

# ASIGQ/12/00016 — Relatório final da CAE

## 1. Introdução

1. Instituição de ensino superior / Entidade instituidora:

Egas Moniz - Cooperativa De Ensino Superior, Crl

1.1.a. Identificação da Instituição de ensino superior / Entidade instituidora (Proposta em associação)

Egas Moniz - Cooperativa De Ensino Superior, Crl

1.2. Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.):

ISCS EM + ESS EM

1.2.a. Identificação da Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.) (Proposta em associação):

Instituto Superior De Ciências Da Saúde Egas Moniz e Escola Superior De Saúde Egas Moniz

1.3. Breve descrição da forma como decorreu o processo de auditoria:

A visita da CAE à Egas Moniz (EM) decorreu nos dias 5, 6 e 7 de Novembro de 2012. Participaram na visita: António Guimarães Rodrigues (Presidente da CAE); Virgílio Alberto Meira Soares; Gemma Rauret Dalmau; Bruno Carapinha; Madalena Fonseca. Por motivo de saúde não foi possível assegurar a participação de Victor Pereira Crespo. O Plano de Reuniões foi previamente definido com a adaptação do Programa-Tipo aprovado pela A3ES à IES. Realizaram-se reuniões com: 1- Autoridade académica máxima; 2- Equipa responsável pela autoavaliação; 3- Estrutura de coordenação estratégica; 4- Ensino e aprendizagem (vertente do ensino e aprendizagem no Sistema de Gestão da Qualidade da Egas Moniz - e coordenação vertical no funcionamento do sistema); 5- Estudantes de 1º e 2º ciclos; 6- A vertente investigação e desenvolvimento no SGQ; 7- Serviços de apoio; 8- Docentes; 9- Coordenação / Estruturas de colaboração interinstitucional e com a comunidade; 10- Autoridade académica máxima; 11- Autoridades académicas e individualidades por estas convidadas a estar presentes.

Todas as reuniões decorreram na Sala de Reuniões das instalações centrais da Egas Moniz, no campus de Almada.

Em todas as reuniões a CAE salientou a natureza voluntária do exercício de auditoria e enquadrou o objeto da sua visita, sublinhando que a sua função é avaliar o Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade da IES.

No conjunto das reuniões realizadas foi ouvida e questionada uma significativa amostra de agentes internos, na perspetiva do sistema de gestão e garantia da qualidade, cobrindo as áreas de atividade.

A CAE procurou construir gradualmente junto dos participantes nas diversas reuniões a perceção que tornasse compreensível a interpretação que veio a comunicar oralmente no final da visita. Durante o curso das reuniões do primeiro dia da visita a CAE solicitou documentação complementar, que lhe foi sendo facultada no próprio dia.

Genericamente, os participantes nas reuniões estavam familiarizados com o sistema interno de garantia da qualidade.

A EM assumiu a visita realizada no âmbito da auditoria ao sistema de garantia da qualidade com grande profissionalismo e seriedade. A visita decorreu de forma muito positiva, as reuniões foram muito produtivas e os interlocutores participaram ativamente.

A Cooperativa Egas Moniz é a empresa instituidora quer do Instituto Superior de Ciências da Saúde, quer da Escola Superior de Saúde. Estas duas unidades não estão formalmente agregadas numa instituição de ensino superior. A CAE conduziu a auditoria ao conjunto destas unidades orgânicas

como um todo. A Cooperativa aguarda ainda aprovação dos Estatutos do ICSEM. Esta circunstância suscitou alguma dificuldade na localização e identificação da publicitação externa, que se presumia dever estar associada à instituição enquadradora.

## **2. Apreciação do grau de desenvolvimento do sistema interno de garantia da qualidade**

### **Nota Introdutória**

#### **2.1. Definição e documentação da política institucional para a qualidade**

2.1.1 Definição e documentação da política institucional para a qualidade (objectivos, funções, actores e níveis de responsabilidade do sistema, e documentação do sistema)

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

2.1.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A Cooperativa Egas Moniz obteve a primeira certificação do seu sistema de garantia da qualidade em Abril de 2010. O Manual da Qualidade está atualmente na sua 4ª Revisão, aprovada em Fevereiro de 2012.

A Política de Qualidade assenta nos princípios estabelecidos pela Norma ISO 9001:2008 e os princípios orientadores adotados pela EM, decorrentes da missão e visão da Instituição, e incorporados na cultura dos funcionários, traduzindo-se na procura permanente da satisfação dos alunos e da Comunidade e na contínua melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Cada processo no âmbito do SGQ tem os seus objetivos de qualidade definidos e documentados, em linha com a política da instituição, e o seu grau de concretização é acompanhado semestral/anualmente pela Direção da EM.

O Manual da Qualidade consubstancia informações diversas sobre a organização do SGQ, onde se incluem os objetivos, funções e responsabilidades definidos neste âmbito. Encontram-se igualmente documentadas as funções e responsabilidades identificadas na organização, através das “fichas de descrição de funções”, cujo conhecimento é dado aos funcionários respetivos.

O processo de ensino aprendizagem está claramente desenvolvido no que diz respeito à definição e documentação de objetivos, funções, atores e responsabilidades.

A perspetiva da instituição sobre os estudantes emerge dos documentos e informação facultados, que a eles se referem como “clientes”. Esta perspetiva atribui aos estudantes um estatuto externo.

A CAE verificou que, apesar de os mecanismos de envolvimento dos alunos (que incluem assento no Conselho Pedagógico, realização de inquéritos de diversa ordem, reuniões com delegados de ano e de curso, mecanismos para tratamento de reclamações e sugestões, entre outros) não serem explícitos na política da qualidade, bem como de outras partes interessadas (como docentes, Ordens Profissionais, estabelecimento de parcerias, entre outros), estes encontram-se integrados no SGQ e são alvo de monitorização por parte dos processos de Planeamento Estratégico e Ensino.

## **2.2. Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade**

### **2.2.1.1 No ensino e aprendizagem**

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

### **2.2.1.2 Fundamentação da apreciação expressa:**

Considera-se que há abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade no ensino e aprendizagem.

Verifica-se a interação entre os órgãos de gestão e as coordenações de curso. A coordenação da qualidade das unidades curriculares está sediada nas coordenações de curso. Há entrosamento da gestão da qualidade com a estrutura de gestão da malha científico-pedagógica.

O Relatório Anual de Autoavaliação elaborado pelos Coordenadores de Curso é analisado pelos órgãos de gestão.

Encontram-se procedimentadas as regras para criação e alteração de cursos, ciclos de estudos novos, e ciclos de estudos existentes, através da definição dos responsáveis e dos mecanismos internos existentes para o efeito, em conformidade com a legislação do sector e pelo que é definido na ISO 9001. As atividades de planeamento, lecionação e atividades associadas encontram-se definidas pelos órgãos e processos de Planeamento Académico e Ensino, através de Procedimentos e Regulamentos.

Cada curso possui os seus objetivos de aprendizagem definidos, encontrando-se disponíveis no guia de acesso e site. Os objetivos de aprendizagem de cada Unidade Curricular (UC), os conteúdos programáticos, metodologias de avaliação, bibliografia de referência, etc., encontram-se definidos nos Programas das Unidades Curriculares (PUC). Os PUC estão acessíveis aos alunos através da sua disponibilização na Biblioteca e apresentação pelos docentes em aula. Estes são elaborados pelos regentes, sofrendo posteriormente um processo de verificação pelo Conselho Pedagógico e aprovação pelo Conselho Científico, garantindo-se assim a adequação das metodologias de avaliação, objetivos pedagógicos e conteúdos programáticos, etc., para o correto planeamento e decurso das atividades de lecionação das UC.

Os estudantes participam em diversos inquéritos. Têm assento no Conselho Pedagógico e participam nas reuniões dos coordenadores de curso com os delegados de ano e de curso.

Estão elaboradas instruções de trabalho que visam identificar os responsáveis pelo levantamento e análise dos diversos indicadores de qualidade do ensino, estabelecer prazos e definir metodologias.

O papel dos coordenadores de cada curso é reforçado através da implementação de reuniões de coordenação que envolvem todos os docentes do curso na análise de parâmetros e definição de estratégias de melhoria. Destas reuniões resultam relatórios para posterior análise e implementação de medidas consideradas pertinentes.

A gestão do processo pedagógico inclui formalmente a contribuição e participação dos estudantes.

A instituição apresenta o que considera serem evidências da identificação eficaz de instâncias de qualidade deficiente. As evidências apresentadas dizem essencialmente respeito à deteção de anomalias que decorre de reclamações apresentadas pelos estudantes, e não de uma monitorização sistemática e alerta automático do sistema. É neste contexto que é referida a deteção da

necessidade de se reestruturar os cursos de forma a reduzir as redundâncias curriculares e reconhecer áreas curriculares comuns à totalidade ou a parte dos cursos existentes.

Esta ocorrência sinaliza uma fragilidade do processo de gestão científico-pedagógica, nomeadamente na aprovação de cursos, dado que os aspetos referidos devem ser resolvidos a montante, e estar sujeitos a validação antes da sua entrada em funcionamento (enquanto projetos novos). Contudo, o Conselho Científico está a adotar medidas que visam a apresentação de todos os PUC pelos respetivos regentes aos restantes docentes do curso, no sentido de harmonizar conteúdos e potenciar sinergias. É uma instância orientada à melhoria da qualidade dos projetos de ensino.

Pelo que se descreve, conclui-se que a instituição identifica, através dos instrumentos disponíveis, necessidades de melhoria do sistema de garantia da qualidade, e define - através dos órgãos de coordenação científico-pedagógica - ações que considera necessárias à sua consolidação.

A consulta da documentação, nomeadamente atas dos órgãos formais de coordenação pedagógica, permitiu confirmar que o processo de ensino e aprendizagem é monitorizado e que sobre ele são desenvolvidas as análises e adotadas as medidas necessárias que cumprem em razoável extensão os padrões e referenciais para a Garantia da Qualidade no Espaço Europeu de Ensino Superior.

#### 2.2.2.1 Na investigação e desenvolvimento

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Emergente (desenvolvimento parcial)

#### 2.2.2.2 Fundamentação da apreciação expressa:

As atividades de investigação não estão formalmente incluídas no âmbito do SGQ (que diz respeito, neste momento, exclusivamente ao Ensino dos 1.os e 2.os ciclos de estudos e formação profissional).

É contudo referido que a promoção da investigação e inovação é uma preocupação da Direção da EM.

A EM tem uma “política” de financiamento de projetos de investigação que reconhece a avaliação feita pela FCT a projetos candidatos. Internamente, encontram-se definidas políticas de financiamento para projetos submetidos à FCT que não obtiveram financiamento por parte desta instituição, mas que foram bem classificados.

O Centro de Investigação Interdisciplinar é a “estrutura” que enquadra a investigação.

A Egas Moniz equaciona a implementação e certificação de um sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação de acordo com a norma portuguesa NP 4457:2007.

A realização das atividades de investigação por parte do corpo docente é monitorizada, atualmente, pelos Recursos Humanos (através das publicações científicas com referee) e também pelos processos de Planeamento Académico (% de docentes com atividade científica). A avaliação das atividades de investigação por parte dos docentes será aprofundada no âmbito da metodologia de avaliação de desempenho do corpo docente, em curso.

Há monitorização bibliométrica passiva que, por si, não tem implicação para a gestão da melhoria da qualidade.

Presentemente não há identificação de instâncias de qualidade deficiente. O contributo para a melhoria da qualidade ocorre como casuístico, não integrado, não relacionado, e não eficaz.

Na perspetiva da Gestão da Qualidade, a CAE considera a vertente da investigação e desenvolvimento como emergente, presumindo o compromisso de integração do vetor da investigação e desenvolvimento no sistema de garantia da qualidade, porventura na linha da pretendida adoção da certificação de um sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação de acordo com a norma portuguesa NP 4457:2007. É indispensável que este tipo de compromisso conste do enunciado da Política da Qualidade, e esteja traduzido num Plano da Qualidade.

#### 2.2.3.1 Na colaboração interinstitucional e com a comunidade

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Emergente (desenvolvimento parcial)

#### 2.2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A EM declara que, para além de assegurar os seus propósitos de formação, pretende constituir-se como um pólo de responsabilidade social fortemente inserido na comunidade local, prestando cuidados de saúde e outros à Comunidade, particularmente às franjas sociais mais carenciadas.

Porém, a colaboração interinstitucional e com a comunidade é considerada uma preocupação direta das Direções de Escola e dos Coordenadores de Cursos, o que lhe associa uma menor importância estratégica.

Há protocolos estabelecidos no âmbito do ensino e das clínicas universitárias com outras universidades, autarquias locais, Santa Casa da Misericórdia, IPSS, etc. Contudo, não é identificado o nível de responsabilidade pelo desenvolvimento dos Protocolos, nem os órgãos a que devem reportar, nem a frequência definida para a elaboração de relatórios.

Foi apresentada aplicação da experiência consolidada de ensino, investigação e prestação de serviços à comunidade, na colaboração com empresas da área farmacêutica, química e ambiental.

Presume-se que estes trabalhos sejam contratualizados, face a um caderno de encargos e com definição de responsável e equipa de execução, bem como calendarização de execução.

Foram estabelecidos alguns indicadores para monitorizar a interligação com a Comunidade e que passam pelo número de iniciativas, número de protocolos desenvolvidos junto à Comunidade, número de atos clínicos por aluno, receitas das Clínicas, entre outros.

Difícilmente se vislumbra que estejam a ser identificadas divergências através da confrontação dos indicadores com metas pré-estabelecidas, susceptíveis de promover a geração de recomendações e a adoção de ações que contribuam para a melhoria da qualidade.

#### 2.2.4.1 Nas políticas de gestão do pessoal

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Emergente (desenvolvimento parcial)

#### 2.2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:

No âmbito do processo de Gestão de Recursos Humanos foram desenvolvidas fichas de descrição de funções onde estão descritos os requisitos mínimos de competência para o pessoal docente e não docente. Estes incluem a definição das habilitações, de formação profissional e conhecimentos específicos, experiência profissional e outros requisitos adicionais identificados e definidos pela EM.

Está em desenvolvimento uma metodologia para avaliação de desempenho do corpo docente, para ambas as unidades orgânicas, que contemplará critérios como as atividades de investigação realizadas, cumprimento de aspetos que se encontram procedimentados no âmbito dos processos de

Planeamento e Ensino, resultados de aprendizagem dos alunos e da satisfação dos mesmos, entre outros.

Em Outubro de 2010 foi estabelecido um Gabinete de Formação Pedagógica com o objetivo de desenvolver técnicas pedagógicas orientadas à eficácia da ação docente, complementando a competência técnica e de refletir e adequar métodos pedagógicos aos desafios colocados pelo Processo Bolonha, customizando à tipologia de alunos e natureza dos cursos. O Gabinete, apoiado por psicólogas credenciadas na componente pedagógica, desenvolve ações de coaching individual / apoio personalizado orientado para a resolução de problemas específicos dos docentes e um ciclo de formação adequado às necessidades diagnosticadas.

O processo de admissão e contratação de pessoal docente e não docente encontra-se estruturado, segundo parâmetros que pretendem assegurar o perfil mais adequado a cada conteúdo funcional e requisitos de competências.

Não é referida uma política e/ou um modelo de afetação de recursos humanos que decorra de objetivos estratégicos ou do levantamento de necessidades decorrentes de informação coligida de forma sistemática.

As necessidades de formação de pessoal docente e não-docente são monitorizadas, e é estabelecido um plano de formação anual. Contudo, estes planos de formação resultam da consideração dada a autopropostas, não correspondendo a uma política formal de formação top-down.

É feita a monitorização da progressão nos graus académicos e habilitações literárias e do número de doutorados, essencialmente para garantir o cumprimento de exigências legais. Esta monitorização surge como passiva, e não identificável com uma estratégia de formação/valorização de recursos humanos.

Não é referido um sistema de avaliação equivalente ao SIADAP para avaliar o desempenho dos funcionários não-docentes. Não há um procedimento específico próprio, aplicando-se a legislação laboral em vigor.

Não é evidente que as instâncias de qualidade deficiente sejam identificadas de forma eficaz. Assim, não ocorrerá uma verdadeira contribuição para a promoção da melhoria. O Sistema de Garantia da Qualidade, no que diz respeito às políticas de gestão do pessoal deve considerar-se num estágio de desenvolvimento parcial.

#### 2.2.5.1 Nos Serviços de Apoio

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

#### 2.2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A instituição possui os seguintes serviços: Biblioteca, Clínica Dentária Egas Moniz, Clínica Universitária Egas Moniz de Almada, Laboratório de Microbiologia Aplicada Egas Moniz, Reprografia, Refeitório, Bar, Ginásio.

Os procedimentos existentes cingem-se às atividades de apoio às aulas práticas, gestão académica, gestão do acervo da biblioteca, logística, manutenção de infraestruturas e equipamentos.

Os processos correspondentes a cada unidade de serviço são monitorizados e têm índices de desempenho e objetivos de qualidade associados. Não é referida a existência de um serviço de apoio informático. Não é referida a existência de um serviço de apoio a projetos; não é referida a

existência de um serviço de internacionalização.

Apesar de esta ser uma estrutura de serviços reduzida para apoio transversal aos vetores de atividade da instituição, foi considerada suficiente pelos agentes envolvidos.

#### 2.2.6.1 Na internacionalização

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Emergente (desenvolvimento parcial)

#### 2.2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:

No que se refere a projetos de ensino internacionais em parceria com universidades estrangeiras, existem os procedimentos que estão definidos genericamente para o processo Ensino.

A Carta Universitária Erasmus de que a EM é detentora terá associados um conjunto de referenciais e indicadores e o requisito da sua monitorização, para serem reportados a instâncias que os avaliam, e que sobre eles determinam orientações. No âmbito do Erasmus Mundus é desenvolvida colaboração com Brasil, México e Angola.

Todas as situações de atividade de internacionalização reportadas dizem respeito à área de ensino-aprendizagem, e desenvolvem-se ao abrigo de protocolos.

No âmbito do ERASMUS, a mobilidade ocorre de forma organizada e acompanhada. A atividade de internacionalização desenvolvida pelos docentes ocorre de forma dispersa e casuística.

Não se esclarece se há alguma identificação de qualidade deficiente em aspetos que sejam específicos da natureza internacional dos projetos.

Não é portanto evidenciado que haja alguma retroação no sentido da melhoria da qualidade.

Embora seja descrita atividade significativa, nomeadamente no ensino e formação em ligação internacional, não existe um enquadramento orientado à garantia da qualidade no vetor da internacionalização.

## **2.3. Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição**

#### 2.3.1 Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

#### 2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O sistema traduz-se num conjunto de processos, cada um com um gestor do processo, que é igualmente responsável pela sua monitorização, controlo e elaboração de relatórios e propostas. Estes gestores reportam semestral e anualmente, através de relatórios de atividade, diretamente à Direção da Instituição para análise. Estes relatórios incluem a monitorização efetuada, os resultados obtidos, e incluem uma análise SWOT do processo e recomendações de melhoria.

A Direção, assistida pela Gestão da Qualidade, efetua anualmente a “Revisão pela Gestão”. Esta revisão tem em atenção os resultados das auditorias e inspeções; a informação recolhida de alunos, docentes e funcionários, o desempenho verificado para os processos, o grau de implementação de

ações decorrentes de auditorias, reclamações, a análise de alterações de enquadramento que afetem o SGQ.

O SGQ coloca grande ênfase nas auditorias e inspeções externas, e nas recomendações delas resultantes.

A CAE considera que existe um contributo para a melhoria da qualidade, considerando que, em todas as situações detetadas e reportadas há um nível (a Direção) que decide sobre planos de atuação corretivos.

Este capítulo beneficiaria de um reforço do papel da construção interna, baseada na monitorização contínua e na sinalização filtrada e analisada em controlo interno. A formalização de um órgão ou comissão de acompanhamento político do SIGQ enriqueceria a função, assumindo um papel explícito de assessoria da Direção, e preenchendo um nível intermédio, no que se refere ao sistema de garantia da qualidade.

## **2.4 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade**

### **2.4.1 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade**

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Emergente (desenvolvimento parcial)

### **2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:**

De acordo com o relatório de autoavaliação, as partes interessadas internas participam no SGQ na Gestão dos processos, onde se incluem não só as Direções da EM/ISCSEM/ESSEM, Conselhos Científicos, Núcleos de Formação mas também responsáveis de diferentes serviços (Serviços Académicos, Biblioteca, apoio às aulas práticas de Laboratórios e Clínica, Manutenções, Logística).

Verifica-se também a participação dos gestores de processo em Workshops para melhoria do SGQ.

Constata-se a participação do corpo docente, com especial ênfase para os coordenadores de cursos - através de formações, reuniões, recolha de informações que servem os indicadores, inquéritos, sugestões de melhoria, fichas de ocorrência.

Genericamente, todos os colaboradores participam, seja em formações, reclamações, e sugestões de melhoria.

Há participação do corpo docente, e dos serviços no processo de garantia da qualidade.

Na documentação disponibilizada pela instituição os estudantes são referidos como pertencendo ao conjunto de elementos externos. É fundamental que a Política e o Manual de Qualidade assumam e formalizem para os estudantes o estatuto de agentes do processo de ensino e aprendizagem e do sistema de qualidade, como de facto, na prática, a CAE teve oportunidade de confirmar.

A participação dos estudantes é feita através dos inquéritos de satisfação, de reclamações, sugestões, reuniões com as Direções, participação nas assembleias gerais da EM onde aprovam os relatórios de contas, plano de atividades e respetivo orçamento anual, entre outros. A intervenção dos alunos na gestão da qualidade ao nível da Direção de Curso, ou ao nível de uma Comissão de Acompanhamento do SGQ não é evidente.



Os ex-alunos participam através de inquéritos de empregabilidade, para avaliar a integração e evolução profissional dos graduados.

É também afirmado que as Ordens profissionais e outras associações participam através de contactos regulares realizados pela Direção da EM.

A participação externa é insuficiente, não incluindo representação ao nível da decisão política da Direção.

## **2.5 Sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada)**

2.5.1 Sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada)

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

Existem procedimentos bem estabelecidos para recolha, tratamento e análise de informação.

Com base em informações e indicadores decorrentes dos inquéritos a alunos e docentes, e do aproveitamento dos alunos, constrói-se informação sobre a eficácia do corpo docente. No futuro a avaliação do corpo docente consolidará este processo.

É afirmado que a preocupação com o desenvolvimento de uma cultura de qualidade e divulgação dos resultados obtidos é realizada através de ações de sensibilização / formação realizadas pela GQ e Direções, e reuniões entre as Direções e Coordenadores de Curso, workshops, etc. Foi igualmente desenvolvido um folheto informativo / resumo para novos colaboradores, relativo ao SGQ. No que é referido sobre estes aspetos da comunicação interna é evidente a ausência de um sistema informático integrado capaz de suportar um sistema de informação eficaz e eficiente.

É afirmado que o Planeamento Estratégico realiza formal e informalmente atividades de benchmarking nacional e internacional com outros estabelecimentos de ensino superior, Ministério, Observatórios, entre outros. Estas informações são analisadas periodicamente (semestral e anualmente) ao nível dos processos (e diferentes intervenientes, ex. Coordenadores de Curso e corpo docente) e também da Direção da EM, resultando em decisões e ações relativas à melhoria da eficácia do SGQ e dos seus processos; melhoria dos serviços prestados no âmbito do ensino; necessidades de recursos.

Esta análise de benchmarking realizada pelo Planeamento Estratégico constitui informação abrangente e relevante para os vários intervenientes nos processos.

Todos os processos têm um conjunto de indicadores estabelecidos, com periodicidades e métodos de cálculo definidos, para os quais se processa a recolha das informações necessárias, a sua análise e comparação com os objetivos de qualidade estabelecidos. São exemplo o acompanhamento do desempenho e sucesso escolar dos alunos, as taxas de empregabilidade, satisfação dos alunos com os cursos, docentes e recursos existentes, entre outros.

Também são recolhidas informações através de relatórios, reclamações, sugestões e fichas de ocorrência, inquéritos de satisfação dos alunos e outras partes interessadas, resultados de auditorias e não conformidades levantadas, ações ou correções definidas, recomendações de melhoria, entre

outros.

A divulgação de elementos relativos à avaliação de estudantes (processo educativo e estatísticas académicas) e docentes (desempenho) é seletiva.

A informação é produzida, está disponível, e é facultada como suporte para a tomada de decisões específicas.

A informação recolhida e trabalhada é certamente relevante, embora não se possa considerar abrangente, para além da que é indispensável para o processo de ensino-aprendizagem.

O SI da Egas Moniz não é suportado por um sistema informático integrado, o que limita as potencialidades do sistema de informação.

O SI reúne as funções de gestão académica. Assegura desde a publicação de inquéritos pedagógicos, a resultados estatísticos de inquéritos de disciplina, aos resultados do desempenho de cada docente, à recolha e publicação de estatísticas académicas, à publicação de material didático, à publicação de sumários, ao apoio à comunicação no âmbito de uma Unidade Curricular, à publicação de horários, lista de docentes, horários e salas.

Contudo, não é evidente que se realize a divulgação interna sistemática de informação, especialmente quando a ausência de um sistema informático/sistema de informação de suporte não faculta continuamente a informação aos intervenientes internos nos processos.

Considera-se necessário desenvolver um sistema de informação integrado para apoio à gestão.

## **2.6 Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas**

### **2.6.1 Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas**

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Emergente (desenvolvimento parcial)

### **2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:**

Segundo a instituição, as comunicações externas obrigatórias a enviar às entidades oficiais são identificadas e registadas em impresso próprio, assim como a sua calendarização, de forma a assegurar-se a submissão da informação necessária, dentro dos prazos definidos.

No entanto, a instituição deve reportar-se aos artigos 161º e 162º do RJIES (Lei 62/2007), tanto mais que a norma ISO estabelece que a instituição deve cumprir com todas as normas legais em vigor. Não é possível encontrar esta informação ao nível da página na internet, da Egas Moniz - Cooperativa de Ensino Superior, CRL. Através das hiperligações constantes da página da instituição é possível aceder à maior parte, mas não à totalidade dos elementos de informação exigidos.

Acresce que a conceção do SGQ deve acomodar a necessidade de recolher e compilar a informação relevante para as partes interessadas externas.

Considerando que as informações publicadas e disponibilizadas às partes interessadas são controladas de acordo com procedimentos internos existentes para o efeito, conclui-se que a divulgação é feita de forma sistemática, mas não abrangente relativamente às partes externas.

Os indicadores relativos, por exemplo, à taxa de empregabilidade, vagas preenchidas e médias de

entrada são canalizados aquando das visitas da Direção da EM a escolas / liceus, onde se realizam sessões de apresentação dos cursos ministrados na EM. Esta é informação relevante para potenciais candidatos e para empregadores.

## **2.7 Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade**

### **2.7.1 Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade**

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

### **2.7.2 Fundamentação da apreciação expressa:**

É afirmado que o SGQ tem como premissa o planeamento, implementação, verificação e revisão periódica do seu sistema, numa perspetiva de melhoria contínua. A medição e a monitorização do sistema implementado ao nível dos diferentes processos são um dos requisitos da Norma ISO 9001, e constitui uma ferramenta essencial para o funcionamento e melhoria do SGQ.

Contudo, o que se pretende neste capítulo, não é evidenciar que a “mecânica” do SIGQ é executada nas monitorizações dos vários processos. O que se pretende é evidenciar que há revisão sistemática do SIGQ na estrutura e no modelo da sua conceção.

Todos os processos têm indicadores definidos, que são regularmente acompanhados pelos seus responsáveis, e cujas informações são semestral ou anualmente reportados à Direção da EM. Os diferentes processos elaboram relatórios de atividade e procedem à análise SWOT dos processos, identificando recomendações de melhoria, que são posteriormente alvo de análise e despacho (quando aplicável) por parte da Direção da EM. Esta análise SWOT dos processos está relacionada com o desempenho verificado nos processos.

A recolha de sugestões de melhoria para o SGQ, embora formalizada em impresso próprio disponível a todos os colaboradores, não deixa de ser uma forma ocasional de monitorização do funcionamento do sistema, uma vez que se baseia na opinião dos colaboradores.

A IES promove iniciativas para reflexão sobre as questões que se colocam sobre o funcionamento do SIGQ, como é o caso de um workshop realizado em Junho de 2011.

A análise da adequação do SGQ aos referenciais da ENQA, desenvolvida pela Gestão da Qualidade, traduz uma preocupação efetiva com a contínua melhoria do SIGQ

A IES monitoriza periodicamente o funcionamento do SIGQ de forma sistemática, através de auditorias internas e externas.

Anualmente e, no que a norma ISO 9001 refere como “Revisão pela Gestão”, são analisados em detalhe, pela Direção da Egas Moniz, juntamente com a Gestão da Qualidade, os principais resultados do SGQ e a evolução registada face aos anos anteriores, de forma a determinar se o mesmo se mantém apropriado, adequado e eficaz, identificando as suas oportunidades de melhoria e necessidades de alteração. Nesta revisão são analisados em particular, num relatório detalhado: Resultados de auditorias e inspeções; Retorno da informação dos alunos, docentes e outras partes interessadas; Desempenho dos processos (através dos resultados dos indicadores definidos em cada processo); Estado de implementação das ações definidas no seguimento das auditorias / inspeções realizadas, atividades realizadas, resultados obtidos, reclamações havidas, entre outros; Alterações que possam afetar o SGQ; Recomendações para melhoria.

No final, resulta a redação de uma ata, com a definição das ações a realizar, responsáveis e prazos de implementação. A implementação de todas estas ações é realizada por parte dos processos e acompanhada e documentada, em intervalos regulares, pela Gestão da Qualidade.

A CAE entende que o processo de acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade deverá ser mais abrangente e formal, reforçando a incidência sobre a essência dos processos, em detrimento da sua mecânica.

## **2.8 O sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo**

### **2.8.1 O sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo**

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

### **2.8.2 Fundamentação da apreciação expressa:**

A instituição afirma que o SGQ cobre a maioria das atividades da EM, desde os processos relativos ao planeamento estratégico da organização e sua gestão, atividades de planeamento do ano letivo e de ensino e formação, passando pelos processos de suporte à atividade letiva (gestão académica, da biblioteca, apoio às aulas práticas de laboratório e clínica, manutenções, logística e recursos humanos). Todo o sistema neste âmbito encontra-se documentado, segundo regras definidas internamente, existindo registos que evidenciam as atividades realizadas e os resultados obtidos. De fora do âmbito de certificação do SGQ encontram-se, neste momento, as atividades de investigação (fora do contexto de ensino) e das Clínicas Universitárias (enquanto prestadoras de serviços à Comunidade).

A CAE considera anómalo o facto de as “unidades de serviço – as Clínicas” não terem sido incluídas no Sistema. Primeiro porque se inserem um contexto mais restrito (com menos interações), admitindo-se que seria mais simples a modelação dos respetivos processos. Por outro lado, porque sendo unidades prestadoras de serviços, seria de supor que se verificasse a exigência da sua certificação para permitir a prestação de serviços de saúde. E, ainda, porque sendo utilizadas no apoio à formação no ensino, possuem a natureza de “laboratórios”, que deveriam estar incluídos no SGQ, à semelhança dos demais laboratórios.

A instituição refere evidências da eficácia do SGQ na promoção da melhoria contínua das atividades da EM, na sequência de uma análise realizada no final do 1.º semestre de 2011/12. Muitas destas “evidências” são reportadas à opinião (inquéritos) dos alunos e à redução no número de reclamações. Também é apresentada como evidência a evolução da satisfação dos utilizadores da biblioteca, o aumento do número médio de atos clínicos realizados pelos alunos, a melhoria do aproveitamento e do número de anos para a conclusão do curso.

A CAE considera que o SGQ não cobre suficientemente muitas das atividades da IES, nomeadamente as funções como a internacionalização, a mobilidade, a interação com a sociedade e a investigação, desenvolvimento e inovação.

## **3. Pontos fortes e boas práticas**

### **3.1. Principais pontos fortes do sistema:**

A Gestão de topo da organização está envolvida e é favorável ao desenvolvimento de melhorias.

Há uma cultura de qualidade na vertente ensino e aprendizagem enraizada e hábitos e práticas de

qualidade evidentes.

Verifica-se uma proximidade entre docentes e estudantes.

Verifica-se uma boa articulação entre os órgãos da instituição e os respetivos gestores de processo.

Existem mecanismos para a identificação de melhorias ao nível dos processos (relatórios de processo, monitorização dos processos, reclamações e sugestões de melhoria, workshops, auditorias internas, etc.).

A documentação do sistema de gestão encontra-se bem estruturada e elaborada, demonstrando ser uma ferramenta eficaz para suportar a implementação e manutenção do SGQ.

Existe um Gabinete de Formação Pedagógica com o objetivo de desenvolver técnicas pedagógicas que otimizem a eficácia da ação docente, complementando a competência técnica e de refletir e adequar métodos pedagógicos aos desafios colocados pelo Processo Bolonha, customizando à tipologia de alunos e natureza dos cursos.

### 3.2. Boas práticas, passíveis de difusão:

No diz respeito ao SIGQ, a implementação do Gabinete de Formação Pedagógica orientado ao apoio pedagógico aos docentes, representa uma prática recomendável.

## 4. Recomendações para melhoria do sistema

### 4.1. Recomendações essenciais – aspectos a requerer acção correctiva

A CAE considera que, processos de diferente importância são descritos, nomeadamente no Manual de Qualidade, ao mesmo nível, diluindo-se a natureza estratégica das vertentes fundamentais da missão da instituição, supostamente centradas no ensino, investigação e extensão. Considera-se importante que se faça a distinção entre processos fundamentais e processos de suporte.

A CAE entende que no processo de ensino e aprendizagem não é aceitável que as UC sejam objeto de inquérito aos estudantes numa base de amostragem. Embora se perceba a dificuldade de processar um número demasiado elevado de inquéritos (na ordem dos 3.600), a CAE entende que essa dificuldade é ultrapassável por via de um adequado suporte tecnológico, seja por leitura ótica de inquéritos, seja pelo seu preenchimento on-line mesmo que presencialmente.

O Desenvolvimento da metodologia de avaliação de desempenho do corpo docente, e integração no SGQ é indispensável, para a efetiva garantia da qualidade dos projetos de ensino.

### 4.2. Recomendações adicionais, colocadas à consideração da instituição

Há um deficiente cumprimento do que é legalmente estipulado sobre documentos informativos destinados a difusão pública e respetiva publicidade.

A formalização da definição de uma comissão de acompanhamento da implementação e funcionamento do SGQ com representação dos agentes envolvidos nos processos-chave, e com competência para desenvolver a análise e interpretação da informação sobre o funcionamento dos processos, numa perspetiva integrada, em apoio à Direção, constituiria um apoio valioso. Esta comissão, com competência estratégica, constituiria um nível que contaria com a participação e contribuição da Gestão da Qualidade.

A Egas Moniz integra duas unidades orgânicas: o ISCSEM e a ESSEM que, pela sua natureza, têm, respetivamente um Conselho Científico e um Conselho Técnico-Científico. Do ponto de vista da coordenação e orientação estratégica da vertente de investigação e desenvolvimento e das suas implicações no ensino e aprendizagem, afigura-se recomendável a existência de um nível superior transversal, de coordenação que assuma a definição e acompanhamento da vertente da atividade científica.

É indispensável melhorar as ferramentas informáticas ao nível dos sistemas de informação associados ao SGQ. Reduzirá o consumo de tempo na recolha e processamento da informação. Mas, igualmente importante, permitirá que o SIGQ possa ser “credibilizado” e sentido como um apoio efetivo à atividade desenvolvida.

A criação de um observatório de empregabilidade e gabinete de integração profissional, considerada como uma oportunidade pela Direção da IES, constitui um suporte importante para a compilação da informação oficial exigida sobre a empregabilidade das diferentes formações; ajudará a instituição a melhor identificar desvios ou desajustamentos da formação facultada em relação ao perfil procurado pelo mercado de trabalho; servirá de veículo de divulgação e promoção da oferta de ensino e formação da IES.

A CAE concorda com a apreciação da instituição, de que é necessário rever o conjunto dos indicadores dos processos de Planeamento Académico, no sentido de refletirem as necessidade de alteração dos currícula dos cursos.

## 5. Conclusão

5.1. O sistema interno de garantia da qualidade auditado cumpre os requisitos mínimos para a sua certificação, de acordo com os critérios definidos no Manual para o Processo de Auditoria?

A CAE considera que o sistema de garantia da qualidade auditado cumpre os requisitos mínimos para a sua certificação.

5.2. Fundamentação da apreciação de cumprimento assinalada

O sistema interno de garantia da qualidade auditado cumpre os requisitos para a sua certificação, de acordo com os critérios definidos no Manual para o Processo de Auditoria.

As áreas 2.1, “Definição e documentação da política institucional para a qualidade (objetivos, funções, atores e níveis de responsabilidade do sistema, e documentação do sistema)” e a área 2.8, , “O sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo”, são consideradas como “em desenvolvimento”, e nenhuma das áreas em análise é considerada como “inexistente”.

A instituição considera que a política institucional para qualidade está definida e documentada de forma adequada. Embora a Política da Qualidade não explicita o envolvimento dos alunos e também de outras partes interessadas, estes encontram-se integrados no SGQ e são alvo de monitorização por parte dos processos de Planeamento Estratégico e Ensino. Embora se considere que a definição da participação formal dos estudantes deve ser clarificada e documentada, devendo o sistema assumi-los como agentes, e não como “clientes”, pôde verificar-se que os estudantes participam e contribuem para a melhoria do sistema.

No que se refere ao “Sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo”, pode-se considerar que o vetor do ensino-formação, bem como dos serviços que o apoiam, e demais unidades de serviço, constituem um todo articulado, organizado, incluindo a definição de metas, responsáveis, índices a monitorizar, produção de relatórios e análise SWOT, etc., submetidos à Direção.

Com o preconizado desenvolvimento do sistema de informação, no que se refere ao suporte ao SIGQ, as dificuldades de participação no SIGQ por parte de agentes, como os Diretores de Curso ou Responsáveis pelos Conselhos Pedagógicos, irão emergir de forma mais evidenciada, mais facilmente forçando a implementação de ações de correção. Mesmo o peso burocrático envolvido na compilação e no tratamento da informação, serão aliviados, possibilitando que a informação passe a constituir mais um elemento disponível para a construção de soluções e menos um problema em si.

No que se refere à “Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade”, na investigação e desenvolvimento, a IES assume uma avaliação de “emergente”. Não existe efetivamente uma política formal de investigação e desenvolvimento. Contudo, evidencia algumas instâncias que consideram a investigação e desenvolvimento: A EM tem uma “política” de financiamento de projetos de investigação que reconhece a avaliação feita pela FCT a projetos candidatos. Internamente, encontram-se definidas políticas de financiamento para projetos submetidos à FCT que não obtiveram financiamento por parte desta instituição, mas que foram bem classificados; Há uma “estrutura” para o enquadramento da investigação (o Centro de Investigação Interdisciplinar); Equacionam a implementação e certificação de um sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação de acordo com a norma portuguesa NP 4457:2007; Há monitorização bibliométrica; Pretendem que a avaliação da atividade de investigação seja aprofundada com base na metodologia de avaliação de desempenho do corpo docente, em curso.