

# **MANUAL DE GESTÃO**

## **Faculdade de Motricidade Humana**

Elaborado (Gestor da Qualidade)	Aprovado (Presidência)
---------------------------------	------------------------

## ÍNDICE

<b>01. PROMULGAÇÃO DO MANUAL DE GESTÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>02. ÂMBITO DO SISTEMA .....</b>	<b>3</b>
<b>03. APRESENTAÇÃO DA FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA .....</b>	<b>4</b>
<b>04. POLÍTICA DE GESTÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>05. PARTES INTERESSADAS NO ÂMBITO DO SG.....</b>	<b>6</b>
<b>06. ANÁLISE SWOT .....</b>	<b>7</b>
<b>07. INTERAÇÃO ENTRE PROCESSOS .....</b>	<b>7</b>
<b>08. COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>09. REVISÕES DO SISTEMA DE GESTÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>10. ORGANIGRAMA.....</b>	<b>10</b>
<b>11. PLANEAMENTO DE ALTERAÇÕES .....</b>	<b>10</b>
<b>12. INFRA-ESTRUTURAS E AMBIENTE DE TRABALHO .....</b>	<b>11</b>
<b>13. GESTÃO DA INFORMAÇÃO DOCUMENTADA .....</b>	<b>12</b>
<b>14. NÃO CONFORMIDADES .....</b>	<b>14</b>
<b>15. AÇÕES CORRETIVAS.....</b>	<b>15</b>
<b>16. AUDITORIAS INTERNAS .....</b>	<b>16</b>
<b>17. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>17</b>
<b>18. AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES .....</b>	<b>17</b>

## **01. PROMULGAÇÃO DO MANUAL DE GESTÃO**

O presente Manual de Gestão contém a descrição dos meios adotados pela Faculdade de Motricidade Humana para assegurar a Qualidade dos serviços prestados às partes interessadas relevantes, constituindo o suporte material para os procedimentos de organização e de execução do conjunto de ações correspondentes ao Sistema de Gestão de acordo com a NP EN ISO 9001 – Requisitos para Sistemas de Gestão da Qualidade.

Compete ao presidente da Faculdade de Motricidade Humana a garantia do cumprimento do conteúdo deste Manual.

O presidente delega no vice-presidente poderes e competências para a gestão, implementação, manutenção e avaliação do Sistema de Gestão, devendo este manter informada a Presidência sobre o funcionamento do sistema tendo em vista a sua melhoria contínua, e funcionando no âmbito do previsto no artigo 52º dos Estatutos da FMH, relativamente à natureza e composição do Conselho de Avaliação e Garantia da Qualidade.

Exige ainda a todos os colaboradores da Faculdade de Motricidade Humana um cumprimento sistemático dos procedimentos estabelecidos.

---

O Presidente

## **02. ÂMBITO DO SISTEMA**

O Sistema de Gestão da Faculdade de Motricidade Humana é aplicável nos ciclos de estudos de licenciaturas, mestrados e doutoramentos, nos cursos de pós-graduação, não conferente de grau, bem como aos projetos de investigação e prestação de serviços junto da comunidade, no âmbito da educação do desporto e da saúde, desenvolvidos nesta faculdade.

### **03. APRESENTAÇÃO DA FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA**

A Missão da Faculdade de Motricidade Humana (FMH) está expressa nos nºs 1 a 3, do artigo 2º dos seus Estatutos:

1 — A FMH tem por missão assegurar o progresso consistente da sociedade do conhecimento, dinamizando o desenvolvimento humano sustentável através da motricidade, pelo estudo do corpo e das suas manifestações, na interação dos processos biológicos e psicológicos com os valores socioculturais em diferentes contextos sociais, designadamente nos sistemas educativo, desportivo, de saúde, artístico e produtivo.

2 — No cumprimento da sua missão, a FMH:

- a) Promove a realização dos valores humanistas nas vertentes científica, educativa, artística, desportiva, da saúde e do trabalho;
- b) Assegura o ensino, a investigação científica, o desenvolvimento humano e tecnológico, a inovação, o empreendedorismo e a formação ao longo da vida;
- c) Fomenta o desenvolvimento de sinergias entre os domínios científicos que persegue;
- d) Adota o princípio da internacionalização com especial enfoque nos países lusófonos e europeus, concretizado na mobilidade de estudantes, docentes e investigadores, e na participação em redes universitárias de formação e de investigação e desenvolvimento;
- e) Procura contribuir para o desenvolvimento e bem-estar individual e coletivo através da promoção da qualidade de vida das populações;
- f) Valoriza a responsabilização social, designadamente no que se refere ao apoio à inserção dos diplomados no mundo do trabalho;
- g) Fomenta a melhoria contínua dos seus serviços, particularmente através da formação e qualificação dos seus colaboradores;
- h) Incentiva a colaboração com as outras unidades orgânicas da UL e com outras universidades portuguesas e estrangeiras na realização de cursos, de projetos de investigação e de quaisquer outras atividades de interesse comum.

3 — Para a prossecução da sua missão, a FMH pode:

- a) Realizar ações comuns com outras entidades, públicas, privadas ou cooperativas, nacionais, estrangeiras e internacionais;
- b) Criar ou participar em associações, sociedades, consórcios, com ou sem fins lucrativos, nacionais, estrangeiros e internacionais, cujas atividades sejam compatíveis com as finalidades da FMH.

O passado e o presente da FMH é de origem vincadamente multidisciplinar e nela se têm desenvolvido inúmeras uniões, interfaces e recriações de áreas do conhecimento. Neste percurso, desde 1940, mudámos de nome e até de cultura institucional por diversas vezes, contudo, a matriz da sua fundação esteve sempre presente: trabalhar para melhorar o triângulo entre educação, desporto e saúde, tornando-o mais eficaz e adaptado à realidade ao serviço das pessoas e da sociedade.

O futuro de uma instituição com história não se faz à revelia desta. Faz-se de braços dados: honrando o passado, valorizando o presente e construindo o futuro.

(Texto de José Alves Diniz, Presidente da FMH)

Para ver mais sobre a história da FMH consultar <http://www.fmh.ulisboa.pt/75anos/historia/>

#### Dados da Faculdade

Morada	Estrada da Costa; 1499-002 Cruz Quebrada - Dafundo
Telefone	+ 351 21 414 91 00
Fax	+351 21 415 12 48
e-mail	<a href="mailto:fmh@fmh.ulisboa.pt">fmh@fmh.ulisboa.pt</a>
Site	<a href="http://www.fmh.utl.pt/pt/">http://www.fmh.utl.pt/pt/</a>

#### 04. POLÍTICA DE GESTÃO

A Política de Gestão da FMH rege-se pelos seguintes princípios:

- Aumentar a motivação e elevar o desempenho na gestão por meio de uma abordagem participativa e colaborativa;
- Utilizar as tecnologias de informação (TI) para imprimir rapidez nas respostas a colaboradores e clientes;
- Ser eficiente e eficaz na concretização dos objetivos;
- Satisfazer os requisitos legais e os requisitos do serviço a prestar aos Clientes e às outras Partes Interessadas;
- Contribuir para a Melhoria da Qualidade de Vida dos Cidadãos;
- Melhorar os serviços e as tarefas de forma consistente de acordo com o Sistema de Gestão da Qualidade;
- Garantir a segurança da informação e a proteção dos dados pessoais, salvaguardando os direitos e deveres definidos pela legislação em vigor;
- Ser líder em qualidade e sustentar a liderança.

A política encontra-se afixada e é disponibilizado no *site* ([www.fmh.ulisboa.pt](http://www.fmh.ulisboa.pt)) para as partes interessadas.

## 05. PARTES INTERESSADAS NO ÂMBITO DO SG

As partes interessadas no bom funcionamento da FMH foram identificadas e são:

Parte Interessada	Requisitos e Expectativas	Medida da Satisfação
Estudantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar aos seus alunos um lugar de aprendizagem e desenvolvimento das suas competências</li> <li>• Obter sucesso na sua aprendizagem e desenvolvimento</li> <li>• Ser ouvido na FMH</li> <li>• Crescer saudavelmente</li> <li>• Ser feliz</li> <li>• Manter a reputação da FMH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionário</li> <li>• Sugestões/Reclamações</li> </ul>
Alumni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser ouvido na FMH</li> <li>• Manter a boa imagem da FMH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionário</li> <li>• Sugestões</li> </ul>
Corpo Docente e não Docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver as suas competências</li> <li>• Ser respeitado</li> <li>• Manter motivação</li> <li>• Manter a reputação da FMH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionário</li> <li>• Sugestões</li> </ul>
Universidade de Lisboa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção da reputação da FMH</li> <li>• Cumprir os objetivos e o plano estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorias</li> <li>• Cumprimento dos objetivos estratégicos</li> </ul>
Comunidade Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter acesso a local para a prática desportiva</li> <li>• Manter a Qualidade de Vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura da FMH</li> <li>• Sugestões</li> </ul>
Universidades parceiras programa ERASMUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento dos protocolos</li> <li>• Manter a reputação da FMH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção protocolos</li> <li>• Crescimento número protocolos</li> </ul>
Universidades/Faculdades parceiras na Investigação e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprir dos protocolos de I&amp;D</li> <li>• Manter a reputação da FMH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção dos protocolos</li> <li>• Crescimento número protocolos</li> </ul>
Empresas/Instituições Públicas e Privadas no âmbito do I&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprir o respeito os protocolos de I&amp;D</li> <li>• Produzir outputs úteis para o desenvolvimento das suas atividades e colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção dos consórcios</li> <li>• Crescimento número consórcios</li> <li>• Aprofundamento dos protocolos no âmbito de cada consórcio</li> </ul>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir gestão contratual justa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamações de fornecedores</li> <li>• Manutenção da relação</li> </ul>

## 06. ANÁLISE SWOT

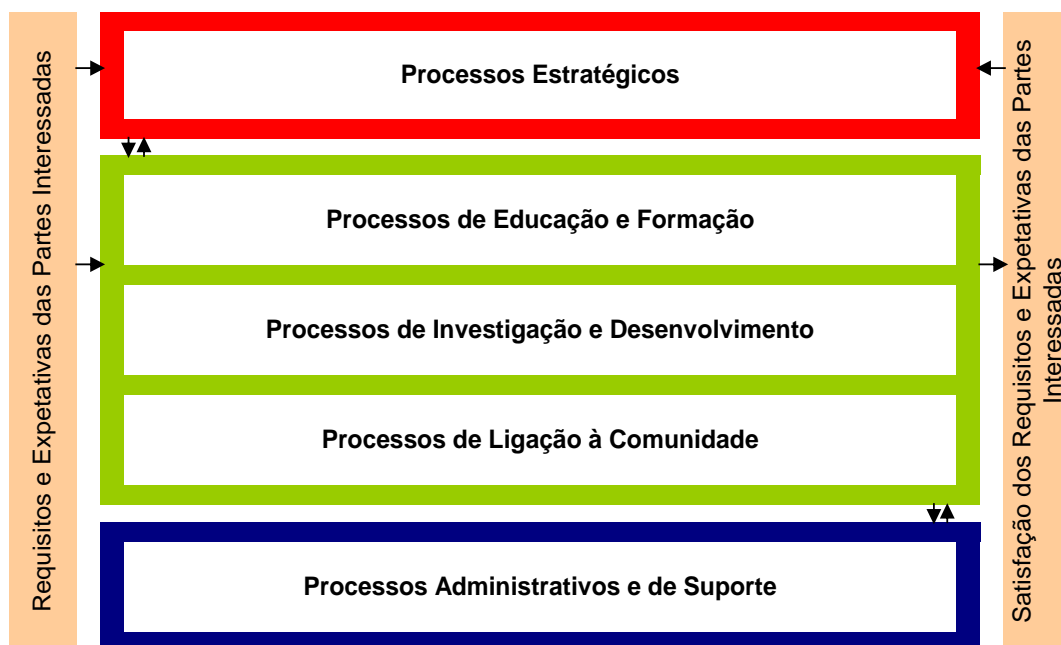
Anualmente, os órgãos de Gestão da FMH reúnem-se para a realização de uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

Do output deste exercício ficam identificadas as Oportunidades – vantagens competitivas (SO) e o que se tem de sustentar (WO) bem como as Ameaças - necessidades de desenvolvimento estruturado (ST) e o que se tem que fazer para evitar morrer (WT).

Com base neste exercício são estabelecidas as ações a implementar no ano seguinte. Este exercício é revisto sempre que os pressupostos de negócio se alterem.

## 07. INTERAÇÃO ENTRE PROCESSOS

O esquema abaixo ilustra as diversas interligações entre os diversos processos que caracterizam o Sistema de Gestão dos Faculdade de Motricidade Humana.



Estes processos são sustentados por atividades descritas em workflows no Manual de Procedimentos da FMH.

A medição do sucesso dos processos é medida através dos indicadores e metas definidos para os objetivos estratégicos, operacionais e SIADAP.

## 08. COMUNICAÇÃO

Partes interessadas	Descrição da Comunicação	Quando	Forma de comunicação	Interveniente
Estudantes	Dia a dia	quando solicitado	presencialmente e por mail, telefone, carta, plataformas, newsletter, página web	Corpo docente e não docente
	Satisfação	questionário		
	Sugestões/Reclamações	sempre que é recebida		
Alumni	Satisfação	questionário	por mail / telefone ou carta, página web	Equipa de Gestão
	Sugestões/Reclamações	sempre que é recebida		
Corpo Docente e Não Docente	Dia a dia	quando solicitado	presencialmente e por mail, telefone, carta, newsletter, diretoria partilhada	Equipa de Gestão
	Avaliação da Satisfação Interna	anual		
Universidade Lisboa	Dia a dia - resposta a solicitações	quando solicitado	por mail, telefone, carta	Equipa de Gestão
Comunidade Local	Dia a dia - resposta a solicitações	quando solicitado	por mail, telefone, carta	Eq. Gestão/Docentes
Outros	Dia a dia - resposta a solicitações	quando solicitado	por mail, telefone, carta	Eq. Gestão/Corpo Docente e Não Docente

## 09. REVISÕES DO SISTEMA DE GESTÃO

A verificação do Sistema de Gestão é feita através da realização de auditorias internas de acordo com o plano anual de auditorias.

O Sistema de Gestão é revisto anualmente de forma a garantir a sua contínua pertinência, adequação, eficácia e alinhamento com a orientação estratégica da organização.

As entradas para a Revisão do Sistema, são:

- a) Estado das ações resultantes das anteriores revisões pela gestão;
- b) Alterações em questões externas e internas que são relevantes para o Sistema de Gestão;
- c) Informações quanto ao desempenho e eficácia do sistema, tais como:
  - c1) Satisfação do cliente e retorno da informação das partes interessadas relevantes;
  - c2) Medida em que os objetivos foram cumpridos;
  - c3) Desempenho dos processos e conformidade dos produtos e serviços;
  - c4) Não conformidades e ações corretivas;
  - c5) Resultados de monitorização e medição;



- c6) Resultados de auditorias;
- c7) Desempenho dos fornecedores externos;
- d) Adequação dos recursos;
- e) Eficácia das ações para mitigação de riscos e suporte das oportunidades;
- f) Oportunidades de melhoria.

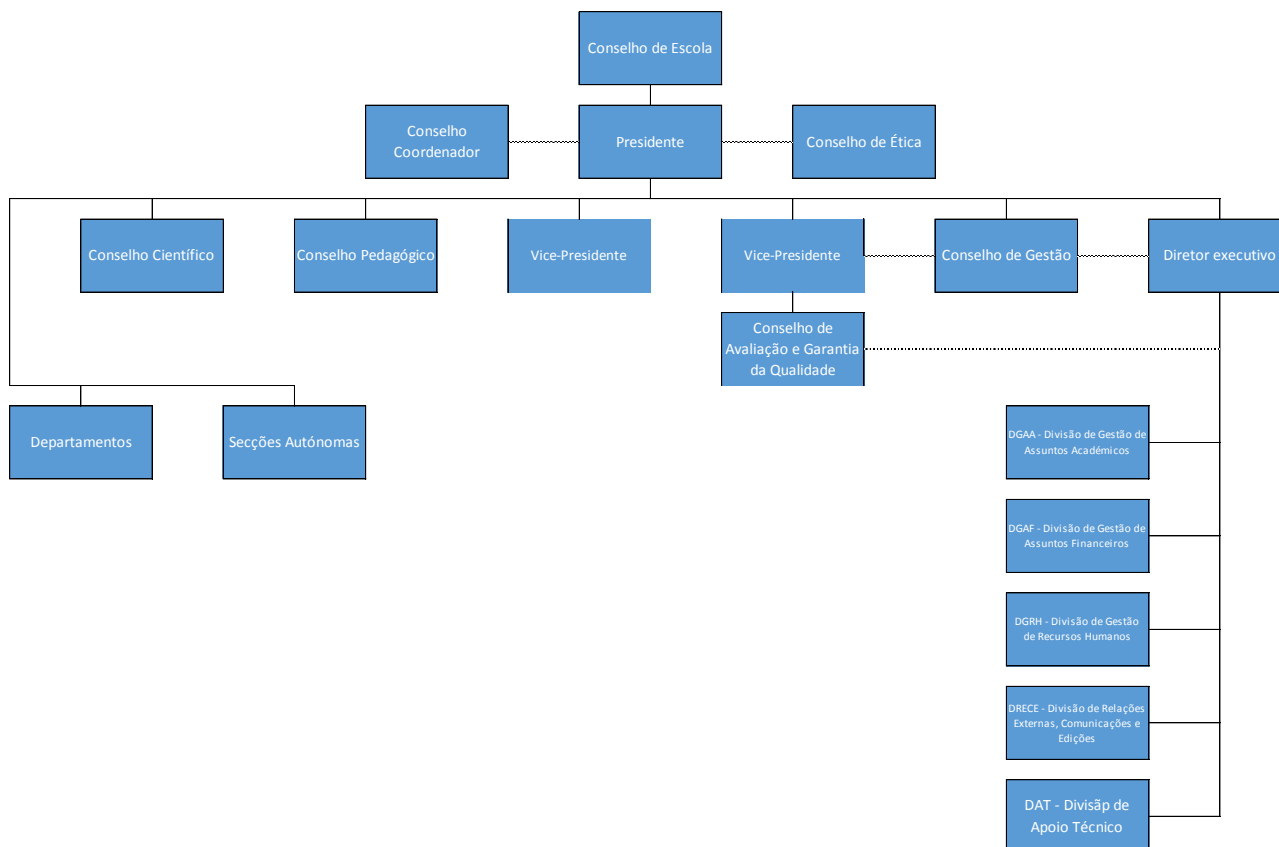
A revisão do Sistema de Gestão é efetuada numa reunião convocada pela Presidência e organizada pelo Gestor da Qualidade e Órgão competente.

As saídas desta reunião incluem decisões e ações relacionadas com:

- a) Oportunidades de Melhoria;
- b) Quaisquer necessidades de alteração ao Sistema de Gestão;
- c) Necessidades de Recursos.

As conclusões da reunião e as alterações a efetuar, bem como os prazos e responsáveis são colocados em ata de reunião.

## 10. ORGANIGRAMA



No Regulamento dos Serviços da FMH, bem como no Manual de Procedimentos (<http://www.fmh.utl.pt/pt/instituicao/informacao-oficial/manual-de-procedimentos>) e na Norma de Controlo Interno ([http://www.fmh.ulisboa.pt/images/site/documentos/Norma\\_Controlo\\_Interno\\_27\\_01\\_2016.pdf](http://www.fmh.ulisboa.pt/images/site/documentos/Norma_Controlo_Interno_27_01_2016.pdf)) estão descritas as atividades e responsabilidades de cada Órgão ou Serviços.

## 11. PLANEAMENTO DE ALTERAÇÕES

Na prestação habitual de serviços e produtos inerentes à sua atividade, a FMH realiza o planeamento através de um conjunto de evidências – plano de trabalho e acompanhamento dos projetos, plano de formação, agendamento da auditoria interna, implementação das ações corretivas, estabelecimento dos objetivos e metas e ações para mitigação de riscos e suporte das oportunidades.

Quando em presença de alterações - tais como: novos produtos e serviços, modificações organizacionais, tecnologia ou sistemas informáticos de suporte, ampliações ou alteração de instalações -, o Gestor da Qualidade promove uma reunião com a Presidência e/ou demais Órgãos de Gestão, para planejar:

- a) Os meios, as tarefas e responsáveis, prazos, métodos de acompanhamento e evolução;
- b) Se há necessidade de recorrer a meios externos, definir responsáveis pela negociação e acompanhamento de contratos;
- c) Analisar o impacto das alterações no Sistema de Gestão e fazer a sua revisão.

As ações acordadas são registadas e controladas pelo Gestor da Qualidade de acordo com as regras estabelecidas pelo Sistema.

## **12. INFRA-ESTRUTURAS E AMBIENTE DE TRABALHO**

A FMH assegura as condições necessárias à realização das diversas atividades desenvolvidas, pondo ao dispor do corpo docente e não docente, entre outras, as seguintes infraestruturas:

- Espaços de trabalho (gabinetes de docentes e serviços administrativos);
- Instalações para estudantes;
- Instalações e equipamentos desportivos;
- Auditórios, salas de aula, laboratórios e centros de estudos;
- Biblioteca;
- Refeitório e bar.

A manutenção dos equipamentos está subcontratada. Existem planos de manutenção e contratos de manutenção que asseguram o cumprimento dos planos.

### 13. GESTÃO DA INFORMAÇÃO DOCUMENTADA

#### Atualização da documentação

Documento	Elaborado por	Aprovado por
Manual de Gestão	Gestor da Qualidade	Presidência
Manual de Procedimentos	Direção Geral	Presidência
Norma Interna	Direção Geral	Presidência
Regulamento de Serviços	Direção Geral	Presidência
Página Internet	Divisão de Relações Externas, Comunicação e Edições	Presidência

As atualizações da documentação são evidenciadas nas capas através do número de edição/data e assinaturas dos responsáveis.

#### Controlo, emissão e distribuição da documentação

O controlo, a emissão e a distribuição da documentação é da responsabilidade do Gestor da Qualidade.

#### Utilização da Documentação

São proibidas rasuras, emendas e alterações dos documentos que integram o Sistema de Gestão.

#### Arquivo da Documentação

O arquivo dos originais da documentação está a cargo dos diferentes Responsáveis. Os originais da documentação desatualizada são arquivados nos períodos de mutuo interesse das partes interessadas ou nos termos das disposições legais.

#### Controlo da Documentação Externa

A informação chega via administração central, Universidade de Lisboa, Direção Geral do Orçamento, Diário da República.

O Diretor Executivo recebe toda a informação e, caso se aplique, reencaminha para as áreas de aplicabilidade imediata, sem prejuízo de informar também os respetivos Órgãos de Gestão. O secretariado dos Órgãos de Gestão coloca os diplomas em pastas de consulta.

#### Proteções Informáticas

O sistema informático é gerido pelos Serviços de Informática, estando todos os computadores protegidos por palavra passe e por antivírus automaticamente atualizado.

### Identificação, recolha e arquivo dos registos

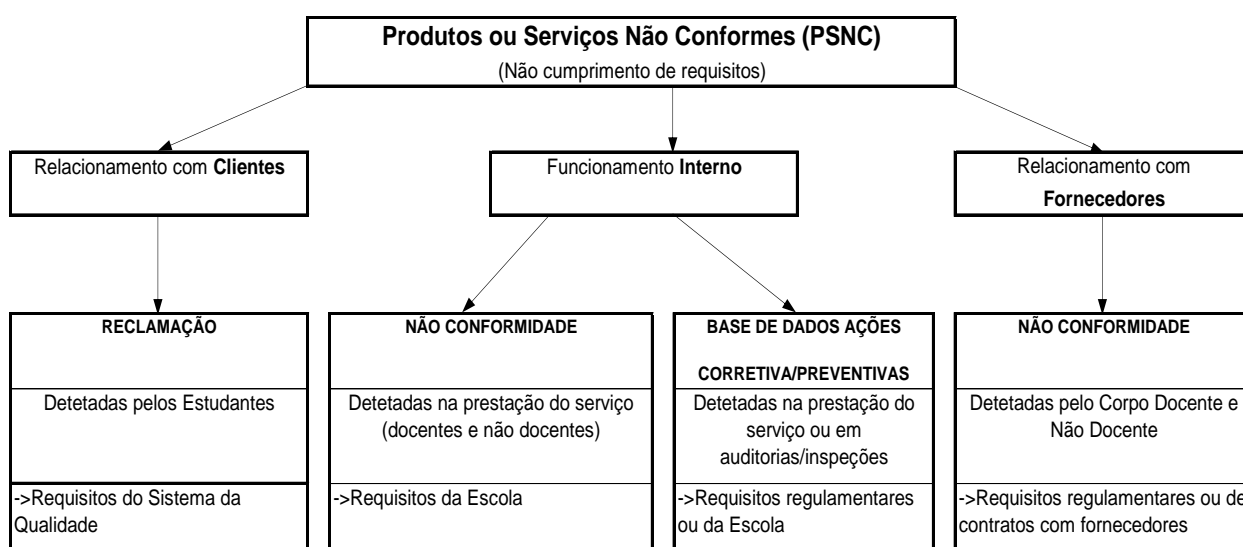
Os registos necessários para evidenciar a manutenção do Sistema de Gestão estão na Tabela seguinte

Tipo de Registo	Resp. Arquivo	Arquivo	Indexação
Gestão	Presidência	3 anos	Data
Atividades Curriculares	Coord Dpto/ Coordenador do Curso	Anual	Data
Avaliações alunos	Docentes	5 anos	Aluno
Processos administrativos alunos	Divisão Geral Assuntos Académicos	Permanente	Ano/Aluno
Inspeções/Auditorias	Conselho Pedagógico	Permanente	Data
Inspeções equipamentos	Divisão de Apoio Técnico	Permanente	Data
Certificados conformidade	Divisão de Apoio Técnico	Enquanto Válido	Equip/Data
Formação	Divisão Geral Recursos Humanos	Enquanto trabalhador FMH	Equip/Data
Satisfação das Partes Interessadas	Gestor da Qualidade	3 anos	Ano
Não Conformidades/Reclamações	Gestor da Qualidade	3 anos	Data
Revisões Sistema de Gestão	Gestor da Qualidade	3 anos	Data
Ação Corretiva	Gestor da Qualidade	3 anos	Data
Auditorias Qualidade	Gestor da Qualidade	3 anos	Data
Fornecedores	Divisão de Apoio Técnico	3 anos	Forn/Data

Estes registos estão acessíveis sempre que requerido pelos auditores ou por colaboradores, clientes ou fornecedores a que digam respeito.

## 14. NÃO CONFORMIDADES

A análise e o tratamento a que o produto ou serviço não conforme é sujeito, depende da categoria onde ele se insere, podendo esquematizar-se da seguinte forma:



### Reclamações

As reclamações, ou seja, as não conformidades detetadas pelo cliente, podem chegar por qualquer via.

Qualquer pessoa que receba uma reclamação tem que desencadear os mecanismos de resposta, através dos sistemas de gestão documental ou IOS tickets.

O Gestor da Qualidade reúne as colaborações necessárias para análise da reclamação e suas causas, definição das ações para resolução do problema, implementação e acompanhamento da sua evolução até estarem concluídas.

Após a análise e logo que possível deve contactar-se o Utente com a resposta definitiva ou, não sendo possível, informar que a reclamação está a ser analisada e qual a data prevista para a resposta definitiva.

## **15. AÇÕES CORRETIVAS**

### **Ações Corretivas**

A identificação das causas de um determinado problema real ou potencial e sua eliminação levam a ganhos de longo prazo em qualidade, produtividade e satisfação da comunidade académica. A FMH leva este procedimento a cabo através de:

- Investigação da não conformidade/reclamação de forma a identificar as suas causas;
- Aplicação das ações corretivas apropriadas de forma a eliminar as causas das não conformidades (anomalias);
- Análise de todas as fontes de informação relevantes dos processos, reclamações, devoluções, operações, auditorias e registos do sistema;
- Identificação e eliminação das causas de potenciais não conformidades;
- Aplicação de ações de seguimento de forma a assegurar que as ações corretivas são implementadas e eficazes.

### **Lançamento de Ações Corretivas**

Os pedidos de Ações Corretivas são efetuados na Base de Dados de Ações Corretivas.

Poderão ser implementadas ações corretivas de carácter informal, em consequência da análise das reclamações e das não conformidades, ficando estas ações registadas diretamente junto das reclamações/não conformidades.

As ações Corretivas devem resultar do acordo entre o emissor e o(s) executante(s). O emissor acorda com o(s) executante(s) a data para a conclusão da Ação Corretiva e rubrica.

### **Acompanhamento e fecho das Ações Corretivas**

A responsabilidade pelo acompanhamento da execução da Ação Corretiva é do emissor, que deve certificar-se de que o objetivo foi atingido.

Mensalmente, o Gestor da Qualidade verifica as Ações Corretivas que deveriam estar concluídas. Fecha as Ações já terminadas e para as que ainda não estão concluídas é acordado com o executante uma nova data. Para as ações concluídas, o Gestor da Qualidade estabelece a data para avaliar a sua eficácia.

## **16. AUDITORIAS INTERNAS**

### **Planeamento e execução das auditorias**

As auditorias obedecem ao Plano Anual de Auditorias, aprovado pelo Gestor da Qualidade. No Plano Anual de Auditorias são registadas as áreas que estão abrangidas e a EA (Equipa Auditora) que pode ser constituída por auditores externos ou internos.

A condução da auditoria está na dependência dos auditores, ficando suportados os resultados na Base de Dados de Ações Corretivas, ou documento equivalente no caso de auditores externos.

Os resultados das auditorias (número de não conformidades) são registados no Plano Anual de Auditorias, devendo ser tomados em conta no planeamento das auditorias posteriores.

O relatório da auditoria, realizado pela EA, contém ainda um parecer sobre o Sistema de Gestão e deverá ser entregue no prazo máximo de cinco dias úteis após a realização da auditoria.

### **Análise dos resultados e planeamento das ações corretivas**

As ações corretivas a implementar ficam suportadas na Base de Dados de Ações Corretivas. Os responsáveis das áreas onde as ações irão ser implementadas, definem a ação a tomar bem como os prazos para a implementação, seguindo a metodologia descrita MQ.15.

As EA são responsáveis por verificar a eficácia das ações corretivas nas auditorias seguintes.

### **Requisitos mínimos para auditores internos**

Formação Escolar: 12º ano de escolaridade ou equivalente.

Formação de uma ação de formação, com a duração mínima de 24 horas e os seguintes conteúdos:

- NP EN ISO9001:2015
- Referencial e Processo de auditorias
- Realização de auditoria interna



## **17. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **Formação e avaliação da eficácia**

O levantamento das necessidades de formação tem como objetivo a progressão do desempenho aliada ao desenvolvimento pessoal.

Cada docente define o seu plano de desenvolvimento e escolhe as ações/seminários que se propõe a frequentar, ou seja, aquelas que considera mais relevantes para a sua vida académica. Para cada ação solicita autorização ao presidente do departamento. A avaliação da eficácia das ações é feita pelo próprio, sendo da sua responsabilidade quando considera que a ação não foi eficaz (não atingiu os seus objetivos), selecionar mais alguma formação complementar e justificar o seu pedido.

Todos os não docentes têm que frequentar anualmente, pelo menos, uma ação de formação à sua escolha dentro do menu que é disponibilizado (com particular enfoque nas ações do INA). As formações selecionadas têm que ser aprovadas pelo chefe de divisão e pelo diretor executivo. Sempre que o colaborador sinta que as suas expectativas não foram atingidas (ação não eficaz), deve procurar colmatar as falhas com a proposta de outras ações complementares (mesmo que fora do âmbito do menu INA).

## **18. AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES**

A seleção dos fornecedores é feita, caso a caso, após avaliação de várias propostas, sendo os critérios preço e condições de cumprimento dos requisitos do serviço.

Os critérios definidos para a seleção e avaliação dos serviços são comunicados aos fornecedores na solicitação das propostas.

Para a seleção das propostas a FMH obedece aos critérios definidos para a Contratação Pública e, para assegurar a transparência de todos os processos, utiliza as plataformas de compra do estado.

Os fornecedores são acompanhados e sempre que é detetado um desvio, é solicitada um ponto de situação com o fornecedor para repor a normalidade. Caso os desvios persistam podem ser acionadas as cláusulas de penalização dos contratos.

Anualmente é feita a avaliação dos fornecedores através de uma análise das Não Conformidades e Reclamações registadas que lhes sejam atribuídas.