

ASIGQ/12/00026 — Relatório final da CAE

1. Introdução

1. Instituição de ensino superior / Entidade instituidora:

Instituto Politécnico De Viana Do Castelo

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

Instituto Politécnico De Viana Do Castelo

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

Instituto Politécnico De Viana Do Castelo

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

Instituto Politécnico De Viana Do Castelo

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

A visita da CAE ao IPVC decorreu nos dias 16, 17 e 18 de Julho de 2012.

Participaram na visita: António Guimarães Rodrigues (Presidente da CAE); Virgílio Alberto Meira Soares; Gemma Rauret Dalmau; João Pedro Pita; Madalena Fonseca. Não participou Maria de Jesus de Sousa Lima por motivo de doença.

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- Escola Superior de Tecnologia e Gestão (vertente do ensino e aprendizagem no SGGQ-IPVC e coordenação vertical no funcionamento do sistema); 5- Estudantes; 6- OTIC - Oficina de Transferência de Tecnologia e do Conhecimento (a vertente investigação e desenvolvimento no SGGQ-IPVC); 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 no edifício da Presidência do IPVC, com exceção da reunião com a Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG), que ocorreu nas instalações desta Escola.

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 e externos, nacionais e estrangeiros cobrindo, na perspetiva do sistema de gestão e garantia da qualidade, 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 facultada ao final da manhã do segundo dia.

Na reunião destinada a auscultar interlocutores representantes de estruturas de colaboração

interinstitucional e com a comunidade compareceram 15 convidados externos, um número de participantes manifestamente excessivo face aos objetivos para a reunião.

Genericamente, os participantes nas reuniões estavam familiarizados com o Sistema Interno de Garantia da Qualidade. Em todas as reuniões foi possível desenvolver uma ampla participação.

O IPVC 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, os interlocutores participaram ativamente, em particular as reuniões com os serviços de apoio, os docentes, os estudantes e os stakeholders.

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:

O Manual da Qualidade foi publicado em 2006, encontrando-se na 10ª Edição. A instituição é descrita em detalhe, incluindo a sua estrutura organizacional, responsabilidades e autoridades. Inclui, também, a apresentação das suas UO's e Serviços, e a apresentação da Missão, Visão, e Valores. Inclui a descrição da Política da Qualidade (PQ) e a sua ligação ao Plano Estratégico. Descreve a estrutura da qualidade; o modelo de funcionamento e o âmbito do Sistema de Gestão e de Garantia da Qualidade; os processos que constituem o SGGQ e suas interações, e faz referência aos procedimentos, registos e outros documentos que suportam documentalmente o sistema.

A estrutura da garantia da qualidade no apoio ao desenvolvimento do ensino e aprendizagem não é disjunta da estrutura de responsabilidade científico-pedagógica.

O SGGQ-IPVC baseia-se na norma ISO e é descrito no Manual de Qualidade. Está organizado segundo processos, e refere que procura garantir que os objetivos são estabelecidos de forma participada.

Na estrutura de gestão do SGGQ-IPVC está definido um Gestor Institucional da Qualidade (Gabinete de Avaliação e Qualidade – GAQ - ao nível da equipa da Presidência), e cada processo tem um Gestor Institucional. Os Gestores Institucionais de Processo coordenam uma equipa de Gestores do Processo alocados a cada Unidade Orgânica ou Unidade Funcional, e reporta ao Gestor Institucional da Qualidade. Os Gestores de Processo nas Unidades Orgânicas estão articulados com a estrutura de coordenação da UO. Por exemplo, com os Presidentes de Conselhos Pedagógicos, em relação aos processos de ensino e aprendizagem.

Verifica-se uma clara identificação dos intervenientes nas atividades de cada processo e os níveis de responsabilidade na execução dessas atividades. A documentação é cuidada e completa. O Manual de Qualidade dá grande ênfase às estruturas de apoio e menos à sua ligação com as estruturas de decisão faltando uma perspetiva mais avaliativa e reativa do sistema, com a intervenção da comunidade académica.

O Sistema da Qualidade baseado na norma ISO não toma em suficiente consideração os referenciais e normas europeias (European Standard and Guidelines) adotadas pelas Instituições de Ensino Superior. Neste âmbito, o painel externo identificou formas de envolvimento dos estudantes que não estavam explicitamente referidas no Manual da Qualidade. Foi possível detetar uma descrição sobre a forma de participação dos estudantes, direta ou indiretamente através dos seus representantes, através de um folheto separado e autónomo, divulgado pela instituição, como que a colmatar essa ausência no conteúdo do Manual de Qualidade. É referido que “o modelo desenvolvido, no qual estudantes e docentes partilham interesses comuns, procura promover o envolvimento e o comprometimento de todos os atores neste processo...”, embora depois falte a clarificação deste envolvimento.

A organização do Manual de Qualidade privilegia a listagem de procedimentos. Apesar de a definição dos processos identificar os agentes que nele intervêm, considera-se que seria clarificadora a inclusão de uma descrição sobre a forma como a essência das matrizes científica e pedagógica estão subjacentes e embebidas nos processos associados aos vetores elementares da missão da instituição.

Em síntese, a Instituição apresenta um Manual de Qualidade em que os objetivos e funções estão claramente definidos. No que respeita aos atores e responsabilidades também é possível afirmar que estão definidos, mas não se pode afirmar que existam com a mesma clareza e a mesma objetividade. Como exemplo, poderá detetar-se que em algumas das funções essenciais numa Instituição de Ensino Superior não se encontram muito bem definidos os graus de intervenção de certos órgãos – o Conselho Técnico-Científico não tem bem definida a sua intervenção no processo ensino-aprendizagem, no processo de internacionalização e no processo de transferência de tecnologia e conhecimento.

É possível identificar alguma inconsistência no sistema, decorrente, entre outros, do seguinte: a compatibilização entre um sistema inicial baseado numa gestão da qualidade do tipo ISO e posteriores adaptações e adequações a processos e atividades específicas do ensino superior e do instituto politécnico; o enquadramento em alterações institucionais, internas, decorrentes das alterações estatutárias no quadro do RJIES (a implementação do SGGQ-IPVC iniciou-se antes do RJIES).

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:

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

A definição e a prática do sistema já têm um tempo de aplicação suficientemente longo e é

reconhecido e acompanhado pelos docentes e estudantes.

Existem diversos procedimentos de Gestão da Qualidade associados ao ensino e aprendizagem. Estão também definidos procedimentos (e critérios) para a criação, reestruturação, suspensão ou extinção de Cursos, para os quais é reunida informação sobre candidaturas e colocações, caracterização dos estudantes, sucesso, abandono e empregabilidade. A cadeia de responsabilização para os procedimentos está definida.

A análise do cumprimento dos objetivos de cada curso e a definição das ações de melhoria são realizadas a partir dos Relatórios dos Cursos, conduzidos pelos Coordenadores dos Cursos que, por seu turno, consideram os Relatórios Anuais das Unidades Curriculares, dos resultados das auditorias, da auscultação das partes interessadas. O Conselho Técnico-Científico é envolvido na apreciação das propostas de alteração ao plano de estudos.

Também deve constituir preocupação da instituição que os intervenientes no processo não se sintam plenamente satisfeitos pelo simples cumprimento dos requisitos administrativos estipulados para o processo e que seja fomentada a sua participação na melhoria contínua e inovação, não só do sistema da garantia de qualidade mas também do desenvolvimento das atividades do ensino e aprendizagem.

Emerge a noção de realização de análises cíclicas e de produção de documentos-relatórios (semestrais e anuais), nomeadamente os Relatórios Anuais das UCs e os Relatórios Anuais de Curso, muito baseados nas participações de ocorrências, nomeadamente as coligidas a partir de inquéritos de sugestões e reclamações. Verifica-se a coordenação entre os Coordenadores de Cursos e a Comissão de Curso, a Direção e o Conselho Pedagógico da Escola.

A referência à participação dos estudantes é descrita de uma forma não conclusiva quanto à definição formal da sua participação (“Podem ainda ser realizadas reuniões com os representantes dos estudantes no seio da comissão de curso”). A CAE solicitou uma ata de uma reunião de uma Comissão de Curso, por forma a confirmar a participação formal dos estudantes, e o teor dos assuntos em discussão.

Contudo, as Escolas têm diferentes perceções, tendo-se constatado que, em algumas referências, a participação dos estudantes era considerada opcional, e dependente das matérias em análise.

A frequentemente sublinhada informalidade no contacto dos estudantes com docentes que simultaneamente desempenham funções de responsabilidade na cadeia de referência pedagógica, sendo um elemento muito positivo caracterizador da cultura de proximidade e acompanhamento, tem associado o risco de diluir a formalidade que deve ser um imperativo para garantir a coerência e solidez do SGGQ.

É referido que as taxas de aprovação e abandono, entre outras, são monitorizadas e permitem definir ações de promoção do sucesso académico (nomeadamente bolsas de mérito). Não é esclarecido como, quando e onde estas ações são desencadeadas, nem como estão enquadradas do SGGQ-IPVC. Não é evidente como é feita a promoção do sucesso escolar, e como são usadas as informações recolhidas, para comprovar que não são apenas ações esporádicas.

Foi possível esclarecer que o sistema de informação não tem a capacidade para facultar a compilação automática e síncrona de toda a informação necessária à avaliação de situações que ocorrem no processo de ensino e aprendizagem, sendo necessário gerir individualmente a solicitação e recolha de informação.

Para o planeamento de necessidades de recursos docentes, as necessidades de serviço docente são identificadas anualmente pelos coordenadores de curso. Da parte das áreas científicas (através dos grupos disciplinares) é dirigida aos Diretores das Unidades Orgânicas a proposta de contratação, renovação de contratos e de distribuição de serviço docente. Quem aprova é o CTC. Quem homologa é a Presidência. Não é explicitado um modelo de afetação de recursos docentes, nem os procedimentos que suportam a sua aplicação.

O SGGQ-IPVC parece estar muito bem estruturado na sua parte técnica de apoio, mas não é evidenciada de forma clara a sua transposição para o desenvolvimento de políticas educativas.

Pode afirmar-se que a maioria da informação é utilizada como ferramenta para a gestão da melhoria da qualidade, mesmo que alguma informação coligida (relevante) possa não estar a ser utilizada.

A identificação de instâncias de qualidade deficiente tem oportunidade de ocorrer periodicamente (semestralmente ou anualmente). Não é porém evidente que ocorra uma monitorização contínua com a capacidade para emitir alertas de uma forma automática.

Pode afirmar-se que há um contributo para a melhoria da qualidade, uma vez que as disfunções verificadas desencadeiam programas de ações de correção ou alteração, visando a melhoria.

Em síntese, existem quase todos os mecanismos e procedimentos de GQ essenciais. A informação é usada como ferramenta para a gestão e melhoria de qualidade. A identificação de instâncias de qualidade deficiente é eficaz. Há, sem dúvida, contributos para a promoção da melhoria.

Deteta-se, contudo, que as partes envolvidas ainda não cultivam a cultura de qualidade que se espera com este sistema.

Os intervenientes manifestam-se convictos de que a introdução do sistema, aliada à alteração estatutária que levou a uma maior integração institucional, constituiu uma boa razão para aderirem e cumprirem o que lhes é exigido, mesmo tendo que suportar a carga burocrática associada. Porém a sua atitude é mais de “cumprimento” do que de “comprometimento”. Há, assim, o risco de acomodação que, associado a uma previsível desburocratização, pode pôr em perigo o objetivo de melhoria contínua. A esta constatação pode adicionar-se um indicador mais preocupante: a baixa taxa de resposta aos inquéritos por parte de todos os intervenientes. O IPVC deve procurar estratégias para aumentar essa participação.

Assinala-se ainda a não institucionalização da participação de entidades externas em todo o processo ensino-aprendizagem. Ela existe, mas não está institucionalizada.

Tendo em conta que a instituição está inserida no espaço europeu de ensino superior e este inclui a comparabilidade dos graus, é aconselhável/ indispensável introduzir no SGGQ - IPVC a partilha de experiências, em exercícios de benchmarking, nomeadamente ao nível da definição e avaliação dos resultados de aprendizagem e dos referenciais do quadro europeu de qualificações.

Ainda que contemplado nos processos e procedimentos associados à criação e reestruturação de cursos, o Conselho Técnico Científico deverá assumir um papel cada vez mais relevante, no futuro, com a implementação e desenvolvimento das Áreas Científicas recentemente criadas. Foi identificada alguma debilidade na atual intervenção real deste órgão, na vertente ensino e aprendizagem do SGGQ-IPVC.

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:

Esta vertente tem assumido tradicionalmente uma relevância menos crítica para as instituições de ensino superior politécnico.

A constituição das áreas científicas no IPVC é recente, não havendo um historial da sua ação. É referida a “pró-ação” esperada das áreas científicas.

O IPVC possui estruturas que pretendem tornar mais eficiente a gestão de parcerias e da atividade científica e o acesso a financiamento e execução de projetos; a sua promoção e divulgação; o empreendedorismo e dinamização de "spin-offs", a propriedade intelectual, patentes e a prestação de serviços: a Oficina de Transferência de Tecnologia e do Conhecimento (OTIC) e as unidades de Investigação UIDM - Unidade de investigação & desenvolvimento em materiais; a UIDICTA - Unidade de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Ciência e Tecnologia Alimentar

Embora seja referida a preocupação das coordenações de curso e dos docentes em articular a atividade de ID com o ensino, procurando desenvolver oportunidades para o contacto dos estudantes com atividades de ID, não é evidenciada a forma como esta faceta se articula com o SGGQ-IPVC, isto é, como é garantida a qualidade quer dos projetos, quer da forma da associação, quer dos resultados para a aprendizagem dos estudante.

A identificação de necessidades de recursos laboratoriais feita pelos docentes e responsáveis de serviços não pode ser verdadeiramente considerada como evidência de um contributo (estratégico) dos procedimentos ou informação associados à ID para a melhoria da qualidade.

Ainda não está definida uma política de investimento (financeiro) promotora do desenvolvimento de projetos de ID, nem uma metodologia (interna ou externa) para a avaliação da sua relevância.

Na documentação facultada é manifestada uma preocupação genuína com a investigação e sua qualidade. As iniciativas ainda recentes merecem um aprofundamento do sistema de qualidade nesse sentido.

Ainda não existe uma monitorização sistemática da atividade de ID do corpo docente, que seja vertida numa avaliação do desempenho do corpo docente. Há uma divulgação passiva da produção e competências técnico-científicas instaladas no IPVC através da OTIC, e o registo dos currículos científicos dos colaboradores na Plataforma DeGóis.

O IPVC tem em desenvolvimento o seu Repositório, que integrado no RCAAP e na PDG, tornará mais eficiente a gestão das competências e produção técnico científica dos colaboradores, desde a sua monitorização, com indicadores de desempenho de produção (definidos em Objetivos do Eixo I&D+I e no processo GPR), até à definição de melhorias.

Deve ser dada atenção à singularização desta vertente na definição da Política da Qualidade, traduzindo-a no Plano da Qualidade.

Em síntese, existem mecanismos e procedimentos de GQ, mas essencialmente nos níveis administrativo e financeiro.

Foi possível constatar um notável desenvolvimento da participação nas redes institucionais regionais e reconhecido o dinamismo nas ligações com a comunidade. Esta vertente seria valorizada com uma

melhor integração dos procedimentos no SGGQ-IPVC. Para além da gestão administrativa e financeira era importante que o SGGQ-IPVC incorporasse um acompanhamento científico sistemático e estruturado dos projetos para assegurar um maior êxito dos mesmos. Esta componente é relevante para a valorização institucional do próprio IPVC.

Nesta vertente o SGGQ revela-se ainda incompleto. A tal pode não ser alheio o facto de, entre outras razões, só muito recentemente ter terminado o processo de definição das áreas científicas. Há, de facto, margem para melhorias.

As atividades de ID&I são desenvolvidas de forma dispersa, por iniciativas individuais dos docentes ou escolas, sem que se tenham identificado procedimentos de GQ consistentes, com recolha e tratamento de informação de forma sistemática, com vista à GQ e melhoria. A criação das áreas científicas e uma maior intervenção do Conselho Técnico Científico no futuro levará a um desenvolvimento do SGGQ-IPVC no domínio da ID&I.

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:

Foi possível constatar um notável desenvolvimento da participação do IPVC nas redes institucionais regionais e é reconhecido o dinamismo nas suas ligações com a comunidade.

A vertente da colaboração interinstitucional e com a comunidade seria valorizada com uma melhor integração dos procedimentos no SGGQ. Para além da gestão administrativa e financeira é importante que o SGGQ-IPVC incorpore o acompanhamento científico sistemático e estruturado dos projetos para assegurar um maior êxito e qualidade na execução dos mesmos, bem como uma maior valorização institucional.

Com base no eixo “Relações com a Sociedade/Internacionalização” do Plano Estratégico o IPVC declara que a colaboração interinstitucional procura uma relação mutuamente benéfica que fomente a criação de valor pela permuta de recursos, competências e experiência com parceiros; a otimização de custos e meios comuns; a partilha de informação, de planos estratégicos e de boas práticas. Não é porém identificada a sede de reconhecimento das vantagens de permuta, nem quem avalia a complementaridade de competências. Embora refira que possui estruturas, articuladas com as áreas científicas e as unidades de ID que identificam oportunidades de cooperação e prestação de serviços, não é clarificada a sua regulamentação, a sede da decisão sobre a sua formulação protocolar e sobre a sua validade científica. Também não esclarece como se consolida a colaboração interinstitucional e com a comunidade com as estruturas de gestão da qualidade na matriz científico-pedagógica.

Aspetos fundamentais estão planeados nas políticas, objetivos estratégicos e objetivos operacionais associados ao Eixo 6, “Relações com a Sociedade/Internacionalização”, contante do Plano Estratégico 2011-2014.

Não são apresentadas evidências de que a informação seja usada de forma sistemática como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade.

Não são apresentadas evidências de como as instâncias de qualidade deficiente são detetadas, tratadas e acompanhadas de forma eficaz.

Não são apresentadas evidências da existência de procedimentos de GQ na colaboração

interinstitucional e com a comunidade, nem evidências do contributo para a promoção da melhoria e que a cultura institucional apoia a inovação e novas ideias. O que são referidas são estruturas orientadas à cooperação interinstitucional e com a comunidade, e exemplos de ações/projetos desenvolvidos.

É de reconhecer a notável afirmação e o elevado reconhecimento externo do IPVC na colaboração com a comunidade. Porém, do ponto de vista do Sistema de Garantia da Qualidade, o enquadramento reduz-se praticamente ao apoio a projetos, nas perspetivas administrativa e de gestão financeira.

Existindo procedimentos de garantia da qualidade; não sendo claramente utilizada a informação como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade (para além da gestão administrativa e financeira); sendo identificadas algumas instâncias de qualidade deficiente, mas não sendo possível evidenciar o contributo sustentado para promoção da melhoria da qualidade, esta secção deve ser considerada emergente, mas com o potencial para uma rápida valorização, nomeadamente com o desenvolvimento do Plano Estratégico 2011-2014.

Em síntese, o IPVC tem estruturas que auxiliam a Presidência a identificar oportunidades de cooperação e prestação de serviços e potencia parcerias já existentes. A produção científico-técnica é divulgada no Repositório do IPVC e os curricula dos seus colaboradores são divulgados pela plataforma DeGóis.

Procura fazer-se uma valorização económica do conhecimento produzido, para além de participar em atividades de desenvolvimento regional com associações regionais, transfronteiriças e com várias empresas.

Tem também atividades de cooperação com outra IES, colaborando em Mestrados conjuntos.

Porém, a CAE tinha como objetivo analisar o SGGQ e não a qualidade das atividades. As estruturas acima referidas têm processos de garantia de qualidade referentes às partes administrativas e financeiras. Tal como foi referido em outras secções do relatório, interessa ao Instituto garantir a qualidade do seu envolvimento externo, o que só pode ser feito através de uma melhor integração entre os processos de colaboração interinstitucional e com a comunidade e o SGGQ, e um acompanhamento científico sistemático e estruturado dos projetos.

2.2.4.1 Nas políticas de gestão do pessoal

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

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

2.2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O Plano Estratégico define o eixo “Desenvolvimento Humano”. As políticas de gestão do pessoal desenvolvem-se através do processo Recursos Humanos (RHU), que inclui a Avaliação de Desempenho e os Planos de Formação.

Os Inquéritos anuais de satisfação, dirigidos aos colaboradores, traduzem uma perspetiva de “clientes” do sistema. É um elemento que pretende disseminar a cultura da qualidade.

O processo “recursos humanos” define e operacionaliza os procedimentos de gestão dos recursos humanos (concursos, contratação, acolhimento e integração, formação, gestão de carreiras, remunerações, abonos e benefícios sociais, e instrução do processo individual do colaborador).

A avaliação de desempenho do pessoal não docente baseia-se no SIADAP - Sistema Integrado de

Avaliação de Desempenho da Administração Pública.

O planeamento da formação de pessoal não docente, suportado quer por solicitação dos próprios, quer pela definição orgânica das necessidades, assegura o ajustamento entre a formação providenciada e as necessidades. Fica contudo a noção que esta formação é facultada apenas por formadores internos e é de natureza prática

Possuindo o IPVC seis Escolas (de dimensão, natureza e localização distintas) e serviços de diferente natureza, o Gabinete de Avaliação e Qualidade deverá lidar com a expectativa de cada Unidade Orgânica e Unidade Funcional para a apropriação de atribuição para os diferentes níveis de desempenho e classes profissionais, cumprindo a dotação global. A gestão estratégica e operacional não é evidenciada.

O Regulamento de Avaliação do Pessoal Docente foi já aprovado, e encontra-se em implementação. A progressão do pessoal docente terá como um dos elementos de referência o Regulamento em implementação. Não está definida a forma como a informação recolhida irá contribuir para a melhoria da qualidade.

O IPVC refere um procedimento de acolhimento orientado à apresentação das instalações e à apresentação da missão, visão, política e objetivos da qualidade, apresentação da função e documentação do SGGQ. O conhecimento da missão, visão, política e objetivos da qualidade deveria constituir um requisito prévio na consideração, avaliação e seleção de candidatos.

Sobre a Gestão do Pessoal o IPVC realça o sentido de equipa, de construção, de partilha de valores e de promoção de uma cultura de confiança e de responsabilização.

Tanto na formação do pessoal docente como não-docente, não é referido o vetor da mobilidade internacional.

Não é definida a forma como são tratadas e acompanhadas as situações de deficiente prestação por parte de não-docentes.

Igualmente, não é definida a forma como são tratadas e acompanhadas as situações de deficiente prestação por parte de docentes. O esclarecimento dado sobre o tratamento de disfunções evidenciou um tratamento de base informal, não sistematizado. Não foi também evidenciada a produção de planos de recuperação a cumprir, de âmbito pedagógico e científico.

Em consequência da alteração recente da legislação enquadradora do ensino superior, a qualificação do pessoal docente foi realizada de forma intensiva. A sistematização do processo de qualificação (com a intervenção qualificada do Conselho Técnico científico) e a sua integração no SGGQ terá que ser desenvolvida, para uma efetiva consolidação da política de gestão do pessoal docente.

Em síntese, no que se refere ao acompanhamento, valorização e reconhecimento da qualificação do pessoal docente, o IPVC demonstra ter desenvolvido um esforço significativo. Em particular, deve salientar-se o esforço na formação de pessoal docente decorrente das exigências pela legislação recente (cerca de 40% do pessoal encontra-se neste momento em formação o que, de imediato, dificulta a ação do IPVC e a qualidade da sua atividade docente e de investigação).

Existem mecanismos e procedimentos de GQ definidos. Não está ainda implementado o Regulamento de Avaliação dos Docentes (RAD) que, no entanto, foi aprovado e se encontra para publicação. Só a prática permitirá concluir sobre a repercussão na qualidade resultante da aplicação

desse regulamento.

Os mecanismos já existentes estão em funcionamento e permitem detetar deficiências. A partir das informações recolhidas e da elaboração dos planos de melhoria o sistema pode responder às exigências de melhoria contínua.

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 política de gestão de recursos materiais e serviços, incluindo os serviços de apoio aos estudantes assenta no Eixo “Logística” do Plano Estratégico.

Os Serviços de Apoio ajustam-se adequadamente ao enquadramento pela Norma ISO 9001. Os conceitos de “cliente” e de “não-conformidade” correspondem de forma natural à sua natureza. A CAE considera que os processos de GQ estão bem implantados.

Os serviços de apoio que são disponibilizados em cada um dos pólos do IPVC estão sujeitos a exigências adicionais que resultam da dispersão geográfica e da gestão articulada dos recursos humanos limitados que lhes estão afetados.

É indispensável incrementar o desenvolvimento do sistema de informação e a utilização das tecnologias de informação, fomentando o trabalho em rede, para desenvolver uma gestão transversal, eficiente, ágil e eficaz dos serviços e dos recursos materiais, e garantindo a uniformidade de procedimentos, e a convergência da cultura da qualidade nas Unidades Orgânicas e Unidades Funcionais em diferentes localizações.

Haveria vantagem num reforço de uma gestão integrada de alguns processos, nomeadamente na gestão de horários e afetação de espaços e equipamentos parecendo haver necessidade de desenvolver uma gestão/ coordenação a um nível mais abrangente do que o universo-escola. Está planeada a configuração do equivalente a uns serviços de documentação para a gestão dos serviços de biblioteca distribuídos pelos pólos do IPVC.

O IPVC pretende obter a acreditação específica de cada laboratório.

Para todos os serviços são referidos a definição dos intervenientes e dos responsáveis das atividades, os indicadores de desempenho e os planos de melhoria.

As instâncias de qualidade deficiente são essencialmente detetadas através de inquéritos aos utentes. São produzidas sugestões orientadas à maior eficiência dos serviços feitas pelos seus funcionários, conhecedores dos objetivos estabelecidos pelo SIADAP.

São feitos inquéritos aos utilizadores dos SAS.

Pode afirmar-se que existem diversos procedimentos de GQ, nomeadamente quando estão definidos os processos associados a cada serviço (ou à sua maioria). Pode igualmente afirmar-se que a maioria da informação é utilizada como ferramenta para a gestão da melhoria da qualidade. É de considerar que existe um contributo para a melhoria da qualidade.

As Escolas não têm autonomia financeira. O orçamento das Escolas corresponde apenas ao financiamento de funcionamento, sendo os encargos com pessoal geridos centralmente. Não há

porém um suporte de contabilidade analítica que permita fazer a apropriação dos custos indiretos, e o cálculo do custo por estudante, permitindo a comparação com custos padrão por estudante e por área do conhecimento. O processo de atribuição de dotações ETI a cada Escola, a cada ciclo de estudos e a cada Unidade Curricular, constitui um fator importante de responsabilização e de evidência da disseminação de uma cultura da qualidade, cuja transparência contribuirá para a consolidação da gestão da qualidade.

Em síntese, os serviços de apoio são aqueles aos quais o sistema adotado melhor se adapta e verifica-se, de facto, que é aquele em que se detetam mais facilmente as instâncias de qualidade deficiente e se procede às melhorias de modo mais automatizado.

Contudo, assinala-se que há casos que merecem, ainda, alguma atenção especial: por exemplo, haveria vantagem num reforço de uma gestão integrada, nomeadamente na gestão de horários e afetação de espaços e equipamentos, parecendo haver necessidade de desenvolver uma gestão/ coordenação a um nível que não seja meramente restrito ao universo escola. Admite-se, contudo, que essa integração esteja ainda incompleta por não estar ainda completamente implementado o processo de integração institucional.

Seria também útil dispor de um sistema de contabilidade analítica para apoio às decisões dos responsáveis nos vários níveis de gestão.

Existem os procedimentos essenciais para a garantia da qualidade no âmbito dos serviços de apoio. Os interlocutores dos diferentes sectores mostraram claramente o conhecimento dos mesmos e uma grande familiaridade com os processos respetivos. Independentemente da eficiência dos serviços de apoio, os mecanismos de garantia de qualidade estão ativos e dinâmicos. A dimensão do IPVC ao nível de estudantes e docentes facilita seguramente o funcionamento dos processos da GQ nesta área e a sua melhoria contínua.

2.2.6.1 Na internacionalização

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

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

2.2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O IPVC definiu procedimentos para promover, monitorizar, avaliar e melhorar as atividades relativas à participação em atividades internacionais de educação e formação e à mobilidade de estudantes e colaboradores. Estes procedimentos assentam no eixo estratégico “Internacionalização” do Plano Estratégico e são operacionalizados através do Processo de CIN (cooperação internacional).

Como se diagnosticou em relação à transferência de tecnologia e conhecimento, também na vertente da internacionalização, a CAE é de opinião que deverá haver uma melhor integração entre o processo de internacionalização e o SGGQ, e um acompanhamento científico sistemático e estruturado dos projetos.

A CAE apreciou o bom funcionamento dos serviços de apoio aos estudantes estrangeiros e aos estudantes portugueses que participam em ações de mobilidade.

O IPVC lançou um programa próprio e inovador de mobilidade com os países africanos, antigas colónias portuguesas, idêntico ao programa europeu Erasmus, onde são aplicados os mesmos procedimentos de GQ

O processo CIN gere as atividades de mobilidade, monitorizadas por vários indicadores de desempenho, sendo definidos, anualmente planos de melhoria para o processo. É referido que no

caso específico de mobilidade de estudantes, se procura manter uma forte interligação com os atos de gestão académica, como o lançamento de avaliações e emissão de certificados e as atividades pedagógicas e meios de suporte.

A coordenação de atividades de internacionalização no ensino e formação, está associada ao coordenador Erasmus em colaboração com o Diretor e a Coordenação de Cursos.

A internacionalização abrange a participação em atividades internacionais de educação e formação e à mobilidade de estudantes e colaboradores.

Pode afirmar-se que existem diversos procedimentos de GQ associados à internacionalização, sendo a maioria da informação utilizada como ferramenta para a gestão da melhoria da qualidade. As instâncias de qualidade deficiente são identificadas de forma eficaz.

É de considerar que existe um contributo para a melhoria da qualidade. Isto porque há definição estratégica; há identificação de responsáveis; há indicadores; há monitorização e informação.

No que se refere aos serviços de apoio à internacionalização, o SGGQ pode ser considerado como “em desenvolvimento”.

A definição da forma de intervenção das recentemente formalizadas áreas científicas nos processos de internacionalização permitirá a sua valorização.

A CAE apreciou o bom funcionamento dos serviços de apoio aos estudantes estrangeiros e aos estudantes portugueses que participam em ações de mobilidade.

Em síntese, existem mecanismos e procedimentos de GQ no que respeita à mobilidade e têm as mesmas características que as dos serviços de apoio.

Porém, já no que diz respeito às restantes componentes da internacionalização, entendemos poder haver melhorias: com efeito, como se diagnosticou em relação à transferência de tecnologia e conhecimento, também na vertente internacionalização, a CAE é de opinião que deverá haver uma melhor integração entre o processo de internacionalização e o SGGQ e um acompanhamento científico sistemático e estruturado dos projetos e parcerias.

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 IPVC refere o SGGQ como sendo um sistema estruturado que permite alcançar os objetivos da organização da forma mais eficiente e eficaz, articulando-o com os órgãos de governação e de gestão, sendo claramente definidas responsabilidades, autoridades e outros intervenientes. Refere ainda que, com esta articulação procura melhorar a compreensão de papéis e de responsabilidades necessárias à prossecução de objetivos comuns, de forma a reduzir possíveis barreiras funcionais. A CAE considera que a compreensão dos papéis e das responsabilidades não deverá ocorrer em consequência da articulação, mas sim que é da compreensão dos papéis e das responsabilidades que

deve ocorrer a formalização das formas de articulação e a especificação dos agentes que nela devem intervir.

O IPVC refere que também teve em consideração as necessárias interdependências existentes entre processos através de abordagens estruturadas que harmonizam e integram processos.

É também afirmado que a articulação entre processos e com a gestão estratégica permite compreender melhor as capacidades organizacionais e a definição das prioridades de ação ao nível das restrições na dotação de recursos e a definição e hierarquização do funcionamento das atividades que constituem o sistema (Matrizes dos Processos).

A informação decorrente da autoavaliação do SGGQ é considerada pelo IPVC uma ferramenta muito importante para conhecer o nível de maturidade do sistema e para identificar as oportunidades de melhoria, e estabelecer os planos de ação. A Revisão ao Sistema produz um conjunto de informação que permite aos órgãos de governação e gestão atualizar a Política da Qualidade, definir novas estratégias e rever objetivos, melhor identificar necessidades de recursos, e ajustar as atividades e processos aos requisitos das partes interessadas.

O IPVC regista uma nota de preocupação sobre a necessidade de garantir uma maior robustez e disponibilidade de informação, nomeadamente a necessidade de garantir que os dados são exatos e fiáveis, a necessidade de garantir que são tornados acessíveis e comunicados mais facilmente. Esta preocupação é estendida à análise dos dados e informação com base em métodos válidos, por exemplo métodos estatísticos e níveis de amostragem e projeção.

O IPVC exprime a preocupação em garantir e otimizar a identificação de recursos internos e externos, necessários à consecução dos objetivos da Instituição a curto e longo prazo, nomeadamente a consolidação de procedimentos associados à gestão do património, à disponibilização do registo atualizado das competências técnico científicas (a desenvolver sob coordenação das áreas científicas) e ao registo e disponibilização da produção científica.

O IPVC refere que há procedimentos implementados no SGGQ para garantir que os recursos são utilizados de modo eficaz e eficiente, permitindo afetar, monitorizar, avaliar, otimizar, manter e preservar esses recursos.

A filosofia orientada à especificação de processos, que está subjacente ao modelo ISO adotado para o SGGQ, tem dificuldade em construir e reunir a informação articulada necessária à adequada avaliação e tomada de decisão pelos órgãos de governo e de gestão. (process oriented vs event based).

Em síntese, o SGGQ foi introduzido por vontade expressa e empenho pessoal do atual Presidente. Ele soube rodear-se de uma equipa que implementou e desenvolveu o sistema. Será de esperar uma boa coordenação entre o SIGG e os órgãos de coordenação e gestão. Não tivemos evidências que tal não acontecesse e pudemos verificar que, no contacto com os vários responsáveis (p. ex., o Presidente do CTC, o Administrador dos SAS), há vontade de preservar uma boa articulação.

Embora o sistema cubra a maioria das atividades, a CAE não ficou tranquilizada com alguma passividade de certos atores, que aderem ao sistema porque veem as vantagens, mas não vão além do que lhes é solicitado. Se o sistema não estiver bem enraizado no funcionamento da Instituição, parece legítimo perguntar se ele consegue sobreviver à ausência da atual equipa dirigente. Não é, claramente, possível responder a esta pergunta em qualquer circunstância, mas é possível encontrar medidas que impeçam que, ausente a atual direção, permitam que o sistema segue o seu rumo

natural. Tal só poderá acontecer se a articulação atualmente existente investir na consolidação. Um certo otimismo existente, não pode negligenciar os riscos.

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:

Os estudantes participam no SGGQ através da sua representação no Conselho Geral, no Conselho Pedagógico, Conselho Académico, intervenção das Associações e Federação de Estudantes, participação nos Inquéritos de avaliação da Qualidade de Ensino, das Bibliotecas e dos Serviços de Ação Social. Contudo, parecem estar ausentes na definição das políticas de qualidade, nomeadamente nos Serviços de Ação Social. Os estudantes integram equipas de auditorias internas. Não é porém regulamentada a forma como, e quando, são criadas estas equipas de auditoria internas. Os estudantes integram, ainda, as Comissões de Curso, participando na elaboração do relatório anual de curso.

Os antigos estudantes são auscultados através de inquérito focado na empregabilidade, na relação entre a formação adquirida e a situação de emprego, e tipo de apoios que os diplomados esperam na transição para o mercado de trabalho.

Os estudantes estrangeiros são anualmente auscultados através do ERASMUS Survey.

Os docentes participam no Conselho Geral, no Conselho Técnico-Científico, no Conselho Académico, no Conselho Pedagógico, nas Coordenações de Curso, na interação nas áreas científicas e grupos disciplinares. Participam também em inquéritos de avaliação de diversos serviços.

O pessoal não-docente participa no Conselho Geral, Conselho Académico, comissão paritária do SIADAP e, ainda, em inquéritos de avaliação de diversos serviços.

As entidades externas participam nas Comissões de Curso e estão representadas no Conselho Geral. Participam em inquéritos que são realizados à comunidade, incluindo a Gabinetes de orientação profissional/psicólogos/escolas secundárias e a Entidades Externas para identificação de oportunidades de melhoria e inovação da oferta formativa. São dirigidos convites a instituições parceiras para integrar equipas auditoras no processo de autoavaliação.

Apesar de uma participação alargada de entidades externas na reunião com a CAE, não houve evidência da participação de entidades externas na elaboração dos planos curriculares, e na sua melhoria.

Na página da internet de várias Comissões de Curso não estão presentes as entidades externas. É por exemplo o caso da Comissão de Curso de Biotecnologia (<http://81.90.50.49/biotecnologia-comissao>). A informação apresentada para cada curso não tem a mesma estrutura, o que reforça a noção de que os padrões não estão assumidos e assimilados em igual grau nas diferentes Escolas e mesmo nos diferentes cursos.

O IPVC pretende desenvolver um procedimento para a gestão de sugestões e reclamações que

permita a obtenção de informação sobre situações de insatisfação ou de propostas de melhoria identificadas por partes interessadas. Sublinha-se, ainda, que se procura que o tempo de resposta seja o menor possível e que as ações implementadas para eliminar a causa da reclamação sejam eficientes. Presume-se que as partes interessadas aqui consideradas sejam internas. A sentida necessidade de desenvolver um procedimento para a gestão de sugestões e reclamações confirma a percepção que a CAE recolheu de que a monitorização cíclica (semestral ou anual) do sistema não é suficiente, e que não existem, ou não estão suficientemente desenvolvidos mecanismos de alerta que correspondam a uma monitorização contínua do sistema.

Pode concluir-se que, no que se refere à participação das partes interessadas (internas e externas), o sistema está estruturado e instalado, mas não em pleno funcionamento. Existe participação ativa das partes interessadas internas. Essa participação deriva das exigências do sistema, sem que isso signifique a absorção de uma cultura de qualidade sem reservas. A CAE não encontrou o entusiasmo inerente a uma cultura de qualidade. Notou-se um entusiasmo moderado em vários atores, sem que se notasse um verdadeiro compromisso com o aprofundamento do sistema ("fazemos por que nos pedem e, para já, vemos vantagens, apesar da burocracia envolvida"). Como já dissemos, será aconselhável que o IPVC desenvolva estratégias para envolver mais as partes interessadas internas.

O envolvimento das partes interessadas apresenta-se ainda um pouco desestruturado. A CAE não encontrou evidência de participação sistemática das partes interessadas externas. No entanto, há evidências de que são contactadas para darem a sua opinião sobre diferentes aspetos da vida do IPVC. Seria aconselhável envolver institucionalmente os atores externos (vimos essa intenção em uma das Escolas).

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:

O Sistema de Informação constitui um suporte transversal fundamental ao bom funcionamento do SGGQ.

Muita da informação recolhida no IPVC corresponde aos inquéritos lançados ciclicamente, para avaliar a satisfação dos utentes dos muitos processos definidos.

Verifica-se que há a recolha de informação sobre candidaturas, colocações, caracterização dos estudantes, progressão e taxas de sucesso, abandono, e empregabilidade.

É também compilada informação que resulta de auditorias internas e dos relatórios anuais.

É feito o levantamento das necessidades de espaços pedagógicos e laboratórios a partir de informação coligida a partir dos docentes. É também a partir dos docentes que são analisadas as necessidades específicas transversais para elaboração do orçamento e planos de aquisições, submetidas a Conselho de Gestão.

Porém, verifica-se que a informação recolhida é facultada aos atores internos de uma forma essencialmente passiva. Isto é, a informação não é automaticamente coligida (e tratada) e facultada

de forma organizada apropriada à análise e decisão nos órgãos que dela necessitam. Como consequência, verifica-se alguma dificuldade na sua compilação, e os elementos não são recolhidos de forma síncrona, o que fragiliza a sua consistência.

Para além dos registos de desempenho que são feitos, é referida a informação sobre o desempenho que advirá da aplicação da regulamentação para a avaliação dos docentes já aprovada. Mas não é esclarecido que suporte permitirá a recolha e validação da informação, quem a analisará, como, e com que (con) sequência.

O IPVC não possui uma contabilidade analítica. Atendendo a que o sistema de garantia da qualidade pretende que, no limite, todas as áreas de atividade sejam modeladas como processos, esta omissão condiciona a capacidade de apropriação de custos e a verificação de conformidade na gestão orçamental.

Não há evidência da existência de um espaço de intranet com a relação atualizada e classificada de documentos e diretivas institucionais.

Genericamente, a grande importância do aligeiramento dos processos que o desenvolvimento de um suporte baseado num sistema de informação viria a permitir é reconhecida pelos colaboradores. Contudo, e como ressalva, convém referir que o desenvolvimento do SGGQ-IPVC não se esgota no desenvolvimento do sistema de informação.

O Sistema de Informação gere informação relevante, mas não totalmente abrangente. A IES possui mecanismos de recolha e análise de um importante volume de informação. Porém, a divulgação interna é essencialmente “passiva”. Não se esgotando o Sistema de Informação na sua base informática, o desenvolvimento do suporte informático do sistema de informação, com áreas e níveis de acesso específicos a cada processo de decisão emerge como indispensável, pois permitirá aliviar muita da carga “burocrática”, e reforçará a consistência e a credibilidade da informação.

O Sistema de Informação deve ocorrer transversalmente como uma ferramenta fundamental com o potencial para permitir a compilação de um suporte adequado de informação consistente e síncrona, necessária à análise e à tomada de decisões. Genericamente é reconhecida pelos colaboradores a grande importância do aligeiramento dos processos que o desenvolvimento de um suporte baseado num sistema de informação viria a permitir. Contudo e como ressalva, convém referir, uma vez mais, que o desenvolvimento do SGGQ-IPVC não se esgota no desenvolvimento do sistema de informação.

O SI não está ainda a ser utilizado no processo de decisão estratégica.

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:

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A informação publicitada externamente pelo IPVC (na página da internet) inclui: Missão; História; Órgãos do IPVC; Estatutos; Escolas Superiores; OTIC (Oficina de transferência de inovação e conhecimento); Recursos Humanos; Serviços; Qualidade; Legislação; Planos e Relatórios; Ofertas de Emprego/Estágio.

Constam os Planos e Relatórios de Atividades de 2010 a 2012 e o Manual de Qualidade aprovado.

Esta informação corresponde à descrição da instituição, da sua História, Cultura e Estrutura, tal como definida estatutariamente.

O espaço de “Ofertas de Emprego/Estágio” constitui um depósito de informação sem interação dinâmica, e sem evidência de um tratamento com valor acrescentado. Das quatro entradas nesta secção, uma corresponde a uma oportunidade de candidatura já encerrada em Abril do corrente ano, e outras duas não referem prazos ou datas de candidatura. Este espaço não corresponde a uma efetiva Bolsa de Estágio e Emprego.

A secção relativa à Qualidade disponibiliza o Manual de Qualidade do IPVC. Toda a informação relativa ao SGGQ-IPVC está disponível na Secretaria Virtual, incluindo a estrutura documental com acesso reservado aos utilizadores credenciados.

O Plano Estratégico 2012 - 2014, acessível através de uma ligação embebida no texto descritivo relativo a “Planos e Relatórios” deveria ter uma apresentação singularizada, dada a sua importância para o enquadramento do plano da qualidade.

Não se verifica a uniformidade da informação facultada relativamente aos vários ciclos de estudo, não sendo disponibilizada em todos eles informação sobre a constituição das respetivas comissões de curso.

O Relatório de Atividade divulgado publicamente na página do IPVC reporta-se ao ano de 2010, não constando da mesma informação relativa à empregabilidade dos seus diplomados, conforme requisito da alínea h) do Artigo 159º do Regulamento Jurídico das Instituições de Ensino Superior.

A informação sobre a empregabilidade dos titulares de graus académicos não é também mencionada nos documentos informativos destinados a difusão pública, conforme exigido pelo Artigo 162º do RJIES.

Das reuniões realizadas, a CAE detetou oportunidades, em algumas áreas, de promoção e reconhecimento da imagem externa do IPVC através da divulgação das teses e trabalhos científicos junto dos públicos relevantes.

Apesar do entusiasmo posto, pela liderança do IPVC, nesta vertente há aspetos a que conviria dar mais atenção. Uma estratégia de marketing e/ou publicidade é fundamental no atual ambiente concorrencial no ensino superior. Mas há partes interessadas externas que são mais sensíveis a uma comunicação menos visível, mas mais dirigida a aspetos científicos e formativos. Assim, das reuniões realizadas, a CAE detetou oportunidades de promoção e reconhecimento da imagem externa do IPVC com a publicação das teses e trabalhos científicos junto dos públicos relevantes. Estas oportunidades podem não conter um espírito de empreendedorismo, mas são igualmente de importância para a imagem da Instituição.

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:

Os procedimentos para acompanhamento, avaliação e melhoria do SGGQ estão previstos nos

processos de Planeamento e Gestão Estratégica, do Observatório e de Gestão e Melhoria do Sistema.

O objetivo estabelecido é definir a metodologia para proceder à análise crítica pela Gestão de Topo, devendo da revisão do sistema resultar ações que conduzem à melhoria da eficácia do SGGQ e dos processos, melhoria dos serviços prestados e necessidades de recursos.

O procedimento definido para a revisão do sistema determina que, anualmente, em cada Unidade/Serviço, a Gestão de Topo, com a colaboração do(s) Gestor(es) da Qualidade e Gestores dos Processos, analisa as entradas para a revisão do sistema. Estas entradas incluem a adequação da Política da Qualidade, o seguimento dos objetivos da qualidade, o desempenho dos processos, a análise da concretização do plano de auditorias e resultados das mesmas, a análise de não conformidades, observações, reclamações e sugestões, e identificação de causas de não conformidades e reclamações, o estado de implementação das ações corretivas e preventivas e avaliação da sua eficácia, as recomendações para melhoria, os resultados da avaliação da satisfação dos clientes e outras partes interessadas, o seguimento de ações resultantes de revisões anteriores, a definição de ações, incluindo propostas de ações para eliminar causas de não conformidades e reclamações, dados relacionados com a eficácia e eficiência do SGGQ.

Da análise das entradas mencionadas, os Gestores da Qualidade de cada unidade orgânica e serviço, em colaboração com os gestores de processo, elaboram o Balanço da Qualidade, com as ações e conclusões resultantes, associando aos processos onde têm impacto. O Gabinete de Avaliação e Qualidade reúne os Balanços da Qualidade de todas as Unidades/Serviços, elabora a proposta de revisão do sistema e envia ao Presidente para aprovação. O Presidente aprova a Revisão do Sistema, ouvido o Conselho de Gestão, Diretores das Escolas e Administrador dos SAS e define ações, responsabilidades, recursos e prazos, associando aos processos e/ou unidades orgânicas onde tem impacto.

Cabe ao Gabinete de Avaliação e Qualidade, em colaboração com os Órgãos e Serviços responsáveis, o acompanhamento das ações definidas e a avaliação da sua eficácia.

Pode-se afirmar que estão definidos quer o procedimento, quer os níveis de intervenção. Contudo, todo o processo emerge como demasiado centrado na observação de não-conformidades. Podendo este aspeto ser fundamental e relevante para as unidades funcionais de serviço, distorce a ênfase da avaliação das matérias que são da responsabilidade de órgãos de coordenação, como sejam os que contribuem para os Relatórios de Balanço da Qualidade nas Escolas.

Seria vantajoso formalizar uma Comissão de Acompanhamento da Qualidade, que atravessasse todas as Escolas, com a capacidade para impulsionar a homogeneização de procedimentos e práticas nas diferentes Escolas.

A gestão de ocorrências é baseada num procedimento documentado que define a metodologia de implementação de ações corretivas, de modo a investigar as causas das não conformidades ou potenciais não conformidades dos serviços prestados e dos processos ou atividades.

Mais do que a correção do cumprimento de não-conformidades, a complexidade da deteção sistemática da necessidade de alteração da configuração do próprio sistema de garantia de qualidade não é abordada, ocorrendo contudo a referência a uma situação em que foi detetada a duplicação de procedimentos. Este nível requer um esforço continuado da instituição na implementação dos mecanismos adequados.

O sistema, tal como é aplicado, prevê a sua melhoria contínua. Sem dúvida alguma, ele permite

detetar ocorrências e melhorar processos, o que não é equivalente a melhorar o sistema.

O que se pretende nesta secção é encontrar evidências de que o sistema tem em si próprio meios para deteção das suas fragilidades e para a sua correção. Apesar das alterações do Manual não foi evidenciado que essas correções se produziram como resultado de mecanismos contidos no sistema. Embora reconhecendo que o esforço desenvolvido é já muito, e meritório, e que está muito bem feito nos aspetos já desenvolvidos, considera que é necessário dotar o sistema com mais mecanismos necessários à sua própria melhoria contínua.

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:

Foi possível reconhecer que o SGGQ do IPVC cobre a maioria das atividades essenciais. Os processos de ensino e formação, de investigação, intercâmbio, e os serviços estão cobertos em menor ou maior grau.

A CAE concorda com o diagnóstico da instituição quando reconhece no seu relatório de autoavaliação que é importante passar do estágio atual para um estágio em que o foco se situou no desenvolvimento de um SGGQ, para o seguinte, em que o SGGQ seja muito mais colocada à disposição dos agentes educativos, permitindo um novo salto em frente e a consolidação do sistema.

Tendo em conta que a instituição está inserida no espaço europeu de ensino superior e este inclui a comparabilidade dos graus, é aconselhável/ indispensável introduzir no SGGQ a partilha de experiências, em exercícios de benchmarking, nomeadamente ao nível da definição e avaliação dos resultados de aprendizagem e dos referenciais do quadro europeu de qualificações. O atual Observatório referido no relatório de autoavaliação não garante essa função.

A CAE confirmou a fraca participação dos estudantes nos inquéritos pedagógicos. Trata-se de uma realidade transversal à generalidade das IES, mas que revela alguma falta de envolvimento no processo de implementação do sistema de SGGQ, o que requer reflexão sobre as razões da falta de envolvimento e a definição de estratégias para inverter a situação.

A CAE verificou que, atendendo à dimensão de algumas das Escolas, o contacto informal de docentes e estudantes substitui, por vezes, os procedimentos estabelecidos no SGGQ, o que pode comprometer a consistência e fiabilidade do sistema, não obstante traduzir o bom clima de relacionamento.

Conclui-se que as etapas do SGGQ existentes foram adequadamente implementadas. Mas alguns processos nem sempre foram desenvolvidos exaustivamente, seja no âmbito do ensino-aprendizagem, da investigação, ou da inovação e transferência do conhecimento. Frequentemente a preocupação limita-se à gestão dos processos e não se foca dos processos na sua perspetiva técnica (conteúdo).

A cultura da qualidade não está ainda enraizada na vertente da Investigação e Desenvolvimento e Inovação. A formalização das áreas científicas coloca expectativas inovadoras que resultarão da interação com os processos já consolidados do SGGQ.

A “alimentação” do SGGQ é referida como sendo uma carga pesada. A informatização dos suportes e

o aprofundamento do sistema de informação permitirão aliviar estes procedimentos, libertando a atenção para os aspetos verdadeiramente valorativos e, por essa via, promovendo a participação.

O IPVC possui uma cultura de qualidade que ainda assenta de forma significativa na memória do modelo de organização matricial que antecedeu a presente estruturação adotada em conformidade com o modelo de governação definido pelo Regulamento Jurídico de Ensino Superior. Assim, foi possível perceber, em mais do que uma ocasião, que o corpo docente se apercebe com facilidade de contextos em que se torna necessário providenciar uma coordenação transversal que ultrapasse uma segmentação rígida por processos disjuntos. Esta memória de um modelo baseado na gestão de projetos e na afetação de recursos “comuns” constitui uma vantagem implícita para o IPVC, que assim possui um referencial de comparação.

Com a aprovação e adoção dos novos Estatutos, as Escolas perderam a sua autonomia financeira. Adicionalmente, o Conselho Científico (Técnico Científico) assumiu um nível supra Escola, representando uma instância promotora do sentido de coesão institucional. Foi também com a adoção dos Estatutos que a obrigatoriedade da implementação de um Sistema de Garantia da Qualidade veio dar um legitimidade de força de lei às iniciativas e práticas já desenvolvidas ao longo do tempo. Na generalidade, os colaboradores do IPVC, nomeadamente o corpo docente, associam a noção de reforço da coesão institucional à implementação do SGGQ, pelo que a Presidência dispõe de um capital político para fomentar avanços significativos no desenvolvimento do SGGQ.

Em síntese:

Foi possível reconhecer que o SGGQ-IPVC cobre a maioria das atividades essenciais. Há evidências da eficácia do sistema na melhoria contínua das atividades. Os procedimentos de GQ funcionam bem. Há ainda espaço para introduzir processos que complementem os já existentes, contribuindo para agilizar a gestão estratégica.

Haveria vantagem em que o sistema de informação e o serviço de qualidade fossem integrados ao máximo.

A CAE concorda com o diagnóstico da própria instituição quando reconhece no relatório de autoavaliação que é importante passar do estágio atual para um estágio em que o SGGQ-IPVC deixe de constituir uma preocupação em si, para passar a constituir um suporte que garanta um melhor aproveitamento para a melhoria dos vetores de missão da instituição, ultrapassando uma fase em que colocava o foco no desenvolvimento da ferramenta em si.

3. Pontos fortes e boas práticas

3.1. Principais pontos fortes do sistema:

A Direção do IPVC está declaradamente comprometida com o desenvolvimento do SGGQ. Os colaboradores do IPVC reconhecem o empenhamento pessoal do Presidente do IPVC e da sua equipa em prol do desenvolvimento de uma cultura da qualidade.

A Instituição identificou uma metodologia para o SGGQ e desenvolveu-a de forma coerente e sistemática (o Manual da Qualidade está presentemente na 10ª edição).

A Instituição aplicou o sistema da qualidade aos processos de apoio, de uma forma que assegura um melhor desempenho dos mesmos.

A definição e a prática do sistema já têm um tempo de aplicação suficientemente longo e são reconhecidas e acompanhadas pelos docentes, funcionários e estudantes.

O SGGQ no que se refere ao processo de Formação (ensino e aprendizagem) está claramente desenvolvido na definição e documentação de objetivos, funções, atores e responsabilidades. Estão definidos procedimentos regulares de avaliação dos cursos; os objetivos de aprendizagem para cada curso estão elaborados e estruturados; os planos de estudos e seus objetivos são disponibilizados publicamente; os planos das Unidades Curriculares, juntamente com informação de suporte à aprendizagem são disponibilizados em plataforma eletrónica. Os Regulamentos de organização do ensino e aprendizagem são elaborados e discutidos nos órgãos e publicitados. Os procedimentos de seleção e recrutamento estão estruturados e são publicitados.

Do ponto de vista do registo e controlo de não-conformidade dos processos o IPVC possui já uma longa prática, e evidências reconhecidas pelos seus colaboradores de melhorias induzidas por ações definidas em planos de correção.

O SGGQ está certificado pela ISO 9001, por uma entidade internacional acreditada pelo IPAC, e o IPVC está qualificado para a prestação de serviços e consultoria em I&DT e inovação a PME. Está definida a Estratégia Institucional para a qualidade e existe um sistema interno de garantia da qualidade implementado, com um suporte documental estruturado, e com procedimentos definidos. O Plano Estratégico define objetivos para os diferentes eixos estratégicos. A Política da Qualidade pretende ser alinhada e coerente com a Estratégia Institucional. Os Objetivos Operacionais e indicadores de desempenho são definidos anualmente, comunicados e monitorizados. Os Planos e Relatórios de Atividades e a Revisão do Sistema são efetuados anualmente e comunicados.

3.2. Boas práticas, passíveis de difusão:

A referência à realização de auditorias internas, com a integração de estudantes constitui um exemplo de boa prática.

Na estrutura de gestão do SGGQ-IPVC definida com um Gestor Institucional da Qualidade (coordenador do Gabinete de Avaliação e Qualidade - GAQ - ao nível da equipa da Presidência), e cada processo tem um Gestor Institucional. Os Gestores Institucionais de Processo coordenam uma equipa de Gestores do Processo alocados a cada Unidade Orgânica ou Unidade Funcional, e reporta ao Gestor Institucional da Qualidade. Os Gestores de Processo nas Unidades Orgânicas estão articulados com a estrutura de coordenação da UO.

A análise do cumprimento dos objetivos de cada curso e a definição das ações de melhoria são realizadas a partir dos Relatórios dos Cursos, conduzidos pelos Coordenadores dos Cursos que, por seu turno, consideram os Relatórios Anuais das Unidades Curriculares, dos resultados das auditorias, da auscultação das partes interessadas. O Conselho Técnico-Científico é envolvido na apreciação das propostas de alteração ao plano de estudos.

Na aplicação da norma ISO 9001 para Serviços de Apoio os conceitos de “cliente” e de “não-conformidade” correspondem de forma natural à sua natureza.

Os procedimentos para promover, monitorizar, avaliar e melhorar as atividades relativas à participação em atividades internacionais de educação e formação e à mobilidade de estudantes e colaboradores.

A Revisão ao Sistema produz um conjunto de informação que permite aos órgãos de governação e gestão atualizar a Política da Qualidade, definir novas estratégias e rever objetivos, melhor

identificar necessidades de recursos, e ajustar as atividades e processos aos requisitos das partes interessadas.

Os procedimentos para acompanhamento, avaliação e melhoria do SGGQ estão previstos nos processos de Planeamento e Gestão Estratégica, do Observatório e de Gestão e Melhoria do Sistema.

4. Recomendações para melhoria do sistema

4.1. Recomendações essenciais – aspectos a requerer acção correctiva

A referência à demora na atualização da informação respeitante às revisões dos objetivos de curso e UC's, e o registo de que os objetivos são por vezes descritos de forma genérica não constituindo verdadeiros objetivos de aprendizagem, significa que a definição destes procedimentos requer cuidado adicional, pois o projeto de ensino só constitui um todo se, e quando, às UC se atribuir um peso ajustado ao esforço que lhes está efetivamente associado. É necessário proceder a uma auditoria interna especificamente orientada à verificação e revisão das Unidades Curriculares que constituem os ciclos de estudo.

É indispensável, e deve ser garantida, a intervenção formal e qualificada do Conselho Técnico Científico (ou de uma comissão com ele articulada) em processos como a criação e reestruturação de ciclos de estudos. Correspondendo a recente formalização e organização das áreas científicas a uma necessidade sentida pelo IPVC, é essencial que estas sejam ativamente envolvidas em todos os processos que requerem a validação científica, ou que são valorizados pela sua contribuição. Seria vantajoso para o IPVC constituir uma comissão transversal às várias Escolas, para analisar, discutir e propor as formas e a ênfase de que se deve revestir a intervenção das áreas científicas. É indispensável clarificação as atribuições das áreas científicas e das coordenações de curso.

A referência aos poucos efeitos da avaliação dos colaboradores confirma a necessidade da adequada aplicação do regulamento de avaliação de docentes recentemente aprovado. O IPVC deverá considerar o desenvolvimento do suporte informático à aplicação do regulamento de avaliação de docentes, por forma a garantir o cruzamento, a consistência e validade da informação, e a sua preservação.

4.2. Recomendações adicionais, colocadas à consideração da instituição

Os procedimentos de planeamento de necessidades, nomeadamente de recursos de pessoal docente, e não docente, e da sua afetação na forma de dotação atribuída às Escolas (e projetos de ensino e formação), para além da presente prática de negociação traduzida na solicitação das Escolas e decisão da Presidência, ganhariam uma maior consolidação e transparência, se suportados por um modelo indexado a rácios padrão associados aos requisitos de qualidade de ensino e formação, e devidamente publicitado. Com os atuais Estatutos as Escolas perderam a sua autonomia financeira. Recebem uma dotação de funcionamento, sendo os encargos com pessoal suportados centralmente. A coesão institucional poderá ser reforçada pela maior transparência na aplicação do modelo subjacente à afetação de recursos (em particular, de recursos humanos).

Verifica-se a ausência de órgãos consultivos e da participação de especialistas externos na análise de novas ofertas formativas (processos de criação, revisão ou extinção de ciclos de estudo). A presença de elementos externos (conselho consultivo por área/curso) que é referida, não deverá ter um carácter facultativo, mas constituir requisito, que deve ser aplicado em todas as Escolas.

No que reporta ao processo de gestão financeira (GEF), é referida a debilidade criada pela ausência de mecanismos de controlo interno, constituindo fator de insegurança na tomada de decisões. Num

SGGQ marcadamente sustentado pela definição de procedimentos sujeitos a monitorização e controlo, é notada a ausência de um sistema de contabilidade analítica. Não é referido o cálculo do custo por aluno, por curso, por Escola.

A Estrutura documental é complexa e ainda muito suportada em registo por papel. A secretaria virtual é de utilização pouco intuitiva. É amplamente reconhecida a grande necessidade de melhorar os SI e comunicação, tornando mais eficiente o fluxo de informação e documentação de suporte, a monitorização de indicadores de desempenho e a tomada de decisão para melhoria contínua. O peso administrativo do sistema de informação emerge em diferentes contextos. Verifica-se também que a atual dificuldade na compilação de informação atualizada e síncrona necessária aos processos de análise e tomada de decisão. Contudo, é importante que não se instale a noção de que com a informatização de procedimentos e consolidação do sistema de informação se esgotam as correções e consolidações necessárias.

É referido que os procedimentos não estão completamente integrados na prática e nas rotinas de funcionamento. Deverá constituir preocupação da Instituição que os intervenientes nos processos não se sintam plenamente satisfeitos pelo simples cumprimento dos requisitos estipulados para cada processo, devendo ser fomentada a sua participação para a melhoria contínua e inovação não só do SGGQ, mas também da melhoria da qualidade do processo.

Verifica-se a ausência de procedimentos de avaliação e monitorização da eficácia das ações de apoio social e de integração dos estudantes. A participação dos diferentes atores na Definição de Políticas deve ser fomentada. Num sistema muito burocratizado, tende a diluir-se o foco na análise e decisão, e a vertente contributiva para a melhoria da essência dos processos.

A Instituição refere que os dados sobre a empregabilidade são limitados. Esta fragilidade pode constituir um fator crítico, nomeadamente quando a política da tutela sobre a aprovação do funcionamento de cursos e fixação de vagas usa (diretamente) informação dos centros de emprego. É importante que o IPVC desenvolva a sua metodologia autónoma e complementada por diferentes tipos de fonte, para poder confrontar os valores oficiais da tutela de forma sustentada. Esta parece ser uma atribuição adequada ao Observatório, referido no RAA e nas reuniões realizadas na visita, mas sem evidência de um conteúdo efetivo.

A implementação e gestão de um observatório de empregabilidade e de um gabinete de integração profissional suportado pelo sistema de informação, e acompanhada pela estrutura do SGGQ, permitiria consolidar um processo reconhecido por empregadores e estudantes, numa medida que não pode ser alcançada com a organização do atual depósito de anúncios de oportunidades. Por esta via será possível diminuir a sentida dificuldade em obter informação de antigos alunos e empresas em resposta a inquéritos. Constituirá 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 formação da IES.

Do conjunto de oportunidades referidas no relatório de autoavaliação do IPVC reforçam-se algumas pela sua inclusão nas recomendações adicionais da CAE:

- Envolver mais os estudantes nas auditorias internas ao sistema e na elaboração dos relatórios de curso.
- Garantir um maior envolvimento dos órgãos consultivos e de gestão na estrutura e gestão dos processos do SGGQ.

- Rever os procedimentos que suportam o planeamento das atividades letivas, nomeadamente no sentido de identificar as razões que impedem o planeamento atempado.
- Clarificar as atribuições das áreas científicas para que o modelo de suporte à atividade de ID possa ser uma componente efetiva do SGGQ. Definir linhas de política e estratégia e planos de atividade para as mesmas.
- Desenvolver a programada unidade funcional que coordenará as bibliotecas dispersas pelas instalações do IPVC. Considerar a vantagem a constituir na perspetiva de serviços de documentação, com atribuições mais amplas.
- Rever e implementar o regulamento da OTIC.
- Considerar a necessidade de desenvolver um conceito de observatório que permita recolher informação associada às práticas correntes no Espaço Europeu de Ensino Superior, e estabelecer referenciais para os eixos em que o IPVC desenvolve a sua missão.
- Identificar uma comissão de acompanhamento da implementação e funcionamento do SIGQ 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 Presidência constitui um apoio valioso. A documentação existente, e a autoavaliação da IES, referem a estrutura de gestão da qualidade, e a sua intervenção/apoio em articulação com os diferentes processos. Esta função de monitorização do SGQ deve ser reforçada.
- Criar uma Comissão de Acompanhamento da Qualidade (ou utilizar a referida no ponto anterior), que atravesse todas as Escolas, com a capacidade para impulsionar a homogeneização de procedimentos e práticas nas diferentes Escolas.
- Trocar experiências com outras IES que já têm implementados SGGQ's, com um grau de desenvolvimento semelhante ou superior.

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?

Cumprimento dos requisitos para a certificação. A área do “ensino e aprendizagem” foi avaliada como “em desenvolvimento”, bem como o “sistema no seu todo”. Todas as restantes áreas obtiveram uma apreciação de um desenvolvimento igual ou superior a “emergente”.

5.2. Fundamentação da apreciação de cumprimento assinalada

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

As áreas “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 “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”.

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 melhor documentada, devendo o sistema assumi-los como agentes, e não como “clientes”, pôde verificar-se que os estudantes interferem 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.

No que se refere à “Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade”, na investigação e desenvolvimento, a IES considera uma autoavaliação de “em desenvolvimento”. Mas não existe efetivamente uma política formal de investigação e desenvolvimento. Há a definição de uma “estrutura” para o enquadramento da investigação, e pretendem aplicar a avaliação de desempenho do corpo docente.

O sistema apresenta uma natureza estática e reativa. Poderá ser melhorado com uma ligação efetiva entre o sistema de informação e o SGGQ, garantindo uma monitorização mais rápida.

O atual sistema de gestão e garantia da qualidade apresenta-se ainda muito como um sistema que é “propriedade” da gestão de topo, havendo necessidade de promover de diversas formas a participação dos agentes, que – mesmo com o risco de perda de alguma eficácia – fomenta a assimilação da cultura da qualidade, e um ambiente que faculte as condições para o seu exercício.

É importante garantir que o SGGQ se consolida e permanece para além da permanência da atual Direção do IPVC, sendo para tal necessário que, para além de um sistema bem arquitetado, com processos e procedimentos assumidos com rigor e com evidência de melhoria dos indicadores, a comunidade adira na sua maioria.

O SGQ aparenta ser muito rígido, o que se compreende tendo em conta a sua arquitetura. Pode não deixar muita margem às iniciativas individuais no sentido da melhoria. Não se evidencia a hipótese de ter iniciativas reconhecidas e incorporadas no sistema, a não ser através dos planos de melhoria que são definidos todos os anos. Tal poderá fomentar que se procurem apenas cumprir os requisitos mínimos exigidos. É necessário dar oportunidade às iniciativas individuais, desde que não contrariem a política geral e que se possam vir a enquadrar no sistema.

É ainda insuficiente a integração entre o Sistema de Informação e o SGGQ. Com essa maior integração a eficiência aumentará, as decisões serão mais rápidas e a burocracia será reduzida.

O esforço colocado pelo IPVC no seu SGGQ é assumido politicamente pela Presidência de forma reconhecida pela comunidade, e é por esta reconhecido como um desenvolvimento indispensável e útil, apesar de requerer desenvolvimento e ajustamentos adicionais. É possível reconhecer que a comunidade está disponível para aderir a um esforço adicional na melhoria do sistema, o que constitui um capital importante à disposição da Presidência.

O entusiasmo e sentido profissional do gestor institucional pela qualidade é um fator decisivo para a capacidade para prosseguir nos desenvolvimentos necessários. E conta com a confiança plena da Presidência.

Atingido o atual estágio de implementação do sistema da qualidade, o IPVC deve prosseguir no caminho traçado.