



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

**Relatório de Autoavaliação do Sistema de Gestão da  
Universidade de Coimbra | 2019**

**- extrato -**

## Autoavaliação do desempenho do SG.UC ao nível do planeamento

→ **Substancial** (3, numa escala de 1 a 4)

### **Pontos fortes / práticas a manter**

1. O Manual do Sistema de Gestão evidencia o alinhamento entre a Política da Qualidade, o Plano Estratégico e de Ação e os Objetivos da Qualidade;
2. Existe um procedimento de planeamento estratégico, formalmente aprovado, que é aplicado em todos os Processos do SG.UC;
3. O PEA.UC resulta de um processo colaborativo, que conta com o envolvimento efetivo de partes interessadas internas e externas, sendo depois analisado, discutido e aprovado pelo Conselho Geral da UC;
4. O PEA.UC promove a implementação das iniciativas estratégicas, através da definição e concretização dos Planos de Ação, com identificação de metas e responsáveis;
5. Existe um Plano da Qualidade transversal à UC, que define as iniciativas estratégicas a implementar com vista à melhoria global do desempenho do SG.UC;
6. O Processos do SG.UC começam a abranger, gradualmente, todas as grandes áreas de atuação da instituição, estando alinhados com o quadro de referência estratégica;
7. Estão formalmente definidas as regras a aplicar na elaboração de regulamentos e de outros documentos de planeamento das atividades, i.e. procedimentos, instruções de trabalho e guias de orientação;
8. Existe a prática, em especial no contexto das estruturas de apoio à governação central da UC, da definição e utilização de procedimentos, instruções de trabalho e guias de orientação documentados/as, como instrumentos de apoio ao planeamento operacional e ao controlo dos Processos;
9. A UC promove a identificação e registo de riscos e oportunidades através da análise de risco e prospetiva, incluída no PEA.UC, bem como da definição do PPRGCIC.UC;
10. O PPRGCIC.UC identifica potenciais riscos associados aos vários Processos do Sistema de Gestão, e propõe um conjunto de ações para os prevenir, eliminar ou mitigar;
11. As ações propostas no PPRGCIC.UC estão a ser gradualmente integradas nos procedimentos das várias áreas, promovendo a implementação do pensamento baseado em risco.

### **Pontos fracos / aspetos a melhorar**

1. Em algumas estruturas organizacionais, o Plano de Ação, peça essencial para concretização das iniciativas do PEA.UC, não tem o detalhe suficiente para promover adequadamente a plena implementação das mesmas, faltando assegurar o desdobramento das ações em blocos de atividades mais operacionais;
2. É necessário clarificar qual o procedimento a seguir em contextos de transição entre ciclos de gestão estratégica, definindo até quando deve estar efetivamente em vigor determinado PEA;
3. Ainda não está instituída a prática de definir procedimentos, instruções de trabalho e guias de orientação, formalmente documentados, aprovados e integrados no SG.UC, ao nível das UO, UECAF e outras estruturas que dependem diretamente da Reitoria, o que pode fragilizar a vertente de planeamento operacional e controlo das atividades desenvolvidas nestas áreas;
4. Existem fragilidades ao nível das rotinas de atualização de P, IT e GO, o que contribui para a publicitação de documentos com conteúdos potencialmente obsoletos;
5. Existe algum desequilíbrio ao nível dos conteúdos dos P, IT e GO – alguns detalham excessivamente as atividades e tarefas a desenvolver, sem contemplar potenciais exceções, enquanto outros não contemplam todas as etapas críticas, numa lógica de gestão do risco;
6. Existem regulamentos internos que não estão publicitados no repositório web institucionalmente criado para o efeito;
7. É necessário otimizar a definição formal de responsabilidades e autoridades na UC, de modo a evitar lacunas e redundâncias que podem comprometer a eficiência, eficácia e qualidade dos Processos;
8. É necessário alargar o âmbito do PPRGCIC.UC, integrando novas categorias de riscos e de medidas preventivas;
9. Existem fragilidades ao nível da implementação de práticas formais de identificação e registo das necessidades e do planeamento de recursos, em especial recursos humanos, infraestruturas e tecnológicos;
10. Existem fragilidades ao nível da aplicação de procedimentos formais de planeamento do design e desenvolvimento de novos "produtos e serviços", em especial: na definição de nova oferta formativa conferente e não conferente de grau; desenvolvimentos nos sistemas de informação; projetos de prestação de serviços à Comunidade; design das ações de formação interna; etc.;
11. É essencial otimizar e concretizar formalmente o planeamento de alterações com impacto no SG.UC.

## Autoavaliação do desempenho do SG.UC – ao nível da monitorização, avaliação e análise

→ *Substancial* (3, numa escala de 1 a 4)

### **Pontos Fortes / práticas a manter**

1. *Estão consolidadas as rotinas de monitorização semestral do Plano Estratégico e de Ação;*
2. *No âmbito dessa monitorização semestral de nível estratégico, são registados eventuais desvios ao planeado, potenciando a análise crítica do desempenho e a redefinição de ações;*
3. *Existe um procedimento de monitorização e avaliação da qualidade pedagógica com um elevado nível de maturidade e amplamente aplicado em todas as UO de ensino e investigação;*
4. *Estão a ser formalizados, otimizados e integrados no SG.UC os procedimentos de caracterização, monitorização e avaliação da I&D;*
5. *São realizadas auditorias internas com o objetivo de identificar potenciais áreas críticas e aspetos a melhorar nos Processos do SG.UC, atendendo aos riscos e oportunidades;*
6. *É assegurada a monitorização e análise crítica de elogios, sugestões e reclamações;*
7. *É assegurada a auscultação regular das partes interessadas, nomeadamente através da aplicação de inquéritos à satisfação;*
8. *São realizados exercícios regulares de avaliação externa do desempenho da UC, dos seus Processos e produtos, nomeadamente: avaliação institucional pela A3ES; avaliação do SG.UC pela A3ES; avaliação da oferta formativa pela A3ES; avaliação das unidades de I&D pela FCT; auditorias externas no âmbito da ISO 9001; etc.;*
9. *São produzidos relatórios anuais de autoavaliação – da oferta formativa, das unidades e serviços – sustentados na realização de uma análise SWOT e na definição de ações de melhoria;*
10. *O desempenho da UC e dos seus Processos é analisado e discutido nos vários níveis da estrutura organizacional – Conselho Geral, Equipa Reitoral, Conselho de Gestão, Senado, Conselho da Qualidade, Assembleia de Faculdade, Conselho Pedagógico, Conselho Científico, etc.*

### **Pontos Fracos / aspetos a melhorar**

1. *Existe uma multiplicidade e diversidade de instrumentos de monitorização e avaliação, nem sempre articulados, e com potenciais overlappings;*
2. *No âmbito do PEA por vezes são definidos indicadores de difícil monitorização;*
3. *O esforço necessário para a monitorização de alguns Processos ainda é substancial, devido à inexistência de automatismos;*
4. *O tempo de resposta a constatações de auditorias internas e externas ainda é muito elevado;*
5. *O tempo de resposta a elogios, sugestões e reclamações ainda é muito elevado;*
6. *Por vezes, a análise de elogios, sugestões, reclamações, oportunidades de melhoria, áreas sensíveis e não conformidades é superficial, o que limita a capacidade de atuar efetivamente nas causas dos problemas;*
7. *Apesar do elevado número de inquéritos à satisfação aplicados anualmente, há ainda fragilidades ao nível da análise crítica dos resultados, em tempo útil;*
8. *É necessário clarificar as responsabilidades de monitorização e avaliação do desempenho de alguns Processos e atividades;*
9. *É necessário otimizar e alinhar os modelos de reporte dos resultados da monitorização e avaliação das atividades desenvolvidas na UC, garantindo que a informação relevante chega à gestão de topo (nomeadamente ao Vice-reitor com o pelouro da Qualidade) e ao Gabinete de Promoção da Qualidade (estrutura responsável pela autoavaliação do SG.UC e pelo acompanhamento dos processos de avaliação externa da UC);*
10. *O modelo de monitorização e avaliação de riscos e oportunidades não está ainda otimizado;*
11. *Continua a ser difícil evidenciar, de forma estruturada, a efetiva utilização dos dados que decorrem da monitorização e avaliação do desempenho de alguns Processos para apoio à tomada de decisão.*

→ **Substancial** (3, numa escala de 1 a 4)

**Pontos Fortes / práticas a manter**

1. *A melhoria é uma preocupação da UC, sendo transversal a todos os Processos, e ocorrendo ao nível estratégico, de gestão e operacional.*

**Pontos Fracos**

1. *Apesar da evolução positiva ao nível da utilização da informação produzida no âmbito da monitorização e avaliação dos Processos, com vista à reflexão e à definição de ações de melhoria, há ainda fragilidades ao nível da efetiva implementação do ciclo de melhoria na totalidade dos Processos do SG.UC, dado que:*
  - *há ações de melhoria que são definidas de forma mais "intuitiva", sem a devida associação aos resultados da monitorização e avaliação – i.e., nem sempre é evidenciada a utilização da informação no apoio à tomada de decisão e por isso nem sempre é visível o motivo subjacente à melhoria implementada;*
  - *não há um sistema eficiente para registo central de todas as medidas de modernização administrativa;*
  - *há ações de melhoria que são implementadas e que não deixam qualquer registo oficial, o que dificulta a avaliação do desempenho e eficácia de todos os Processos e do SG.UC.*

**NOTA:** Para mais informação sobre o desempenho do SG.UC, em 2019, deverá ser consultado o Relatório de Autoavaliação na sua versão integral, disponível na página web de acesso reservado à Comunidade UC.