-se que mais do que uma moda ou um método de controlo estatístico da produção, a qualidade tem de ser uma forma de gestão, pensada por todos os recursos humanos, a começar pelo topo. Contudo, o mais importante dentro de uma organização, é encarar a qualidade segundo os mesmos objectivos. Neste sentido, a qualidade deve constituir uma filosofia organizacional e não unicamente um dos objectivos da mesma. A qualidade não é apenas certificação e a certificação não deve ser um fim. É, sim, uma base de partida para a promoção de uma cultura que implica um processo de melhoria contínua.

Este processo de melhoria que caracteriza a qualidade é utilizado em diferentes sectores de actividade económica. Porém, entre muitos outros sectores onde esse processo se desenvolve com carácter de regularidade, iremos analisar a sua aplicação ao Sistema Educativo Português e em especial ao Ensino Superior. Em geral, este sistema enfrenta um meio envolvente altamente dinâmico e com muitos desafios e, em particular, o Ensino Superior vive um processo de mudança acelerada, principalmente em todo o espaço europeu. Este processo de mudança é caracterizado pelo aumento da concorrência entre Instituições dos dois subsistemas: Universitário e Politécnico, num contexto marcado por reconhecidas dificuldades orçamentais e conseqüente alteração do sistema de financiamento (Alves, 1999).

As características do processo de mudança comprometem a sociedade e por isso esta exige, cada vez mais, que o sector de ensino tenha uma melhor consciência social. A consciencialização do perigo que consiste em permanecer no *status quo* de somente formar profissionais no sentido técnico/operacional do termo tem de estar presente nas Instituições de Ensino Superior (IES). As Instituições de futuro serão aquelas que melhor tenham contribuído para o desenvolvimento da humanidade.

Por tudo o referido, o aluno é hoje confrontado com exigências de opções mais cuidadosas face às ofertas das diferentes IES concorrentes no mercado, bem como com pressões económicas e profissionais que o obrigam a reorientar as suas expectativas. Frente a esse panorama, o futuro das IES depende da capacidade de atrair e reter estudantes, sendo por isso necessário mobilizar essas Instituições em torno de um projecto de excelência. A qualidade revela-se como uma opção incontornável para as Instituições de Ensino Superior, dado que lhes fornece todos os estímulos à inovação e à excelência, bem como à prestação de serviços de elevada qualidade como uma estratégia crítica para o sucesso.

Esta estratégia é promovida através da implementação de um sistema de garantia da qualidade, que é uma oportunidade de introdução de mudanças a nível do Ensino Superior, com uma forte tendência à aproximação do mercado (Bolan e Motta, 2007: 17).

O debate sobre a Responsabilidade Social das Organizações (RSO) tem sido alvo, nos últimos anos, de uma atenção crescente, justificado pelo incentivo proporcionado por distintas organizações, entre elas a União Europeia, através de iniciativas como:

1. Livro verde da Comissão das Comunidades Europeias (CCE) designado “Promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social das empresas” (CCE, 2001);
2. Comunicação da CCE relativa à Responsabilidade Social das Empresas (RSE), com o título: “Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável” (CCE, 2002).

Mas, para além da Gestão da Qualidade, caminha-se para uma promoção integral da Responsabilidade Social por parte das organizações. Existe a consciência de que uma organização que não tenha sentido de responsabilidade não cumpre a sua função e a adopção de uma estratégia socialmente responsável acabará por constituir uma marca diferenciadora.

Nessa perspectiva, a Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do Instituto Politécnico da Guarda (IPG) deu os primeiros passos no âmbito da qualidade, com a implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade (ESTG, 2008) segundo a Norma Portuguesa EN ISO 9001: 2000 (IPQ, 2001a) tal como se apresenta na Figura n.º 1.

Figura n.º 1: Certificado de Conformidade à Norma NP EN ISO 9001: 2000 da ESTG



Fonte: ESTG (2008)

Como contributo para o desenvolvimento de políticas sustentadas e sabendo que a ESTG já se encontra certificada, segundo a NP EN ISO 9001: 2000 (IPQ, 2001a), pretendemos com este Projecto Aplicado promover um processo de melhoria contínua e, assim, apresentar uma proposta de aplicação de um sistema de gestão da Responsabilidade Social segundo a Norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008b). A construção de um Manual no âmbito da gestão da Responsabilidade Social deve constituir um exemplo para todos os *stakeholders* ou partes interessadas, dado que define objectivos, programas, acções e indicadores com metas no âmbito da referida Norma. Na realidade, a implementação de um sistema de gestão socialmente responsável trará vantagens acrescidas para a ESTG, designadamente uma maior

credibilidade e reputação no mercado, contribuição para um desenvolvimento sustentável e a promoção de um melhor relacionamento com todas as partes interessadas.

Para dar corpo a toda a problemática anterior, este Projecto Aplicado encontra-se articulado em quatro Capítulos. No primeiro Capítulo contextualiza-se o Sistema Educativo Português, em geral, e do Ensino Superior em particular, assim como o papel do IPG e da ESTG na promoção de políticas educativas.

O segundo Capítulo é dedicado à Gestão da Qualidade, procurando destacar os aspectos específicos do sector de educação, sendo por isso apresentado o conceito de qualidade, a qualidade no sector educação, a gestão da qualidade total, as normas do Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001, NP 4469-1: 2008 e ISO 26000) e os princípios e valores do Sistema de Gestão da Qualidade.

No terceiro Capítulo analisa-se a gestão da Responsabilidade Social através da Responsabilidade Social em si mesma, a Responsabilidade Social no sector da educação e a gestão da Responsabilidade Social subdividida em princípios e valores.

No quarto Capítulo apresenta-se uma proposta de aplicação de um sistema de gestão da Responsabilidade Social segundo a Norma NP 4469-1: 2008, que serve de base para uma futura implementação na ESTG, tendo como base o Sistema de Gestão da Qualidade, implementado desde 11 de Janeiro de 2008, na ESTG.

Por último, são apresentadas as conclusões que identificam os aspectos mais importantes do Projecto Aplicado, salientando as vantagens e desvantagens da sua aplicação, bem como as dificuldades sentidas na sua concretização tendo em vista a sua aplicação prática.

Capítulo I

1. O SISTEMA EDUCATIVO PORTUGUÊS

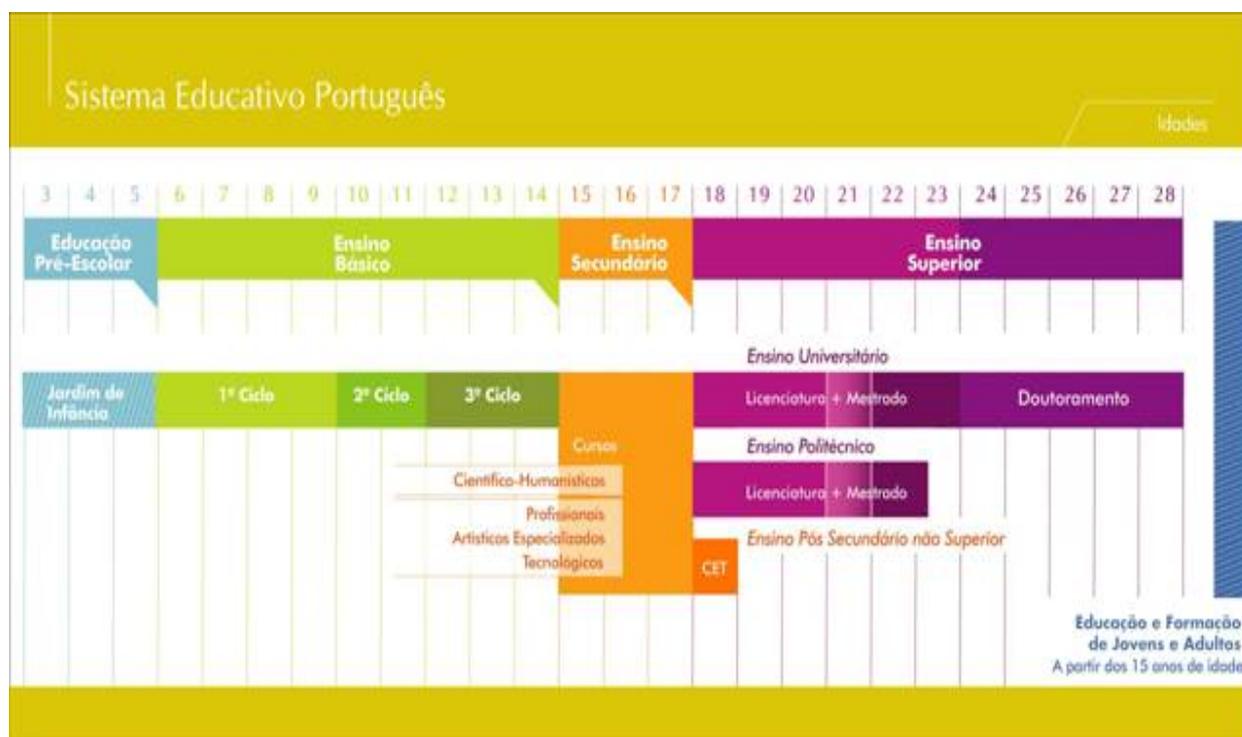
1.1. O Sistema Educativo Português

A orgânica do Sistema Educativo Português foi definida pela primeira vez na Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE), conforme a Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro (AR, 1986), alterada pela Lei n.º 49/2005, de 30 de Agosto (AR, 2005), que estabelece o seu quadro legal. Segundo a alínea 2 do artigo 1.º da referida Lei, o sistema educativo é definido como:

o conjunto de meios pelo qual se concretiza o direito à educação, que se exprime pela garantia de uma permanente acção formativa orientada para favorecer o desenvolvimento global da personalidade, o progresso social e a democratização da sociedade.

Após a definição do Sistema Educativo Português e com o intuito de procurar dar uma visão global dos vários níveis de ensino, importa, pois, referir a forma como o mesmo se encontra estruturado. Assim, a Figura n.º 2 ilustra a estrutura do Sistema Educativo Português.

Figura n.º 2: Estrutura do Sistema Educativo Português



Fonte: ME (2008)

Como a Figura n.º 2 mostra, o Sistema Educativo Português insere-se numa economia global e em rede num contexto de uma sociedade competitiva e em mudança, e compreende, especificamente:

- A Educação pré-escolar: é ministrada em jardins-de-infância, públicos ou privados, sendo a mesma opcional. Esta destina-se às crianças com idades compreendidas entre os 3 anos e a idade de admissão ao ensino básico, 5 ou 6 anos.
- O Ensino básico: é obrigatório, gratuito e traduz-se em três ciclos sequenciais. O primeiro ciclo de quatro anos: 1º até ao 4º ano; o segundo ciclo de dois anos: 5º e 6º ano; e o terceiro ciclo de três anos: 7º, 8º e 9º ano. Este destina-se às crianças com idades compreendidas entre os 5 e 6 anos até à idade de admissão ao ensino secundário, mais de 14 anos.
- O Ensino secundário era facultativo e compreende um ciclo de três anos: 10.º, 11.º e 12.º ano. Contudo, muito recentemente, através da Lei n.º 85/2009 de 27 de Agosto (PCM, 2009), foi alargado o regime de escolaridade obrigatória para as crianças e jovens com idades compreendidas entre os 6 e os 18 anos. Paralelamente, os alunos podem ainda optar pelos cursos profissionais, artísticos especializados ou tecnológicos. Este destina-se aos jovens com mais de 14 anos até à idade de admissão ao ensino pós-secundário ou superior, mais de 17 anos.
- O Ensino pós-secundário não superior: está organizado através de uma ampla oferta de Cursos de Especialização Tecnológica (CET's) ministrados por Escolas do Ensino Superior e Escolas Tecnológicas, criadas e tuteladas pelo Ministério da Economia, sendo o mesmo opcional. Este destina-se a jovens com idades a partir dos 17 ou 18 anos até à idade da sua conclusão.
- O Ensino superior: está estruturado de acordo com os princípios de Bolonha, cuja análise será feita no ponto 1.2. seguinte. Este implica opções entre o subsistema do ensino universitário e o subsistema do ensino politécnico e/ou, ainda, entre Instituições do Ensino Superior públicas, particulares ou cooperativas. Os estabelecimentos de ensino particular e cooperativo carecem de reconhecimento prévio do Ministério da Ciência,

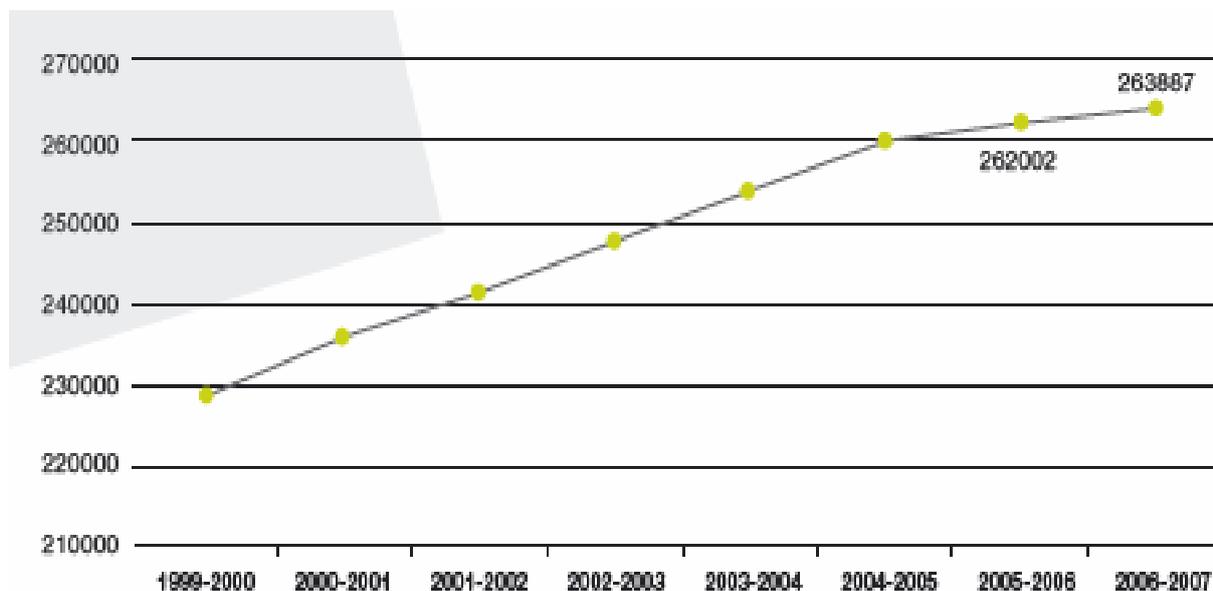
Tecnologia e Ensino Superior. Destina-se a jovens com idades compreendidas entre os 17 ou 18 anos até à idade da sua conclusão.

Em resumo, as organizações educativas necessitam de tomar consciência e repensar o seu papel, como espaço privilegiado de criação do saber, formando cidadãos críticos, com capacidade reflexiva e dotados de responsabilidades individuais e colectivas. Estamos cientes de que tem havido uma preocupação crescente com reformas constantes do nosso sistema educativo, o que, por si só, já demonstra uma tomada de consciência. Deixando a questão em aberto para futuras reflexões, é contudo relevante questionar se tais reformas têm sido realmente eficazes.

A análise por níveis de ensino expressa nos gráficos n.º 1, n.º 2 e n.º 3 entre os anos lectivos de 1999-2000 até 2006-2007, a seguir indicados, permitem concluir que o ensino básico e o ensino secundário registaram quebras entre estes anos. Ao contrário, registou-se um grande crescimento no pré-escolar.

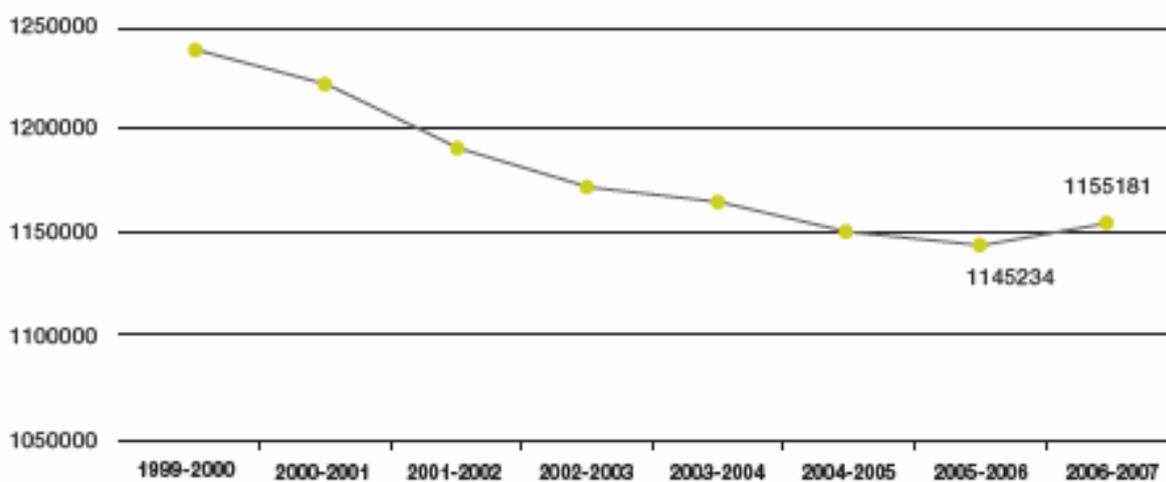
O aumento do número de alunos no ensino pré-escolar poderá ser justificado pela opção relativa a este nível de ensino, partindo do pressuposto de que o mesmo é incontornavelmente significativo para a escolarização, na medida em que se trata do alicerce da mesma.

Gráfico n.º 1: Evolução do número de alunos matriculados no ensino pré-escolar, público e privado, em Portugal, 1999-2000 até 2006-2007



Fonte: GEPE (2009)

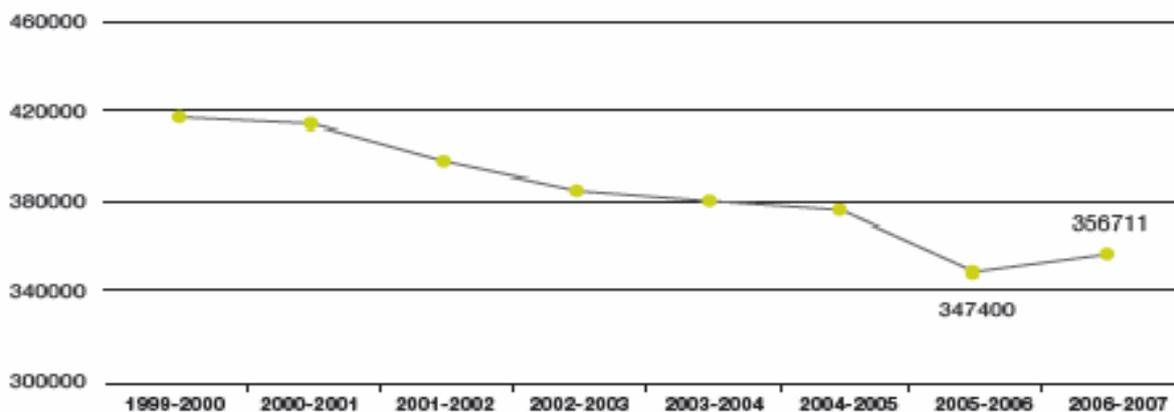
Gráfico n.º 2: Evolução do número de alunos matriculados no ensino básico, público e privado, em Portugal, 1999-2000 até 2006-2007



Fonte: GEPE (2009)

O decréscimo no número de alunos no ensino secundário deve-se, entre outros factores, na nossa opinião, ao facto da formação no ensino secundário entre os 10º e 12º anos não ser obrigatória, nos anos lectivos em análise.

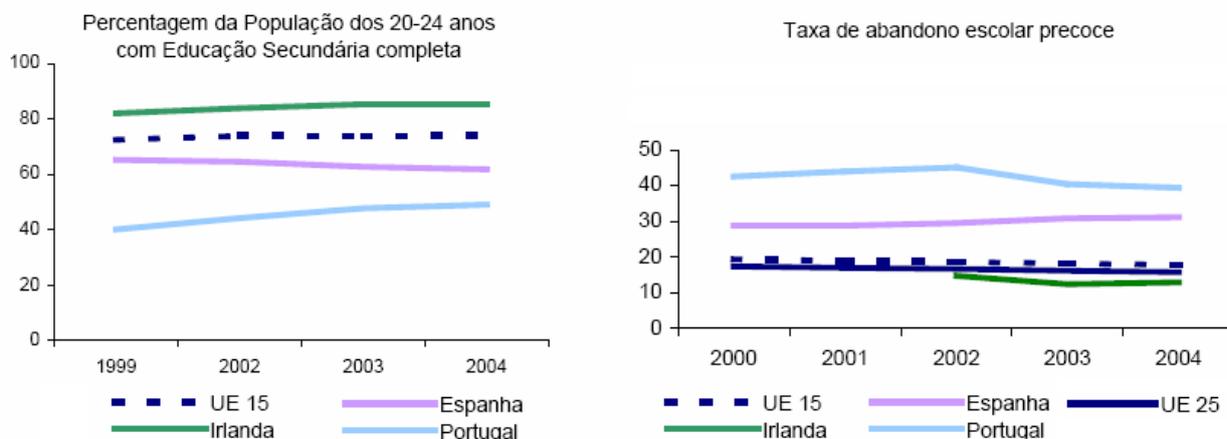
Gráfico n.º 3: Evolução do número de alunos matriculados no ensino secundário, público e privado, em Portugal, 1999-2000 até 2006-2007



Fonte: GEPE (2009)

Apesar de todos os esforços traduzidos no progresso em matéria da educação, os dados apresentados no gráfico n.º 4 revelam que a percentagem da população entre 20 e 24 anos que completou pelo menos o ensino secundário é em 2004 baixa quando comparada com os restantes países europeus. Caso semelhante ao nosso é a Espanha e, em oposição a ambos, encontramos a Irlanda. O insucesso e o abandono escolar justificam, de alguma forma, o facto de Portugal continuar com um grande défice nas áreas da formação e qualificação da população.

Gráfico n.º 4: Evolução dos níveis de instrução dos jovens e abandono escolar precoce, em UE-15, Irlanda, Espanha e Portugal (1999-2004)



Fonte: Eurostat (2009b)

Relativamente ao Ensino Superior, o quadro n.º 1 abaixo referido mostra que houve um crescimento no n.º de estudantes inscritos no ensino superior, sendo que foi o Ensino Superior Politécnico que mais cresceu em relação ao ano 1995-1996.

Quadro n.º 1: Evolução do n.º de estudantes inscritos no ensino superior, por níveis de formação

ESTUDANTES INSCRITOS NO ENSINO SUPERIOR NO 1.º ANO PELA 1.ª VEZ (TODOS OS NÍVEIS DE FORMAÇÃO):
ENSINO UNIVERSITÁRIO E ENSINO POLITÉCNICO

	Em 2007-2008	Peso de cada subsistema	Varição em relação a 2006-2007	Varição em relação a 2004-2005	Varição em relação a 1995-1996
Ensino universitário	72 989	64%	+19%	+37%	+36%
Ensino politécnico	41 125	36%	+20%	+33%	+49%
TOTAL	114 114		+20%	+35%	+41%

Fonte de dados: GPEARI/MCTES

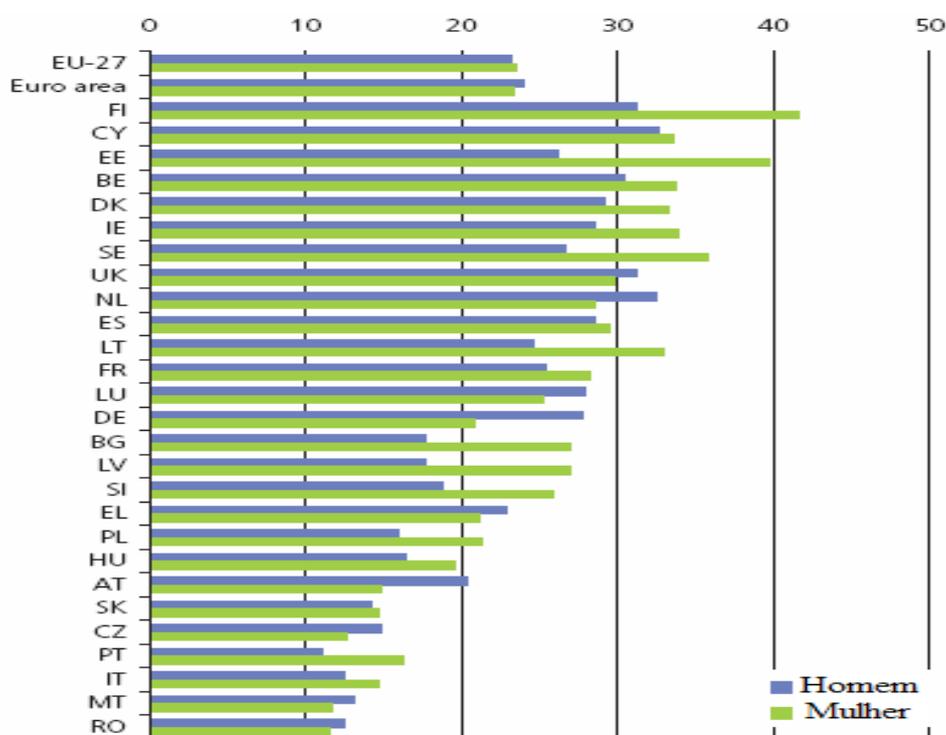
Fonte: GPEARI (2009)

Também no que ao Ensino Superior diz respeito, observa-se que a percentagem da população portuguesa habilitada com um curso superior é ainda baixa, comparativamente com os restantes países da Europa, revelando-se como uma condicionante do desenvolvimento económico e social em Portugal.

No entanto, as políticas de eliminação de uma herança muito negativa do período de ditadura e os esforços de três décadas, permitiu uma expansão do sistema de Ensino Superior sem paralelo na Europa.

O Gráfico n.º 5 mostra, contudo, que a média nacional de pessoas com curso superior é ainda uma das mais baixas da Europa. Verifica-se, de igual forma, que no caso de Portugal, o domínio do género feminino, em termos de frequência no Ensino Superior, é notório.

Gráfico n.º 5: População com idade entre 25 e 64 anos com ensino superior (2007)



Fonte: Eurostat (2009a)

De igual forma, Eurostat (2009a: 117) vem reforçar a ideia de que:

Portugal contabiliza actualmente, entre os adultos com 25 a 34 anos, 21,4% de diplomados. Um valor que, entre os 27 estados-membros, só é pior na República Checa (15,5%), Eslováquia (17,5%), Áustria e Itália (ambas com 18,9%). De resto, a UE tem uma média de 29,9% de diplomados neste grupo etário, sendo que na frente seguem Chipre (47%), Irlanda (44%) e França (42%).

Esta questão é ainda agravada pela diminuição das taxas de natalidade que juntamente com o estabelecimento de condições mais exigentes para a entrada no Ensino Superior, justificam que a tendência para o acréscimo do número de alunos, verificada desde o 25 de Abril, começou a mudar recentemente, com a propensão para se manter nos próximos anos.

O enquadramento legal através da Lei de Bases do Sistema Educativo atribui ao Ensino Superior a responsabilidade de (artigo 11º):

formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em sectores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade portuguesa (AR, 1986: 3071).

Ainda, de acordo com o artigo 3º da referida Lei, o sistema educativo deve:

contribuir para a correcção de assimetrias de desenvolvimento regional e local, devendo incrementar em todas as regiões do País a igualdade no acesso aos benefícios da educação, da cultura e da ciência (AR, 1986: 3086).

Não existe em Portugal um mecanismo de regulação que procure adequar a oferta do Ensino Superior às necessidades do mercado de trabalho. Tal, obrigará a uma racionalização do sistema, provocando uma competição crescente das Instituições pelos alunos.

Não se prevendo que a evolução da taxa de natalidade venha alterar tal situação a médio prazo, uma das soluções poderá ser através de um aumento significativo da eficácia do ensino não superior anteriormente referido. Por um lado, é necessário continuar a intervir a nível do abandono e insucesso escolar através das ofertas de qualificação dirigidas a jovens maiores de 15 anos, dos cursos profissionais, de educação e formação e do sistema de aprendizagem. Por outro lado, dar continuidade ao recrutamento de novos público-alvo, nomeadamente: educação através de estudantes maiores de 23 anos e a formação ao longo da vida, através da formação contínua. Estas duas possíveis soluções poderão implicar o aumento do número de estudantes.

Resumindo, Portugal, em comparação com a generalidade dos países da União Europeia (UE-25), tem vindo a ser referenciado como um dos países que apresenta baixos níveis de escolaridade e qualificação profissional da população activa. Todavia, fruto de algumas medidas governamentais, designadamente da expansão do sistema de educação, da formação

profissional e do alargamento das oportunidades para a educação e formação dos adultos, são visíveis os progressos nos níveis de habilitação da população portuguesa e na respectiva redução do abandono escolar. Porém, é pertinente questionar se os aumentos dos níveis de escolaridade são acompanhados de uma melhoria na qualidade do ensino ou, se por outro lado, estamos demasiado preocupados com os dados estatísticos.

1.2. O Ensino Superior em Portugal

De acordo com Serrão (1983: 58-198), a carta dirigida ao papa Nicolau IV a solicitar a criação de um Estudo Geral no Reino, permite situar a origem da universidade portuguesa em 1288. O período de 1288 a 1537 (Universidade de Lisboa-Coimbra) revela a instabilidade da nossa universidade, única na história das universidades europeias. Até 1308 manteve-se em Lisboa, data em que D. Dinis decidiu mudar a Escola para Coimbra. Trinta anos volvidos, D. Afonso IV transfere de novo o estudo para Lisboa com o objectivo de atrair professores e fomentar a vida escolar.

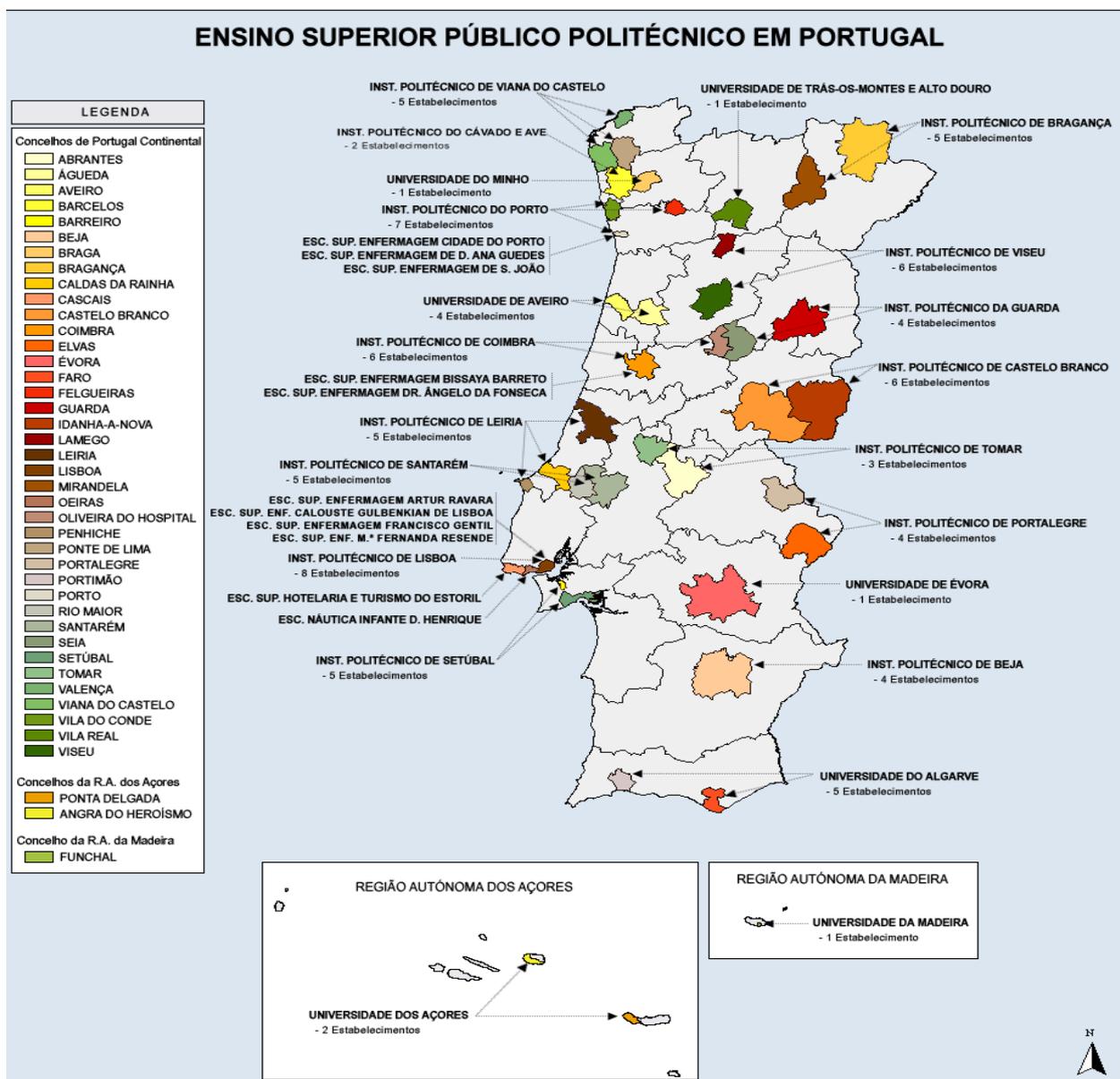
Ainda de acordo com aquele autor, a nova transferência viria a constatar-se em 1377 no reinado de D. Fernando. Saindo de Lisboa e após várias transferências, punha-se assim termo ao período medieval da universidade, caracterizado pelo período da Universidade Ecuménico, encerrado nos primórdios do século XVI. Ao longo do século XV assiste-se ao aumento das universidades, justificado pelo processo ultramarino que ligou Portugal e Espanha através da sua política, bem como a centralização do poder real que fortaleceu os grandes Estados. Foi em 1559, por iniciativa do cardeal D. Henrique, que surge a segunda universidade portuguesa, a Universidade de Évora. Findo o período medieval inicia-se o período moderno que vigorou até à Reforma Pombalina (1772). Assim, durante os séculos XVII e XVIII, cuja universidade se caracterizava de tipo humanístico, formadora de elites culturais, surgiram novas universidades devido ao fortalecimento do espírito nacional.

Desde o início do século XIX até ao nosso tempo, aparece o conceito de Universidade Estatal ou Napoleónico, no qual a universidade passou a ser um serviço público, cabendo ao Estado a formação mental e profissional dos cidadãos. Assim, com base nas reformas do século XIX, criou-se o conceito da universidade como “Ensino Superior”. A universidade abriu-se a camadas mais numerosas de alunos, deixando de ser um privilégio das classes abastadas para

acolher novos estratos sociais. Assiste-se desta forma a uma proliferação de universidades a partir de 1900 (Serrão, 1983: 58-198).

Face ao exposto e devido à massificação do Ensino Superior, o mesmo está hoje acessível a todos os estudantes que pretendam, através da frequência de cursos superiores, adquirir uma maior qualificação. Na Figura n.º 3, é possível observar a dispersão geográfica das Instituições de Ensino Superior, no ano 2006. Esta distribuição equitativa entre os 18 distritos e as duas regiões autónomas, garantem uma igualdade de acesso a todos os públicos-alvo.

Figura n.º 3: Distribuição do Ensino Superior Politécnico em Portugal (2006)



Fonte: MCTES (2009)

Através da análise da Figura n.º 3 é possível confirmar que o Ensino Superior português, segundo a LBSE, compreende dois subsistemas: o Ensino Superior Politécnico e o Ensino Superior Universitário. Assim, a Lei n.º 49/2005 (AR, 2005), que é a segunda alteração à Lei de Bases do Sistema Educativo e primeira alteração à Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior, no n.º 4 do artigo 11.º define que o Ensino Politécnico é:

orientado por uma constante perspectiva de investigação aplicada e de desenvolvimento, dirigido à compreensão e solução de problemas concretos, visa proporcionar uma sólida formação cultural e técnica de nível superior, desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica e ministrar conhecimentos científicos de índole teórica e prática e as suas aplicações com vista ao exercício de actividades profissionais (AR, 2005: 5122).

Também, no n.º 3 do artigo 11.º da Lei n.º 49/2005, refere-se que o Ensino Universitário é:

orientado por uma constante perspectiva de promoção de investigação e de criação do saber, visa assegurar uma sólida preparação científica e cultural e proporcionar uma formação técnica que habilite para o exercício de actividades profissionais e culturais e fomenta o desenvolvimento das capacidades de concepção, de inovação e de análise crítica (AR, 2005: 5122).

Na realidade, o Ensino Superior é absolutamente vital para a competitividade das empresas e do país. Todavia, não basta ter um Ensino Superior em quantidade, mas é essencial apostar na qualidade, formando técnicos capazes de responder às necessidades do tecido social e produtivo. Deixando de ser um ensino de elites, não é contudo saudável suportar os efeitos de uma massificação excessiva, mas sim ser ajustado às necessidades da sociedade.

Com a criação de um espaço europeu de Ensino Superior até 2010, a internacionalização do Ensino Superior é cada vez mais evidente, o que implica a realização de importantes modificações nestas Instituições que exigem a necessidade de uma cultura de mudança e de rigor (Ramos *et al.*, 2006: 75).

Segundo Ramos *et al.* (2006: 155), a garantia da qualidade e a acreditação externa, revelam-se, desta forma, essenciais, apesar das dificuldades que o sistema de Ensino Superior português encara, designadamente um contexto de grande turbulência legal, incapacidade reguladora do Estado, um sistema de avaliação ineficaz na eliminação dos cursos sem qualidade, a falta de clareza das missões institucionais (binómio universidade-politécnico), as dificuldades de financiamento e a baixa competitividade internacional. Por tudo isto, estes autores defendem que o Ensino Superior terá de se adaptar a novas situações, com criatividade e coragem para assumir as reformas necessárias.

Neste contexto, colocam-se ao Ensino Superior, entre outros, os seguintes desafios:

- Procurar a excelência através de um processo de melhoria contínua que é sustentada na política da qualidade;
- Evoluir no sentido da responsabilização e consequente prestação de contas à sociedade;
- Reforçar a ligação à sociedade, na medida em que o nosso sistema de ensino reage ainda muito lentamente aos estímulos do mercado e à nova envolvente global.

A cultura da mudança e de rigor anteriormente referida passa pela aplicação de um Sistema de Gestão da Qualidade que leva a agir sobre os contextos internos e externos de modo a assegurar a sua competitividade e sobrevivência. De facto, como afirma Pereira (2004: 165-187), é significativo o número de organizações que possuem sistemas de Gestão da Qualidade ou que vêm dando os primeiros passos na sua criação, quer através de sistemas impositivos de Avaliação e Acreditação assentes na supervisão de Organismos tutelados pelo Estado, quer mediante sistemas de natureza voluntária, sendo exemplo a Certificação baseada na Norma ISO 9001 e os sistemas de Gestão pela Qualidade Total (GQT).

Após a contextualização do sistema de educação em Portugal, nomeadamente do sistema de Ensino Superior, torna-se pertinente fazer uma abordagem ao Instituto Politécnico da Guarda.

1.3. O Instituto Politécnico da Guarda

O projecto de implementar o Ensino Superior na Guarda remonta à década de 70. Contudo, foi necessário esperar até 1979 para que fosse criada a Escola Superior de Educação, posteriormente integrada no Instituto Politécnico da Guarda. Esta Escola (actualmente designada por Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto) foi criada em 1980, através do Decreto-Lei n.º 303/80, de 16 de Agosto. Contudo, o Instituto Politécnico da Guarda (IPG) só em finais de 1985 vê traçadas as suas bases de implementação definitiva.

A dinâmica do processo desenvolvido a partir de então vai permitir, em 1986, o início das actividades lectivas da Escola Superior de Educação que começou por leccionar os cursos de Educação de Infância e de Professores do Ensino Básico, com as variantes de Educação Física, Educação Musical e Português-Francês. No ano seguinte, a Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) iniciou também a sua actividade lectiva.

O IPG foi um dos primeiros estabelecimentos de Ensino Superior a ver aprovados os seus estatutos que foram homologados pelo Despacho Normativo n.º 765/94, de 25 de Novembro (ME, 1994). Desta forma, ficou constituído juridicamente como pessoa colectiva de direito público, dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira, disciplinar e patrimonial.

O IPG, era até esta data, constituído por duas Escolas Superiores. No ano de 1999, foi criada a Escola Superior de Turismo e Telecomunicações, localizada na cidade de Seia, actualmente designada por Escola Superior de Turismo e Hotelaria.

Pelo Decreto-Lei n.º 480/88, de 23 de Dezembro, o Ensino de Enfermagem foi integrado no Ensino Superior Politécnico. A 15 de Setembro de 1989, a Escola de Enfermagem, através da Portaria n.º 821/89, foi convertida em Escola Superior de Enfermagem, mantendo-se no entanto sob a tutela exclusiva do Ministério da Educação. Em 2001, através da publicação do Decreto-Lei n.º 99/2001, de 28 de Março, a Escola Superior de Enfermagem, foi integrada no IPG, mantendo no entanto uma certa autonomia. Em 2005 foi convertida em Escola Superior de Saúde, com perspectivas da abertura de novos cursos da área da saúde, facto que veio a acontecer, logo no ano lectivo de 2005-2006 com o início do Curso Bietápico de Licenciatura em Farmácia.

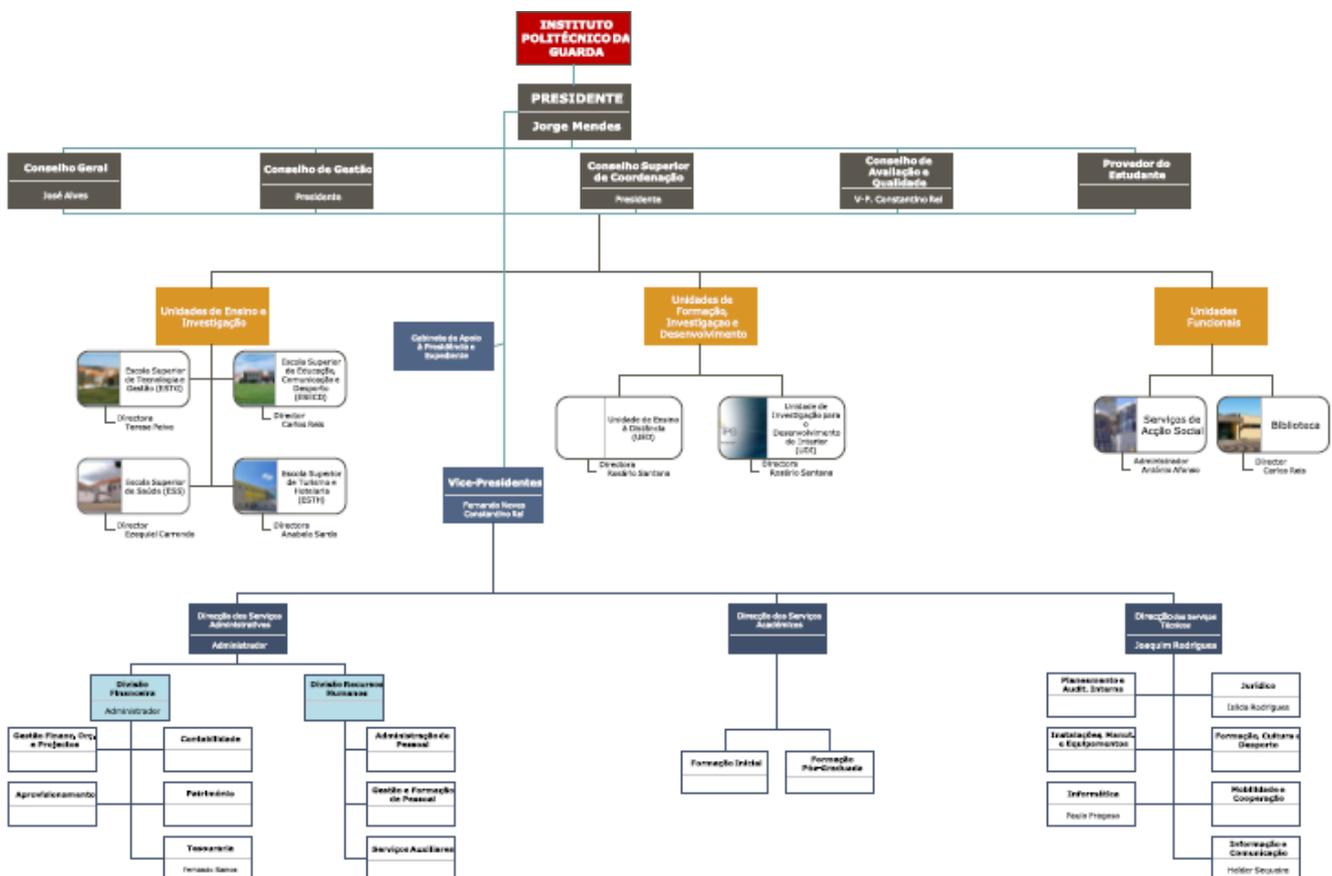
Actualmente o IPG é formado por quatro Escolas Superiores, ministrando cursos de bacharelato, licenciatura, pós-licenciatura, especializações e, com a implementação do processo de Bolonha, iniciou também alguns mestrados.

O artigo 1º dos Estatutos do IPG define o Instituto como:

uma Instituição de Ensino Superior de direito público, ao serviço da sociedade, orientada para a produção e difusão do conhecimento, criação, transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional, da ciência, da tecnologia e das artes, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental (IPG, 2008).

Na Figura n.º 4 apresenta-se a organização institucional do IPG. A ESTG, integrada no IPG, é uma das suas unidades orgânicas, sobre a qual incidirá o presente projecto. Desta forma, o ponto seguinte pretende abordar os aspectos que consideramos relevantes relativamente à ESTG.

Figura n.º 4: Organização Institucional do IPG



Fonte: IPG (2009)

1.4. A Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do IPG

A ESTG foi criada pelo Decreto do Governo nº 46/85 de 22 de Novembro. Em Comissão Instaladora teve como primeiro presidente o Prof. Luís Carrilho Gonçalves. As primeiras actividades lectivas foram iniciadas com os cursos de Gestão Informática e Ciências da Computação, no ano lectivo de 1987/1988. Terminado o período de Comissão Instaladora, após a aprovação dos Estatutos da ESTG, foi eleito o seu primeiro Director (o Professor Doutor Fernando Pires Valente).

De acordo com o artigo 1º dos Estatutos, a ESTG, é:

uma unidade orgânica de ensino e investigação integrada no Instituto Politécnico da Guarda, que doravante se designará por IPG (IPG, 2009).

que integra enquanto unidade orgânica:

uma Instituição de Ensino Superior de direito público, ao serviço da sociedade, orientada para a produção e difusão do conhecimento, criação, transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional, da ciência, da tecnologia e das artes, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental e tem como missão formar profissionais de elevado nível, privilegiando o “saber”, o “saber fazer” e o “saber ser”, estimulando o desenvolvimento regional (IPG, 2009).

Segundo o artigo 5.º dos Estatutos da ESTG, tem, ainda como finalidades, prosseguir:

os objectivos definidos na Lei nº 62/2007 de 10 de Setembro e no artigo 2º dos Estatutos do IPG, realizando actividades nos domínios do ensino, da formação profissional, da investigação e da prestação de serviços à comunidade, regendo-se por padrões de qualidade que assegurem resposta adequada às necessidades da região em que se insere, devendo colaborar para a plena realização dos fins prosseguidos pelo IPG (IPG, 2009).

De acordo com o Estatuto da ESTG, de 1 de Abril de 2009, conforme o Despacho n.º 9174/2009, bem como nos termos da Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro (AR, 2007a), e dos Estatutos do IPG, conforme o Despacho n.º 48/2008, a Escola é uma pessoa colectiva, de

direito público, que goza de autonomia administrativa e académica, designadamente científica e pedagógica. Os seus órgãos são: o Director, o Conselho Técnico-Científico, o Conselho Pedagógico e as Unidades Técnico-Científicas, actualmente em número de três: Ciências Exactas e Experimentais, Engenharia e Tecnologia e Gestão e Economia.

A ESTG atribui, nos termos do estipulado pelo artigo 2º dos Estatutos do IPG e de acordo com a legislação em vigor, graus de licenciado e mestre, diplomas de especialização tecnológica e outros diplomas de pós-graduação, equivalências e reconhecimentos de graus e diplomas correspondentes aos cursos que ministra, bem como títulos honoríficos.

No que diz respeito à atribuição do grau de mestre encontram-se distribuídos, essencialmente, em duas grandes áreas:

- Engenharias, com o Mestrado em Computação Móvel;
- Gestão, com o Mestrado em Gestão.

Relativamente à atribuição do grau de licenciado encontram-se distribuídos, essencialmente, em duas grandes áreas:

- Engenharias, com as licenciaturas em Design de Equipamento, Engenharia Civil, Engenharia do Ambiente, Engenharia Informática, Engenharia Mecânica, Engenharia Topográfica e Protecção Civil;
- Gestão, com as licenciaturas em Contabilidade, Gestão, Gestão dos Recursos Humanos, Marketing e Secretariado e Assessoria de Direcção.

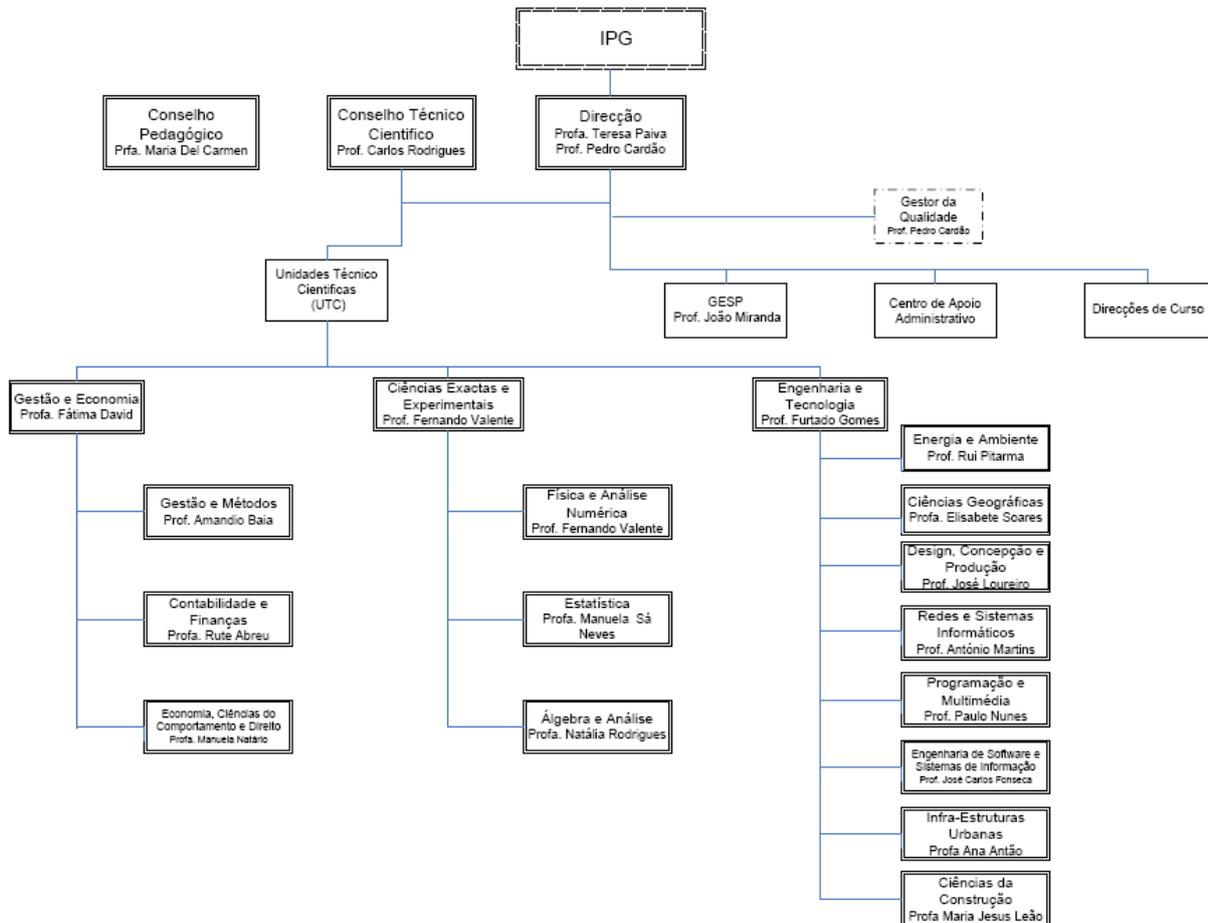
Para além da atribuição dos graus de licenciado e mestre, a ESTG ministra ainda Cursos de Especialização Tecnológica (CET's), designados por formações pós-secundárias que conferem uma qualificação profissional de Nível IV, designadamente: Desenvolvimento de Produtos Multimédia; Instalação e Manutenção de Redes e Sistemas Informáticos; Gestão Operacional e Logística; Condução de Obra, Gestão de Vendas; Técnico Especialista de Contabilidade; Tecnologia Mecatrónica; Topografia e Sistemas de Informação Geográfica e Herbalismo.

Também entre as suas actividades de ensino, encontram-se os cursos não conferentes de graus, como é exemplo a pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos.

A ESTG, consciente do seu papel na sociedade, cumpre a sua missão ao formar profissionais de elevado nível, privilegiando o “saber”, o “saber fazer” e o “saber ser”, estimulando o desenvolvimento regional.

Face ao exposto, apresenta-se na Figura n.º 5 o organograma da ESTG.

Figura n.º 5: Organograma da ESTG



Fonte: ESTG (2009)

Capítulo II

2. A GESTÃO DA QUALIDADE

2.1. Conceito de Qualidade

O conceito de Qualidade acompanhou a evolução das organizações e por isso sofreu variações ao longo dos vários anos, continuando contudo a ser difícil de definir. Segundo Carapeto e Fonseca (2006: 37), desde o aparecimento do sistema industrial moderno, a evolução da qualidade passou por quatro etapas:

1ª Etapa - Qualidade através da inspecção;

2ª Etapa - Controlo estatístico da Qualidade;

3ª Etapa - Garantia da Qualidade;

4ª Etapa - Qualidade como estratégia competitiva.

Ao longo do tempo são vários os autores que apresentaram abordagens sobre o tema da Qualidade. Autores como Deming, Crosby, Feigenbaum, Juran e Ishikawa, considerados os pioneiros ou os gurus da Qualidade, deixaram, assim, valiosos contributos para a evolução do conceito de Qualidade.

Assim, Deming, no seu livro *Out of the Crisis (Qualidade: a Revolução da Administração)*, citado por Alberton (1999), refere que *“o enfoque da qualidade é voltado para a estatística, por conferir o rigor da análise necessária para soluções de problemas da qualidade. Os empregados são envolvidos por comprometimento, consciencialização e motivação integrados nos objectivos individuais e da empresa”*.

Juran desempenhou um papel relevante no pensamento japonês sobre sistemas de qualidade. Tendo Deming incidido sobre a utilização da estatística de controlo da qualidade, Juran reflectiu sobre a gestão de qualidade, evidenciando o planeamento da qualidade, o fluxo organizacional, a responsabilidade da gestão de topo para a qualidade e o estabelecimento de metas e objectivos para a melhoria (Fanton, 2002: 63).

Na perspectiva de Fanton (2002: 65):

“Kaoru Ishikawa ficou conhecido como o pai do Total Quality Control – TQC – pela sua forte visão humanística dos sistemas de produção. O enfoque da qualidade é abrangente e agrega a agilidade de resposta da empresa às reacções do mercado”.

Já a abordagem de Philip Crosby baseia-se na prevenção, tendo acrescentado o conceito inovador “custo de prevenção” na garantia da qualidade. Contribuiu, desta forma, para a teoria da qualidade ao defender o conceito de “zero defeitos”. Segundo Fanton (2002: 65):

os sistemas de comunicação intensificaram o intercâmbio de informações, tornando unificado o processo de evolução da qualidade no mundo.

Por outro lado, Alberton (1999) considera que:

a adopção de um conceito de Qualidade é, desta forma, um passo fundamental para uma organização. Deve ser de fácil entendimento e baseado na cultura dos diferentes grupos que a constituem para ser assimilado por todos os seus colaboradores.

Note-se que apesar das diferenças entre os seus contributos, todos os gurus da Qualidade destacam um conjunto de elementos que se tornaram pilares da teoria da Qualidade, designadamente: utilização de ferramentas estatísticas, empenho da gestão de topo, ênfase no cliente, bem como o envolvimento e autonomia dos colaboradores.

2.2. Qualidade no Sector da Educação

Para as organizações que prestam serviços a definição da qualidade é mais complexa, atendendo à sua natureza intangível, uma vez que nas palavras de Fanton (2002: 59):

(...) o conceito de qualidade, além de complexo e dinâmico, envolve valores, crenças, perspectivas e julgamentos acerca dos serviços produzidos.

Todavia, e no âmbito do Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP), criado pelo Decreto-Lei nº 166-A/99 (PCM, 1999b), de 13 de Maio, exige-se uma Administração Pública de acordo com uma sociedade que requer cada vez mais informações rigorosas, capaz de adoptar sistemas de organização e de funcionamento, direccionados para a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

A qualidade desempenhou sempre um papel importante no sector público. Contudo, a não consideração das especificidades do sector público, designadamente os valores pelos quais se rege o funcionamento do sector público, as relações com o público, as cadeias de serviço longas e complexas, os constrangimentos legais, financeiros e políticos e a necessidade de prestar contas na aplicação das metodologias da qualidade, levaram a muitas experiências de insucesso na implementação dos processos de qualidade no sector público (Carapeto e Fonseca, 2006: 46).

Como referem Morais e Fernandes (2008), para entender e transformar a qualidade numa política coerente no sector público é necessário ter em conta as principais características dos serviços, designadamente que os serviços são imateriais, são produzidos e consumidos simultaneamente, que a produção da generalidade dos serviços pressupõe uma relação directa entre o cliente e o pessoal em contacto e que a qualidade dos serviços é heterogénea, bem como os critérios que servem de base à avaliação da qualidade dos serviços, tais como tangibilidade, fiabilidade, rapidez, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação e conhecimento do consumidor.

A qualidade dos serviços é, em regra, medida através do confronto entre a qualidade percebida pelo cliente face às suas expectativas. Para o sector da educação, designadamente o Ensino Superior, a identificação de deficiências da metodologia de ensino e das falhas de concepção ou estruturação do curso, a satisfação dos alunos e a adequação às suas necessidades reais são considerados instrumentos de avaliação adequados ao Ensino Superior.

Nesse sentido e ainda relativamente à qualidade no Ensino Superior, Fanton (2002: 59) citando Arruda (1997) refere que:

(...) dentro das universidades há várias visões sobre o que realmente tem valor, o que constitui performance em um nível mais alto, e quais são as características que têm valor com relação ao bom ensino e aos estudantes (...) qualidade é a capacidade de atendimento a expectativas dos clientes ou nível de realização de características ou saídas específicas. É um julgamento de valor.

Nos tempos actuais, caracterizados por uma rápida evolução do conhecimento, a ideia de uma organização tradicional do ensino baseada em currículos rígidos e enciclopédicos e em metodologias de ensino orientadas para um comportamento passivo dos estudantes, é já obsoleta. Mais do que conhecimentos específicos, pede-se o desenvolvimento intelectual e capacidade de adaptação às necessidades emergentes de novas profissões.

Para tal, exige-se um grande nível de empenho, tanto do corpo docente como do corpo discente no sentido de otimizar a qualidade do ensino. Neste sentido, o processo de Bolonha propõe como repto que os docentes adquiram e desenvolvam competências pedagógico-didáticas que lhes permitam, por um lado, criar situações que envolvam os seus estudantes em processos activos de aprendizagem e, por outro, comunicar e participar em redes de interacção com outros docentes.

O processo de Bolonha pressupõe, assim, como ideia central, uma mudança de paradigma de ensino de um modelo passivo, baseado na aquisição de conhecimentos, para um modelo baseado no desenvolvimento de competências, onde a componente prática e de projecto desempenham um papel fundamental. No centro do processo deverá estar o estudante, que deve ser apoiado e incentivado a construir capacidades e valores que lhe permitam auto-motivar-se e auto-dirigir-se, de forma a conseguir ingressar em processos de procura independente e de participação em projectos com a colaboração do professor, dos colegas e organizações externas relevantes para a sua formação.

Desta forma, as IES deverão orientar as suas actividades para esta mudança de paradigma baseada numa estrutura potenciadora do espírito e objectivos de Bolonha.

Projectos como a criação da Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior, a incidência no apoio e inserção dos estudantes na vida activa através de gabinetes de estágio e saídas profissionais, o recurso aos trabalhos de pesquisa, com apresentação e debate feitos sob a forma de seminários ou jornadas, para públicos alargados, a introdução do ensino tutorial em todas as unidades curriculares, a realização de inquéritos aos estudantes para avaliação das unidades curriculares e do desempenho pedagógico dos docentes, a criação de cursos livres em diversas temáticas tais como a área das línguas e da informática, para estudantes, docentes e funcionários não docentes, são exemplos de projectos que constituem uma mais valia para as Instituições que pretendam enveredar pelo caminho da qualidade e distinção.

Porém, como refere Santiago (1998), as principais dificuldades consideradas pelos responsáveis pela implementação de um sistema de qualidade no sector da educação, designadamente no Ensino Superior, são a inexistência de uma cultura de qualidade, a resistência à mudança, a dificuldade em envolver o corpo docente e a complexidade dos processos administrativos.

De acordo com aquele autor, a transferência do conceito da indústria e dos serviços para as organizações de Ensino Superior, justifica que a aplicação dos programas de qualidade promovam a eficiência e a eficácia nos serviços administrativos e financeiros das IES, mas falhe frequentemente nas actividades de ensino e investigação.

Não descurando o facto dos processos de gestão das organizações de Ensino Superior se aproximarem cada vez mais das práticas e das referências das organizações industriais e de serviços, é necessário ter em atenção que não é possível numa IES formalizar uma boa parte dos processos de trabalho, estandardizando processos e resultados nas actividades académicas. Porém, nesta encruzilhada da qualidade no Ensino Superior, é importante evidenciar que nem a qualidade pode ser reduzida à aplicação de um conjunto de técnicas e procedimentos com o objectivo de determinar a eficácia de processos e resultados, nem será aconselhável uma recusa da qualidade, com base na argumentação de que tudo ou quase tudo separa as IES das organizações industriais. A integração da qualidade no Ensino Superior como meio de activação da eficiência e da eficácia é actualmente inquestionável (Santiago, 1998).

Na realidade, operacionalizar a certificação ao nível do ensino/aprendizagem, é um processo complexo com dificuldades subjacentes que só com o empenho e envolvimento de todos, poderá ser ultrapassado.

Todavia, e considerando a célebre frase de Albert Einstein: “ *Não podemos esperar resolver um problema complexo, usando a mesma forma de pensar que criou o problema*”, não há dúvida que mesmo perante um cenário complexo, é no sentido da criação de uma cultura de exigência e de rigor com reconhecimento e credibilidade que todos devemos rumar.

2.3. Gestão da Qualidade Total

Nas últimas duas décadas do Século XX, devido à necessidade de produção em grande quantidade, a era da inspeção, que se voltava para o produto acabado, deu lugar à era do controlo estatístico. Seguidamente, surgiu a preocupação com a gestão e garantia da qualidade, baseada no cumprimento das Normas, como por exemplo as Normas internacionais emitidas pelo *International Organization for Standardization* (ISO). A gestão por processos, cliente e melhoria contínua, baseada no ciclo de gestão “PDCA” de Deming, constitui o degrau seguinte na evolução do conceito de qualidade. Por fim, o conceito “Qualidade Total” ou a expressão inglesa *Total Quality Management* (TQM), destinado a ser utilizado como uma estratégia global de gestão para toda a organização, representa a procura da satisfação, não só do cliente, mas de todos os *stakeholders* e também da excelência organizacional da empresa (Carapeto e Fonseca, 2006: 38).

Segundo Nunes (2008), o conceito de Gestão da Qualidade Total (GQT) corresponde:

(...) a um tipo de gestão caracterizado pela procura permanente de introdução de melhorias graduais e contínuas nos processos e procedimentos já existentes, procurando sempre a excelência na qualidade. Envolve, geralmente, a participação de todos os membros da organização e baseia-se na hipótese de que a organização é um sistema, como definido pela Abordagem Sistémica da Gestão.

Apesar da grande diversidade de definições existentes de GQT, tal como já acontece com a variedade de conceitos existentes para o termo Qualidade, há contudo, segundo Carapeto e Fonseca (2006: 41-42), um conjunto de princípios básicos que lhe estão subjacentes:

- *Empenho e liderança da gestão de topo;*
- *Investimento na estratégia e no sistema de gestão;*
- *Orientação da organização para o cliente;*
- *Criação de um sistema de gestão dos recursos humanos.*

Na realidade, a base para a implementação da GQT em qualquer organização inicia-se com o compromisso da gestão de topo em iniciar um processo de mudança (Alberton, 1999). Note-se que a obtenção da certificação com suporte no cumprimento das Normas, baseando-se na conformidade com os requisitos predefinidos de um produto ou serviço, não garante

necessariamente a excelência nos resultados da actividade. As organizações que queiram orientar a sua actividade por padrões conducentes à Qualidade Total, não devem bastar-se com a certificação, mas manter um espírito de melhoria contínua, o que se consegue, nomeadamente, através de processos de auto-avaliação (Carapeto e Fonseca, 2006: 43).

O processo de auto-avaliação implica a utilização de um modelo de excelência que contenha um conjunto de critérios que permitam fazer um exame global, sistemático e regular das actividades de gestão e resultados de uma organização, como, por exemplo, os modelos de prémios baseados nos modelos de Deming, Malcom Baldrige, European Foundation for Quality Management (EFQM) analisado no ponto 2.3.2 do presente trabalho, ou modelo de Common Assessment Framework (CAF), entre outros.

Após a obtenção da certificação, as organizações, ao invés de cruzarem os braços, julgando estar óptimas, devem entrar no processo de Qualidade Total, onde toda a organização participa. A Qualidade Total e a Excelência, segundo a Directora Geral da Associação Portuguesa de Qualidade, Isabel Bento Oliveira, são conceitos utópicos, funcionando, no entanto, como estímulos.

(...) assim, os pressupostos para a Qualidade Total passam pela orientação para o cliente, melhoria dos processos e respectivo envolvimento total. O valor acrescentado tem de estar na mente de todos os que trabalham na empresa (IPQ, 1996: 6).

Segundo Carapeto e Fonseca (2006: 43) autores como:

-Foster e Jonker (2002), que defendem o conceito de Stakeholder Model of Quality;

-Madu e Kwei (1998), que argumentam em favor de Strategic Total Quality Management; realçam a ideia de que, para além das operações internas, a sobrevivência da organização depende das relações multilaterais com o mundo exterior e os *stakeholders* que aí existem, isto é, todos os que têm impacto ou sofrem impacto da organização. Defendem, assim, que estamos a chegar a uma nova geração de teorias da qualidade fazendo referência a um novo elemento aglutinador: as partes interessadas.

Para Carapeto e Fonseca (2006: 46):

A medição da qualidade dos serviços deve ser efectuada de forma a diagnosticar áreas para intervenções de melhoria, pelo que se deve adoptar a avaliação periódica e processos de planeamento que envolvam os stakeholders.

Nas organizações públicas, estas novas abordagens, que incluem para além da Qualidade do Produto/Serviço, aspectos da Gestão Ambiental, Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho e Responsabilidade Social, procurando envolver na sua actividade todos os que têm impacto ou sofrem impacto da organização, revelam-se, assim, de enorme importância (Carapeto e Fonseca, 2006: 43), pois consideramos que o envolvimento das partes interessadas está na essência da gestão socialmente responsável.

Porém, saliente-se que as organizações públicas, dependentes do governo, não gozam da mesma autonomia que as organizações privadas em termos de decisões estratégicas de gestão. Em regra, questões como o orçamento, a estrutura orgânica, o estatuto dos funcionários, as carreiras, as remunerações, a avaliação, as normas de contratação, entre outras, são definidas pelo governo (Carapeto e Fonseca 2006: 43).

2.3.1. Normas do Sistema de Gestão da Qualidade

O presente Projecto Aplicado é baseado essencialmente na Norma NP 4469-1: 2008 e uma vez que a criação da referida Norma teve em consideração as Normas NP EN ISO 9001: 2000 (IPQ, 2001a); NP EN ISO 14001: 2004 (IPQ, 2004), NP 4397: 2001 (IPQ, 2001b) e NP 4469-1: 2007 (IPQ, 2007), com o intuito de permitir que a organização alinhe ou integre o seu próprio sistema de gestão da Responsabilidade Social com os requisitos de sistemas de gestão relacionados, torna-se pertinente, para benefício dos seus utilizadores, desenvolver uma abordagem às mesmas. As normas proporcionam, também, uma melhoria do funcionamento da organização, contribuindo para a criação de uma nova cultura no sentido de melhoria contínua da qualidade, actuando como factor motivador ao exigir a participação de todos (IPQ, 2009).

2.3.1.1. ISO 9001

A *International Organization for Standardization* (ISO), fundada em 1947 em Genebra na Suíça, é uma organização não governamental, que envolve na actualidade 157 países. Portugal é representado pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ). Assim, esta organização cria:

uma ponte entre o sector público e o sector privado, para promover e desenvolver Normas e actividades que facilitem o comércio internacional e que desenvolvam cooperação nas esferas intelectual, científica, tecnológica e económica (Morais e Fernandes, 2008: 9).

A reputação da ISO e o reconhecimento internacional do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de acordo com a Norma EN ISO 9001: 2000, reflectem-se na imagem de qualquer organização, com reforço da sua credibilidade nos mercados nacional e internacional. Assim, a Norma EN ISO 9001: 2000 é uma norma internacionalmente reconhecida e muito utilizada como referencial para as organizações que se preocupam com os seus processos e serviços, com uma abrangência significativa, independentemente do seu tipo ou dimensão. Esta Norma estabelece requisitos que auxiliam a melhoria dos processos internos, o envolvimento e o consequente aumento da motivação e capacidade dos colaboradores, bem como a verificação da satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores, num processo de melhoria contínua do SGQ. Contudo, estamos conscientes das dificuldades na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no Ensino Superior, pois existe resistência à mudança e complexidade dos processos inerente, mas a sua implementação, parece-nos, contudo, inquestionável.

Na realidade, a experiência retirada do SGQ, já desenvolvido na ESTG, permite-nos salientar as seguintes vantagens:

- Melhoria da imagem da organização: uma organização certificada é reconhecida como tal, quer nacionalmente, quer internacionalmente com obtenção de vantagens competitivas relativamente à concorrência;
- Melhoria do funcionamento da organização, mediante a simplificação de processos;
- Criação de uma cultura de melhoria contínua na organização;
- Criação de uma cultura de exigência e rigor;
- Satisfação das partes interessadas: a garantia da qualidade dos serviços prestados contribui para o aumento da satisfação das partes interessadas.

Cabe, ainda, referir que a ESTG, no sentido de mobilizar toda a comunidade em torno da excelência, decidiu, assim, apostar na implementação de um sistema de garantia da qualidade. Optou por implementar um SGQ referenciado à NP EN ISO 9001: 2000, tendo elaborado um Manual da Qualidade no decurso da implementação do seu sistema de garantia da qualidade. O processo de implementação do SGQ construiu assim um conjunto de bases sólidas que permitiram a sua certificação. É, igualmente, importante referir que não se trata de uma certificação definitiva, prevendo a Escola, como consigna a NP EN ISO 9001: 2000, avaliações sistemáticas, através da realização de auditorias periódicas.

Com o objectivo de melhorar e providenciar uma maior clareza e facilidade de utilização da Norma NP EN ISO 9001: 2000, bem como melhorar a compatibilidade com a Norma NP EN ISO 14001: 2004, foi publicada em 14 de Novembro de 2008 a Norma NP EN ISO 9000: 2008 (IPQ, 2008a). Entre as principais alterações, salientam-se as seguintes:

- Cláusula 0.1 relativa a *Generalidades*: introduz o conceito de ambiente de negócio e riscos associados da organização;
- Cláusula 0.2 relativa a *Abordagem por Processos*: maior realce nos resultados (output) dos processos;
- Cláusula 1.1 relativa a *Campo de Aplicação*: clarificação de que os requisitos do “produto” são aplicáveis em todo o processo de realização, desde a compra até à entrega final e serviço pós-venda, quando aplicável, e nota explicativa relativa aos requisitos regulamentares e legais;
- Cláusula 4.1 relativa a *Requisitos Gerais*: reconhece que nem sempre pode ser possível medir um processo (cláusula 4.1), nota explicativa que define que a análise e a melhoria são processos que estão sujeitos a todos os requisitos do 4.1 e outros aplicáveis na Norma e notas adicionais que orientam os processos subcontratados;
- Cláusula 6.2.2 relativa a *Competência, Formação e Consciencialização*: enfoque na competência, mudança de título para alinhamento com a ISO 14001;
- Cláusula 6.3 relativa a *Infra-estrutura*: inclui sistemas de informação como exemplo;
- Cláusula 6.4 relativa a *Ambiente de Trabalho*: esclarece ambiente de trabalho, incluindo parte da definição dada na ISO 9000: 2005;
- Cláusula 7.2.1 relativa a *Processos relacionados com o cliente*: clarifica o que as actividades pós-venda podem incluir;

-
- Cláusula 7.3.1 relativa a *Planeamento da Conceção e Desenvolvimento*: clarifica que a revisão, a verificação e a validação têm finalidades distintas no processo de concepção e desenvolvimento;
 - Cláusula 7.3.3 relativa a *Saídas da Conceção e Desenvolvimento*: clarifica que a informação necessária pode incluir detalhes sobre a preservação do produto;
 - Cláusula 7.5.3 relativa a *Identificação e Rastreabilidade*: clarifica que a identificação do estado do produto deve ser mantida através da realização do produto e não apenas no produto final;
 - Cláusula 7.5.4 relativa a *Propriedade do Cliente*: explica que quer a propriedade intelectual quer os dados pessoais são propriedade do cliente;
 - Cláusula 8.2.3 relativa a *Monitorização e Medição dos Processos*: acrescentada nota para esclarecer “métodos apropriados”;
 - Cláusula 8.5.2 relativa a *Acções Correctivas*: clarifica a necessidade de rever a eficácia das acções correctivas implementadas;
 - Cláusula 8.5.3 relativa a *Acções Preventivas*: clarifica a necessidade de rever a eficácia das acções preventivas implementadas.

Assim, conclui-se que no intuito de servirem cada vez melhor os seus utilizadores, as Normas da família ISO 9000 continuam a evoluir.

Face ao exposto, um Sistema de Gestão de Qualidade, segundo a NP ISO 9001: 2000, é baseada em oito princípios, especificamente: *focalização nos clientes; liderança; envolvimento das pessoas; abordagem por processos; abordagem à gestão através de um Sistema (SGQ); melhoria contínua; abordagem à tomada de decisões baseada em factos; e relações com fornecedores com benefícios mútuos* (IPQ, 2001a). Estes princípios mobilizam todos os colaboradores da organização e requer a definição de novas práticas e/ou reestruturação das práticas já existentes, possibilitando à organização um desenvolvimento sustentado e uma rentabilização dos seus recursos.

2.3.1.2. NP 4469-1: 2008

A Comissão Técnica 164 de Responsabilidade Social foi constituída, em Março de 2005, pelo Organismo de Normalização Sectorial da Associação Portuguesa de Ética Empresarial, com o objectivo de ajudar as empresas portuguesas a criar uma diferenciação positiva e valor acrescentado. Neste contexto, apresentou em 2008 a Norma portuguesa NP 4469-1: 2008 sobre Responsabilidade Social.

Nesta perspectiva, o organismo de normalização sectorial, a Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), apresentou a referida Comissão Técnica. Esta é constituída por um conjunto de organizações, representativas das categorias de *stakeholders* reconhecidas pela ISO: sindicatos, consumidores, governo, serviços e suporte, organizações não governamentais e indústria (APEE, 2009).

A Norma portuguesa NP 4469-1: 2008 procura seguir o mesmo espírito da versão provisória da Norma ISO/CD 26000 (ISO, 2008). Segundo a APEE, esta Norma ainda se encontra em fase de preparação e preve-se a sua publicação em 2010. Acima de tudo, ambas as Normas procuram ajudar as organizações a criarem e a manterem uma política de Responsabilidade Social. No entanto, Morais e Fernandes (2008: 10) refere que a Norma portuguesa se distingue da versão provisória da Norma internacional, por ser certificável e justificar-se num sistema de gestão compatível com outros referenciais da qualidade, ambiente e segurança, nomeadamente: na Norma NP EN ISO 9001: 2000 relativa ao Sistema de Gestão da Qualidade, na Norma NP 4397: 2001 relativa a um Sistema de Gestão da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho ou a Norma, na versão inglesa, *Occupational Health and Safety Assessment Specification* (OHSAS) 18001 e, ainda, na Norma ISO 14001: 2004 relativa ao Sistema de Gestão Ambiental.

Note-se que em termos de aplicação a Norma NP 4469-1: 2008 implica, inicialmente, a compreensão do conceito de Responsabilidade Social por parte das organizações e deve pressupor o entendimento de que a Responsabilidade Social vai para além da conformidade legal, tem natureza voluntária e a sua certificação é opcional, tendo sempre em vista a maximização de impactes positivos e a minimização de impactes negativos na sociedade e no ambiente. Assim, esta Norma foi desenvolvida para responder às necessidades sentidas pelos

interessados na existência de uma Norma aplicável ao sistema de gestão da Responsabilidade Social.

A Responsabilidade Social de uma organização define-se na Norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008b: 13),

“pelos impactes das suas decisões, actividades e produtos na sociedade e no ambiente, através de um comportamento ético e transparente que:

- (i) seja consistente com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade;*
- (ii) tenha em conta as expectativas das partes interessadas;*
- (iii) esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com Normas de Conduta Internacionais e*
- (iv) esteja integrado em toda a organização”.*

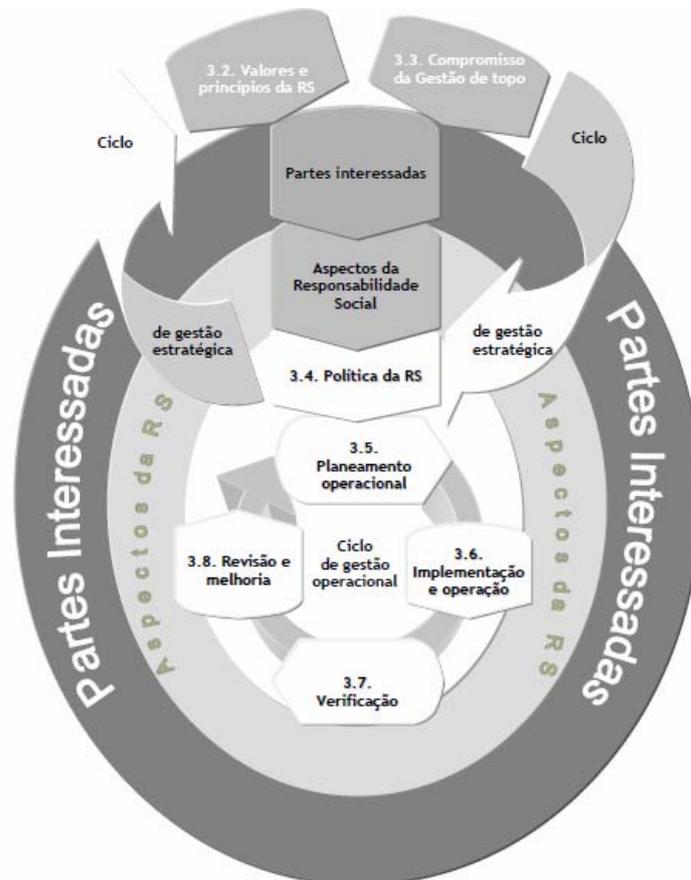
A Norma NP 4469-1: 2008 (IPQ, 2008b: 8) menciona os requisitos para um sistema de gestão da Responsabilidade Social com o objectivo de estimular e orientar as organizações para uma actuação mais socialmente responsável. É aplicável a organizações de todos os tipos e dimensões e pode adaptar-se a diversas condições geográficas, culturais e sociais. Além disso, promove o envolvimento das partes interessadas através de uma relação de colaboração mútua com o objectivo de alcançar resultados mutuamente satisfatórios.

Na Figura n.º 6 mostra-se, de forma esquemática, o sistema de gestão proposto pela Norma NP 4469-1: 2008. Este é, assim, composto por dois ciclos: ciclo de gestão estratégica e ciclo de gestão operacional.

O ciclo de gestão estratégica comporta a definição dos valores e princípios orientadores da organização com o estabelecimento do compromisso da gestão de topo para com o sistema de gestão da Responsabilidade Social e a sua melhoria contínua.

O ciclo de gestão operacional é baseado no ciclo de melhoria contínua, também conhecido por ciclo de Deming, que auxilia a organização a criar e a manter a sua política e práticas da Responsabilidade Social (Morais e Fernandes, 2008: 10).

Figura n.º 6: Modelo do sistema de gestão da Responsabilidade Social segundo a NP 4469-1: 2008



Fonte: IPQ (2008b: 9)

Apresenta-se na Figura n.º 6, acima mencionada, um modelo do sistema de gestão da Responsabilidade Social segundo a NP 4469-1: 2008, sendo que a principal característica prende-se com o facto de assentar num sistema de gestão compatível com outros referenciais, como por exemplo: o modelo do ciclo criado por Deming (IPQ, 2008b: 9), a seguir referenciado.

No seguimento do modelo do processo de Gestão da Qualidade segundo a NP EN ISO 9001: 2000 já implementado na ESTG, o modelo de Responsabilidade Social proposto para a ESTG adopta também uma abordagem assente no ciclo de Deming, visando implementar e melhorar de forma contínua a eficácia e a eficiência do sistema de gestão da Responsabilidade Social, através de um estilo participativo que envolva todas as partes interessadas na tomada de decisões.

Desta forma, na Figura n.º 7 apresenta-se uma adaptação do ciclo criado por Deming ao modelo apresentado pelo Projecto RSO Matrix. Este tem sido uma poderosa ferramenta, de carácter universal, de Gestão da Qualidade para todo o tipo de organização. As quatro etapas do ciclo PDCA ou ciclo de Deming são:

Planear ou, na terminologia inglesa, **“Plan”**: a primeira etapa do processo de melhoria contínua é a definição de objectivos e o planeamento das acções necessárias para os alcançar.

Realizar ou, na terminologia inglesa, **“Do”**: a segunda etapa consiste em realizar as acções planeadas.

Verificar ou, na terminologia inglesa, **“Check”**: a terceira etapa implica um processo comparativo e evolutivo dos objectivos que se vão concretizando face aos inicialmente propostos.

Actuar ou, na terminologia inglesa, **“Act”**: a quarta etapa implica reconhecer que as acções efectuadas não estão a ser eficazes, sendo por isso necessárias novas acções que se adaptem ao processo de melhoria contínua e, deste modo, colocar a organização no caminho dos objectivos.

Figura n.º 7: Ciclo de Deming ou Ciclo PDCA



Fonte: Adaptação do Projecto RSO Matrix (2007b: 4)

Diversas vantagens de implementação de um sistema de gestão da Responsabilidade Social são referidas por alguns autores. Por exemplo, o Instituto Português da Qualidade (IPQ), uma organização que promove, há longos anos, a Gestão da Qualidade Total, destaca as seguintes vantagens:

- *“implementação de boas práticas de ética empresarial,*
- *satisfação de todas as partes interessadas,*
- *melhoria da eficiência e eficácia dos processos,*
- *redução de custos,*
- *aumento da produtividade e competitividade,*
- *contribuição para um desenvolvimento sustentável.”* (IPQ, 2009)

Todavia, há quem ainda ponha em causa a utilidade desta Norma, justificada pelo facto de na opinião dos mais cépticos a Responsabilidade Social ser uma acção voluntária que deve ser adoptada livremente pelas organizações.

A Responsabilidade Social pode auxiliar a construir uma realidade melhor e a Norma pode auxiliar a evidenciá-la. A implementação e a posterior certificação de um sistema de gestão da Responsabilidade Social numa determinada organização, constitui prova de que a organização possui um processo de gestão da sua Responsabilidade Social, mas não significa por si só que é socialmente responsável, mas sim, que a sua gestão possui os mecanismos de acordo com os princípios internacionalmente aceites e reconhecida por uma organização certificadora, integrando as expectativas das partes interessadas para que, potencialmente, venha a ser cada vez mais socialmente responsável.

No que diz respeito a iniciativas de propagação e estímulo à adopção de práticas de Responsabilidade Social, verificamos a existência de subsídios como o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), que inclui a certificação em Responsabilidade Social como um dos factores dinâmicos de competitividade.

2.3.1.3. ISO 26000

Com o objectivo de desenvolver um referencial genericamente aceite para uniformizar e valorizar o conceito e as práticas da Responsabilidade Social, a ISO está a trabalhar num referencial para a Responsabilidade Social designado por ISO 26000, prevista para estar disponível em finais de 2010. A nova Norma ISO sobre Responsabilidade Social ou ISO 26000 caracteriza-se, deste modo, como uma Norma-guia (não certificável) que tem como objectivo incentivar e orientar as organizações numa actuação mais socialmente responsável.

A Norma ISO 26000, aplicável a qualquer tipo de organização, não propõe um sistema de gestão (tal como faz a ISO 9000, de Gestão da Qualidade), tendo como objectivo fundamental contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade, valorizando o conceito e práticas de Responsabilidade Social. Esta Norma encontra-se em fase de construção e pretende ser uma Norma internacional, não certificável, sobre a Responsabilidade Social. Segundo Morais e Fernandes (2008: 9):

Percebendo o potencial que o conceito da Responsabilidade Social apresentava, mas também da disparidade de ideias e percepções que havia gerado, a ISO propôs em 2004 a criação de uma Norma Internacional (ISO 26000) sobre a matéria. Trata-se de uma Norma guia sem propósito de certificação, de forma a promover um entendimento comum no campo da RS definindo os termos relacionados com a RS.

A ISO 26000 será, pois, a futura Norma que irá comandar as boas práticas organizacionais a nível mundial. Porém, até lá, Portugal e outros países deverão ter a sua própria Norma da Responsabilidade Social, de acordo com a sua realidade local, para assim permitir que as organizações possuam instrumentos adaptados para a definição e implementação das suas políticas da Responsabilidade Social. É neste âmbito que surge a decisão de propor uma Norma portuguesa (IPQ, 2009).

É igualmente pertinente referir que a Norma portuguesa NP 4469-1: 2008, Norma certificável e alicerce do presente projecto, foi desenvolvida com base nos pressupostos da ISO 26000. Pressupostos esses que, embora estejam ainda em processo de construção, abordam questões centrais da Responsabilidade Social como os direitos humanos, meio ambiente, bem como o envolvimento e desenvolvimento da comunidade.

Devido à complexidade e importância do tema, a ISO 26000 revela-se como um documento produzido por um grupo de trabalho internacional, desenvolvido em 6 fases. A primeira fase foi a proposta de trabalho realizada em Outubro de 2004. A segunda fase foi o projecto de trabalho desenvolvido entre Maio 2006 e Agosto 2007. A terceira fase foi desenvolvida pela comissão do projecto terminado em Outubro de 2007. A quarta fase foi apresentada em 2008 e correspondeu ao projecto da Norma internacional. Ainda nesse ano de 2008, a quinta fase foi a apresentação do projecto final da Norma Internacional. Decorre a sexta fase, tendo sido divulgada em 2009, a Norma Internacional, com o envolvimento de organizações internacionais e com um cuidado inédito na sua composição, nomeadamente:

- Processo *multi-stakeholder*, representado pela indústria, consumidores, Governo, sindicatos, organizações não governamentais (ONG's), técnicos/académicos, entre outros;
- Participação de diversas organizações internacionais: Nações Unidas, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), Organização Internacional do Trabalho (OIT), Organização Mundial da Saúde (OMS), União Europeia (EU), Global Compact, entre outras;
- Participação significativa, tanto de homens como de mulheres, de países desenvolvidos e em desenvolvimento e de diferentes segmentos da sociedade.

Embora o presente projecto tenha por base a Norma portuguesa anteriormente referida, não podemos descurar a importância da futura Norma internacional, ISO 26000, como uma Norma de directrizes, aplicável a qualquer tipo de organização, sem propósito de certificação, que tem como principal característica promover a sensibilização para a Responsabilidade Social, prescrevendo formas de se implementar nas organizações.

Perante este contexto, a Responsabilidade Social não se traduz por acções “avulso”, não devendo ser um mero exercício de relações públicas, devendo, sim, ser assumida como um efectivo compromisso das organizações com o comprometimento da gestão de topo e restantes colaboradores. Neste sentido, a Norma ISO 26000 que apesar de ser uma Norma-guia, constitui um importante passo em frente na harmonização de conceitos e práticas associadas à Responsabilidade Social.

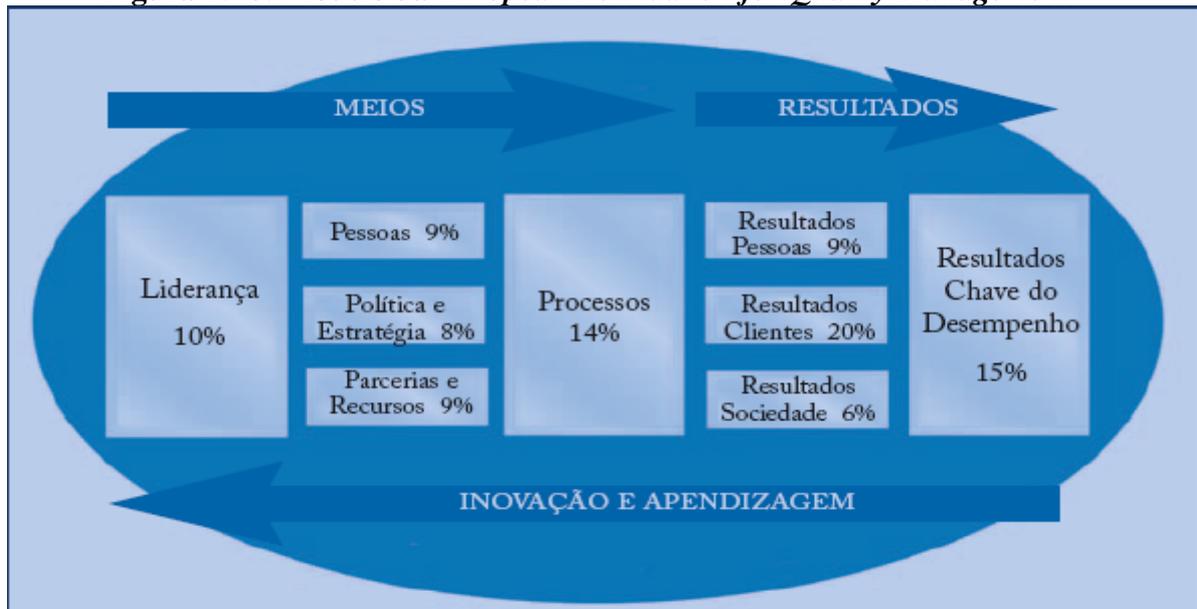
2.3.2. Princípios do Sistema de Gestão da Qualidade

A Norma NP EN ISO 9001: 2000 baseia-se na qualidade orientada por processos e está apoiada em oito princípios da Gestão da Qualidade, designadamente (IPQ, 2001a):

- *Focalização no cliente*: a satisfação das necessidades do cliente deve ser uma preocupação de todos;
- *Liderança*: é importante na definição e implementação de uma estratégia para alcançar os objectivos;
- *Envolvimento de todos*: as pessoas são a essência das organizações. Um bom Sistema de Gestão da Qualidade depende do envolvimento de todos;
- *Abordagem por processos*: contribui para uma maior ligação entre a realização e a definição e cumprimento de objectivos;
- *Abordagem da gestão como um sistema*: identificar, compreender e gerir os processos como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objectivos com eficácia e eficiência;
- *Melhoria Contínua*: criação de uma dinâmica de melhoria é um dos princípios de gestão mais importantes. A mentalização de melhoria deve ser enraizada na cultura de uma organização;
- *Tomada de decisão baseada em factos*: é importante que a tomada de decisão seja baseada em dados e não na intuição;
- *Relação de benefício mútuo com fornecedores*: boas relações entre fornecedores e organizações, baseadas na seriedade e confiança conduzem a ganhos nas duas partes.

Estes princípios provenientes das melhores práticas e da experiência de um grande número de Empresas e Instituições ao nível internacional, são influenciados em grande parte pelos valores fundamentais que encontramos nos modelos da Gestão pela Qualidade Total e pelo Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management (EFQM)* tal como se apresenta na Figura n.º 8.

Figura n.º 8: Modelo da *European Foundation for Quality Management*



Fonte: MSST (2004: 52)

O Modelo de Excelência EFQM, modelo de gestão empresarial, baseado no conceito da Gestão de Qualidade Total, tem como objectivo principal permitir a auto-avaliação da qualidade organizacional. Segundo a Figura n.º 8 acima mencionada, o modelo é constituído por nove critérios: um grupo de cinco critérios denominados por “Meios/Factores” (como se faz), designadamente: liderança, pessoas, política e estratégia, parcerias e recursos e processos; e por um grupo de quatro critérios denominados “Resultados” (o que se alcança), tais como: resultados das pessoas, dos clientes, da sociedade e resultados-chave do desempenho.

De uma forma resumida, o modelo pretende transmitir que os resultados dos clientes, dos colaboradores e da sociedade são alcançados através da liderança que conduz as pessoas, a política e estratégia, as parcerias e recursos e os processos para alcançar a excelência nos resultados-chave de desempenho.

A avaliação do desempenho da organização, segundo este Modelo, quer seja por auto-avaliação ou por uma organização avaliadora, faz-se comparando a realidade da organização com o recomendado no Modelo, mediante a atribuição de uma determinada pontuação, que varia entre 0 e 100%. A avaliação é, desta forma, feita com base em nove critérios agrupados em dois grupos: meios e resultados, com igual peso em cada grupo.

De igual forma, os vários contributos de teóricos da qualidade, como Tom Peters, Waterman, Juran e Crosby, tiveram também influência no desenvolvimento dos princípios anteriormente referidos, designadamente (Carapeto e Fonseca, 2006: 40-41):

- O contributo de Tom Peters e Waterman é reconhecido principalmente pela introdução do conceito de “Excelência” nas organizações;
- A focalização no cliente e o envolvimento das pessoas foram relacionados por Crosby;
- A abordagem por processos e a focalização no cliente foram princípios defendidos por Juran.

2.3.3. Valores do Sistema de Gestão da Qualidade

A criação de uma cultura de qualidade na organização começa com o desenvolvimento de valores e com a definição clara das suas principais linhas de actuação. É imprescindível clarificar qual a missão, ou seja, quem somos e porque existimos, em que acreditamos (valores) e esclarecer o que queremos ser no futuro, ou seja definir a visão. A missão, a visão e os valores constituem, deste modo, a base de actuação de uma organização e devem ser assumidos com convicção por todos os colaboradores.

Segundo o Manual da Qualidade, a ESTG ao definir a missão, a visão e os valores, pretende *por um lado, explicitar a razão de ser da existência da organização e, por outro, definir um conjunto de intenções e de aspirações para o futuro, de forma a servir de inspiração para todos os membros da organização, através da aplicação de padrões de conduta, que norteiam a actuação das pessoas na organização* (ESTG, 2008).

Um sistema de gestão pela qualidade subentende a construção e implementação de um verdadeiro programa, assente na definição de uma estratégia de desenvolvimento, visão, missão e valores com o envolvimento de todos os colaboradores.

A definição do sistema de valores, questão fundamental no desenvolvimento de um processo de qualidade desempenha, deste modo, um papel preponderante na definição da cultura de uma organização.

A definição dos valores constitui, assim, uma das fases do planeamento estratégico que deve clarificar a forma como a Instituição deve pautar a sua conduta, pretendendo-se que todos os que com ela se relacionam sejam capazes de reconhecer. Os valores a adoptar podem distinguir-se entre valores democráticos (por exemplo: primado do direito), valores profissionais (por exemplo: mérito, excelência, inovação e iniciativa), valores ligados à ética (por exemplo: integridade e honestidade), bem como valores ligados aos próprios seres humanos (por exemplo: respeito e empatia).

Note-se que a reflexão sobre os valores do Ensino Superior assume maior importância perante a conjuntura económica, tecnológica e social da globalização. A conformidade com os requisitos estabelecidos pelo ministério através das portarias e das regras de Bolonha e as boas práticas de ensino, exigem uma mudança de paradigma no Ensino Superior e como consequência uma mudança de valores, designadamente: integridade, honestidade, respeito, excelência, iniciativa, inovação, entre outros.

O planeamento dos valores deve ter por base o empenhamento dos dirigentes de topo. Compete aos dirigentes assumir pessoalmente a responsabilidade de liderar as pessoas na organização conduzindo-a para a qualidade. Contudo, e para que os valores sejam assumidos por todos, com reflexo nas acções e atitudes de cada um, é essencial que o processo de definição dos mesmos se caracterize por um processo aberto à participação de todos os que nele intervêm.

O Manual de Qualidade da ESTG, identifica os seguintes valores:

1. *proximidade com o aluno e comunidade envolvente,*
2. *motivação,*
3. *trabalho em equipa,*
4. *inovação e proactividade,*
5. *ética e profissionalismo,*
6. *responsabilidade e*
7. *orgulho de pertencer à organização (ESTG, 2008)*

Este conjunto de valores, reveladores do nível de qualidade pretendida para a Escola de acordo com as novas exigências da sociedade revela-se, na nossa opinião e pelas razões já expostas, insuficiente. Pretende-se, assim, com o presente trabalho, justificar a necessidade da ESTG considerar para além dos valores já existentes, novos valores de acordo com as novas imposições da sociedade.

Se a ESTG pretende ser uma Instituição de Ensino Superior com qualidade reconhecida, deve sempre pautar as suas acções segundo os valores considerados, os quais devem ser conhecidos e aplicados por todos.

Após uma abordagem genérica ao sistema da Gestão da Qualidade Total é, igualmente, pertinente para o presente projecto analisar a importância da Responsabilidade Social como suporte à elaboração de um Manual no âmbito da gestão da Responsabilidade Social.

Capítulo III

3. A GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

3.1. Responsabilidade Social

A rápida globalização faz com que as organizações não estejam sós e com ela aumenta a consciência da importância das suas práticas voluntárias de Responsabilidade Social. Deste modo, a organização demonstra Responsabilidade Social ao revelar, numa dimensão externa, preocupações com a comunidade local, com os direitos humanos e ambientais globais. Numa dimensão interna implica preocupação constante ao nível de:

- Gestão dos recursos humanos (formação / qualificação dos seus recursos humanos, igualdade de oportunidades e de remuneração, perspectivas de carreiras e estabilidade e segurança nos contratos, entre outros);
- Saúde e segurança no trabalho (aplicação das medidas legislativas);
- Adaptação à mudança e com a gestão dos recursos naturais e impacte ambiental (redução na exploração excessiva de recursos, emissões de poluentes e produção de resíduos) (CCE, 2001: 8).

Deste modo, no que respeita à dimensão externa, a Responsabilidade Social de uma organização estende-se à comunidade local, direitos humanos (devem zelar pelo cumprimento dos direitos humanos e pela aplicação de códigos de conduta que, por sua vez, devem basear-se nas convenções fundamentais da Organização Internacional do Trabalho) e preocupações ambientais globais, uma vez que os problemas ambientais se revestem de um carácter global, que extravasa fronteiras, na medida em que as organizações deverão preocupar-se com os efeitos que a sua actividade poderá causar ao meio ambiente.

Por outro lado, a nível interno, a preocupação com a saúde e segurança no trabalho vem reforçada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) que através da Recomendação nº 197 relativa ao Quadro Promocional para a Segurança e Saúde no Trabalho, sugere que:

para a promoção de uma cultura nacional de prevenção em matéria de segurança e saúde, os governos e as organizações de empregadores e trabalhadores devem procurar aumentar a consciencialização a nível laboral e do público sobre a segurança e saúde no trabalho através de campanhas nacionais, promovendo a educação e a formação, facilitando entre si a troca de estatísticas da saúde, facilitando a cooperação, promovendo comissões conjuntas para a segurança e saúde, designando representantes dos trabalhadores em matéria de segurança e saúde e,

finalmente, ajudando a superar as dificuldades das micro empresas e das pequenas e médias empresas na implementação das políticas de segurança e saúde (OIT, 2007:8).

Quanto à questão ambiental, Morais e Fernandes (2008: 7), realçam que:

a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais no enquadramento da Responsabilidade Social das empresas tem como objectivo minimizar o impacto ambiental global gerado pelos processos de fabrico e distribuição dos bens e serviços que comercializam. Uma redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos contribui para atenuar o impacto ambiental. Poderá igualmente ser vantajoso para as empresas, na medida em que possibilita uma redução das despesas energéticas e de eliminação de resíduos, bem como dos custos de matéria-prima e despoluição, ou seja, pode conduzir ao aumento dos proveitos.

Dado que a aplicação voluntária das práticas de Responsabilidade Social pressupõe o conhecimento do conceito de Responsabilidade Social, e uma vez que os conceitos de Responsabilidade Social e de Desenvolvimento Sustentável são muitas vezes confundidos, importa, pois, distingui-los.

A Responsabilidade Social está estreitamente associada ao conceito de Desenvolvimento Sustentável, na medida em que as empresas têm de integrar nas suas operações o impacto económico, social e ambiental, constituindo, assim, um dos pilares do Desenvolvimento Sustentável.

O conceito de Desenvolvimento Sustentável foi definido em 1987 pela Comissão Brundtland, como o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades (ISQ, 2008:11).

Em 2001, o Conselho de Gotemburgo da Comissão Europeia aprova a estratégia de desenvolvimento sustentável, assente nos três pilares de desenvolvimento: económico, social e ambiental. Assim, a Comissão Europeia retrata a sua preocupação relativamente à Responsabilidade Social basicamente em três documentos-chave (ISQ, 2008: 9):

- Agenda da Política Social: decorrente das conclusões do Conselho Europeu de Nice (2000);

-
- Emprego e Políticas Sociais: um quadro para investir na qualidade, decorrente das conclusões dos Conselhos Europeus de Nice, Lisboa e Estocolmo (2001);
 - O Livro Verde: promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social das empresas (2001).

Por outro lado, *a Responsabilidade Social manifesta-se quando as organizações se preocupam em desenvolver a sua actividade, promovendo, simultaneamente, uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo. (...) A compreensão do conceito de Responsabilidade Social pressupõe o entendimento de que as organizações que decidem integrar os princípios da Responsabilidade Social nas suas práticas de gestão e em todas as suas actividades fazem-no de forma voluntária, como forma de contribuírem para uma sociedade mais justa e mais equilibrada, bem como para uma gestão mais adequada às exigências e aos riscos a que as organizações estão hoje expostas. A implementação destas práticas conduz, frequentemente, à criação de mais-valias económicas para a própria organização, podendo ser ainda um foco de diferenciação face a outras organizações, transformando-se, por isso, numa vantagem competitiva* (ISQ, 2008: 11).

À semelhança do que se verifica com o conceito de qualidade, também se encontram na literatura várias definições de Responsabilidade Social. Porém, a Comissão Europeia publicou, em 2001, o Livro Verde da Comissão Europeia designado “*Promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social nas empresas*”, salientando que:

a maioria das definições descreve a Responsabilidade Social das empresas como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas (CCE, 2001:7).

Dito de outra forma, o conceito de Responsabilidade Social pressupõe uma integração de natureza voluntária, tendo por base preocupações que assentam nos três pilares do desenvolvimento sustentável: social, económico e ambiental através da proximidade e interacção com os seus *stackholders*.

Outra das clarificações que se torna necessário efectuar, pela confusão que frequentemente se cria, é a definição de Ética e de Cidadania Empresarial.

A Ética é expressa como:

conjunto de princípios morais que regem a conduta humana a nível pessoal ou profissional. (ISQ, 2008: 12)

Segundo Moreira (1999), a ética empresarial

é o comportamento da empresa - organização lucrativa – quando ela age em conformidade com os princípios morais e as regras do bem-proceder pela colectividade (regras éticas).

A Ética é um conceito subjacente à Responsabilidade Social. Não é possível implementar os critérios da Responsabilidade Social sem que haja ética. O conceito de Cidadania Empresarial expressa:

a ligação entre uma organização, a sociedade e as políticas públicas (ISQ, 2008: 12).

Em suma, enquanto que a ética constitui um conjunto de normas, relativamente flexíveis, que estabelece um padrão para o comportamento dos indivíduos num determinado grupo, a cidadania é a qualidade ou estado do cidadão, que implica a responsabilidade perante o que fazemos, ser solidário para com os outros, assim como conhecer bem os nossos direitos e os nossos deveres e, dessa forma, sabermos viver em sociedade. Note-se que ninguém nasce cidadão, mas torna-se cidadão pela educação.

Assim, ao contrário da ética, que só existe quando o próprio indivíduo a reconhece e a impõe a si, a cidadania pode ou não ser exercida, sendo concedida à pessoa quando o grupo (o país onde mora, por exemplo) o reconhece como cidadão.

Entendidos os conceitos, importa, pois, fazer uma análise à importância da Responsabilidade Social. O processo de qualidade terá sido o primeiro passo, seguindo-se a qualidade na área da segurança e a qualidade no âmbito do ambiente. A Responsabilidade Social é, assim, o chapéu destas boas práticas que congrega as anteriores e que poderá contribuir para um aumento da capacidade competitiva das organizações a que a ela aderirem.

Num mercado cada vez mais exigente, a sustentabilidade e a competitividade das organizações passam cada vez mais pela sua capacidade de adaptação em rever a missão, a visão e os valores, passando a incluir também a Ética e a Responsabilidade Social e levando em consideração as partes interessadas. Assim, reestruturar uma organização de forma responsável implica, para além da questão ambiental e de segurança e saúde no trabalho, uma gestão de recursos humanos responsável, assente na formação e desenvolvimento de competências dos colaboradores com incentivo à capacidade de assumir responsabilidades, desenvolvendo estratégias que permitam conciliar a vida profissional com a vida pessoal, garantir a igualdade de oportunidades, entre outras (Morais e Fernandes, 2008: 5).

Uma organização é socialmente responsável, quando acredita que, ao praticar acções de Responsabilidade Social, que vão para além do pagamento dos impostos e do respeito pelas leis, será uma organização melhor, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa.

Têm sido levadas a cabo algumas iniciativas por parte da União Europeia no âmbito da Responsabilidade Social, nomeadamente a criação do Fórum Multilateral Europeu sobre a Responsabilidade Social Empresarial. Este fórum pretende que os empresários, as organizações, os sindicatos e a sociedade civil possam desenvolver algumas recomendações através da discussão e debate de questões relacionadas com a Responsabilidade Social.

O debate sobre a Responsabilidade Social das Organizações (RSO) tem sido alvo nos últimos anos da atenção de um público crescente, justificado pelo incentivo proporcionado pela União Europeia, através de iniciativas como a publicação do Livro Verde e pelo facto da sociedade contemporânea valorizar políticas empresariais sustentadas.

Na qualidade de Estado Membro da União Europeia, Portugal tem vindo a incorporar a Responsabilidade Social de uma forma crescente. Tal atitude pode ser comprovada, por exemplo, através do lançamento de uma Rede Nacional da Responsabilidade Social das Organizações no decorrer do 3.º Fórum da Responsabilidade Social das Organizações e Sustentabilidade, realizado nos dias 27 e 28 de Novembro de 2008, desenvolvida no âmbito da iniciativa comunitária EQUAL. A Rede é fruto de uma parceria entre empresas, administração pública, associações e organizações não governamentais e tem como objectivo dinamizar actividades de promoção e implementação da Responsabilidade Social em

Portugal, quer nas Instituições Públicas, quer nas Empresas e Organizações Privadas. Na sequência da adesão à carta de princípios, gestores de topo de mais de 50 organizações estiveram presentes e assinaram o protocolo da referida rede.

Uma organização socialmente responsável tem a capacidade de adquirir uma diferenciação face à sua concorrência, com vantagens para a organização a nível económico, ambiental e social, designadamente: melhor ambiente de trabalho, maior produtividade e lealdade por parte dos trabalhadores, preferência como organização empregadora, imagem de marca com maior credibilidade, maior confiança transmitida aos investidores, gestão mais eficiente dos recursos disponíveis, entre outras.

Na perspectiva de Topal (2009: 20-21), as dez razões que justificam a aderência a práticas de Responsabilidade Social são:

- *Aumento do lucro;*
- *Maior acesso a capital;*
- *Redução de custos de exploração e aumento da eficiência operacional;*
- *Melhoria da imagem de marca e reputação;*
- *Aumento das vendas e respectiva lealdade por parte dos clientes;*
- *Aumento da produtividade e qualidade;*
- *Aumento da capacidade de atracção e manutenção dos empregados;*
- *Potenciar a redução da regulação e supervisão;*
- *Redução do risco e promoção da gestão do risco;*
- *Vantagem concorrencial.*

Face ao exposto, utilizando toda a panóplia de documentos colocados à disposição da organização, bem como o saber de várias organizações individuais e colectivas e, principalmente, a Norma portuguesa já publicada, NP 4469-1: 2008, a organização pode, assim, implementar um sistema de gestão da Responsabilidade Social.

Uma vez que a preocupação com a formação do carácter, dos princípios éticos, da valorização humana e da primazia do ser sobre o ter, passam a ser os pressupostos fundamentais para o Ensino Superior deste novo século, torna-se relevante efectuar uma análise mais pormenorizada relativamente à Responsabilidade Social no sector da educação.

3.2. Responsabilidade Social no Sector da Educação

Tal como já foi referido no Capítulo I, a educação é a pedra basilar no desenvolvimento de um país. Falar sobre Responsabilidade Social, só faz sentido se os seus alicerces básicos, como a educação, estiverem de acordo com essa realidade. É através da educação que se formam os recursos humanos capazes de responder às necessidades da sociedade. Ora, se a Responsabilidade Social não for incutida na base, tornará difícil a tarefa de promoção da mesma junto das organizações, uma vez que a Responsabilidade Social é um valor orientador da vida de todos em sociedade.

Sendo o Ensino Superior um dos principais motores no desenvolvimento da sociedade, tem o dever de estar preparado para as exigências de uma sociedade competitiva, globalizada, que apela à Qualidade, Ética e Responsabilidade Social. Urge, pois, preparar profissionais socialmente responsáveis, que não devem estar apenas centrados em princípios individualistas (antropocêntrico). A formação do carácter, da valorização humana e dos princípios éticos, da preferência do ser sobre o ter e a interacção entre o Ensino Superior e a sociedade, são já pressupostos fundamentais para o Ensino Superior da actualidade.

Assim, à semelhança das empresas, as Instituições de Ensino Superior (IES) também não podem alhear-se da reflexão sobre a Responsabilidade Social, não só pelo facto de também elas serem organizações, mas porque são responsáveis por formar profissionais que trabalham nas empresas, cidadãos que promovem democraticamente os direitos humanos e futuros funcionários, que serão responsáveis pelo bem comum no universo globalizado. Tal, justifica a necessidade das IES promoverem e praticarem a Responsabilidade Social (Vallaey, 2009).

Na realidade, compete às IES, cumprir a função social, estabelecendo uma relação dinâmica com a sociedade através de um diálogo permanente e recíproco. As IES não podem centrar-se exclusivamente na componente académica. A gestão socialmente responsável das IES traduz-se numa soma de esforços colectivos, que envolve na gestão própria da organização, a formação académica, a produção de conhecimento e de participação orientada para o desenvolvimento humano sustentável, no âmbito dos aspectos do desenvolvimento sustentável (Castañeda *et al.*, 2007).

As IES devem assumir a responsabilidade de gerar e gerir conhecimento e têm de responder à sociedade pela boa utilização dos recursos públicos.

O trabalho académico tem-se centrado na aprendizagem do saber e do fazer, negligenciando os outros dois pilares que regem a educação deste século e que formam a base da cooperação e da Responsabilidade Social, designadamente aprender a ser e a conviver. Os quatro pilares que devem nortear a educação deste século são: “saber, fazer, ser e conviver”, ou seja, educar para a Responsabilidade Social, onde o ensino superior desempenha um papel fundamental (Castañeda *et al.*, 2007).

De acordo com Castañeda *et al.* (2007), urge uma mudança paradigmática nas teorias e práticas das IES para apoiar o desenvolvimento da justiça e da formação de cidadãos socialmente responsáveis, para quem, e durante um longo período de tempo, as IES eram vistas como uma síntese do conhecimento aprendido, responsáveis pela transmissão de conhecimentos, a partir de seus próprios interesses e um pouco isoladas da sociedade.

Por um lado, há que garantir uma adequada relação com o mundo do trabalho, o que implica adaptar os seus programas de estudos às necessidades do mercado. Por outro lado, num ambiente de aprendizagem, os professores devem adoptar metodologias adaptadas aos alunos e suas características socioculturais. Devem esforçar-se por inculcar nos alunos o gosto pelo estudo e hábitos intelectuais que incentivam a auto-aprendizagem (aprender a aprender), para que as IES sejam verdadeiros centros de educação permanente para todos durante toda a vida.

O contexto social, económico e político mundial, em meados do século XX, levou a uma necessária adaptação e reestruturação dos pilares que sustentavam e davam sentido às IES. A sua função como serviço público deve satisfazer as procuras da sociedade e por outro lado ser capaz de antecipar-se ao futuro preparando pessoas capazes de sobreviver a um tipo de sociedade que muda a uma velocidade abismal no qual se exige não só a aquisição de aprendizagem, mas sobretudo sabê-la colocar em prática (Castañeda *et al.*, 2007).

Esta nova sociedade moldada pela economia globalizada, a revolução tecnológica, a falta de empregos e um aumento tecnicista, juntamente com novas formas de exclusão social, cria novos problemas. Dadas estas mudanças com o aparecimento de novos problemas, que em princípio são individuais, mas que se alastram e se tornam colectivos, as IES como parte

integrante da sociedade, partilham destes problemas e dificuldades e têm de ser elas, a partir da posição privilegiada que ocupam, a fazer o que é necessário para aumentar e ajudar a resolver problemas sociais através do diálogo e da cooperação estreita com outras organizações sociais, económicas, culturais e políticas (Castañeda *et al.*, 2007).

As IES desempenham um papel público, o de educar, o que gera uma Responsabilidade Social no que se refere à formação de profissionais. Para além de assegurar a formação profissional, técnica e científica, ensinar comportamentos éticos e de solidariedade, as IES são um dos mais importantes espaços de aprendizagem, construindo redes sociais baseadas na confiança, na tolerância, na compreensão mútua e partilha de valores que contribuem para o desenvolvimento saudável e sustentável de uma sociedade e economia (Castañeda *et al.*, 2007).

Ainda e segundo Castañeda *et al.* (2007), a Responsabilidade Social nas IES, pode ser analisada ou avaliada na perspectiva de quatro grupos principais. O primeiro grupo é o organizacional que abrange os impactes ambientais (os seus efeitos sobre a poluição do ambiente) e dos recursos humanos (preocupação com políticas de bem-estar). Este grupo define a gestão socialmente responsável da própria organização com preocupações ao nível do ambiente laboral, da gestão de recursos humanos, processos democráticos internos e cuidados com o meio ambiente.

O segundo grupo é o educacional, sabendo que as IES têm um impacto directo sobre a formação dos jovens e profissionais. Define uma gestão socialmente responsável em termos de formação académica e pedagógica relativamente às temáticas, organização curricular e metodologias didácticas com a preocupação de como estruturar a formação ministrada para formar cidadãos responsáveis para com o desenvolvimento sustentável do país.

O terceiro grupo é o cognitivo, conhecendo a influência que as IES têm na definição e selecção dos problemas da agenda científica em função da procura da verdade e da ciência. Define uma gestão socialmente responsável da produção e difusão de conhecimento, investigação e modelos epistemológicos promovida a partir das salas de aula. Refere-se a preocupação com o tipo de conhecimento produzido, para quê e para quem e como divulgá-lo.

O quarto grupo é o social, reconhecendo que as IES são organizações que pertencem à sociedade. Refere-se à gestão socialmente responsável da participação social no desenvolvimento humano sustentável para a comunidade.

Ao conceito de Responsabilidade Social nas IES está associado a capacidade das mesmas em aplicar um conjunto de princípios e valores declarados na sua filosofia de gestão à prática das suas funções básicas de gestão (transparência e qualidade), docência (ensino e prática na resolução dos problemas sociais), pesquisa e produção (em conhecimentos, bens e serviços com relevância social) e extensão (projecto e interacção social, desenvolvimento humano e projectos de qualidade de vida) (Castañeda *et al.*, 2007).

Impõe-se agora referenciar as áreas da Responsabilidade Social nas IES que contribuem para as orientações estratégicas que servirão de base para a definição dos princípios da Responsabilidade Social sugeridos para a ESTG, no âmbito do presente Projecto Aplicado. Note-se que as diferentes áreas, a seguir mencionadas, seguem as definidas por Castañeda *et al.* (2007). Assim sendo, no âmbito da Responsabilidade Social nas IES, são consideradas nove áreas relevantes. A primeira é a *Ética*, na medida em que as IES compreendem uma dimensão ética, dadas as suas implicações no valor da produção do conhecimento, assumindo princípios para tomar decisões em função das necessidades, expectativas e capacidades da organização. Implica uma ética orientada para o comportamento baseado no conhecimento da realidade, na prática social e transparência no cumprimento das suas funções básicas, na defesa dos valores da humanidade, incorporando valores éticos nas decisões com o objectivo de cumprir uma função social.

A segunda área relevante é o *Crescimento Económico*, dado que do ponto de vista do Ensino Superior, as Instituições formam profissionais que a sociedade procura, contribuindo para o enriquecimento que devidamente aplicado gera crescimento derivado das suas acções colectivas não só no desenvolvimento económico, mas também no desenvolvimento humano em termos de formação profissional, e ainda na formação de capital e de inovação, avanço tecnológico e científico e de uma gestão eficiente dos recursos, como resultado da iniciativa e da criatividade das IES.

A terceira área relevante é o *Meio Ambiente*, que traduzido para o universo das IES, implica a integração dos factores ambientais nas decisões e comportamentos dos intervenientes.

A quarta área relevante é a *Equidade Social*, dado que se trata de um princípio básico do desenvolvimento sustentável na luta pela desigualdade social (ONU, 2000 citado por Castaneda *et al.*, 2007). As IES enfrentam o desafio de contribuir para o ajustamento das desigualdades históricas, económicas e sociais. Trata-se de distribuir de forma equitativa as capacidades, a igualdade de acesso, a permanência e desempenho escolar, bem como o acesso universal à informação.

A quinta área relevante é a *Sustentabilidade e Cidadania Democrática*, que promove os valores exigidos para o seu funcionamento, tais como a participação dos cidadãos em todas as áreas da sociedade e do diálogo democrático dentro de um quadro de direitos e deveres enquanto cidadãos: liberdade, igualdade, solidariedade, tolerância, respeito pela natureza e responsabilidade partilhada (ONU, 2000 citado por Castaneda *et al.*, 2007).

A sexta área relevante é a *Qualidade*. Este ponto, desenvolvido no Capítulo II do presente projecto, é uma área ligada ao melhoramento contínuo dos processos académicos e administrativos, incluindo a docência, a investigação e a gestão.

A sétima área relevante é o *Compromisso com a Comunidade*, dado que as IES são parte da comunidade, na qual desenvolvem as suas actividades e utilizam recursos humanos, naturais ou utilitários, tudo combinado para o seu sucesso, estando por isso implícito um compromisso de pagar.

A oitava área relevante é a *Avaliação Crítica*, onde as IES são concebidas não só como produtores e transmissores de conhecimento, mas distinguem-se como centros de pensamento crítico, através de decisões críticas ao nível social e científico, mediante desafios tecnológicos da sociedade orientada a questionar as decisões e o interesse em encontrar soluções. As IES, desenvolvendo faculdades críticas, incentivam a procura do conhecimento e interesse de transformação social e emancipação dos seres humanos e das sociedades.

A nona área relevante é a *Interdependência*, uma vez que as IES se encontram integradas na sociedade estabelecendo com esta uma relação dinâmica, num diálogo permanente e recíproco: por um lado, são apoiadas pelas condições da sociedade, por outro, cooperam com a sociedade, proporcionando talentosos profissionais com conhecimentos e habilidades para

criar benefícios, úteis na sua contribuição para o desenvolvimento sustentável através das suas funções essenciais.

Em suma, uma Escola de Ensino Superior socialmente responsável deve:

- **Ensinar** a aprendizagem baseada em projectos com impactos sociais. A meta deve ser capacitar os docentes no âmbito da Responsabilidade Social, promovendo a aprendizagem baseada em projectos de carácter social, abrindo a sala de aula para a comunidade como fonte de aprendizagem social significativa e prática para resolver problemas reais. É igualmente importante fomentar uma maior articulação entre as disciplinas com uma maior articulação entre a docência, a investigação e a projecção social. Trata-se de ser criativo e imaginar como o estudante pode aprender o que tem de aprender fazendo coisas socialmente úteis, formando-se como cidadão informado e responsável.
- **Apoiar** o voluntariado estudantil;
- **Promover** o desenvolvimento do país através da projecção social, transferência tecnológica, consultoria, associação estratégica com municípios, capacitação de profissionais, funcionários públicos, docentes, entre outras;
- **Orientar** a pesquisa visando a solução de problemas sociais;
- **Dar-se conta da** crise do saber e do mundo actual (fragmentação dos conhecimentos, crises sociais, económicas, culturais, ecológicas e necessidade do controle social da ciência);
- **Organizar** a gestão da Instituição como uma organização socialmente responsável exemplar (dupla aprendizagem: os estudantes aprendem “na” e “da” IES), cultura democrática, gestão ecológica, bem-estar social, luta contra segregações, imagem institucional responsável, entre outras;
- **Capacitar** os seus colaboradores no âmbito da Responsabilidade Social.

A perspectiva de Vallaey (2009) permitiu-nos concluir que caso as IES pretendam ser socialmente responsáveis têm que saber responder a quatro questões fundamentais. Questões essas que permitem responder à pergunta central: “que ética, que forma de vida e que valores transmitimos realmente aos nossos estudantes”, designadamente:

- **Saber o que é transmitido:** estudar o currículo, analisar que saber se transmite, ou seja, questionar-se no sentido de saber se o plano de estudos permite realmente ao estudante formar-se ética e tecnicamente, para que perante situações complexas saiba articular responsabilmente a sua profissão com os problemas de desenvolvimento do país.
- **Como é transmitido o saber:** será que a Instituição ensina que o conhecimento é compartilhado entre os cidadãos para uma melhoria de vida ou é um instrumento de poder que concede privilégios em detrimento de outros? O ensino da cultura e métodos de ensino empregues têm uma grande influência na vida institucional e ética efectivamente leccionada.
- **Qual o ambiente onde esse saber é transmitido:** a organização interna da Instituição, os seus estatutos e costumes, o seu clima laboral e as relações interpessoais, permitem analisar em que medida a comunidade de Ensino Superior se organiza como uma pequena democracia ou se, pelo contrário, se trata de uma organização hierarquizada, autoritária, sem transparência ou diálogo, servindo como exemplo de vida para o estudante.
- **Como a Instituição transmite esse mesmo saber:** será que a instituição, através das suas campanhas publicitárias, promove uma visão de uma organização de partilha comum, onde todos dependem de todos, com uma filosofia de vida baseada na formação humana com uma participação solidária como agente do desenvolvimento social?

3.3. Gestão da Responsabilidade Social: princípios e valores

A implementação de um sistema de gestão da Responsabilidade Social implica uma reflexão dos objectivos e estratégias na organização, com o propósito de auxiliar a mesma a criar e manter práticas de Responsabilidade Social. Pode ser efectuada utilizando recursos próprios ou recorrendo a um consultor externo.

A certificação de um sistema de gestão da Responsabilidade Social será efectuada mediante a Norma NP 4469-1: 2008, que define, deste modo, um sistema de gestão da Responsabilidade Social composto por dois ciclos: o ciclo de gestão estratégica e o ciclo de gestão operacional, compatível com outros referenciais de qualidade, ambiente e segurança. Tal como se verifica com o Sistema de Gestão da Qualidade, também a implementação de um sistema de gestão da Responsabilidade Social deve ser encarada como um investimento e não como um custo, uma vez que haverá um retorno do mesmo a longo prazo, com vantagens acrescidas para a organização.

Os princípios da Responsabilidade Social são mencionados na Norma NP 4469-1: 2008 (secção 3.2.2). Deste modo, a Norma refere que a organização deve garantir que a sua conduta se baseia no respeito pelos seguintes princípios:

- *cumprimento da lei, dos instrumentos de regulamentação colectiva e dos regulamentos aplicáveis;*
- *respeito pelas convenções e declarações reconhecidas internacionalmente;*
- *adopção do princípio da precaução;*
- *reconhecimento do direito das partes interessadas em serem ouvidas e o dever de reagir por parte da organização;*
- *reconhecimento dos aspectos da Responsabilidade Social directos e indirectos da organização, tendo em conta todo o ciclo de vida dos seus produtos;*
- *privilégio à prevenção da poluição na origem;*
- *actuação transparente, partilha de informação e comportamento aberto;*
- *responsabilização pelas acções e omissões da organização e prestação de contas pela sua conduta face às legítimas preocupações das partes interessadas;*

-
- *integração dos aspectos da Responsabilidade Social nos sistemas de gestão da organização e no seu processo de tomada de decisão;*
 - *não-regressão, isto é, não utilização das disposições da Norma como fundamento para a redução dos níveis de desempenho em Responsabilidade Social já alcançados pela organização. (IPQ, 2008b: 14).*

Um princípio que se considera fundamental, em termos de Responsabilidade Social, diz respeito ao princípio dos direitos humanos. Porém, no caso em estudo, trata-se de um princípio que não é da total responsabilidade da ESTG, uma vez que os funcionários são geridos pelo IPG e, para tal, seria necessário um compromisso da parte do IPG. Contudo, pela sua importância, não podemos deixar de o referir, pressupondo:

- Respeitar integralmente a protecção dos direitos humanos fundamentais com base na Declaração Universal dos Direitos Humanos, incorporando nas suas práticas os princípios das Convenções Fundamentais da OIT; e
- Reconhecer o direito fundamental de todos os colaboradores de formarem sindicatos e a filiarem-se nos mesmos por livre e espontânea vontade, nomeadamente os colaboradores não devem ser privilegiados nem prejudicados devido à sua filiação em sindicatos ou órgãos de representação dos trabalhadores.

De igual forma, pretende-se que os princípios mencionados para a ESTG englobem: os princípios universais da Declaração Universal de Direitos Humanos, os princípios e os direitos fundamentais no trabalho da Declaração da OIT, os princípios da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e, ainda, os princípios da Conferência Nacional das Nações Unidas contra a corrupção, referidos pela Global Compact (2004), tais como:

- Princípio dos direitos humanos, que respeita e protege todos os direitos humanos, impedindo todas as violações dos mesmos direitos;
- Princípio dos direitos do trabalho, que apoia a liberdade de associação no trabalho, a abolição do trabalho forçado e trabalho infantil e a eliminação da discriminação no ambiente de trabalho;
- Princípio da protecção ambiental, que apoia uma abordagem preventiva aos desafios ambientais, promovendo a responsabilidade ambiental, encorajando novas tecnologias que não agridam o meio ambiente;
- Princípio contra a corrupção, de modo a combatê-la em todas as suas formas.

Face ao exposto, sendo um dos requisitos exigidos pela respectiva Norma, não podemos deixar de realçar que a ESTG, para além de garantir que a sua conduta se baseia no respeito pelos princípios considerados, deve consolidar um compromisso de prestar contas desses princípios às suas partes interessadas. De igual forma, deve haver uma preocupação de que os princípios referenciados e outros que venham a ser assumidos sejam documentados, implementados, mantidos e revistos em intervalos regulares de forma a assegurar a sua adequabilidade e melhoria contínua.

O ciclo de gestão estratégica, referenciado na Norma, inicia-se com a definição dos valores por parte da organização, os quais devem ser documentados e comunicados a nível interno e externo, assegurando que neste processo são consultadas, no mínimo, as partes interessadas.

No âmbito da Responsabilidade Social, salientamos a importância da existência de uma mensagem precisa e objectiva por parte da gestão de topo de forma a clarificar os valores que permitem à ESTG medir a importância em:

1. promover a transparência com as partes interessadas;
2. contribuir, de modo inovador e proactivo, para a gestão dos seus recursos humanos;
3. ser socialmente responsável.

A transparência na Administração Pública foi, por um lado, consagrada no Decreto-Lei nº 135/99, de 22 de Abril (PCM, 1999a), no sentido em que o mesmo prevê que os organismos e serviços da Administração Pública devem orientar a sua acção no sentido de assegurar uma comunicação eficaz e eficiente. Por outro lado, a Lei nº 62/2007, de 10 de Setembro (AR, 2007a) que consagra o novo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), no seu artigo 112º refere:

as instituições de ensino superior públicas têm o dever de informação ao Estado como garantia de estabilidade orçamental e de solidariedade recíproca, bem como o dever de prestarem à comunidade, de forma acessível e rigorosa, informação sobre a sua situação financeira (AR, 2007a: 6378).

Este mesmo diploma legal contém o artigo 161º intitulado “Transparência” o qual prevê que

As instituições de ensino superior disponibilizam no seu sítio na Internet todos os elementos relevantes para o conhecimento cabal dos ciclos de estudos oferecidos e

graus conferidos, da investigação realizada e dos serviços prestados pela instituição
(AR, 2007a: 6386).

Na realidade, um público bem informado é garantia da integridade do sistema nacional, cuja transparência irá permitir minimizar custos e usar recursos com cuidado. Uma organização de elevada qualidade deve ser capaz de para além de aumentar a satisfação dos cidadãos-clientes com os serviços prestados, contribuir para a confiança na sua organização através de processos transparentes.

Neste sentido, existem no mundo diversas Instituições que através de convenções internacionais desenvolvem o combate à corrupção, ao suborno e ao tráfico de influências e, em particular, as Nações Unidas têm procurado um maior envolvimento da sociedade civil. O exemplo mais marcante desse papel é o organismo internacional designado por *Transparência Internacional (TI)*, que detem diversas secções em vários países, ao ponto de a sua voz ser reconhecida como uma das mais importantes, se não mesmo a mais importante autoridade sobre o fenómeno da transparência e respectivas consequências, como se verifica pelo enorme acolhimento que todos os seus relatórios e documentos publicados têm no mundo inteiro.

Outro exemplo, é a Convenção Penal sobre a Corrupção do Conselho da Europa (AR, 2001), que afirma no seu preâmbulo que a corrupção:

constitui uma ameaça para o Estado de Direito, para a democracia e os direitos do Homem, mina os princípios de boa administração, de equidade e de justiça social, falseia a concorrência, entrava o desenvolvimento económico e faz perigar a estabilidade das instituições democráticas e os fundamentos morais da sociedade.

A procura contínua para a melhoria da política da Responsabilidade Social envolve os recursos humanos nas organizações que dependem delas e, desta maneira, incorporam valores, tais como: respeito, sensibilidade, humildade, tolerância, compreensão, solidariedade, sinceridade e comprometimento.

Numa sociedade cada vez mais competitiva e globalizada, as organizações devem ter em conta que os recursos humanos são a chave para o pleno crescimento e desenvolvimento das mesmas. Urge promover a modernização das organizações, através do processo de valorização do ser humano. Além disso, o envolvimento dos colaboradores conduz a um

aumento do interesse, da confiança, da participação e da motivação, contribuindo para o processo de melhoria. Essa melhoria terá, assim, efeitos em todas as actividades da ESTG, bem como nos processos organizacionais, sendo necessária a responsabilização de todos.

Ao demonstrar o valor do ser humano na organização, destacamos o contributo particular do modelo de Deming, na medida em que as pessoas devem ser encorajadas através de uma comunicação activa e uma melhoria dos processos que estão sob a sua responsabilidade (*empowerment*). Por exemplo: para concretizar tal, a organização pode apostar na formação dos seus colaboradores no sentido de desenvolverem e estimularem as suas capacidades. É assim, imprescindível, criar um ambiente que favoreça a participação e o exercício da responsabilidade que defenda os valores assumidos por todos. Ainda, segundo Deming (1990), a valorização das pessoas tem por base não somente os sistemas de recompensa monetários, mas também aspectos como a motivação, a auto-estima, a cooperação e o prazer na aprendizagem.

Conjuntamente, Carapeto e Fonseca (2006: 127-135) defendem que uma boa gestão de recursos humanos pressupõe:

- Liderança, pelo que os líderes devem motivar e dar o exemplo nas atitudes e comportamentos que se enquadrem com a visão que instituem;
- Construção da confiança, através de uma comunicação eficaz e o desenvolvimento de relações abertas;
- Desempenho organizacional, que está dependente do desenvolvimento profissional e está integralmente relacionado com necessidades individuais e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores. A qualidade da vida profissional destes pode, assim, aumentar mediante o recurso a iniciativas sociais, tais como: desenvolvimento de estratégias de apoio à vida pessoal que os aliviem para uma maior entrega à organização e estímulo de actividades sociais entre funcionários, com o intuito de criar uma coesão grupal;
- Desenvolvimento de uma cultura de inovação, como factor importante na adaptação às mudanças;
- Delegação de responsabilidades, como factor motivador que contribui para a mudança da cultura organizacional e sendo eficaz deve ser acompanhada pela gestão, pela formação e por uma cultura que permita aos funcionários aprender com os erros;

-
- Feedback aos funcionários, como uma forma mais eficaz de comunicação que evidencia a importância do diálogo;
 - Reconhecimento e mobilização através do reconhecimento do desempenho dos colaboradores e das equipas. Para além de constituir um factor motivador é fundamental na construção de um sistema de gestão de recursos humanos baseado no mérito.

No caso da ESTG, salientamos que a gestão dos recursos humanos não é da responsabilidade da Escola, mas sim do IPG. Contudo, há aspectos da gestão de recursos humanos, nomeadamente a formação, os estágios profissionais e curriculares, a construção da confiança através de uma comunicação eficaz, o desenvolvimento de uma cultura de inovação, a delegação de responsabilidades, o feedback aos funcionários e o reconhecimento do seu desempenho e das equipas, que podem, de alguma forma, ser geridos pela ESTG.

3.4. Síntese da análise teórica

O Ensino Superior, em particular, e o Sistema Educativo, em geral, são os principais motores do desenvolvimento da sociedade, tendo como objectivo formar o cidadão com potencial intelectual, técnico e tecnológico. E qualquer Instituição de Ensino Superior tem de ser a primeira a preocupar-se em administrar a todos os estudantes (clientes), uma formação alargada com competências e conhecimentos que enfatizam um papel decisório na sua formação da cidadania.

Neste sentido, a presente investigação que analisa o Sistema Educativo Português, a Gestão da Qualidade e, por fim, a Gestão da Responsabilidade Social, exposta ao longo dos anteriores Capítulos revela-se, assim, um suporte basilar para a construção fundamentada de um Manual no âmbito da gestão da Responsabilidade Social.

O objectivo principal do presente Projecto Aplicado é elaborar uma proposta de aplicação de um sistema de gestão da Responsabilidade Social segundo a Norma NP 4469-1: 2008 na ESTG. Porém, como Instituição de Ensino Superior, é pertinente começar primeiro por estudar e aprofundar o Sistema Educativo Português, para assim melhor enquadrar a Escola Superior de Tecnologia e Gestão dentro do Ensino Superior do nosso país.

Como se trata também de uma proposta na área da qualidade são, igualmente importantes, a procura de conceitos relacionados com a temática, incluindo as referências normativas, cujo entendimento será primordial para a elaboração do respectivo Manual. Ao longo da investigação teórica, constatámos a complexidade do conceito de qualidade aplicado nas Instituições de Ensino Superior. De facto, tendo em consideração a natureza específica das Instituições de Ensino, designadamente dos serviços que prestam, bem como a variedade dos agentes e interesses envolvidos (poder político, professores, alunos, colaboradores, empregadores, entre outros), a qualidade no Ensino Superior é difícil de definir.

Também da pesquisa efectuada sobressai que a Responsabilidade Social é um conceito que, felizmente, tem vindo a ser assumido por um número crescente de organizações. Estas perceberam que é necessário uma mudança cultural e de atitude. Para além de outras atitudes sobressai a constituição de uma rede nacional de Responsabilidade Social das Organizações Portuguesa (RSO PT) e o desenvolvimento de associações especificamente vocacionadas para o tema, como: Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE), Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD) e Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas (RSE Portugal).

Por fim, e dentro da área da qualidade, é sobre a Responsabilidade Social que pretendemos trabalhar. Para tal, é imprescindível compreender primeiro o conceito e posteriormente todo o sistema de gestão da Responsabilidade Social. A Responsabilidade Social é um assunto de todos nós e não somente das organizações, pelo que importa alargar cada vez mais as práticas da Responsabilidade Social, constituindo o Ensino Superior um alicerce para a preparação de profissionais socialmente responsáveis. São as pessoas a essência de qualquer organização. Há que mudar comportamentos e atitudes.

Capítulo IV

4. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL SEGUNDO A NORMA NP 4469-1:2008: O CASO DA ESTG

4.1. Sistema de Gestão da Responsabilidade Social: aspectos metodológicos da investigação

O Projecto Aplicado pretende introduzir e incentivar os profissionais da educação, em questões relacionadas com um sistema de gestão da Responsabilidade Social, em geral, e a sua aplicação na ESTG, em particular, apesar dos obstáculos e dificuldades. Complementarmente, apresenta, de forma clara e inequívoca, os procedimentos que podem ser adoptados na ESTG no âmbito do referido sistema.

Convém, desde já, referir que a certificação no âmbito da Norma NP 4469-1: 2008 é um processo muito recente e ainda estão a ser dados os primeiros passos, de uma forma muito tímida. Durante a elaboração do presente projecto, aguarda-se a publicação de uma Norma-guia, estando a mesma prevista para este ano. Assim, enquanto não for publicada, desenvolve-se um projecto e prepara-se todo o sistema para posterior implementação. No futuro, este projecto será então melhorado com a publicação da Norma-guia, caso a ESTG venha a enveredar pela mesma.

Esta proposta de aplicação de um sistema de gestão da Responsabilidade Social na ESTG será desenvolvida conforme os requisitos da Norma NP 4469-1: 2008, bem como do “*Guia metodológico para a implementação de Plano de Responsabilidade Social das Organizações*” (Projecto RSO Matrix, 2007a). O Sistema de Gestão da Qualidade, no âmbito da Norma NP EN ISO 9001: 2000, já implementado na ESTG será uma grande ajuda, na medida em que interactivam os sistemas, com todas as actividades da ESTG.

Consideramos ainda que é de todo o interesse que a ESTG enverede pela implementação da certificação no âmbito da Norma NP 4397: 2001 relativa a um Sistema de Gestão da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, bem como da Norma ISO 14001: 2004 relativa ao Sistema de Gestão Ambiental. Esta sugestão justifica-se porque se uma organização não tiver um bom Sistema de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, bem como uma boa política de Gestão Ambiental, então toda a área da Responsabilidade Social será com certeza afectada.

Além disso, no anexo A da Norma NP 4469-1: 2008 refere-se uma correspondência entre todas as secções das Normas NP 4469-1: 2007, NP EN ISO 9001: 2000, NP EN ISO 14001: 2004 e, ainda, a NP 4367: 2001. Assim, por exemplo, na secção 1 que é relativa ao objectivo e campo de aplicação, descreve-se no sistema de Responsabilidade Social todos os relativos às restantes Normas e sistemas de gestão, para que ocorra o integral cumprimento da política da Responsabilidade Social. Neste sentido, da mesma forma que a responsabilidade pela política de qualidade na ESTG não é exclusiva do Gestor da Qualidade, entende-se que a responsabilidade pela política da Responsabilidade Social tem de ser repartida por todas as partes interessadas.

Face ao exposto, na nossa opinião, embora fazendo parte do presente projecto propor a implementação de algumas medidas na área da segurança e do ambiente, tal não será, contudo, suficiente, para que a organização venha a ser certificada na área da Responsabilidade Social. Além disso, após uma análise atenta à Norma NP 4469-1: 2008, verificou-se que a mesma tem aspectos de elevada subjectividade, dando liberdade a cada organização para definir os aspectos que considera mais relevantes, sendo por isso susceptível de várias interpretações e, logo, conduzir a que organizações semelhantes enveredem por caminhos distintos devidamente justificados e discutíveis no âmbito da Norma.

Após a obtenção e análise da informação pormenorizada sobre a organização, poder-se-á passar à fase de planeamento propriamente dito. Desta forma, a ESTG terá um sistema de gestão da Responsabilidade Social quando:

- Definir os objectivos e campo de aplicação da Responsabilidade Social;
- Entender os termos e conceitos da Responsabilidade Social;
- Estabelecer os valores e os princípios da Responsabilidade Social;
- Inter-actuar com as partes interessadas;
- Definir a política da Responsabilidade Social;
- Estabelecer as funções e as responsabilidades com as partes interessadas;
- Definir procedimentos internos para a execução de todas as suas actividades;
- Disponibilizar os recursos necessários para a sua aplicação;
- Criar uma estrutura organizacional;
- Criar mecanismos internos que vão permitir o controlo da respectiva aplicação;
- Divulgar todos os elementos necessários a todas as partes interessadas;
- Implementar a prática de procura de melhoria contínua.

Dado que, na nossa opinião, a parte mais difícil da melhoria da qualidade não é encontrar uma solução que funcione de facto, mas lidar com a resistência à mudança, pretende-se com este projecto encorajar a participação de todos os envolvidos em trabalhar estreitamente com a liderança da organização, sendo imprescindível a participação da mesma, através de reuniões e da utilização das novas tecnologias, na implementação de soluções.

4.2. Proposta de aplicação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social na ESTG

O modelo adoptado na Norma NP 4469-1: 2008 caracteriza-se pelo ciclo estratégico e pelo ciclo operacional, sendo a política da Responsabilidade Social o ponto de ligação entre os dois. Para estabelecer a política da Responsabilidade Social é necessário, por um lado, definir em primeiro lugar as partes interessadas e em segundo lugar os aspectos da Responsabilidade Social na ESTG, ambos integrados no ciclo estratégico. Assim, importa que a definição dos valores e princípios orientadores da ESTG na política da Responsabilidade Social seja utilizada como um meio de conduzir a organização no processo de melhoria do seu próprio desempenho, indo de encontro ao ponto de vista das partes interessadas, bem como assegurar que é entendida por todos. Por outro lado, para estabelecer a política da Responsabilidade Social é necessário desenvolver o processo de melhoria contínua baseado no ciclo de Deming, integrado no ciclo de gestão operacional.

Após uma análise cuidadosa à Norma NP 4469-1: 2008 e tendo este Projecto Aplicado por base respeitar todos os requisitos mencionados na mesma, não podemos deixar de destacar a ordem pela qual as secções são apresentadas. Na nossa opinião, pode evidenciar incoerências. Segundo o esquema do modelo do sistema de gestão da Responsabilidade Social descrito na página 9 da Norma NP 4469-1: 2008, um dos primeiros passos é definir as partes interessadas e os aspectos da Responsabilidade Social, integrados no ciclo estratégico. Logo, faria todo o sentido que as partes interessadas e os aspectos da Responsabilidade Social pudessem ser apresentados como requisitos, antes da definição da política da Responsabilidade Social e, ainda, dentro do ciclo estratégico. Porém, as *Partes Interessadas* e os *Aspectos da Responsabilidade* são mencionados, respectivamente, na secção 3.5.2 e 3.5.3. da Norma NP 4469-1: 2008. Estes são antecedidos na secção 3.4. da mesma Norma pela Política da

Responsabilidade Social, isto é, dentro do ciclo operacional, podendo parecer algo contraditório face ao esquema inicial.

Salientamos, ainda, que a Norma da Responsabilidade Social assenta num sistema de gestão compatível com outros referenciais da qualidade, ambiente e segurança, designadamente: o sistema da Norma NP 4397: 2001 relativa a um sistema de gestão da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho e da Norma ISO 14001: 2004 relativa ao sistema de Gestão Ambiental. Todas estas Normas têm a particularidade de se basear nos mesmos princípios de gestão e na filosofia da melhoria contínua definidos originalmente na Norma ISO 9000.

Todavia, a presente proposta de aplicação do sistema de gestão da Responsabilidade Social na ESTG tem por base o ciclo de melhoria defendido por Deming (1990). Com esse propósito, apresentamos as etapas: Planear, Realizar, Verificar e Actuar do modelo da Responsabilidade Social adaptadas à realidade da ESTG.

De forma a clarificar o procedimento, consideramos pertinente, antes de descrever propriamente as etapas do modelo, tecer alguns comentários. Embora sejam quatro as etapas do ciclo de melhoria defendido por Deming (1990), é sobre a etapa *Planear* que corresponde ao *Planeamento Operacional* apresentado na secção 3.5. da Norma NP 4469-1: 2008 que vamos concentrar todos os nossos esforços.

Complementarmente, como a ESTG pode enveredar pela certificação no âmbito da Responsabilidade Social, consideramos essencial referir também alguns aspectos nas restantes etapas, designadamente: a etapa *Realizar* do Ciclo de Deming (1990) correspondente à *Implementação e Operação* identificada na secção 3.6. da Norma NP 4469-1: 2008, a etapa *Verificar* do Ciclo de Deming (1990) correspondente à *Verificação* identificada na secção 3.7. da Norma NP 4469-1: 2008 e a etapa *Actuar* do Ciclo de Deming (1990) correspondente à *Revisão e Melhoria* identificada na secção 3.8. da Norma NP 4469-1: 2008.

Este Projecto Aplicado tem como objectivo apresentar uma proposta de aplicação de um sistema de gestão da Responsabilidade Social na ESTG. Assim, a etapa de planeamento será a base do desenvolvimento do referido projecto. Deste modo, estará criado o alicerce para posterior desenvolvimento das etapas: “realizar”, “verificar” e ”actuar” do ciclo de melhoria defendido por Deming (1990). Muito embora este Projecto Aplicado pretenda contribuir com ideias e sugestões, cabe no entanto à ESTG melhorá-las.

4.2.1. Etapas do modelo da Responsabilidade Social

4.2.1.1. Planear

A etapa planear, objecto de estudo aprofundado do presente projecto, pretende responder a duas questões: o que fazer e como fazer. Assim, a actividade de planear consiste essencialmente em duas sub-etapas:

- Diagnóstico;
- Estabelecimento de compromisso institucional.

Para iniciar o processo de aplicação de um sistema de gestão da Responsabilidade Social é necessário e importante elaborar o diagnóstico da situação actual da ESTG, no sentido de efectuar uma identificação das partes interessadas e dos aspectos da Responsabilidade Social da organização, os quais serão a base do sistema da Responsabilidade Social. Assim, na etapa *-diagnóstico-* sugere-se os seguintes requisitos:

- Partes interessadas, isto é, identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que afectam ou sejam afectadas pelas actividades da ESTG (secção 3.5.2. da Norma);
- Aspectos da Responsabilidade, isto é, reconhecer todos os elementos das relações, actividades e produtos de uma organização que pode interagir com o ambiente, com o contexto económico e com o contexto social (secção 3.5.3 da Norma).

Para auxiliar nesta etapa, pode ser elaborado um questionário destinado às partes interessadas, com o objectivo de identificar os aspectos relacionados com as práticas da Responsabilidade Social. Entre outras questões, identificam-se as ligadas às acções de formação profissional (para além do mínimo exigido por lei), tipificação de incentivos, formas de flexibilização dos horários de trabalho, formas de promover um clima de confiança, de preocupação com o bem-estar dos outros, meios para disponibilizar informação relativa aos direitos laborais, formas de participação dos colaboradores em processos de decisão que lhe digam respeito,

características de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho, formas de protecção e gestão da reutilização e/ou reciclagem de resíduos, outras preocupações ambientais e sociais, processos de selecção dos fornecedores, tipologia de recompensas e elogios por parte dos superiores, bem como a definição das condições necessárias para os colaboradores desenvolverem as suas potencialidades.

Na etapa - *estabelecimento de compromisso institucional* - sugere-se os seguintes requisitos:

- Compromisso da gestão de topo (secção 3.3 da Norma);
- Política da Responsabilidade Social (secção 3.4 da Norma);
- Objectivos, isto é, identificação dos objectivos estratégicos da Responsabilidade Social e respectivos indicadores com metas, referente aos aspectos económicos, sociais e ambientais (secção 3.5.4 da Norma);
- Plano de acção, ou seja, definição de acções respeitantes a aspectos da Responsabilidade Social (secção 3.5.4 da Norma);
- Definição da equipa e do gestor do sistema da Responsabilidade Social (secção 3.6.1.2 da Norma).

Para que a ESTG consiga resultados unificados é necessário ter previamente definido a sua visão e missão, baseadas em responsabilidades partilhadas. Assim, por um lado, a visão é *ser reconhecida como um centro de excelência* (ESTG, 2008).

Por outro lado, a missão da ESTG é

formar profissionais de elevado nível, privilegiando o “saber”, o “saber fazer” e o “saber ser”, estimulando o desenvolvimento regional (ESTG, 2008).

Não descurando a missão assumida para a ESTG, consideramos, porém, que a mesma poderia ir mais além. Assim, propomos a seguinte missão para a ESTG:

formar profissionais de elevado nível, privilegiando o “saber”, o “saber fazer” e o “saber ser”, estimulando o desenvolvimento regional, contribuindo para uma comunidade socialmente responsável.

Os valores da ESTG encontram-se já definidos e divulgados no âmbito do sistema da Gestão da Qualidade implementado (ESTG, 2008: 8). Contudo, não descurando os valores assumidos:

1. Proximidade com o aluno e comunidade envolvente,
2. Motivação,
3. Trabalho em equipa,
4. Inovação e Proactividade,
5. Ética e Profissionalismo,
6. Responsabilidade,
7. Orgulho de pertencer à organização,

parece-nos que os mesmos são insuficientes quando pretendemos que uma organização seja socialmente responsável. A ESTG pode, também, definir, documentar e comunicar valores como:

8. Transparência,
9. Valorização do ser humano,
10. Solidariedade, equidade e justiça,

por considerarmos valores imprescindíveis para uma organização socialmente responsável.

A **transparência**, para além de ser um aspecto da Responsabilidade Social, mencionado no anexo C da Norma NP 4469-1: 2008 relativo às “*Linhas de orientação sobre aspectos da responsabilidade social a considerar no âmbito da presente norma*”, pode e deve ser considerado pela ESTG. Tal, tem sido objecto de estudos ligados sobretudo à questão da falta da transparência. Por exemplo, a *Transparency International* (TI, 2006) descreve as estratégias de anti-corrupção, as iniciativas das autoridades públicas e os princípios de integridade, transparência, prestação de contas, equidade e eficiência. Por tudo o referido, a transparência implica que as leis, regulamentos, instituições, processos, planos e as decisões estejam acessíveis ao público, em geral, para que os processos e as decisões possam ser controlados, revistos, comentados e influenciados por todos os que lhe dizem respeito.

Também a ESTG, como uma unidade orgânica do IPG, que se encontra ao serviço da comunidade e dos cidadãos, tem o dever de prestar contas, pelo que deve prevalecer sempre o interesse público em detrimento dos interesses particulares ou de grupo e, assim, promover o carácter transparente das actividades desenvolvidas pela ESTG, permitindo a todas as partes interessadas o acesso a toda a informação.

A **valorização do ser humano** está igualmente implícita no Livro Verde da Comissão Europeia, designado “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social”:

ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações jurídicas – implica ir mais além através de uma “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com todas as partes envolvidas e comunidades locais (CCE, 2001: 5)

Também, adaptando do mesmo Livro Verde da Comissão Europeia (CCE, 2001), a ESTG demonstra Responsabilidade Social ao revelar, numa dimensão interna, preocupação constante com a valorização do ser humano integrado numa organização, especificamente na formação e qualificação dos seus recursos humanos, bem como pela garantia de igualdade de oportunidades e de tratamento, de remuneração, de perspectivas de carreiras, de estabilidade e segurança face aos seus contratos de trabalho; saúde e segurança no trabalho através da aplicação de diferentes medidas legislativas; adaptação à mudança através de novos modelos de gestão dos recursos naturais e impacte ambiental, na medida em que o custo das ineficiências afecta de forma mais agressiva as organizações menos preparadas e, por isso, procurar incentivar entre todas as partes interessadas as melhores práticas em Gestão Ambiental, incluindo a eficiência de energia, a reciclagem e a redução de desperdícios.

Uma organização socialmente responsável deve contribuir para o desenvolvimento integrado do ser humano. Face ao exposto no anexo C da Norma NP 4469-1: 2008 relativo às “*Linhas de orientação sobre aspectos da responsabilidade social a considerar no âmbito da presente norma*”, a valorização do ser humano é mencionada como um dos aspectos da Responsabilidade Social que pode ser considerada pela organização, sendo igualmente, na nossa opinião, um valor importante a considerar na ESTG.

Também a ESTG deve promover como valores essenciais: a **solidariedade, a equidade e a justiça**. Estes valores estão implícitos no anexo C da Norma NP 4469-1: 2008 relativo às “*Linhas de orientação sobre aspectos da responsabilidade social a considerar no âmbito da presente norma*” e não podem, na nossa opinião, ser descurados numa organização que pretenda ser socialmente responsável. Note-se que a preocupação relativamente a esses valores é também notória no próprio discurso do Presidente da República Portuguesa (PRP), na sessão de abertura do 4º Congresso da Associação Cristã de Empresários e Gestores, onde referiu que:

valores como o humanismo, a justiça, a generosidade e o espírito público fundaram o pensamento económico pioneiro de Adam Smith. Neste momento, é crucial que os empresários e gestores, primeiros beneficiários deste pensamento, não esqueçam a sua lição (PRP, 2009).

Equidade, não só em termos económicos e sociais, mas entendida como a igualdade de oportunidades em termos de capacidades, diversidade social e humana: classe social, etnia, género, condição física, entre outras. De facto, é nossa convicção de que valores como a solidariedade, a equidade e a justiça devem caracterizar uma cidadania global responsável, contribuindo para um mundo melhor, mais equitativo e mais viável para as gerações futuras.

No âmbito da presente proposta de aplicação do sistema de gestão da Responsabilidade Social foram apresentadas a visão, a missão e os valores que consideramos pertinentes para a ESTG. Salientamos no entanto que, para poderem ser assumidos por todos, devem ser discutidos entre todas as partes interessadas, assegurando que neste processo sejam consultadas, no mínimo, todas as partes interessadas. O objectivo deste procedimento é confirmar o nível de conhecimento dos mesmos e consequente actuação, traduzindo-se num aumento da sua satisfação para com a ESTG. Contudo, poderá significar que, no caso da ESTG vir a enveredar pelo processo de certificação, haja a necessidade de alguma revisão como consequência deste processo de auscultação.

É igualmente importante que a visão, a missão e os valores, após o processo de auscultação, sejam comunicados de forma convincente a todas as partes interessadas. Para tal, são diversos os meios de comunicação que podem ser utilizados, designadamente: a distribuição de um folheto promocional da ESTG, afixação de painel informativo e divulgação no *website*.

Todas as organizações devem apresentar os princípios que as devem orientar em termos da Responsabilidade Social, conforme a secção 3.2. da Norma NP 4469-1: 2008. Para além dos princípios mencionados na Norma, devem ser tidos em conta pela ESTG outros princípios, como os já referenciados no ponto 3.3. deste trabalho, tendo como principal desafio aperfeiçoar as práticas de gestão de modo a maximizar os impactes positivos e a minimizar os impactes negativos ao nível ambiental, económico e social.

Sugerimos, desta forma, que a política da Responsabilidade Social da ESTG seja orientada pelos sete princípios adaptados do “*Guia metodológico para a implementação de Plano de Responsabilidade Social das Organizações*” (Projecto RSO Matrix, 2007a: 2):

1. Princípio da Ética e Transparência:

- Promover o carácter ético e transparente das actividades da ESTG;
- Impulsionar mecanismos e práticas de combate à corrupção, suborno e tráfico de influências, bem como outros comportamentos susceptíveis de censura.

2. Princípio da Diversidade e Igualdade:

- Garantir a igualdade de oportunidades e de tratamento;
- Respeitar e valorizar as diferenças;
- Estimular a diversidade cultural, social e étnica.

3. Princípio da Gestão de Recursos Humanos:

- Desenvolver as competências, qualificações e aprendizagem ao longo da vida;
- Promover a responsabilização, a criatividade e a motivação dos colaboradores e gestão de topo;
- Proteger na área da segurança, higiene e saúde no trabalho;
- Equilibrar os projectos profissionais com os projectos pessoais.

4. Princípio da Protecção e Gestão Ambiental:

- Estimular os projectos que contribuam para preservação e gestão do ambiente;
- Apoiar iniciativas que colaborem para preservação e gestão do ambiente.

5. Princípio da Criação de Valor:

- Fomentar a Gestão da Qualidade Total, integrando os aspectos ambientais, sociais e económicos nos processos de planeamento e tomada de decisão;
- Melhorar continuamente a eficácia do sistema;
- Induzir a investigação e desenvolvimento, principalmente o carácter aplicado.

6. Princípio do Desenvolvimento da Sociedade:

- Elaborar projectos dirigidos à comunidade local com envolvimento de todas as partes interessadas;
- Apoiar acções de voluntariado;
- Realizar actividades de solidariedade.

7. Princípio do Diálogo com as Partes Interessadas:

- Envolvimento das partes interessadas em tempestades de ideias, reuniões de trabalho e propostas escritas;
- Garantir um relacionamento aberto, transparente e de confiança com as partes interessadas;
- Instituir canais de comunicação e auscultação das partes interessadas, de modo a integrar as suas preocupações.

A escolha dos princípios mencionados, para além de serem o resultado da definição dos valores, deve ser a consequência da convicção de que para que a ESTG seja uma organização promotora de estratégias de Responsabilidade Social, tem de assumir voluntariamente compromissos que vão para além dos requisitos regulamentares convencionais, procurando integrar nas suas operações compromissos de responsabilidade social, económica e ambiental.

Após a definição dos valores e princípios orientadores da ESTG, conforme a secção 3.2. da Norma, é fundamental, dentro da etapa diagnóstico, identificar:

- Partes interessadas (secção 3.5.2.1 da respectiva Norma);
- Aspectos da Responsabilidade Social (secção 3.5.3.1 da respectiva Norma).

As partes interessadas vêm referidas na secção 3.5.2 da Norma NP 4469-1: 2008 e definidas nos seus *Termos e definições*, como todas as:

Pessoas, grupos ou organizações que afectam ou são afectados pelas actividades e produtos de uma organização. Para além dos accionistas, as partes interessadas são de tipo interno (por exemplo, os trabalhadores) e de tipo externo (por exemplo, clientes, fornecedores e subcontratados, comunidade local, entidades reguladoras e associações patronais, sindicais e profissionais e organizações representantes do ambiente e das gerações futuras (IPQ, 2008b: 13).

Também, Castañeda *et al.* (2007) no artigo “*El Rol de las Universidades en el Contexto de la Responsabilidad Social Empresarial*” fazem referência aos grupos de interesse que incluem, entre outros: professores, alunos, funcionários, gestores, empregadores, organizações e instituições da comunidade e do sector público, que são afectados e afectam as decisões das Universidades.

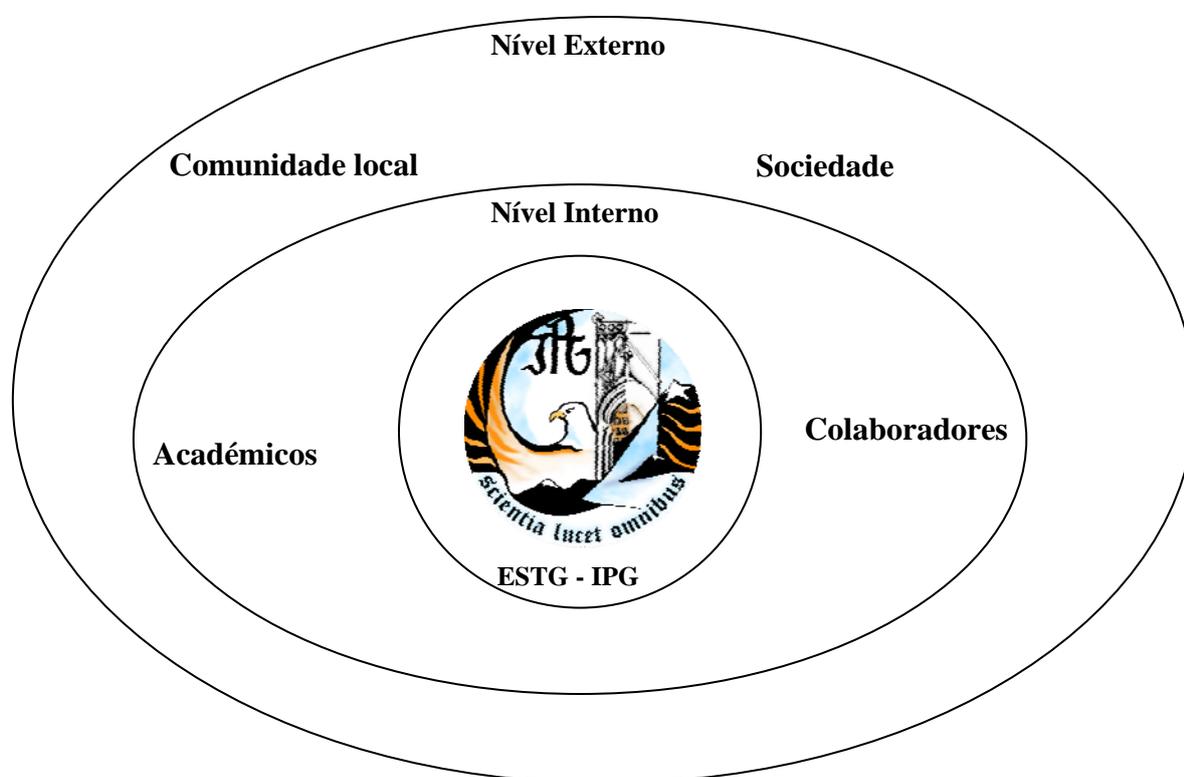
Considerando que o envolvimento das partes interessadas está na essência da gestão socialmente responsável, estas devem ser atingidas directamente no processo de aplicação do sistema de gestão da Responsabilidade Social e sempre implicando que as mesmas são ou podem vir a ser as mais afectadas ou, ainda, as que mais afectam as actividades da ESTG no âmbito do próprio sistema. Além disso, devem ser consultadas ou ouvidas através, por exemplo, da realização de acções de formação, reuniões e questionários.

Desta forma, na Figura n.º 9 sugerem-se as partes interessadas mais significativas para a ESTG, subdivididas em dois níveis e tendo em atenção, tal como são definidos na secção 3.5.2.1. da Norma NP 4469-1: 2008, os critérios de vínculo, influência, proximidade, dependência e representação:

- Nível interno:
 - **Colaboradores:** professores, funcionários, gestores e prestadores de serviços;
 - **Académicos:** estudantes enquanto clientes.
- Nível externo:
 - **Comunidade local:**
 - Empresas e Organizações que actuam como fornecedores;
 - Empresas e Organizações que actuam como empregadores;

- Autoridades locais: municípios, freguesias e respectivas associações.
- **Sociedade:**
 - Ordens e Associações profissionais;
 - Organizações representantes do ambiente;
 - Institutos Politécnicos e Universidades;
 - Fundação para a Ciência e Tecnologia;
 - Ministério da Tecnologia, Ciência e Ensino Superior.

Figura n.º 9: Partes interessadas mais significativas sugeridas para a ESTG



Fonte: Elaboração própria

Na definição das partes interessadas, a nível interno, foram incluídos os **colaboradores**, que envolvem: os professores, os funcionários, os gestores e os prestadores de serviços, que agem com profissionalismo, responsabilidade e ética, não só defendendo essa conduta, mas praticando-a, servindo assim de exemplo uns aos outros. A escolha dos colaboradores a nível interno teve como base o critério de proximidade no sentido de que se trata de uma parte interessada com as quais a ESTG interage mais.

Também na definição das partes interessadas, a nível interno, foram considerados os estudantes envolvidos nos **académicos**. Enquanto agentes promotores da educação, temos o dever de desenvolver o debate em torno da Responsabilidade Social, de divulgar essa temática junto do público com o qual interagimos e de estudar e investigar com profundidade, de forma a tirar o maior partido dos seus benefícios. A decisão de considerarmos os estudantes como parte interessada deriva de um critério de dependência, uma vez que são, na nossa opinião, a parte interessada que mais está, directa e indirectamente, dependente das actividades da ESTG. Note-se que o estudante não é um cliente que compra um produto, mas recebe por parte da ESTG a prestação de um serviço, que institui a sua educação como ferramenta do seu futuro profissional.

Na definição das partes interessadas, a nível externo, foi incluída a comunidade local abrangendo as empresas e as organizações que actuam como **fornecedores**. Assim, a contribuição para a cadeia produtiva da ESTG deve respeitar os princípios da Responsabilidade Social, começando pela sua base. A escolha dos fornecedores, como parte interessada, foi baseada num critério de proximidade e no respeito pelos normativos legais em matéria de aquisições, especificamente, o Decreto-Lei nº 18/2008 (MOPTC, 2008) que aprovou o Código dos Contratos Públicos (CCP). Num artigo de opinião sobre Contratos Públicos, Moreira (2008) argumenta que:

o aprofundamento da regulação jurídica dos contratos públicos deve-se, por um lado, à preocupação de fazer valer os princípios constitucionais da igualdade, da transparência e da concorrência, bem como da gestão eficiente dos recursos públicos na actividade contratual da Administração. Por outro lado, implica o interesse da União Europeia (UE) em assegurar que a contratação das organizações públicas e equiparadas, especialmente quanto à escolha dos seus co-contratantes, respeitam os princípios comunitários da concorrência e da não discriminação em função da nacionalidade, condições essenciais para a formação do “mercado interno”, especialmente na adjudicação de obras públicas e de serviços públicos e na aquisição de bens e serviços.

Face ao referido, detalha-se que a ESTG depende dos fornecedores nas suas operações do quotidiano, tendo o novo CCP vindo a alterar todo o procedimento da actividade contratual da Administração Pública, em geral, e da ESTG, em particular.

As empresas e organizações que actuam como **empregadores** foram incluídas na comunidade local, a nível externo, mediante um critério subjacente de dependência, na medida em que, como utilizadores finais, podem de alguma forma usufruir da prestação de serviços da ESTG através dos estudantes que são recrutados como recursos humanos. Estes são dotados de elevados conhecimentos técnicos e científicos, contribuindo, assim, para o desenvolvimento das suas empresas e organizações. Além disso, implicam um critério de influência, pois actuam ou podem vir a actuar na capacidade da ESTG atingir os seus objectivos, com base numa cooperação com a ESTG.

Ainda no âmbito da comunidade local, foram incluídas na definição das partes interessadas, a nível externo, especificamente: **as autoridades locais**, isto é, os municípios, as freguesias e as respectivas associações. A razão é que estas entidades são fundamentais para o desenvolvimento da região onde se insere a ESTG, que é uma unidade orgânica do IPG, que como Instituição de Ensino Superior, contribui e promove a cooperação entre todos. A opção em considerar como uma parte interessada da ESTG tem por base um critério essencialmente de dependência.

Na definição das partes interessadas, a nível externo, foram abrangidas na sociedade as **Ordens e Associações Profissionais**, na medida em que as mesmas podem influenciar a acreditação da qualificação dos diplomados da ESTG. Para evitar que cursos aprovados não sejam reconhecidos pelas ordens e associações profissionais, pretende-se que as mesmas sejam, segundo o Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, obrigadas a reconhecer todos os cursos autorizados pelo Governo, devido à criação da nova Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, requisito do processo de Bolonha.

Também na definição das partes interessadas, a nível externo, foram compreendidas na sociedade as **Organizações representantes do ambiente**, designadamente: Serviços Municipalizados de Água e Saneamento da Guarda (SMAS), Parque Natural da Serra da Estrela, Quinta da Maunça como Espaço Educativo Florestal, Resistrela - Gestão de Resíduos Sólidos Urbanos da Beira Interior, Associação Portuguesa de Recursos Hídricos (APRH), Agência de Protecção do Meio Ambiente, Instituto de Conservação da Natureza (ICN), Quercus - Associação Nacional da Conservação da Natureza, entre outras. Estas organizações têm de ser consideradas como parte interessada da ESTG, pois a área do ambiente é um pilar

do desenvolvimento sustentável que uma organização que ambicione ser socialmente responsável não pode descurar.

Incluídos na sociedade, outros **Institutos Politécnicos e Universidades** devem ser igualmente uma parte interessada da ESTG, a nível externo, dado o intercâmbio de docentes e estudantes, permuta através de projectos conjuntos de competências e conhecimentos técnico-científicos, promoção da investigação e de desenvolvimento, tudo como forma de modernização e melhoramento contínuo. Neste sentido, como exemplo, salienta-se o protocolo de cooperação entre o Instituto Politécnico da Guarda e a Universidade Lusíada. Este foi assinado, em Janeiro de 2009, de modo a garantir, por um lado, a continuidade na oferta formativa pós-graduada conferente ou não de grau académico, em áreas carenciadas na região da Guarda, através do IPG, e, por outro lado, o intercâmbio de docentes e de conhecimentos técnico-científicos de pesquisa e desenvolvimento conjunto de projectos.

No seguimento da definição das partes interessadas, a nível externo, e no que toca à sociedade, deve ser considerada a **Fundação para a Ciência e Tecnologia**. Esta entidade é, igualmente, uma parte interessada a ter em conta, na medida em que a sua missão consiste no:

desenvolvimento, financiamento e avaliação de instituições, redes, infra-estruturas, equipamentos científicos, projectos e recursos humanos em todos os domínios da ciência e tecnologia, assim como o desenvolvimento da cooperação científica e tecnológica internacional. (FCT, 2009)

Por fim, e não menos importante, o **Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior** deve ser uma parte interessada a incluir a nível externo, como representante do Estado, mediante um critério de vínculo. Na nossa opinião, não pode ser esquecido como uma parte interessada da ESTG porque existe uma relação de dependência directa pelas obrigações legais e financeiras. Fundamentalmente, cada Instituição de Ensino Superior deverá desenvolver o programa do Governo. Por exemplo, no período de 2005-2009, o MCTES (2005: 48) apresentava quatro finalidades:

A primeira, garantir a qualificação dos portugueses no espaço Europeu, concretizando o chamado processo de Bolonha. A segunda, reforçar um sistema de ensino superior com instituições autónomas, facilitando a reforma do sistema de governo dessas instituições. A terceira, promover a qualidade do sistema, valorizando a necessidade de actuar para públicos diversificados, o que requer estruturar um

sistema de garantia de qualidade reconhecido internacionalmente. A quarta, promover a igualdade de oportunidades no acesso ao ensino superior.

Salienta-se que as partes interessadas consideradas não são estanques, podendo ser alteradas a todo o tempo. Como procedimento preparatório do Relatório, Guia ou Manual da Responsabilidade Social este deverá implicar a documentação para o processo de identificação das partes interessadas por parte da ESTG, segundo os critérios definidos na Norma.

Após a identificação das partes interessadas, segue-se a identificação dos aspectos da Responsabilidade Social desenvolvida com base nos valores e princípios considerados relevantes para a ESTG e tendo em conta as “*Linhas de orientação sobre aspectos da responsabilidade social a considerar no âmbito da presente norma*” mencionados no anexo C da Norma NP 4469-1: 2008. Assim, consideramos que a ESTG pode controlar e/ou influenciar os seguintes aspectos da Responsabilidade Social:

- Transparência e carácter ético das actividades;
- Mecanismos e práticas de combate à corrupção, suborno e tráfico de influências;
- Igualdade de oportunidades e tratamento;
- Estimular a diversidade cultural, social e étnica;
- Reconhecimento e recompensa do trabalho;
- Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho;
- Atracção e retenção de talentos, designadamente pessoal docente e não docente;
- Formação Profissional e Valorização dos Recursos Humanos;
- Promoção de projectos de preservação e Gestão Ambiental;
- Inovação tecnológica em prol do desenvolvimento sustentável;
- Desenvolvimento da Sociedade;
- Cooperação com Instituições;
- Informação, consulta e participação das partes interessadas.

A escolha dos aspectos acima mencionados, para além de procurar ir de encontro aos valores e princípios já considerados para a ESTG, foi baseada essencialmente nas acções e actividades que, na nossa opinião, a ESTG pode influenciar e/ou controlar, procurando a avaliação da sua significância responder essencialmente à questão: **se a ESTG optar por não considerar este aspecto que a mesma pode influenciar e /ou controlar, tal terá um impacte negativo em termos da Responsabilidade Social?**

Sendo um dos requisitos exigidos por esta Norma, não podemos deixar de citar que neste processo de identificação dos aspectos da Responsabilidade Social que a ESTG pode controlar e/ou influenciar devem ser envolvidas as partes interessadas significativas. Neste sentido, as alterações estatutárias da ESTG determinaram a extinção do Conselho Consultivo. Na nossa opinião, este foi um aspecto negativo do novo quadro legal da ESTG no que concerne à questão da Responsabilidade Social; logo, entendemos que a ESTG deve reconsiderar ou encontrar outras formas alternativas de relacionamento com a comunidade. Ainda assim, os novos Estatutos do IPG contemplam dois órgãos (Conselho Geral e Conselho para a Avaliação e Qualidade), onde estão representados membros da comunidade externa, através dos quais se poderá colmatar a brecha decorrente da eliminação do Conselho Consultivo da Escola.

Após a decisão e avaliação da sua significância, baseada no critério de impacte negativo que a não consideração do aspecto tem para a organização, é referido na Norma que a ESTG deve documentar tal informação, mantê-la actualizada e assegurar que os aspectos seleccionados são tidos em conta na implementação do sistema de gestão da Responsabilidade Social.

No âmbito do estabelecimento de compromissos institucionais dentro da etapa planear, estão criadas as condições para a definição da Política da Responsabilidade Social que pretendemos propor para a ESTG. A política da Responsabilidade Social deve ter em conta os princípios estabelecidos pela Norma NP 4469-1: 2008 e os princípios da Responsabilidade Social considerados para a ESTG. Estes devem ser incorporados na cultura da Escola, devendo traduzir-se no aumento da capacidade da mesma em adquirir uma diferenciação face à sua concorrência, com vantagens para a organização a nível económico, ambiental e social, designadamente: melhor ambiente de trabalho, maior produtividade e lealdade por parte das partes interessadas, maior credibilidade da imagem de marca, maior confiança transmitida à comunidade e uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis, entre outras.

Desta forma, a política da Responsabilidade Social da ESTG deve fundamentar-se:

- Na procura da melhoria contínua e excelência no processo de ensino/aprendizagem e na formação integral do ser humano, promovendo os valores indispensáveis ao exercício da cidadania e ao exercício de uma profissão, fomentando o respeito pelo ambiente e responsabilidade social;
- No compromisso e comportamento ético dos estudantes para com a sociedade e o país;
- No compromisso e consciência dos professores da sua função para com os estudantes e a sociedade;
- No compromisso e sentido de responsabilidade dos funcionários no seu trabalho para com os estudantes e a sociedade;
- No fortalecimento da organização e cultura da ESTG, com integração voluntária de preocupações sociais e ambientais;
- Na interacção e satisfação entre todas as partes interessadas; e
- No reconhecimento público da ESTG.

Seguindo a adaptação do Manual da Qualidade da ESTG (ESTG, 2008: 9), é nosso entendimento de que a Direcção da Escola deve comprometer-se no âmbito do sistema de gestão da Responsabilidade Social, a:

- Promover uma boa formação de base e uma sólida formação especializada que permita aos seus académicos enfrentar, com sucesso, um ambiente profissional altamente competitivo e em rápida evolução;
- Assegurar a formação e motivação dos seus colaboradores com vista a alcançar a excelência do seu desempenho e a qualidade do ensino e aprendizagens;
- Proporcionar a toda a comunidade e partes interessadas um bom ambiente de trabalho;
- Assegurar a melhoria da gestão administrativa e da comunicação interna;
- Estabelecer parcerias com o mundo empresarial e outras organizações nacionais e transnacionais;
- Cumprir os requisitos que garantam a qualidade/excelência da prestação dos serviços e respeito pela legislação e normas aplicáveis;
- Cumprir com os requisitos e melhorar continuamente o seu sistema de gestão da qualidade;

-
- Implementar, rever e comunicar a política e os objectivos da Responsabilidade Social a toda a organização, para que todos possam compreender e cumprir com os compromissos que ela estabelece.

Assim, no âmbito da política da Responsabilidade Social, considera-se que a Direcção da ESTG, deve desenvolver diferentes acções, especificamente:

Acção 1 – Elaborar um **código de ética** que promova o carácter ético e transparente das actividades da ESTG, enquadrado na política da Responsabilidade Social relacionada com o princípio da ética e transparência;

Acção 2 – Elaborar um **regulamento interno** que impulse mecanismos e práticas de combate à corrupção, suborno e tráfico de influências, bem como outros comportamentos susceptíveis de censura, enquadrado na política da Responsabilidade Social relacionada com o princípio da ética e transparência;

Acção 3 – Garantir a **igualdade de oportunidades e tratamento, respeitando e valorizando as diferenças**, de modo a **estimular a diversidade cultural, social e étnica**, beneficiando do potencial que essa diversidade contém, de modo a definir a política da Responsabilidade Social relacionada com o princípio da diversidade e igualdade;

Acção 4 – Fomentar **planos de formação e qualificação profissional**, de modo a desenvolver competências, qualificações e aprendizagem ao longo da vida, no âmbito do princípio da gestão de recursos humanos enquadrado na política da Responsabilidade Social;

Acção 5 – Promover **programas de responsabilização, criatividade e motivação** dos colaboradores e gestão de topo, impulsionando a sua efectiva participação e motivação, de modo a definir a política da Responsabilidade Social relacionada com o princípio da gestão de recursos humanos;

Acção 6 – Promover a realização de **simulacros e acções de formação** para garantir a segurança no trabalho, **planos de contingência na área da saúde e políticas de higienização** que se agrupem no princípio da gestão de recursos humanos considerado na política da Responsabilidade Social;

Acção 7 – Desenvolver **programas de conciliação da vida profissional e pessoal**, de modo a equilibrar os projectos institucionais com os projectos pessoais e garantindo boas condições de trabalho, todos relacionados com o princípio da gestão de recursos humanos ponderado na política da Responsabilidade Social;

Acção 8 – Estimular a **gestão racional de água, de energia e resíduos**, implementar um **plano face a situações de emergência ambiental** e desenvolver a realização de **simulacros e acções de formação** na área ambiental, apoiando uma abordagem preventiva a estes desafios, envolvendo os colaboradores e a gestão de topo relacionada com o princípio da protecção e Gestão Ambiental a ter em conta na política da Responsabilidade Social;

Acção 9 – Garantir a **aproximação do sistema de gestão da Responsabilidade Social à Gestão da Qualidade Total** através de **programas de melhoria contínua** e integrando os aspectos ambientais, sociais e económicos nos processos de planeamento e tomada de decisão, de modo a definir a política da Responsabilidade Social relacionada com o princípio da criação de valor;

Acção 10 – Promover **programas, acções e projectos de investigação e desenvolvimento** de carácter aplicado às necessidades do tecido empresarial local, para estimular o desenvolvimento regional (estabelecido na missão da ESTG), bem como a sua internacionalização, para fomentar a qualidade da mesma e o aumento da credibilidade institucional, de modo a definir a política da Responsabilidade Social, relacionada com o princípio da criação de valor;

Acção 11 – Patrocinar e divulgar **núcleos de interacção com a comunidade local** através do envolvimento de todas as partes interessadas, de modo a definir a política da Responsabilidade Social relacionada com o princípio do desenvolvimento da sociedade;

Acção 12 – Apoiar **acções de voluntariado** na comunidade, num contexto dos novos desafios deste século XXI, e baseados na difusão dos valores éticos e capacidades de inovação entre as partes interessadas, de modo a definir a sua política da Responsabilidade Social relacionada com o princípio do desenvolvimento da sociedade;

Acção 13 – Realizar **actividades de solidariedade** na comunidade, de modo a definir a política da Responsabilidade Social relacionada com o princípio do desenvolvimento da sociedade;

Acção 14 – Promover o diálogo com as partes interessadas através de **processos de “brainstorming”, reuniões de trabalho e propostas escritas**, garantindo um relacionamento aberto, transparente e de confiança com as partes interessadas, de modo a definir a sua política da Responsabilidade Social relacionada com o princípio do diálogo com as partes interessadas;

Acção 15 – Instituir **canais de comunicação e auscultação das partes interessadas**, de modo a integrar as suas preocupações e de modo a definir a sua política da Responsabilidade Social relacionada com o princípio do diálogo com as partes interessadas.

Após as considerações feitas no âmbito das acções para a ESTG, requisito exigido pela Norma, são incluídos os programas respeitantes a cada acção e o respectivo objectivo da responsabilidade social de acordo com os princípios considerados. Assim, no âmbito do sistema de gestão da Responsabilidade Social são, ainda, exigíveis os respectivos indicadores para medirem o nível de concretização ou tendência do objectivo e a meta que corresponde ao valor a alcançar pelo indicador.

Para o princípio da ética e transparência, no **Quadro n.º 2** são propostos para a ESTG um conjunto de objectivos, acções, programas e, ainda, indicadores com metas, no âmbito da política da Responsabilidade Social.

Quadro n.º 2: Princípio da Ética e Transparência: Acção 1 e 2

Objectivos	Acções	Programas	Indicadores / Metas
Promover o carácter ético e transparente das actividades da ESTG	Código de Ética	<p>Consulta interna e externa</p> <p>Divulgar e verificar a implementação prática do código de ética junto das partes interessadas</p> <p>Transparência através do acesso da comunidade às informações sobre o código de ética da ESTG</p> <p>Identificar o gestor do sistema da Responsabilidade Social, o qual deve ser responsável e isento para receber e tratar reclamações desta natureza</p>	<p>Nº de respostas obtidas (interna e externa)</p> <p>Nº de folhetos informativos</p> <p>Nº de painéis informativos</p> <p>Nº de visitas à página <i>website</i></p> <p>Nº de respostas analisadas para medir o nível de conhecimento</p> <p>Nº de reclamações e ocorrências registadas</p>
Impulsionar mecanismos e práticas de combate à corrupção, suborno e tráfico de influências, bem como outros comportamentos susceptíveis de censura	Regulamento interno	<p>Consulta interna e externa</p> <p>Divulgar e verificar a implementação prática do regulamento interno junto das partes interessadas</p> <p>Campanhas de sensibilização e prevenção da fraude académica</p> <p>Definir as formas de actuação e de comunicação em caso de suborno, tráfico de influências e dos comportamentos não éticos</p> <p>Identificar o gestor do sistema da Responsabilidade Social, o qual deve ser responsável e isento para receber e tratar reclamações desta natureza</p>	<p>Nº de respostas obtidas (interna e externa)</p> <p>Nº de folhetos informativos</p> <p>Nº de painéis informativos</p> <p>Nº de visitas à página <i>website</i></p> <p>Nº de campanhas</p> <p>Nº de formas de actuação e de comunicação</p> <p>Nº de reclamações e ocorrências registadas</p>

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à **Acção 1** aconselha-se a elaboração de um Código de Ética que contemple os valores e normas de conduta que a Direcção, Docentes, Funcionários e Estudantes da ESTG devem observar, promovendo o carácter ético e transparente das actividades da Escola. Para concretizar a sua elaboração pode ser desenvolvida uma *consulta interna e externa* que será medida pelo número de respostas obtidas, quer a nível interno quer externo da ESTG. Também é necessário recorrer à Norma NP 4460-1 relativa à Ética nas organizações, que na parte das linhas de orientação para a elaboração de códigos de ética nas organizações, define que um Código de Ética é um:

código formal que estabelece objectivos gerais de carácter ético que a organização pretende alcançar e prosseguir, interna e externamente, atendendo às diversas partes interessadas. É constituído pelo sistema de valores e compromissos da organização, assumidos pelas pessoas enquanto membros da mesma. (IPQ, 2007)

Paralelamente será divulgada e verificada a implementação prática do Código de Ética junto das partes interessadas através da distribuição de diferentes folhetos promocionais, na afixação em distintos painéis informativos e no número de visitas à respectiva página *website*.

A transparência é obtida através do acesso da comunidade a todas as informações sobre o Código de Ética da ESTG, que será avaliada pelo número de respostas analisadas para medir o nível de conhecimento. Deve, ainda, ser identificado o gestor do sistema da Responsabilidade Social, o qual deve ser responsável e isento para receber e tratar reclamações no âmbito do Código de Ética.

Quanto à **Acção 2** propõe-se a elaboração de um regulamento interno, com definição de procedimentos que impulsionem os mecanismos e práticas de combate à corrupção, suborno e tráfico de influências, bem como outros comportamentos susceptíveis de censura. Este pode ser realizado através de consultas internas e externas, actuando também como meio de divulgação e verificação da sua implementação prática. Assim, permite definir diferentes formas de actuação e comunicação para cada um dos casos: corrupção, suborno e tráfico de influências, bem como outros comportamentos susceptíveis de censura. A utilização da plataforma *Construlink* para as compras públicas irá de certa forma minimizar o risco de comportamentos não éticos na área das compras.

Paralelamente, o regulamento interno que irá impulsionar os mecanismos e práticas de combate à corrupção, suborno e tráfico de influências, bem como outros comportamentos susceptíveis de censura, será divulgado e verificado pela sua implementação junto das partes interessadas através da distribuição de diferentes folhetos promocionais na ESTG, na afixação em distintos painéis informativos e no número de visitas à respectiva página *website*.

A Direcção da ESTG pode, ainda, efectuar distintas campanhas de sensibilização e prevenção da fraude académica, apresentando aos seus estudantes e docentes diversas políticas destinadas a promover a ética na educação com respectiva divulgação de práticas e comportamentos não éticos, nomeadamente: copiar em exames, plágio, má conduta académica, falta de objectividade na avaliação, existência de formas de discriminação, falta de respeito para com os alunos, colegas e Instituição, entre outras.

Deve, ainda, ser identificado o gestor do sistema da Responsabilidade Social, o qual deve ser responsável e isento para receber e tratar reclamações no âmbito do regulamento interno.

Para o princípio da diversidade e igualdade é apresentado o **Quadro n.º 3**, onde são propostos para a ESTG um conjunto de objectivos, acções, programas e, ainda, indicadores com metas, no âmbito da política da Responsabilidade Social.

Quadro n.º 3: Princípio da Diversidade e Igualdade: Acção 3

Objectivos	Acções	Programas	Indicadores /Metas
Garantir a igualdade de oportunidades e de tratamento	Igualdade de oportunidades e tratamento	Proibir quaisquer referenciais ou publicidade que apoiem a perpetuação dos estereótipos e que promovam a discriminação	N.º de procedimentos criados pela ESTG para garantir a igualdade de oportunidades e de tratamento
Respeitar e valorizar as diferenças	Respeitar e valorizar as diferenças	Destinar recursos, de modo equitativo, aos respectivos serviços para adaptação de infra-estruturas	Valor dos recursos financeiros utilizados na adaptação Nº de pessoas portadoras de deficiência que acederam aos serviços e infra-estruturas
Estimular a diversidade cultural, social e étnica	Estimular a diversidade cultural, social e étnica	Adaptar o site, plataforma e instalações da ESTG às necessidades especiais para pessoas com deficiência	Nº de acções de formação Valor dos recursos financeiros utilizados na adaptação

Fonte: Elaboração própria

Com a **Acção 3** pretende-se garantir a igualdade de oportunidades e de tratamento entre todas as partes interessadas, respeitando e valorizando as diferenças e, ainda, procurando estimular a diversidade cultural, social e étnica, beneficiando do potencial que essa diversidade contém. Fundamentalmente, deverá ser proibida qualquer referência ou publicidade que apoiem a perpetuação dos estereótipos e que promovam a sua discriminação.

A igualdade de oportunidades e de tratamento é um longo caminho, que começa em passos pequenos. Por um lado, pode ser a adaptação do site e da plataforma de *E-learning* às necessidades especiais de pessoas com deficiência. Por outro lado, ao nível das instalações, e não obstante a ESTG ter sido construída com condições de acessibilidade condicionada, o acesso a salas de aula, às entradas e às saídas dos edifícios estão, genericamente, preparadas para essas necessidades especiais. Contudo, o acesso à Direcção da ESTG e a alguns gabinetes de docentes não é possível, implicando, por isso, alterações no respeito e valorização pelas diferenças e exigindo recursos na adaptação. Estas alterações permitem medir o número de pessoas portadoras de deficiência que acedem aos serviços e infra-estruturas.

A formação na área da diversidade cultural, social e étnica pode ser implementada através de acções de formação, por exemplo, em linguagem gestual para docentes e funcionários. Para além da elaboração de brochuras e placas informativas no edifício da ESTG em Braille, é ainda necessário intervir ao nível de outros elementos de segurança, de modo a garantir o princípio da diversidade e igualdade de oportunidades.

Para o princípio da gestão de recursos humanos é exposto no **Quadro n.º 4** um conjunto de objectivos, acções, programas e, ainda, indicadores com metas, para a ESTG, no âmbito da política da Responsabilidade Social.

Quadro n.º 4: Princípio da Gestão de Recursos Humanos: Acção 4, 5, 6 e 7

Objectivos	Acções	Programas	Indicadores /Metas
Desenvolver as competências, qualificações e aprendizagem ao longo da vida	Planos de formação e qualificação profissional	Programa anual de formação Promover e incentivar acções de formação na ESTG Proporcionar aos colaboradores a possibilidade de apresentarem propostas temáticas de formação Incentivo à participação em congressos e seminários	Nº de horas de formação e qualificação profissional Avaliar através de indicadores de satisfação, a eficiência e eficácia da formação recebida
Promover a responsabilização, a criatividade e a motivação dos colaboradores e gestão de topo	Programas de responsabilização, criatividade e motivação	Acolher as ideias ou iniciativas dos seus colaboradores, criando um programa de sugestões e ideias para melhoria do desempenho da ESTG, premiando as melhores ideias Premiar a excelência e o mérito	N.º de ideias recebidas N.º de ideias implementadas Nº e valor de prémios de excelência e de mérito.
Proteger na área da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	Simulacros e acções de formação Plano de contingência na área da saúde Políticas de Higieneização	Assegurar aos seus trabalhadores formação em segurança, higiene e saúde no trabalho Simulacros (incêndios, catastrofes) Promover a realização de exames médicos regulares e outros rastreios de saúde Desenvolver um ambiente de trabalho com preocupações de ergonomia: iluminação, sistemas de ventilação, equipamentos, entre outros	N.º de acidentes e horas perdidas de trabalho N.º de acções e participantes Nº de check-up anual Nº de campanhas de higienização
Equilibrar os projectos profissionais com os projectos pessoais	Programas de conciliação da vida profissional e pessoal	Definição de horários laborais flexíveis Desenvolver projectos gratuitos ou comparticipados relacionados com actividades extracurriculares para os filhos dos trabalhadores	Nº de horários flexíveis Nº de horas concedidas com os programas de conciliação N.º de benefícios dados aos trabalhadores

Fonte: Elaboração própria

Na política de gestão de recursos humanos insere-se a **Acção 4** que implica fomentar anualmente os planos de formação e qualificação profissional, garantindo a rotatividade e polivalência da mesma, de modo a desenvolver e aperfeiçoar as competências, qualificações e aprendizagem ao longo da vida, sabendo que tem implícito o sistema de avaliação dos colaboradores da ESTG.

Além disso, revela-se essencial, promover um detalhe do mesmo por nível de competências de cada nível funcional e segundo as necessidades da ESTG, de modo a fortalecer a sua competitividade. Complementarmente, deve ser proporcionado aos colaboradores a possibilidade de apresentarem propostas temáticas de formação, sendo que esta preocupação já é tida em conta no âmbito da Certificação da Qualidade. Outro exemplo, poderia ser os docentes e/ou alunos organizarem seminários temáticos na ESTG.

Ainda no âmbito do princípio da gestão de recursos humanos, a **Acção 5** promove programas de responsabilização, criatividade e motivação dos colaboradores e gestão de topo, impulsionando a sua efectiva participação e motivação. Sabendo que a ESTG não tem autonomia financeira para atribuir prémios com valores monetários associados, pode, no entanto, propor e premiar o bom desempenho através do reconhecimento público, quer na avaliação, quer na divulgação do bom trabalho desenvolvido pelo colaborador.

Com a **Acção 6** pretende-se proteger as partes interessadas na área de segurança, higiene e saúde no trabalho, através da realização de simulacros e acções de formação e planos de contingência na área da saúde. Dada a existência na ESTG de profissionais na área, seria vantajoso a ESTG aproveitar os seus recursos internos para ministrar formações na área, promovendo, por exemplo, a realização de exames médicos regulares e outros rastreios de saúde. Existindo nas instalações do IPG um gabinete de apoio médico, será importante rentabilizar ao máximo a sua utilização.

Além disso, pode ser desenvolvido um ambiente de trabalho com preocupações de ergonomia: iluminação, sistemas de ventilação, equipamentos, entre outros. Devem ser desenvolvidas políticas de higienização que garantam um completo e integral serviço de limpeza. Por exemplo, aproveitar os conhecimentos de docentes que leccionam dentro da área para ministrar formação aos colaboradores, bem como desenvolver projectos com os seus alunos no sentido de estudar o local de trabalho, propondo alterações de melhoria.

Podem ainda ser realizados exercícios anuais ou semestrais de combate a incêndios e evacuação das partes interessadas das instalações da ESTG. No âmbito de uma disciplina leccionada na ESTG foi realizado, durante o ano de 2009, um simulacro. Iniciativas deste género devem ser encorajadas quer no âmbito das aulas leccionadas, quer partindo da gestão de topo ou mesmo dos próprios colaboradores.

Relativamente à **Acção 7** pretende-se desenvolver programas de conciliação da vida profissional e respectivos projectos institucionais com a vida pessoal e familiar, de modo a ocorrer um equilíbrio, garantindo boas condições de trabalho. Assim, a gestão de topo deve promover a efectiva participação, motivação e responsabilização dos colaboradores da ESTG, bem como desenvolver formas de conciliação, que se enquadrem na política relacionada com o princípio de gestão de recursos humanos. Também poderia promover a flexibilidade dos horários laborais para diferentes cargos e funções, apesar de existirem determinadas categorias profissionais onde não é possível a flexibilidade do horário (IPG, 2003). Contudo, dentro do possível, deve garantir-se alguma flexibilidade na prestação de apoio do trabalhador à família.

Ainda no âmbito da **Acção 7** é igualmente importante promover responsabilmente actividades de lazer e cultura, sendo exemplo a prática de actividades físicas, aproveitando o Gabinete de Desporto do IPG para incentivar a prática de exercício físico gratuita ou participada, e ainda promover responsabilmente programas de gestão de stress, relaxamento individual e até programas para deixar de fumar.

Salientamos ainda que na política da gestão de recursos humanos há aspectos que são fundamentais para uma política socialmente responsável que a ESTG não tem possibilidade de intervir, pois são práticas exclusivas do IPG e do próprio Sistema da Administração Pública, designadamente: o processo de recrutamento e selecção transparente; políticas salariais claras, transparentes e socialmente justas; gestão da carreira; mecanismos complementares de protecção social (subsídio de doença e check-up anual); mecanismos que garantam a empregabilidade e segurança no trabalho; entre outras.

Para o princípio da protecção e Gestão Ambiental, no **Quadro n.º 5** são propostos um conjunto de objectivos, acções, programas e, ainda, indicadores com metas, para a ESTG, no âmbito da política da Responsabilidade Social.

promoção de projectos ambientais, bem como a gestão de eventuais situações de emergência ambiental.

Uma gestão racional, com o envolvimento das partes interessadas em questões ambientais, implica implementar a utilização de torneiras temporizadoras, diafragmas instalados nos autoclismos para diminuição da quantidade de água descarregada, programas de economização de água, rotinas de verificação regular através de localização e conserto de fugas de água, iluminação inteligente, iniciativas de incentivo aos trabalhadores para desligarem as luzes e os equipamentos e estudo de alternativas que permitam a redução da energia durante a noite, entre outras. Dada a existência na ESTG de profissionais na área, seria vantajoso a ESTG aproveitar os seus recursos internos para ministrar acções de formação nesta área.

Ainda dentro da **Acção 8** é igualmente, importante verificar a utilização correcta dos sistemas de separação e recolha selectiva que assegurem a reciclagem e eliminação dos resíduos de uma forma segura. Note-se que a ESTG tem, na nossa opinião, todas as condições para uma correcta recolha dos resíduos, na medida em que se encontra equipada com eco-pontos distribuídos pelos vários locais, pilhões e, ainda, colabora com a Assistência Médica Internacional (AMI) na reciclagem de toners e tinteiros.

Todavia, parece-nos que, devido à falta de formação e/ou falta de informação dos seus utilizadores, há uma incorrecta utilização dos equipamentos. Desta forma, pretende a ESTG organizar, com o apoio da organização RESISTRELA, acções de sensibilização sobre a recolha e separação de lixo, pelo que iniciativas deste género são consideradas fundamentais. Salientamos ainda que no âmbito do curso de Engenharia do Ambiente foram já desenvolvidas várias iniciativas, designadamente elaboração de projectos na área. Fundamentalmente, pretende-se avaliar os ganhos ambientais e reduzir os custos económicos da implementação de novas tecnologias que aumentem a sustentabilidade.

No que diz respeito à elaboração de planos de resposta a situações de emergência ambiental, deve ser averiguado junto da gestão de topo como está a ESTG/IPG organizada em termos de resposta a emergências, dado que deve ser apoiada uma abordagem preventiva a estes desafios. Dada a existência na ESTG de profissionais na área, seria vantajoso a ESTG

aproveitar os seus recursos internos para promover simulacros e acções de formação nesta área.

Relativamente ao princípio da criação de valor, no **Quadro n.º 6** são propostos um conjunto de objectivos, acções, programas e, ainda, indicadores com metas, para a ESTG, no âmbito da política da Responsabilidade Social

Quadro n.º 6: Princípio da Criação de Valor: Acção 9 e 10

Objectivos	Acções	Programas	Indicadores/Metas
Fomentar a Gestão da Qualidade Total, integrando os aspectos ambientais e sociais nos processos de planeamento e tomada de decisão	Aproximação do sistema de gestão da Responsabilidade Social à Gestão da Qualidade Total	Realizar acções de formação e sensibilização aos fornecedores com o compromisso de incluir os requisitos da NP-4469-1: 2008, propondo a todos os fornecedores um compromisso com os princípios da RS Estabelecer procedimentos para gerir de forma responsável a relação com os fornecedores	N.º de acções de formação e sensibilização N.º de contratos com fornecedores que incluem práticas socialmente responsáveis
Melhorar continuamente a eficácia do Sistema	Programas de melhoria contínua	Incentivar a participação regular em actividades extracurriculares Promover e incentivar o ensino da temática da RS nas disciplinas, através de, por exemplo, realização de seminários visando a consciencialização da importância do tema e respectivo debate, bem como elaboração de casos práticos Criar um sítio na Internet dedicado à temática RS, procurando que o mesmo seja um instrumento pedagógico útil ao estudo da RS Incentivar o corpo docente para a utilização de metodologias inovadoras e abordagem de temas de interesse actual	Nº de actividades % de alunos visados pelo ensino da temática da RS N.º de horas dedicadas que focam a temática da RS Nº de visitas à página <i>website</i>
Induzir a Investigação e Desenvolvimento, principalmente com carácter aplicado	Programas, acções e projectos de I & D	Promover a discussão aberta de temas que desenvolvem a sociedade, em termos económicos, sociais e ambientais	N.º de empresas, entidades envolvidas N.º de seminários Nº de publicações

Fonte: Elaboração própria

A **Acção 9** procura garantir a **aproximação do sistema de gestão da Responsabilidade Social à Gestão da Qualidade Total** através de programas de melhoria contínua e integrando os aspectos ambientais, sociais e económicos nos processos de planeamento e tomada de decisões. Por outro lado, a ESTG deve desempenhar as suas várias actividades de acordo com o seu Sistema de Gestão de Qualidade, avaliando sistematicamente os resultados da sua implementação e melhorando continuamente a eficácia do sistema na área da Responsabilidade Social, dando espaço para a livre expressão de ideias ou crenças.

A **Acção 10** é proposta com o intuito de promover **programas, acções e projectos de investigação e desenvolvimento**, principalmente de carácter aplicado às necessidades do tecido empresarial local, para estimular o desenvolvimento regional estabelecido na missão da ESTG, bem como a sua internacionalização para fomentar a qualidade da mesma e o aumento da credibilidade institucional.

Pretende-se, desta forma, uma aproximação do sistema de investigação e desenvolvimento aplicado ao tecido empresarial, constituindo núcleos/centros tecnológicos e de investigação que conduzam a actividades de investigação e transferência de conhecimentos, integrando estudantes da ESTG, com o objectivo de promover e estabelecer ligações entre a ESTG e a sociedade envolvente (empresas, administração pública, empreendimentos e centros de prestação de serviços, entre outras), respondendo às necessidades do mercado com registo de parcerias que promovam a partilha de conhecimento e tecnologia entre a ESTG e o exterior. Note-se que a promoção de iniciativas deste género são já uma preocupação da Instituição.

De igual forma, é nossa pretensão incentivar o ensino da temática da Responsabilidade Social nas disciplinas, através da realização de seminários, visando a consciencialização da importância do tema e respectivo debate, bem como da elaboração de casos práticos. Pretende-se incentivar os estudantes a elaborarem projectos em colaboração com comunidades e instituições sociais, desenvolvendo, com a ajuda do corpo docente, um programa de Responsabilidade Social na ESTG, onde possam ser guardadas teses e práticas dos estudantes, desenvolvidas quer por iniciativa própria quer em colaboração com Instituições Sociais e Públicas e, assim, poder orientar a formação dos estudantes para que vejam na sua profissão uma forma de servir aos demais e dar importância ao desenvolvimento das habilidades sociais de todas as partes interessadas.

Para o princípio do desenvolvimento da sociedade, no **Quadro n.º 7** são propostos um conjunto de objectivos, acções, programas e, ainda, indicadores com metas, para a ESTG, no âmbito da política da Responsabilidade Social.

Quadro n.º 7: Princípio do Desenvolvimento da Sociedade: Acção 11, 12 e 13

Objectivos	Acções	Programas	Indicadores/Metas
Elaborar projectos dirigidos à comunidade local, com envolvimento de todas as partes interessadas	Núcleos de interacção com a comunidade local	Garantir a aproximação do sistema de investigação aplicada ao tecido empresarial Promover a abertura da ESTG à cooperação externa, a nível nacional e internacional, participando em projectos promovidos por outras Instituições Promover a interacção da ESTG com as empresas e organizações na região na qual está inserida, por exemplo através da promoção de estágios, bem como de saídas profissionais de diplomados	N.º de parcerias e de projectos de cooperação da ESTG com a comunidade externa N.º de Acções de carácter social junto da sociedade realizadas na ESTG Nº de estágios (curriculares e não curriculares)
Apoiar acções de voluntariado	Acções de voluntariado	Promover programas e projectos envolvendo o maior número de professores, funcionários e alunos	N.º de projectos/programas e pessoas envolvidas
Realizar actividades de solidariedade	Actividades de solidariedade	Prestação de serviços gratuitos a grupos ou comunidades carentes de recursos Incentivar o apoio individual a pessoas que se encontram em dificuldade Doar produtos/serviços para organizações sem fins lucrativos Ceder as instalações da ESTG para a promoção de actividades/eventos de organizações sem fins lucrativos	N.º de projectos de solidariedade desenvolvidos Nº de pessoas auxiliadas N.º de produtos/serviços doados N.º de salas/espço cedidas gratuitamente

Fonte: Elaboração própria

A **Acção 11** objectiva patrocinar e divulgar todos os **núcleos de interacção com a comunidade local**, através do envolvimento de todas as partes interessadas, como por exemplo, na resposta a situações de emergência causadas por desastres naturais e incêndios, na defesa dos direitos humanos, da justiça e dos valores democráticos, promoção de hábitos de saúde e vida saudável e na promoção e animação de redes sociais.

A **Acção 12** visa apoiar **acções de voluntariado** na comunidade, num contexto de auxílio a pessoas e outras entidades socialmente excluídas, na luta contra a pobreza (declarada e escondida), na atenção a Instituições sociais com necessidades especiais e para as quais na ESTG existam competências e conhecimentos que possam ser úteis às mesmas, na integração de emigrantes da zona de implementação da ESTG, no desenvolvimento das capacidades dos reclusos, e baseados na difusão dos valores éticos e capacidades de inovação entre as partes interessadas.

Relativamente à **Acção 13**, aconselha-se o apoio à comunidade através de actividades de solidariedade, apoiando iniciativas, quer a nível interno, quer a nível externo, como a campanha de recolha de sangue, recolha de bens físicos e monetários para pessoas necessitadas, entre outras. Complementarmente, a ESTG pode doar produtos e/ou serviços para diferentes projectos e programas de organizações sem fins lucrativos, como por exemplo, os computadores considerados obsoletos para a ESTG que têm sido doados para organizações necessitadas. Note-se que a cedência das instalações da ESTG para a promoção de actividades/eventos de organizações sem fins lucrativos, a cedência gratuita das instalações da ESTG a campanhas “dar sangue” e organizações de solidariedade, entre outros, são já uma preocupação notória na ESTG, constituindo uma prática da Escola.

A promoção das **Acções 12 e 13** deve garantir a operacionalidade de um sistema de comunicação externa que divulgue para a sociedade as actividades desenvolvidas na ESTG, evidenciando que esta promove um tratamento respeitoso para com todas as pessoas, indistintamente, contribuindo, assim, para a imagem da Instituição, procurando aumentar a sua notoriedade e difundir os seus valores na sociedade.

Deve também ser proporcionada uma relação dinâmica entre a ESTG e a sociedade, a qual reconhece a sua mútua necessidade e que, por este motivo, requer permanente diálogo. Por um lado, a sociedade afecta a ESTG, nela influi e a condiciona; por outro, a ESTG coopera com a sociedade, dedica-lhe os seus talentos e habilidades para gerar conhecimentos que a beneficiem e lhe sejam úteis.

Para o princípio do diálogo com as partes interessadas, no **Quadro n.º 8** são propostos um conjunto de objectivos, acções, programas e, ainda, indicadores com metas, para a ESTG, no âmbito da política da Responsabilidade Social.

Quadro n.º 8: Princípio do Diálogo com as Partes Interessadas: Acção 14 e 15

Objectivos	Acções	Programas	Indicadores /Metas
Envolvimento das partes interessadas em tempestades de ideias, reuniões de trabalho e propostas escritas	Sessões de “brainstorming”, reuniões de trabalho e propostas escritas	Ouvir as partes interessadas	N.º de tempestades de ideias, reuniões e pessoas envolvidas N.º de propostas recebidas (implementadas)
Garantir um relacionamento aberto, transparente e de confiança com as partes interessadas		Incorporar as necessidades das partes interessadas nos objectivos de gestão da ESTG	N.º de alterações aos objectivos, acções e programas
Instituir canais de comunicação e auscultação das partes interessadas, de modo a integrar as suas preocupações	Canais de comunicação e auscultação das partes interessadas	Distribuir folheto promocional da ESTG Afixar em painel informativo Divulgação no site Sistema de sugestões Sistema de reclamações	N.º de folhetos informativos N.º de painéis informativos N.º de visitas à página <i>website</i> N.º de sugestões recebidas (e aplicadas) N.º de reclamações

Fonte: Elaboração própria

De modo a definir a sua política relacionada com o princípio do diálogo com as partes interessadas, anteriormente justificado, a **Acção 14** pretende transmitir a importância do diálogo com as partes interessadas, implementando um sistema de comunicação, interna e externa, para conhecimento das actividades desenvolvidas na ESTG. Deve também ser promovido o envolvimento com as partes interessadas no processo de tomada de decisões estratégicas da ESTG e avaliados os respectivos resultados através de indicadores criados a partir desta análise.

A última acção proposta, **Acção 15**, e não menos importante, pretende instituir canais de comunicação e auscultação das partes interessadas através de distribuição de folhetos promocionais da ESTG, notícias, eventos e actividades afixadas em painel informativo e do número de visitas ao site relativo ao sistema de gestão da Responsabilidade Social, para além dos imprescindíveis sistemas de sugestões e de reclamações, implicando por parte da gestão de topo a ponderação de cada sugestão e reclamação recebida. Deverá, também, existir uma equipa que faça uma avaliação da implementação das mesmas, evidenciando que as partes

interessadas são consideradas relevantes para a ESTG e que integram as suas preocupações, de modo a definir a sua política da Responsabilidade Social relacionada com o princípio do diálogo com as partes interessadas.

Complementarmente, pode ser definida a equipa e os representantes da gestão da Responsabilidade Social, nomeadamente o responsável, implicando uma cadeia com a responsabilização da gestão de topo no cumprimento dos requisitos, normas, documentos e metas definidas.

À semelhança do que já se encontra definido no Manual da Qualidade da ESTG relativamente ao compromisso da gestão de topo e às responsabilidades do responsável (gestor) pela qualidade, são igualmente referenciados na Norma NP 4469-1: 2008, o compromisso da gestão de topo (secção 3.3 da Norma), bem como as responsabilidades do representante pela Responsabilidade Social que deve ser um membro da gestão de topo nomeado pela mesma (secção 3.6.1.2 da Norma).

Ao responsável pelo sistema de gestão da Responsabilidade Social, o qual deve ser um membro da gestão de topo nomeado pela mesma, compete-lhe, no âmbito da Norma:

- Assegurar a implementação do sistema de gestão da Responsabilidade Social em conformidade com os requisitos da Norma NP 4669-1: 2008;
- Assegurar o adequado envolvimento das partes interessadas;
- Rever o sistema, relatando o desempenho do sistema de gestão da Responsabilidade Social à gestão de topo;
- Promover a consciencialização para com os aspectos da Responsabilidade Social a todos os níveis da organização: por exemplo, através da reunião com todos os quadros, revelando os benefícios.

Dada a exigência da nomeação do representante pela Responsabilidade Social ter de ser um membro da gestão de topo, consideramos igualmente pertinente referir que no caso da ESTG ser representada por uma gestão de topo bastante reduzida (2 elementos), pode acontecer que a figura de responsável pela qualidade coincida com o responsável pela Responsabilidade Social. Em organizações de reduzida dimensão corresponde ao Director da organização, o que poderá constituir uma desvantagem devido à sobrecarga de trabalho e às responsabilidades que o mesmo já assume. Nesse caso, sugerimos que o responsável, na medida do possível,

tente conciliar as respectivas responsabilidades que podem ser semelhantes e ajustadas em alguns dos aspectos.

Após o estudo de todos os requisitos da Norma NP 4469-1: 2008 relativos à fase de planeamento, base do desenvolvimento do presente Projecto Aplicado, impõe-se agora fazer uma breve referência às etapas “Realizar”, “Verificar” e “Actuar” do ciclo PDCA, relevantes no caso da ESTG vir a enveredar pela certificação, e justificáveis de acordo com os requisitos da Norma.

4.2.1.2 Realizar

A etapa *Realizar* que corresponde à secção 3.6 relativa à *Implementação e Operação* da Norma NP 4469-1: 2008, tem como objectivo fazer o que foi planeado na etapa anterior, ou seja, colocar em prática a política da Responsabilidade Social anteriormente assumida.

Após o processo de definição estratégica, inicia-se a fase em que se assegura a gestão dos recursos necessários, se gerem os processos organizacionais, se testam as ideias e se propõem alterações, entre outras. Nesta etapa devem:

- Ser garantidos pela gestão de topo os recursos necessários para a implementação, manutenção e melhoria do sistema de gestão da Responsabilidade Social;
- Ser definidas a responsabilidade e a autoridade da mesma;
- Ser definidos os procedimentos para qualificar e seleccionar os fornecedores, com base na sua capacidade para cumprir os princípios da Norma de acordo com o seu nível de criticidade e envolvimento;
- Ser sensibilizados os fornecedores para a importância da conformidade com os requisitos da Norma;
- Ser controlados e registados todos os documentos do sistema de gestão;
- Ser auscultadas as partes interessadas sobre os aspectos da Responsabilidade Social, bem como o seu sistema de gestão;
- Ser comunicados, externamente, os aspectos, os valores, o sistema de gestão, as acções, os programas, os indicadores da Responsabilidade Social e a sua evolução;
- Ser efectuado um controlo operacional;
- Ser preparada uma resposta activa a emergências.

4.2.1.3 Verificar

Após o início da fase de implementação, é conveniente efectuar o controlo da sua evolução, verificando o grau de consecução dos objectivos e desvio face aos padrões estabelecidos, ou seja, esta fase salienta a monitorização e avaliação dos processos, recolhem-se os dados dos processos, avaliam-se os resultados e apuram-se os seus impactes. Esta etapa corresponde, assim, à secção 3.7 relativa à *Verificação* da Norma NP 4469-1: 2008 e diz respeito à:

- Monitorização e medição da satisfação das partes interessadas e dos indicadores da Responsabilidade Social,
- Avaliação da conformidade;
- Preocupações;
- Não conformidades;
- Auditoria interna.

4.2.1.4 Actuar

A secção 3.8 relativa à *Revisão e Melhoria* da referida Norma NP 4469-1: 2008 enquadra-se nesta etapa, que se caracteriza pelas entradas e saídas da revisão pela gestão e melhoria que inclui um processo contínuo realizado através de acções correctivas e acções preventivas.

Apurados os resultados e os desvios face ao previamente planeado, estes são reportados às partes interessadas para serem objecto de análise e avaliação. Assim, a revisão do sistema de gestão de Responsabilidade Social e o reporte dos resultados às partes interessadas e o envolvimento destas no processo de revisão, são etapas consideradas nesta fase.

4.3 Síntese da proposta de aplicação de um sistema de gestão da Responsabilidade Social segundo a Norma NP 4469-1:2008

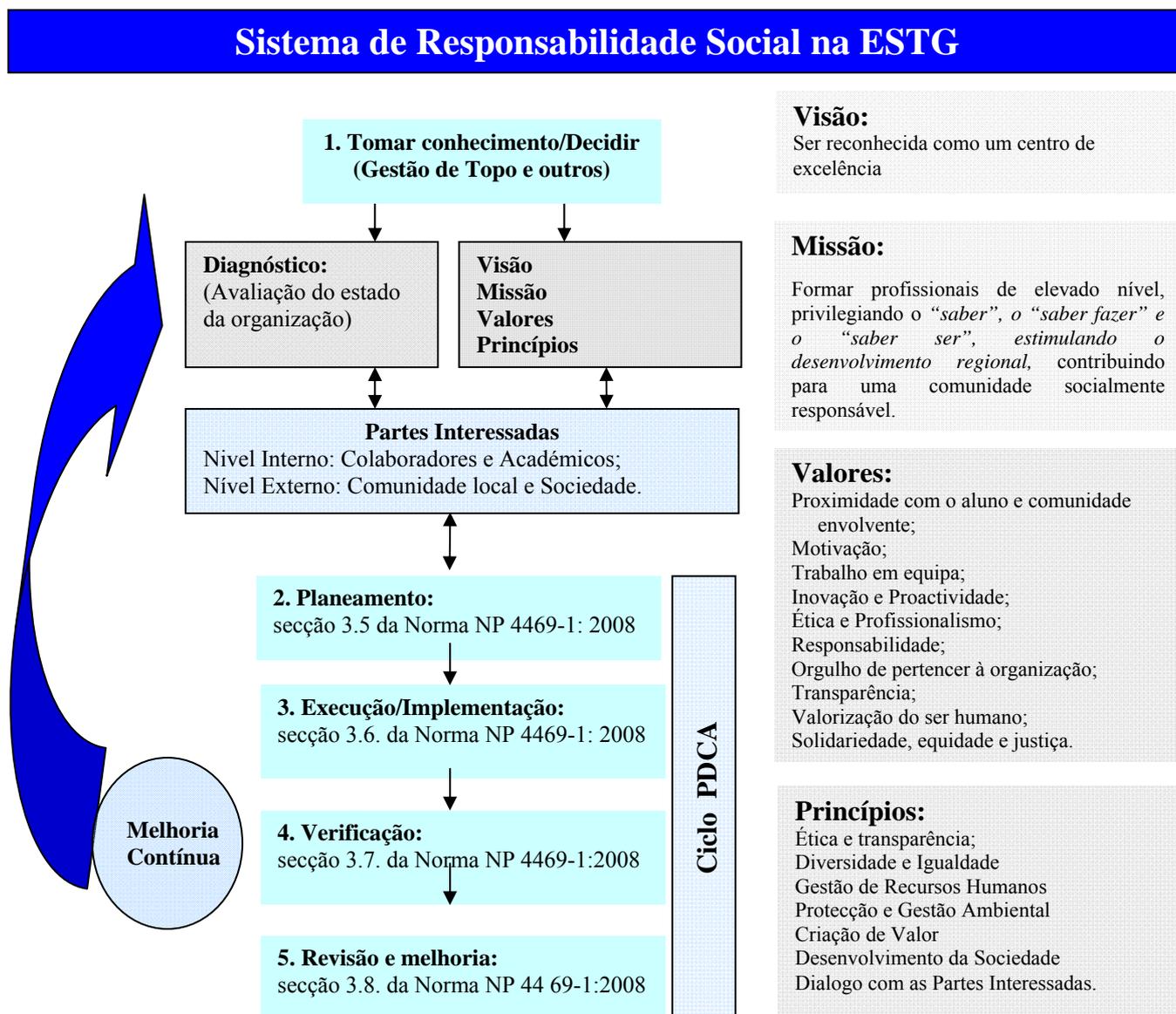
Concentrando todos os nossos esforços na etapa planear, a qual é evidenciada na secção 3.5. da Norma NP 4469-1: 2008, os quadros-síntese apresentados no presente Capítulo pretendem, assim, de uma forma simplificada, definir a política da Responsabilidade Social que entendemos justificar-se como elemento essencial na proposta de aplicação de um sistema de gestão da Responsabilidade Social na ESTG.

Consideramos, desta forma, que as fases necessárias para implementar e certificar um sistema de gestão da Responsabilidade Social são:

- Tomar conhecimento e decidir com o compromisso da gestão de topo;
- Implementar, imergir na metodologia, dando a conhecer a Norma:
 - Planear a intervenção e assim definir as acções a implementar, as quais implicam a afectação de recursos a utilizar;
 - Realizar e implementar as acções;
 - Verificar e avaliar o estado da organização através da nomeação de um grupo de intervenção;
- Revisão e melhoria;
- Certificar, através de uma auditoria externa, que pode propor correcções e, assim, desenvolver o processo de melhoria contínua.

Assim, para além dos quadros-síntese apresentados no presente Capítulo, a Figura n.º 10 seguinte pretende sintetizar a metodologia do sistema de gestão da Responsabilidade Social proposto para a ESTG.

Figura n.º 10: Metodologia do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social na ESTG



Fonte: Elaboração própria

Fruto da investigação produzida ao longo da elaboração do presente Projecto Aplicado e na possibilidade da ESTG vir a enveredar pela certificação do seu sistema de gestão da Responsabilidade Social, consideramos igualmente útil expor as principais dificuldades subjacentes ao processo de preparação para a certificação nesta área.

A primeira dificuldade resulta de uma análise atenta à Norma NP 4469-1: 2008, tendo sido verificado que a mesma tem aspectos de elevada subjectividade, porque dá liberdade a cada

organização para definir os aspectos que considera mais relevantes, sendo por isso susceptível de várias interpretações e logo conduzir a que organizações semelhantes enveredem por caminhos distintos devidamente justificados e discutíveis no âmbito da Norma.

A segunda dificuldade é consequência da Norma NP 4469-1: 2008 se apoiar, frequentemente, na Norma NP 4397: 2001 relativa a um sistema de gestão da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, bem como na Norma ISO 14001: 2004 relativa ao sistema de Gestão Ambiental, sendo por isso aconselhável que a ESTG pondere a possibilidade inicial de certificação nestas áreas para depois, com mais razoabilidade e facilidade, seguir a via da Responsabilidade Social.

Porém, tal dificuldade não significa que a ESTG não possa enveredar pela certificação no âmbito da Responsabilidade Social sem necessidade da certificação nas áreas anteriormente referidas. O que pretendemos é alertar para o facto de, no caso de a sua decisão ir nesse sentido, o processo ser então aperfeiçoado, com novas medidas de implementação na área da segurança e do ambiente. Metodologicamente foi adoptada a Norma NP 4469-1: 2008, âmbito de estudo do presente Projecto Aplicado. No entanto, dado a mesma se apoiar nas Normas anteriormente referidas, não explora, na nossa opinião, suficientemente, a área do ambiente e da segurança. A opção pela sua extensão e profundidade, levar-nos-ia ao afastamento do objectivo do presente trabalho.

A terceira dificuldade advém da resistência à mudança das partes interessadas, dado que esta natural oposição torna mais difícil a implementação de um sistema desta natureza, mormente o encontro de soluções que funcionem de facto na ESTG. Tal, implica a necessidade de encorajar a participação de todos em trabalhar estreitamente com a gestão de topo para a implementação das melhores soluções, e bem assim na transmissão da mensagem precisa e objectiva, da importância da ESTG em ser socialmente responsável.

A quarta dificuldade é fruto da certificação no âmbito da Norma NP 4469-1: 2008 ser um processo muito recente e ainda estarem a ser dados os primeiros passos. Durante a elaboração do presente projecto, aguarda-se a publicação de uma Norma-guia, estando a mesma prevista para este ano. Assim, enquanto a mesma não for publicada, desenvolve-se um projecto e prepara-se todo o sistema para posterior implementação. No futuro, este projecto será então melhorado com a publicação da Norma-guia, caso a ESTG venha a enveredar pela mesma.

Conclusões

CONCLUSÕES

Este Projecto Aplicado apresenta uma proposta de aplicação de um sistema de gestão da Responsabilidade Social segundo a Norma NP 4469-1: 2008 na ESTG. Não negligenciando a existência de práticas socialmente responsáveis na ESTG, pretende-se com esta proposta comunicar a boa ideia e a boa prática, contribuindo para que a Responsabilidade Social não se traduza por acções “avulso”, mas que seja assumida como um efectivo compromisso da ESTG com o comprometimento da gestão de topo e restantes partes interessadas.

Desta forma, na eventualidade da Responsabilidade Social, à semelhança da Gestão da Qualidade, vir a ser considerada como o próximo desafio da ESTG, pretendemos, com esta proposta, contribuir com ideias e sugestões tendo por base os requisitos da Norma NP 4469-1: 2008, bem como o Sistema de Gestão da Qualidade já implementado na ESTG.

Não obstante as diferentes medidas governamentais que têm contribuído com progressos nos níveis de habilitação da população portuguesa, Portugal, comparativamente com padrões europeus, continua com um grande défice nas áreas de formação e qualificação da população, revelando-se uma condicionante do desenvolvimento económico e social do país. É por isso necessário um aumento significativo da eficiência do ensino não superior de forma a intervir a nível do abandono e insucesso escolar, para que tenhamos um Ensino Superior com qualidade. Não basta, porém, ter Ensino Superior em quantidade. É essencial apostar na qualidade, formando licenciados, mestres e doutores capazes de responder às necessidades do tecido social e produtivo.

Por um lado, o processo de Bolonha propõe como repto uma mudança de paradigma de ensino de um modelo passivo baseado na aquisição de conhecimentos, para um modelo baseado no desenvolvimento de competências. Desta forma, exige-se que as Instituições de Ensino Superior orientem as suas actividades para esta mudança de paradigma, assumam a responsabilidade de gerar e gerir mais competências e conhecimento e respondam à sociedade pela boa utilização dos recursos públicos.

Por outro lado, operacionalizar a certificação ao nível do ensino/aprendizagem é um processo complexo com dificuldades subjacentes que só com o empenho e envolvimento de todos poderá ser ultrapassado. Neste sentido, a Norma NP 4469-1: 2008 apresenta como novidade,

comparativamente com outras Normas referidas no trabalho, a ênfase dada às partes interessadas. De facto, as partes interessadas são já consideradas por alguns autores como o novo elemento aglutinador da nova geração das teorias da qualidade, no qual é considerado que a sobrevivência das organizações depende, para além das operações internas, das relações multilaterais com o mundo exterior e os *stakeholders* que aí existem. Assim, podemos concluir que o envolvimento das partes interessadas significativas está na essência da gestão socialmente responsável.

Num meio envolvente altamente dinâmico e caracterizado por um processo de mudança acelerada, a consciencialização da importância do investimento na gestão da Responsabilidade Social no Ensino Superior é indispensável, quer para a Instituição com vantagens acrescidas, designadamente uma maior credibilidade e reputação no mercado, contribuição para um desenvolvimento sustentável e a promoção de um melhor relacionamento com todas as partes interessadas, quer para o país. Na realidade, o Ensino Superior é absolutamente vital para a competitividade das organizações e do país. De nada serve tentar promover a Responsabilidade Social nas organizações, se ela não for compreendida nas Instituições que formam os recursos humanos mais qualificados daquelas.

A Responsabilidade Social é um tema que está em voga, dado que nos últimos anos tem sido muito debatida, o que não deixa de ser já um aspecto bastante positivo, pois importa, antes de mais, alastrar a boa ideia. Contudo, é preciso verificar se, na realidade, é feito aquilo que se diz estar a fazer. Nesse sentido, a existência de Normas que sejam bem auditadas, designadamente a NP 4469-1: 2008, objecto de estudo deste projecto, são fundamentais como garantias de aplicabilidade de uma gestão socialmente responsável por parte das organizações.

Embora se fale muito na Responsabilidade Social, o número de organizações que estão preparadas para implementar e certificar-se de acordo com a Norma portuguesa atrás referida é, segundo artigos de opinião emitidos pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE, 2009), ainda muito reduzido e, por isso, quem a adoptar colocar-se-á na vanguarda. Depois, muita gente irá seguir o exemplo. Também se entende que a ESTG, como Instituição de Ensino Superior, já certificada segundo a ISO 9001: 2000 e consciente da sua função como serviço público e do seu papel na sociedade, não deve descurar, para além da Gestão da Qualidade, aspectos como a Gestão Ambiental, Higiene e Segurança no Trabalho e Responsabilidade Social, procurando envolver os que têm ou sofrem impacto da organização.

Porém, e como em todas as áreas, existem os resistentes à mudança, parece-nos relevante tecer alguns comentários, que julgamos oportunos. Por um lado, os que dizem que a Responsabilidade Social está apenas ao alcance das empresas mais poderosas, sendo que a nossa opinião de adoptar, implementar e certificar uma política da Responsabilidade Social está ao alcance de todos, designadamente empresas, autarquias, administração pública, consumidores, entre outras, devendo a mesma ser encarada como um investimento e não como um custo, uma vez que se espera um retorno a longo prazo, com vantagens acrescidas para a organização. Por outro lado, os que põem em causa a utilidade da Norma NP 4469-1: 2008, justificada pelo facto da Responsabilidade Social ser uma acção voluntária que deve ser adoptada livremente pelas organizações. Todavia, é nossa convicção, após toda a investigação efectuada, que a existência desta Norma possibilita estabelecer a diferença entre quem realmente faz Responsabilidade Social na expectativa de vir a ser cada vez mais socialmente responsável e quem faz marketing e relações públicas baseadas em apoio a causas, filantropia ou mecenato. Ainda que estas acções sejam muito importantes, não conferem à organização o estatuto de ser socialmente responsável.

Chegados ao termo do presente estudo, resta-nos formular algumas propostas e recomendações, com vista a futuras investigações nesta área. A primeira proposta e recomendação pretende aperfeiçoar a investigação na área do ambiente e da segurança, pois tal não foi possível no âmbito do presente estudo, porque daria um novo trabalho de investigação.

A segunda proposta e recomendação consiste em envolver a gestão de topo e as partes interessadas, através do debate das ideias fundamentadas ao longo do presente projecto, bem como outras que entendam por bem considerar, com o intuito de melhorar o sistema de gestão da Responsabilidade Social proposto para a ESTG.

De igual forma, não sendo possível, no âmbito do presente projecto, dar continuidade ao planeamento proposto, quer pelo tempo limitado, quer pelo impedimento de acordo com os requisitos exigidos, sugerem-se, no caso de uma tomada de decisão favorável da gestão de topo em implementar um sistema de gestão da Responsabilidade Social na ESTG, a realização das seguintes fases:

-
- Diagnóstico: avaliar o estado da organização utilizando os requisitos da Norma em causa; auscultar e envolver as partes interessadas; apresentar o projecto a toda a organização e nomear a equipa e gestor do projecto;
 - Plano de Acção: validar o relatório de diagnóstico e afectar os recursos a utilizar e as acções a implementar de acordo com as que foram propostas no presente projecto ou outras que entendam considerar;
 - Implementação das acções: validar o plano de acção e avaliar as acções já implementadas;
 - Auditoria interna: detectar não conformidades e oportunidades de melhoria contínua e respectivas correcções.

Face ao exposto, no âmbito do sistema de gestão da Responsabilidade Social, e no seguimento do referido na Norma NP 4469-1: 2008, a gestão de topo da ESTG que se encontra representada pela Direcção, em dependência directa da Presidência do IPG, deve ter como principais responsabilidades:

- Garantir a implementação dos valores a todos os níveis da organização;
- Proporcionar evidências da comunicação à organização da importância de ir ao encontro dos requisitos das partes interessadas;
- Proporcionar evidências na definição e divulgação da política da Responsabilidade Social, procedendo à sua análise permanente, através do desempenho do sistema e do acompanhamento dos objectivos estabelecidos (por exemplo, elaborar uma declaração da política da Responsabilidade Social e distribuir por todas as partes interessadas);
- Realizar revisões ao sistema;
- Assegurar a disponibilidade dos recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria do sistema de gestão da Responsabilidade Social, incluindo as infra-estruturas, os recursos tecnológicos e financeiros, assim como os recursos humanos e aptidões específicas.

Salientamos que para facilitar a eficácia do sistema de gestão, as responsabilidades e autoridade, acima referidas, bem como outras que venham a ser consideradas pela gestão de topo, devem ser comunicadas, definidas e documentadas, por exemplo, através do Manual da Responsabilidade Social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, H. (1999). *O marketing das Instituições de Ensino Superior: o caso da Universidade da Beira Interior*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Covilhã: UBI.
- Assembleia da República (AR, 1986). Lei nº 46/86, Lei de Bases do Sistema Educativo. *Diário da República*, nº 237, Série I, 14 de Outubro.
- Assembleia da República (AR, 2001). Resolução da Assembleia da República n.º 68/2001 – Convenção Penal sobre a Corrupção, do Conselho da Europa. *Diário da República*, nº 249, Série I-A, de 26 de Outubro.
- Assembleia da República (AR, 2005). Lei nº 49/2005, Segunda alteração à Lei de Bases do Sistema Educativo e primeira alteração à Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior, *Diário da República*, nº 166, Série I A, de 30 de Agosto.
- Assembleia da República (AR, 2007a). Lei nº 62/2007, Regime Jurídico das Instituições de Ensino superior (RJIES). *Diário da República*, de 10 de Setembro.
- Bolan, V. e Motta, M. (2007). Responsabilidade Social no Ensino Superior. *Responsabilidade Social*, nº 3, 11-20.
- Carapeto, C. e Fonseca, F. (2006). *Administração Pública. Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Castañeda, G., Ruiz, M., Vilorio, O., Castañeda, R. e Quevedo, Y. (2007). *El Rol de las Universidades en el Contexto de la Responsabilidad Social Empresarial*. Revista NEGOTIUM, Ciencias Gerenciales, Año 3, nº 8, Noviembre, pp. 100-132
- Comissão das Comunidades Europeias (CCE, 2001), Livro verde: Promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social das empresas, COM (2001) 366 final, Bruxelas: Publicações Oficiais da Comissão Europeia, 18 Julho.
- Comissão das Comunidades Europeias (CCE, 2002), Comunicação da Comissão Europeia: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável, COM (2002) 347 final, Bruxelas: Publicações Oficiais da Comissão Europeia, 2 Julho.
- Deming, W. (1990). *Qualidade: a Revolução da Administração*. Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos, Rio de Janeiro: Marques Saraiva.
- Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG, 2008). *Manual da Qualidade no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade implementado na ESTG*. Guarda: ESTG.
- Eurostat (2009a). *Key figures on Europe. 2009 Edition*. Luxemburgo: Publicações Oficiais da União Europeia.

-
- Eurostat (2009b). *The Bologna Process in Higher Education in Europe. Key Indicators on the social dimension and mobility*. Luxemburgo: Publicações Oficiais da União Europeia.
 - Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT, 2009). *Quadro de Avaliação e Responsabilização 2009*. Lisboa: FCT.
 - Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação (GEPE, 2008). Lisboa: GEPE.
 - Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (GPEARI, 2009). *Vagas, Inscritos e diplomados no ensino superior*. Lisboa: GPEARI.
 - Instituto Politécnico da Guarda (IPG, 2003). Despacho n.º 15/P.IPG/03 do Presidente do IPG relativo a horários de trabalho. Guarda: IPG.
 - Instituto Politécnico da Guarda (IPG, 2008). Estatutos do IPG, *Diário da República*, n.º 171, Série II, 4 de Setembro.
 - Instituto Politécnico da Guarda (IPG, 2009). Despacho n.º 9174/2009, Estatutos da Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda, *Diário da República*, n.º 64, Série II, 1 de Abril.
 - Instituto Português da Qualidade (IPQ, 1996). Valor, Fascículo Qualidade, n.º 255, 19 a 25 de Setembro.
 - Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2001a). NP EN ISO 9001: 2000. Caparica: IPQ
 - Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2001b). NP 4397: 2001. Caparica: IPQ
 - Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2004). NP EN ISO 14001: 2004. Caparica: IPQ
 - Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2007). Norma NP 4469-1: 2007. Caparica: IPQ
 - Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2008a). Norma NP EN ISO 9001: 2008. Caparica: IPQ.
 - Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2008b). Norma NP 4469-1: 2008. Caparica: IPQ
 - International for Standardization Organization (ISO, 2008). *Guidance for Social Responsibility. Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. ISO/CD 26000. Gêneve: ISO.
 - Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES, 2005). *Programa do XVII Governo Constitucional*. Lisboa: MCTES.
 - Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES, 2009). *Distribuição do Ensino Superior Politécnico em Portugal, 2006*. Lisboa: Direcção de Serviços Pedagógicos e de Pessoal.
 - Ministério da Educação (ME, 1994). Despacho Normativo n.º 765/94, *Diário da República*, n.º 273, Série I-B, 25 de Novembro.
 - Ministério da Educação (ME, 2008). *Estatísticas do Sistema Educativo em Portugal*. Lisboa: ME.

-
- Ministério da Segurança Social e do Trabalho (MSST, 2004). *Programa de Qualidade do Ministério da Segurança Social e do Trabalho: Um modelo integrado de aplicação da CAF*. Lisboa: MSST.
 - Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações (MOPTC, 2008). Decreto-Lei nº 18/2008, Aprova o Código dos Contratos Públicos, que estabelece a disciplina aplicável à contratação pública e o regime substantivo dos contratos públicos que revistam a natureza de contrato administrativo, *Diário da República*, nº 20, Série, 29 de Janeiro.
 - Morais, F. e Fernandes, R. (2008). *Responsabilidade Social das Empresas: Presente e Futuro*. Maio. Coimbra: Instituto Superior de Engenharia de Coimbra.
 - Moreira, J. M. (1999). *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira.
 - Moreira, V. (2008). Contratos Públicos. *Diário Económico*, 30 de Janeiro.
 - Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2007). *Locais de trabalho seguros e saudáveis: Tornar o trabalho digno uma realidade*. Genebra: OIT.
 - Pereira, M. (2004). A Gestão da Qualidade no ensino superior: Percursos e Recursos. *Comportamento Organizacional e Gestão*. Vol. 10, nº 2, pp: 165-187.
 - Presidência do Conselho de Ministros (PCM, 1999a). Decreto-Lei nº 135/99, Define os princípios gerais de acção a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública na sua actuação face ao cidadão, bem como reúne de uma forma sistematizada as Normas vigentes no contexto da modernização administrativa. *Diário da República*, nº 94, Série I-A, 22 de Abril.
 - Presidência do Conselho de Ministros (PCM, 1999b). Decreto-Lei nº 166-A/99, Cria o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP), *Diário da República*, nº 111, Série I-A, 13 de Maio.
 - Presidência do Conselho de Ministros (PCM, 2009). Decreto-Lei nº 85/2009, Estabelece o regime da Escolaridade obrigatória, *Diário da República*, nº 166, Série I-A, 27 de Agosto.
 - Projecto RSO Matrix (2007a). *Guia metodológico para a implementação de Plano de Responsabilidade Social das Organizações*. Lisboa: RSO Matrix.
 - Projecto RSO Matrix (2007b). *Brochura de Apresentação do Projecto RSO Matrix*. Lisboa: RSO Matrix.
 - Ramos, A., Daniel, A., Ramos, G., Cravo, I., Rigueiro, M., Rei, C. e Amado J. (2006). *Relação entre o aproveitamento no Ensino Secundário e no Ensino Superior*. Politécnica.
 - Santiago, R. (1998). O conceito da Qualidade no Ensino Superior. *Acta Geral do 1º Encontro INA*. Lisboa: Instituto Nacional de Administração.

-
- Serrão, J. (1983). *História das Universidades*. Porto: Editores Lello & Irmão.
 - Topal, R. (2009). CSR in Universities Around the World. Discussion Papers in Social Responsibility nº 0902. SRRNet.
 - Transparency International (TI, 2006). *Handbook: Curbing Corruption in Public Procurement*. Berlim: TI.

WEB REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alberton, L. (1999). Análise da implantação da qualidade total em uma Instituição Pública de Educação. *Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*. [Disponível em <http://www.eps.ufsc.br/disserta99/alberton>]
- Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE, 2009). [Disponível em www.apee.pt].
- Fanton, M. (2002). Comprometimento organizacional e qualidade do ensino: O caso da Faculdade de Ciências Sociais aplicadas de Cascavel-PR. *Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*. [Disponível em <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS3037.pdf>]
- Global Compact (2004). Boletim Brasileiro do Pacto Global, Ano I, Nº 01, Agosto. [disponível em http://www2.petrobras.com.br/ResponsabilidadeSocial/portugues/pdf/boletim_pacto_global.pdf]
- Instituto de Soldadura e Qualidade (ISQ, 2008). Projecto RSO Matrix. Direcção de Formação. [Disponível em http://www.rso-matrix.com/main_h/suggestions/default.asp].
- Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2009). [Disponível em <http://www.ipq.pt>].
- Nunes, P. (2008). Enciclopédia Know.net. [Disponível em <http://www.knoow.net>].
- Presidente da República Portuguesa (PRP, 2009). Discurso do Presidente da República na Sessão de Abertura do 4º Congresso da Associação Cristã de Empresários e Gestores (ACEGE), Lisboa, 17 de Abril. [disponível em <http://www.presidencia.pt/?idc=22&idi=26598>]
- Vallaeys, F. (2009). *Breve Marco Teórico de Responsabilidade Social Universitária*. Responsabilidad Social Universitária. Puebla, México: Universidade de las Américas [disponível em <http://www.sinfic.pt/SinficNewsletter/sinfic/Newsletter44/Dossier2.html>]