



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

**Relatório de Autoavaliação do Sistema de Gestão da
Universidade de Coimbra | 2021**

- 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. Os Estatutos e regulamentos internos determinam as responsabilidades e autoridades no âmbito das várias atividades de missão e de suporte desenvolvidas pela UC;
2. O Manual do Sistema de Gestão evidencia o alinhamento entre a Política da Qualidade, o Plano Estratégico e os Objetivos da Qualidade;
3. Existe um procedimento de planeamento estratégico, formalmente aprovado, que é aplicado nas UO, UECAF, Administração e SASUC, visando assim todos os Processos do SG.UC;
4. O Plano Estratégico 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;
5. O Plano Estratégico promove a implementação das iniciativas estratégicas, através da definição e concretização dos Planos de Ação, com identificação de metas e responsáveis;
6. Existe um Plano da Qualidade para toda a UC, que define as iniciativas estratégicas a implementar com vista à melhoria global do desempenho do SG.UC e à promoção de uma cultura global de qualidade;
7. O novo Mapa de Processos abrange, globalmente, todas as grandes áreas de atuação da UC, estando alinhado com o quadro de referência estratégica;
8. Estão formalmente definidas as regras a aplicar na elaboração de regulamentos e de outros documentos de planeamento operacional das atividades, i.e. procedimentos, instruções de trabalho e guias de orientação;
9. Existem regulamentos internos que definem as competências atribuídas às UO, UECAF, Reitoria, Administração e SASUC;
10. Existe a prática, em especial no contexto das estruturas de apoio à governação central da UC, da preparação e utilização de procedimentos, instruções de trabalho e guias de orientação documentados/as e disponíveis num repositório acessível a todos/as os/as trabalhadores/as, contribuindo para o apoio ao planeamento operacional e ao controlo dos Processos;
11. A UC promove a identificação e registo de riscos e oportunidades através da análise de risco e prospetiva, incluída no Plano Estratégico, bem como da definição do PPRGCIC.UC e do desenvolvimento de análises SWOT;
12. 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;
13. As ações propostas no PPRGCIC.UC têm vindo a ser gradualmente integradas nos procedimentos de suporte às atividades das várias unidades/serviços, promovendo a implementação do pensamento baseado em risco em toda a UC.
14. Existe um Plano para a Igualdade, Equidade e Diversidade.

Pontos fracos / aspetos a melhorar

1. Em algumas estruturas organizacionais, o Plano de Ação, peça essencial para concretização das iniciativas do Plano Estratégico, não tem ainda o detalhe suficiente para promover adequadamente a plena implementação das mesmas, faltando assegurar o desdobramento de algumas ações em blocos de atividades mais operacionais, com a identificação clara dos responsáveis e de outros intervenientes na execução;
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 Plano Estratégico;
3. Ainda não está globalmente 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 alguns documentos com conteúdos potencialmente obsoletos e a carecer de atualização;
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. Há atividades para as quais ainda é necessário definir ou otimizar a definição de responsabilidades e autoridades, de modo a evitar lacunas e redundâncias que podem comprometer a eficiência, eficácia e qualidade dos Processos;
8. É necessário refletir sobre o potencial alargamento do âmbito do PPRGCIC.UC, de modo a integrar novas categorias de riscos e de medidas preventivas;
9. Continuam a existir 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; etc.;
11. Continuam a ocorrer algumas alterações com impacto no SG.UC sem que as mesmas sejam atempadamente comunicadas ao GPQ, o que pode dar origem à disponibilização pública de conteúdos obsoletos no âmbito da definição e concretização da política da qualidade da UC.

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

→ *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 dos Planos 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 ou propostas de melhoria;*
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, que visa toda a oferta formativa conferente de grau e está largamente suportado no NONIO;*
4. *Estão a ser gradualmente formalizados, otimizados e integrados no SG.UC os procedimentos de caracterização, monitorização e avaliação da I&D, nomeadamente através da produção de um relatório anual de caracterização bibliométrica da produção científica, entre outros;*
5. *São realizadas auditorias internas (de qualidade e de controlo interno) 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; Inspeções pela Tutela; 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. *Os procedimentos e instrumentos de monitorização e avaliação têm vindo a ser otimizados;*
11. *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. *No âmbito da monitorização do PEA por vezes não é preenchida, em algumas unidades, a folha referente à análise da evolução, justificação de desvios e proposta de melhorias;*
4. *O esforço necessário para a monitorização de alguns Processos ainda é substancial, devido à inexistência de automatismos;*
5. *A monitorização / follow-up de grande parte dos planos de melhoria é ainda manual, suportada em ficheiros Excel;*
6. *O tempo de resposta a constatações de auditorias internas e externas ainda é elevado;*
7. *O tempo de resposta a elogios, sugestões e reclamações ainda é elevado;*
8. *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;*
9. *Apesar do elevado número de inquéritos à satisfação aplicados anualmente, há ainda fragilidades ao nível da análise crítica dos resultados, em tempo útil;*
10. *É necessário clarificar as responsabilidades de monitorização e avaliação do desempenho de alguns Processos e atividades;*
11. *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 atempadamente 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);*
12. *O modelo de monitorização e avaliação de riscos e oportunidades não está ainda otimizado;*
13. *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.*

Autoavaliação do desempenho do SG.UC – ao nível da melhoria

→ **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;
2. São promovidas ações de formação / sensibilização para a qualidade.

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;
 - 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.
2. Não existe um sistema de informação de apoio à definição e monitorização, de modo eficiente, dos planos de melhoria.

Conclusões

Considera-se que o SG.UC tem, cada vez mais, condições para se afirmar como um sistema de apoio à gestão estratégica e operacional da UC - a aplicação do ciclo de planeamento, monitorização, avaliação e melhoria já ocorre ao nível de todos os Processos do SG.UC, na vertente estratégica, ainda que com diferentes níveis de maturidade, como é natural num sistema desta natureza e complexidade.

Sublinha-se, no entanto, a necessidade de continuar a investir no desenvolvimento do SG.UC, com o efetivo comprometimento dos responsáveis pela gestão estratégica e pela operacionalização do sistema, com vista ao desenvolvimento e consolidação das práticas de planeamento, monitorização, avaliação e melhoria.

A implementação de um SG.UC eficiente, com um elevado nível de desempenho em todos os Processos, implica a disponibilização de recursos que possam trabalhar na promoção efetiva do ciclo PDCA, sendo este um aspeto crucial. Assim, o sucesso do desenvolvimento do SG.UC depende em larga medida dos recursos disponíveis, devendo ser encarado como um investimento face ao potencial impacto positivo na melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos Processos da UC. Depende, ainda, da capacidade para simplificar e otimizar os instrumentos de planeamento, monitorização, avaliação e melhoria, tornando o sistema cada vez menos burocrático.

Depois da análise e reflexão sobre os dados apresentados neste relatório anual de autoavaliação, considera-se que estão globalmente criadas as condições para que o SG.UC continue a assumir gradualmente o estatuto de catalisador da melhoria da UC, em todas as áreas de atuação.

NOTA: Para mais informação sobre o desempenho do SG.UC, em 2021, deverá ser consultado o Relatório de Autoavaliação na sua versão integral, disponível na página web de acesso reservado à Comunidade UC.