



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

**Relatório de Autoavaliação do Sistema de Gestão da
Universidade de Coimbra | 2023**

- 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, organogramas, delegações de competências e regulamentos internos determinam as principais responsabilidades e autoridades no âmbito das várias atividades de missão e de suporte desenvolvidas pela UC, bem como as competências atribuídas a cada unidade/serviço;
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 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 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. 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;
10. 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 PPR e do desenvolvimento de análises SWOT;
11. O PPR identifica potenciais riscos associados aos vários Processos do Sistema de Gestão, e propõe um conjunto de ações para os prevenir, eliminar ou mitigar;
12. As ações propostas no PPR 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;
13. Existe um Plano para a Igualdade, Equidade e Diversidade.

Pontos fracos / aspetos a melhorar

1. Não está ainda finalizado e aprovado o novo Plano Estratégico da UC, o que deu origem a um hiato que importa gerir, de modo a minimizar potenciais riscos e maximizar potenciais oportunidades;
2. Continua a ser 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. Em algumas estruturas organizacionais, o Plano de Ação, peça essencial para concretização das iniciativas do Plano Estratégico, não teve 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;
4. 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;
5. 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;
6. 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;
7. Existem regulamentos internos que não estão publicitados no repositório web institucionalmente criado para o efeito;
8. 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;
9. Continuam a existir fragilidades ao nível da implementação de práticas formais de identificação e registo das necessidades e do planeamento de recursos para cada Processo, 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 à DPQ, o que pode dar origem à disponibilização pública de conteúdos obsoletos no âmbito da definição e concretização da política da qualidade da UC (por exemplo criação, alteração ou extinção de estruturas; deslocalização de atividades para execução no exterior da UC, etc.);
12. O sistema informático de suporte à elaboração, revisão e publicação de P/IT/GO/Im está obsoleto.

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

→ **Substantial** (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. *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;*
5. *É assegurada a monitorização e análise crítica de elogios, sugestões e reclamações;*
6. *É assegurada a auscultação regular das partes interessadas, nomeadamente através da aplicação de inquéritos à satisfação;*
7. *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.;*
8. *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;*
9. *Os procedimentos e instrumentos de monitorização e avaliação têm vindo a ser otimizados;*
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. *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. *Há um gap no âmbito da monitorização do PEA, em ano de transição entre ciclos estratégicos;*
5. *O esforço necessário para a monitorização de alguns Processos ainda é substancial, devido à inexistência de automatismos;*
6. *A monitorização / follow-up de grande parte dos planos de melhoria é ainda manual, suportada em ficheiros Excel;*
7. *O tempo de resposta a constatações de auditorias internas e externas ainda é elevado;*
8. *O tempo de resposta a elogios, sugestões e reclamações ainda é elevado;*
9. *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;*
10. *Apesar do elevado número de inquéritos à satisfação aplicados anualmente, há ainda fragilidades ao nível da análise crítica dos resultados, em tempo útil;*
11. *É necessário clarificar as responsabilidades de monitorização e avaliação do desempenho de alguns Processos e atividades;*
12. *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 e à Divisão de Promoção da Qualidade (estrutura responsável pela autoavaliação do SG.UC e pelo acompanhamento dos processos de avaliação externa da UC);*
13. *O modelo de monitorização e avaliação de riscos e oportunidades não está ainda otimizado;*
14. *Continuam a existir fragilidades na formalização e integração dos procedimentos de caracterização, monitorização e avaliação da I&D;*
15. *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. Apesar do elevado n.º de ações dinamizadas, há ainda gestores de processos de dinamizadores da qualidade que nunca frequentaram (ou não frequentam há muito tempo) ações de formação na área da qualidade;
3. 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 2023, deverá ser consultado o Relatório de Autoavaliação na sua versão integral, disponível na página web de acesso reservado à Comunidade UC.