

IPVC-Para um Ensino Superior de Qualidade e Socialmente Responsável

Ana Sofia Rodrigues

E-mail: sofia@ipvc.pt

Instituto Politécnico de Viana do Castelo | Pró-Presidente, Gestora Institucional Qualidade

Carlos Oliveira

E-mail: carlosoli@estg.ipvc.pt

Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo
(ESTG-IPVC)

Arlete Carvalho

E-mail: acarvalho@estg.ipvc.pt

Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo
(ESTG-IPVC)

Filipa Patrocínio

E-mail: mfpatrocínio@ipvc.pt

Serviços Centrais do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (ESTG-IPVC)

Márcia Amorim

E-mail: observatorio@ipvc.pt

Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Mara Rocha

E-mail: mararocha@ess.ipvc.pt

Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (ESS-IPVC)

Linda Saraiva

E-mail: lindasaraiva@ese.ipvc.pt

Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (ESE-IPVC)

Resumo:

O Sistema de Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (SG-IPVC) baseia-se nos referenciais de Sistemas de Gestão da Qualidade ISO 9001 estando certificado por esta norma desde 2008. O SG-IPVC em 2010 passou a considerar os *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG) e os referenciais nacionais de garantia da qualidade do ensino superior da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), tendo obtido certificação do sistema, pela A3ES, em 2013. Em 2018, o IPVC iniciou o processo de integração no seu SG dos requisitos de um sistema de gestão da Responsabilidade Social com base no referencial NP 4469 e está a implementar o Modelo Europeu de Excelência em Gestão EFQM–*European Foundation for Quality Management* aplicando a metodologia RADAR.

Este trabalho tem como objetivo apresentar as metodologias utilizadas para a integração da gestão da Qualidade com a Responsabilidade Social no SG-IPVC e aplicar o modelo EFQM, com respetivo plano de ação. Numa primeira fase efetuou-se uma revisão da política e da estrutura do Sistema. Procurou-se o reforço de mecanismos de identificação e avaliação das Partes Interessadas (PI) e definição dos aspetos de Responsabilidade Social relevantes para as PI; desenvolveu-se do conceito “Campus Sustentável IPVC”, com integração das Eco-Escolas IPVC, Escola Inclusiva IPVC e Academia Sénior, e implementação de ações, em particular nos aspetos ambientais, de gestão de consumos/eficiência energética, gestão de resíduos e mobilidade sustentável; desenvolveu-se um processo específico para a saúde e segurança ocupacional. Todo este processo requer a participação ativa das PI e metodologias de autoavaliação eficazes.

Palavras-chave: ISO 9001, Responsabilidade Social, NP 4469, EFQM.

Abstract:

The Management System of the Polytechnic Institute of Viana do Castelo (MS-IPVC) is based on the references of ISO 9001 Quality Management Systems and has been certified by this standard since 2008. The MS-IPVC in 2010 started to consider the *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG) and the national quality assurance framework for higher education of the Agency for Assessment and Accreditation of Higher Education (A3ES), having obtained system certification by the A3ES in 2013. In 2018, the IPVC started the process of integrating into its SG the requirements of a Social Responsibility management system based on NP 4469 and is implementing the European Model of Excellence in Management EFQM-European Foundation for Quality Management applying the RADAR methodology.

This paper aims to present the methodologies used for the integration of Quality Management with Social Responsibility and EFQM in the MS-IPVC and its action plan. In a first phase a revision of the policy and structure of the System was carried out. The aim was to strengthen stakeholder identification and evaluation mechanisms and define the Social Responsibility aspects relevant to these stakeholders; developed the concept of "Sustainable IPVC Campus", with integration of the IPVC Eco-Schools, IPVC Inclusive School and Senior Academy, and implementation of actions, particularly in environmental aspects, energy consumption management, waste management and mobility sustainable development; a specific process was developed for the occupational health and safety of the IPVC community. This

process requires the active participation of stakeholders and effective self-assessment methodologies.

Keywords: ISO 9001, Social Responsibility, NP 4469, EFQM.

1. Introdução

Fonseca (2012) defende, que a Gestão da Qualidade assenta em “3 pilares” O primeiro desses “pilares” resulta dos trabalhos realizados pelos “gurus” da qualidade, que propuseram um conjunto de princípios, passos e recomendações que os gestores deveriam seguir para assegurar o sucesso das respetivas organizações. Esta perspetiva tem subjacente a evolução do controlo da qualidade para a gestão da qualidade e mais recentemente para a gestão da qualidade total. O segundo “ pilar” reporta às Normas da série ISO 9000, que gozam de uma enorme visibilidade internacional, como resultado da implementação e certificação de sistemas de gestão da qualidade segundo a ISO 9001 por mais de um milhão de organizações (ISO survey 2017, www.iso.org). É objetivo destas Normas a satisfação dos clientes e a melhoria contínua das organizações, através do enfoque na gestão da qualidade, conduzindo a um maior envolvimento da gestão intermédia. O terceiro dos “pilares” comporta os modelos de excelência, como o modelo americano Malcolm Baldrige (finais de 1980) e o modelo europeu da EFQM (início de 1990), concebidos por executivos seniores e dirigidos à gestão de topo com o propósito da excelência empresarial, como via para o sucesso sustentável (Fonseca, 2012).

1.1. Evolução dos mecanismos de gestão da qualidade no IPVC

Em 2006, sob o POAP-Programa Operacional da Administração Pública, o IPVC implementou o Plano de Ação-Formação de colaboradores em Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) e Auditorias. Este projeto permitiu capacitar a instituição em SGQ e motivar para a melhoria contínua.

Constituíram-se grupos-trabalho de construção do SGQ-IPVC por processos e elaboram-se procedimentos. Foram definidos Gestores da Qualidade por UO/Serviço e Gestores Institucionais dos Processos. Deste trabalho resultou a 1ª Edição do Manual da Qualidade (MQ) em 2006 e a 1ª versão da Plataforma do SGQ-IPVC, que funcionava ainda apenas como repositório documental.

Em 2007, os dirigentes tiveram formação em Direção Estratégica, na Universidade Politécnica da Catalunha (UPC). Em 2008, com consultoria em Direção Estratégica, da Cátedra Unesco-UPC, criaram-se grupos de trabalhos e formação para elaborar Plano Estratégico 1014 já com algum alinhamento do SGQ. Realizaram-se as 1^{as} auditorias com participação de auditores internos e publicados os 1^{os} relatórios. Em dez. 2007 foi nomeado um Gestor Institucional da Qualidade e constituído o Gabinete da Qualidade, passando em 2009 a designar-se por Gabinete de Avaliação e Qualidade, com a implementação dos novos Estatutos.

Em jun. 2008, submeteu pedido de certificação do SGQ, pela ISO 9001:2000, efetuou a 1^a revisão ao Sistema e obteve Certificação em jan. 2009 para 1^o ciclo e serviços de apoio. Em dez. 2009, transitou para ISO 9001:2008 e em 2010 alargou a certificação a 2^o ciclo.

Em nov. 2011, propôs-se a Auditoria dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade das Instituições de Ensino Superior pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (ASIGQ-A3ES), tendo obtido a certificação em jan. 2013, com recomendações que tem vindo a incorporar no SG. Em 2016 adaptou o SGQ a ESG-2015 e integrou os Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTESP) e outros apoios sociais (BUS-Académico IPVC, Desporto, Cultura, Emprego, Saúde) na certificação ISO 9001. Em 2018, renovou certificação do SGQ pela ISO 9001:2015.

No Plano Estratégico IPVC1519, também com colaboração da Cátedra Unesco-UPC, a experiência acumulada do IPVC com o SGQ foi fundamental para o alinhamento estratégico e elaboração dos Planos de Ações, associando os processos do SGQ e indicadores, metas e responsabilidades. No Eixo 5 “Governança”, definiu-se o objetivo “Desenvolver um sistema integrado de gestão eficiente e transparente” com as seguintes ações “reforçar mecanismos e metodologias de gestão de riscos e controlo interno; implementar plano de transparência da informação institucional; Implementar Sistema de Gestão de Responsabilidade Social; Implementar o Observatório IPVC”.

A meta-avaliação do SGQ foi fortalecida, com maior integração de sucessivos níveis de análise, como no caso do Ensino & Aprendizagem com análise desde o nível da UC ao curso, e de cada processo, até ao nível da UO, culminando na avaliação do SGQ no seu todo, com revisão dos planos de ação, indicadores e revisão da própria estrutura do SGQ.

Das melhorias incorporadas, destaca-se: criação do serviço de apoio Observatório; desenvolvimento do SI (<https://on.ipvc.pt>), de gestão transversal e mais eficiente fluxo de informação, monitorização de indicadores, com integração automatizada de várias fontes de informação; reforço de auditorias orientadas a *Standards and Guidelines for Quality*

Assurance in the European Higher Education Area (ESG, 2015), com participação de alunos e parceiros; reforço de procedimentos de prevenção do abandono e promoção do emprego; auscultação a todas as partes interessadas relevantes.

Está em implementação um *business intelligence* de gestão de indicadores e reforço da interoperabilidade do SI, consolidação do SG nos processos IDI e Colaboração Institucional (projeto ATIVAR IPVC). Através das AC, Presidência, CTC e parceiros, tem-se definido áreas de IDI estratégicas, sendo necessário consolidar a política de IDI (Eixo2 PE-IPVC1519) com revisão da Estrutura da OTIC, adaptando-a à recente criação das UI, elaborar regulamentação específica, incluindo política de acesso aberto e consolidação do Repositório Científico IPVC para publicar produção científica.

1.2. Sistema de Gestão da Qualidade do IPVC

O Gabinete de Avaliação e Qualidade (GAQ) é responsável pelo estabelecimento dos mecanismos de autoavaliação regular do desempenho do Instituto, das UO's e unidades funcionais, bem como das atividades científicas e pedagógicas sujeitas ao sistema nacional de avaliação e acreditação, devendo garantir o cumprimento da lei e a colaboração com as instâncias competentes. O processo de autoavaliação é desenvolvido em estreita colaboração com o Gabinete de Auditoria e Controlo Interno (onde é controlado o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas-PGRCIC, verificados os ativos do IPVC, a legalidade e a regularidade das operações, a integridade e exatidão dos registos contabilísticos, a execução de planos e políticas superiormente definidas, a eficiência da gestão e a qualidade da informação). O GAQ, coordenado pelo Gestor Institucional da Qualidade (GIQ), integra os Gestores da Qualidade (GQ) dos Serviços Centrais, dos Serviços de Ação Social e das UO's. O GAQ apoia os CC em todo o processo de Gestão e de Garantia da Qualidade dos CE, em cooperação com os CP, o CTC e outros órgãos e serviços do IPVC que intervém na garantia da qualidade das atividades administrativas de suporte e nas atividades científicas e pedagógicas dos CE.

Para garantir a abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade relacionadas com cada uma das vertentes nucleares da sua missão como Instituição de Ensino Superior Público foi desenvolvido o SG-IPVC, coordenado pelo GAQ e que abrange:

- o ensino e aprendizagem, através dos processos: Criação e Restruturação de Cursos (CRC); Formação (FOR) e Cooperação Internacional (CIN);

- a investigação e desenvolvimento, através do processo Gestão da Investigação (GIN), com apoio da Oficina de Transferência de Tecnologia e do Conhecimento (OTIC)
- a internacionalização, a colaboração interinstitucional e com a comunidade, através do processos: Planeamento e Gestão Estratégica (PGE), FOR, CIN e Promoção e Imagem (PMI);
- as políticas de gestão do pessoal, através do processo Recursos Humanos (RHU), onde se incluem a Avaliação de Desempenho e os Planos de Formação e Segurança e Saúde Ocupacional;
- os serviços de apoio, através dos processos: Gestão Económico-Financeira (GEF), Gestão de Sistemas de Informação (GSI), Expediente e Arquivo (EAR), Gestão Documental (GDO), Académicos (ACA), Observatório (OBS); Laboratórios (LAB), Biblioteca (BIB), Gestão de Empreitadas e de Infraestruturas (GEI), Ambiente (AMB); Serviços de Ação Social (ALI-Alimentação, ALO-Alojamento e BOL-Bolsas, Desporto-DES Cultura-CUL, Mobilidade e Transportes-MTR, Emprego-EMP).

Existe um grupo coordenador para cada Processo, com um Gestor Institucional de Processo (GIP), responsável pela coordenação, e um Gestor de Processo (GP) em cada Unidade orgânica (Escola) e Serviços de Ação Social e Serviços Centrais (conforme seja aplicável o processo). O GIP, tem como missão manter a sustentabilidade do processo que gere. O Grupo Coordenador de cada Processo deve ainda: elaborar/rever o mapa do processo de que são responsáveis, os procedimentos, instruções de trabalho e impressos associados, com a colaboração dos intervenientes nas atividades, dando conhecimento ao GAQ, que procede à sua análise e posterior validação pela Presidência; Acompanhar a implementação do processo e colaborar na sua melhoria contínua, acompanhando as ações constantes nos Planos de Melhoria; Planear, convocar e conduzir a realização periódica de reuniões do Processo; Acompanhar a análise dos indicadores de processo; Dar seguimento às ocorrências registadas. A Gestão da Melhoria Contínua do SG-IPVC é suportada através dos processos: Planeamento e Gestão Estratégica (PGE) e de Gestão e Melhoria do Sistema (GMS) e Observatório (OBS). O SG-IPVC está desenvolvido de forma a procurar garantir os mecanismos para monitorização e avaliação do funcionamento da função de Ensino-Aprendizagem (Formação), em todos os seus níveis, partindo da base da estrutura – a Unidade Curricular (UC), passando pelo CE e Unidade Orgânica (UO), até ao nível da instituição como um todo. O modelo desenvolvido, no qual estudantes e docentes partilham interesses comuns, procura promover o envolvimento e o comprometimento de todos os atores neste processo no sentido da melhoria contínua dos processos internos de Formação e processos de apoio. O SG-IPVC está assente numa estratégia e Política de Gestão institucionais consignadas no Plano Estratégico do

IPVC, ao nível dos Eixos estratégicos (Ver PE IPVC 1519). O IPVC tem o SG como um elemento fundamental ao cumprimento da sua Missão, Visão e Valores, a sua sustentabilidade, desenvolvimento e melhoria contínua da qualidade da oferta formativa suportada numa prática de investigação aplicada e que habilite para um progressivo nível de competências para a prestação de serviços de maior valia com vista à valorização económica e social do conhecimento.

O objetivo do SG-IPVC é procurar a melhoria contínua da qualidade do ensino ministrado e demais atividades de gestão e de suporte ao ensino. O SG-IPVC gera informação que a Instituição utiliza para definir e implementar medidas efetivas para a melhoria contínua da qualidade das atividades desenvolvidas e respetivos resultados.

A descrição do SG-IPVC e dos processos que o representam e que visam a implementação da Política da Qualidade é apresentada no Manual de Gestão (MG) do IPVC.

Ao nível da autoavaliação, o SG-IPVC tem um procedimento que estabelece a metodologia de planeamento, realização e seguimento de Auditorias Internas para determinar se os processos e respetivas atividades de ensino e de apoio são desenvolvidos conforme com os requisitos legais/normativos/regulamentares de referência aplicáveis na Instituição, e se o próprio SG está implementado e mantido com eficácia. O GAQ elabora o Programa Anual de Auditorias, que cobre os vários processos nas UO e Serviços, com uma frequência mínima de uma auditoria completa por ano a todo o SG e tendo ainda em consideração as auditorias previstas no PGRIC. São ainda considerados, como suporte às auditorias, o Manual Processo de Auditoria-A3ES, o ACEF/A3ES e NCE/A3ES. O Programa Anual de Auditorias é aprovado pela Presidência do IPVC. As equipas auditoras são constituídas por auditores internos (colaboradores docentes e não docentes, estudantes) formados para o efeito, das mais diversas áreas do IPVC e são regularmente convidados especialistas externos de instituições parceiras. Os Relatórios da Auditoria procuram descrever os resultados da auditoria e registar as evidências (Não Conformidades / Observações) constatadas e indicar recomendações de melhoria. O GIP e o GQ da UO (se aplicável), juntamente com os auditados, identificam causas de ocorrências, definem correções, ações corretivas e/ou preventivas que são validadas pelos órgãos de gestão. A implementação das ações será acompanhada pelo GIP e pelo GAQ. Deve ainda o resultado das Auditorias, em particular as propostas de melhoria identificadas, ser considerado na Matriz de Risco e Oportunidades e definição de Planos de Ação e dos Processos e suas atividades.

Anualmente, o IPVC é auditado, por uma entidade certificadora, a todos os processos de cadeia de valor (formação superior “Ensino e Aprendizagem” e Gestão da Investigação”, aos

Serviços de apoio, em particular alimentação, alojamento e bolsas e todos os restantes processos de suporte administrativos (RHU, GEF, AMB, GEI, BIB, ACA, LAB, GSI,..). Para além das auditorias internas e avaliações/acreditações da A3ES, são também realizadas avaliações/auditorias específicas aos CE por outras entidades, como é o exemplo da auditoria, pela Organização Mundial do Turismo, de Certificação TedQual da Licenciatura em Turismo, entre outras.

Para complementar estes procedimentos de autoavaliação, o IPVC definiu também o modo de monitorizar a informação e auscultar os estudantes, antigos-estudantes, colaboradores e entidades externas e ainda o modo de avaliar o grau de satisfação das PI. O GAQ elabora os diversos relatórios de Auscultação e de Avaliação da Satisfação e procede à sua comunicação aos órgãos/serviços responsáveis pela definição de ações e divulga os resultados à comunidade académica. Com base nos resultados, são definidas ações de melhoria. Também são monitorizadas todas as não conformidades/elogios/sugestões/reclamações registados. As sugestões/reclamações, em particular as dos estudantes, podem ser apreciadas pelo Provedor do Estudante em estreita colaboração com os órgãos de gestão (CP, Presidência) e o GAQ.

O IPVC efetuou candidaturas para apoiar a melhoria do SG e das atividades, como seja o projeto NORTE2020 “ATIVAR IPVC-Interface de Partilha e Valorização Regional do Conhecimento” para implementar mecanismos de gestão parcerias e de comunicação organizada do IDI às PI, 2 projetos POCI FEDER "BEQA@HE" e “Simplificação e Monitorização do Acesso e Comunicações” (com UTAD), permitindo desenvolver funcionalidades de melhoria de gestão/disponibilização da informação, formação de colaboradores e alunos em SG e implementação e integração da Responsabilidade Social no SG, prevendo-se submissão a certificação na NP 4469 e reconhecimento EFQM (dez.2019). Está também em curso a implementação da ISO 27001.

1.3. Implementação do Sistema de Responsabilidade Social segundo a NP 4469 e integração com Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001)

A responsabilidade social organizacional começou a ser estudada no século XX e, de forma mais aprofundada, na segunda metade do século. Alguns estudiosos, como Eells e Walton (1984), referem que a responsabilidade social se relaciona com os princípios éticos adotados

pelas organizações no relacionamento com os colaboradores, a sociedade e outras entidades, podendo ser assumida como um instrumento que contribui para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Também a Comissão Europeia (2001) definiu a responsabilidade social das organizações, ligando-a a três ideias: o comportamento voluntário, o desenvolvimento sustentável e a de que as práticas de responsabilidade social não são atividades a acrescentar à organização mas antes uma filosofia de gestão de toda a organização.

Com a implementação do Anexo SL, as normas passaram a ser concebidas para possibilitar e facilitar uma implementação integrada, pelo que a sua adoção como um conjunto faz pleno sentido, quer do ponto de vista de sinergias ao nível do investimento realizado e do seu retorno, quer na sistematização e formalização dos processos de trabalho da organização. Permitindo dar resposta consolidada a vários desafios, nomeadamente a satisfação dos seus clientes e consumidores, bem como aos requisitos legais relacionados com a qualidade, segurança alimentar, responsabilidade social, impacto ambiental e segurança e saúde no trabalho, todas estas normas têm uma componente de melhoria contínua.

A sistematização e formalização do sistema de gestão integrado numa organização tem os seus desafios. Obriga a clarificar a estrutura, os processos, os métodos e a estabelecer controlos adequados para obter uma dinâmica de melhoria contínua. Mas esse investimento traz mais-valias. As primeiras mais-valias são, naturalmente, internas: levar a organização a sistematizar a sua atividade, a definir o que faz e como faz para que saia bem feito à primeira. É esse "saber fazer bem", de forma sistematizada e continuada, que vai ter um impacto positivo na melhoria contínua ao nível dos produtos e serviços que fornece aos seus clientes e consumidores, bem como no impacto ambiental da sua atividade na comunidade onde está inserida. Qualquer sistema de gestão integrado, independentemente da organização e do seu âmbito de atividade, permite de uma forma única, ágil e racional, avaliar e acompanhar requisitos comuns aos vários referenciais (ex. controlo documental, revisão do sistema, auditorias internas, tratamento de não conformidades) e enquadrar o manual, instruções de trabalho e outra documentação associada relevante para o sistema. Nesta perspetiva existe também um maior envolvimento por parte dos colaboradores, promovendo outros compromissos e desafios e tornando-os multidisciplinares nas funções que exercem nas organizações. A estas mais-valias acresce a da certificação, atribuída por uma entidade certificadora independente, no sentido de transmitir confiança às diversas partes interessadas. Com a implementação de sistemas de gestão integrados, também ao nível da sua certificação se obtêm reais vantagens em todo o processo.

Desde set.2018, está em curso a implementação do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social pela NP4469. Esta iniciativa surgiu da necessidade de sistematizar iniciativas de Responsabilidade Social organizadas pelo IPVC e estruturar um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social que, suportado pelas orientações e requisitos da norma NP 4469, permita ao IPVC gerar impactes positivos ao nível económico, social, ambiental e à escala global da sua intervenção. O IPVC pretende com este projeto adotar práticas socialmente responsáveis que vão para além dos requisitos legislativos aplicáveis, suportam o desenvolvimento das comunidades que influencia. Pretende ainda constituir um propulsor do desenvolvimento sustentável do IPVC e dos seus principais *stakeholders*. Esta iniciativa voluntária do IPVC pretende ser consistente com os interesses da sociedade e induzir um comportamento ético baseado quer na conformidade legal, quer na conformidade com instrumentos emanados de instituições internacionalmente reconhecidas (ex. ONU), perfeitamente integrados nas atividades correntes do IPVC e em alinhamento com a Agenda 2030. O IPVC concretiza diversas iniciativas no domínio da responsabilidade social, entendida num conceito lato de intervenção na sociedade. Estas ações são muitas vezes desencadeadas “*ad hoc*” em função de ideias, iniciativas internas, ou mesmo de cooperação em iniciativas externas, isto é, não existe um Sistema estruturado que identifique as atividades mais relevantes no domínio da responsabilidade social, as cruze com os *stakeholders* relevantes e as sistematize na sua conceção, execução, análise e melhoria.

Desta forma, o IPVC reforçou e integrou no SG mecanismos de gestão de aspetos de responsabilidade social, com procedimentos e indicadores de desempenho associados a questões económicas, sociais e culturais, práticas laborais, ambiente, desenvolvimento da sociedade (ex. condições de trabalho, saúde, riscos laborais, igualdade de oportunidades, integração de pessoas com deficiência; relação com fornecedores; gestão de consumos e gestão de resíduos, IDI em prol de desenvolvimento sustentável; informação pública/publicidade responsável, formação para a cidadania, mecenato, voluntariado, apoio à comunidade local, ...). Estes mecanismos pretendem-se articulados com os processos de EA, IDI e Interação com a Comunidade, com forte envolvimento das PI.

Foi criado conceito “CAMPUS SUSTENTÁVEL IPVC”, com mecanismos integrados no SG (em particular através dos “Processo AMB”, “MTR” e “GEI” em interação com programa EcoEscolas; objetivo programado, até 2020, de ter as 6 UO EcoEscolas (agora estão a ESA, ESTG e ESE); prosseguir o objetivo de ter um Sistema Integrado de Gestão-Qualidade, Responsabilidade Social e Segurança da Informação, sempre alinhado com ESG e referenciais

A3ES; concluir implementação do SGSI (ISO 27001) e sua integração até março 2020 no SG para submeter certificação até final de 2020; Criado um sistema de alerta/notificação automatizada para o cumprimento de prazos/tarefas (ex. fichas de ocorrência/reclamações/sugestões, Pedidos de Satisfação de Necessidades pendentes de análise ou decisão; prazos de preenchimento de PUC, RUC, sumários ou Inquérito pedagógico-IASQE...) e que se prevê alargar a outros itens do SG (ex. notificação de limites de faltas); como mecanismos de ajustamento/adequação do ensino, planos de comunicação a potenciais alunos, e promoção do sucesso e prevenção do abandono, nos últimos 5 anos, tem-se aprofundado o estudo do perfil de estudantes do IPVC, incluindo perfil socioeconómico, género, formação dos pais, 1ª ou 2ª geração que frequenta o ES, origem, regime e nota de ingresso, ano curricular em que abandona, condições em que se encontra a estudar (bolseiro, TE, alojado,...), causas de anulação da matrícula, sinalização de CE e UC com maior taxa de reprovação e tempo médio e conclusão do CE. O objetivo é aplicar estratégias orientadas e focadas em estudantes com maior probabilidade de abandonar e em CE e UC com maior insucesso (ex. algumas medidas já desenvolvidas para UC de matemática); os modelos dos RAP, BQ da Revisão aos Sistema tem vindo a sofrer melhorias, com foco cada vez maior na análise crítica e de tendências e revendo indicadores passando a ser mais de eficiência do que apenas de quantificação de atividades (ex. nº de projetos aprovados é relevantes mas taxa aprovação de candidaturas e taxa de execução financeira são de eficiência).

O processo de integração da Qualidade com a RS no SG-IPVC iniciou-se com o diagnóstico de acordo com os requisitos da norma NP 4469, com o propósito de conhecer o modelo organizacional, as metodologias e práticas em vigor, as responsabilidades e autoridades, para melhor conceptualizar o Sistema de Gestão de Responsabilidade Social, fator fundamental para otimização da intervenção e melhor concretização dos objetivos. Com o propósito de mobilizar toda a Gestão da Organização, em torno do Programa de Implementação, efetuaram-se ações de formação sobre as principais características da norma. Estas ações foram orientadas para os Gestores da Qualidade e os Gestores Institucionais da Qualidade, de cada uma das Escolas/Serviços da instituição.

De forma a assegurar o envolvimento das partes interessadas internas e externas de modo a permitir que as suas preocupações, expectativas e necessidades sejam consideradas na conceção e implementação do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social do IPVC, realizaram-se as seguintes formações-ações:

- Apresentação da Norma NP 4469, requisitos, âmbito e princípios
- Identificação e avaliação da significância das partes interessadas
- Identificação dos Aspectos de Responsabilidade Social
- Metodologia e mecanismos de divulgação e comunicação com as partes interessadas internas e externas;
- Definiram-se os meios e conteúdos a utilizar;
- Implementou-se o modelo de Envolvimento.

Uma das primeiras ações foi a revisão da “Política da Qualidade” procurando incorporar os princípios e requisitos da RS e considerando o âmbito total de atuação do IPVC, o que deu origem à “Política de Gestão do IPVC”.

Para a avaliação da significância das partes interessadas, aplicaram-se Critérios de Significância: vínculo, influência, proximidade, dependência e representação, avaliados numa escala de 1 a 4 (Figura 1) e identificaram-se os meios de comunicação existentes, para definir estratégias de melhoria (Figura 2).

Figura 1 – Avaliação da significância das PI–Alunos, identificando os diversos perfis relevantes de alunos IPVC.

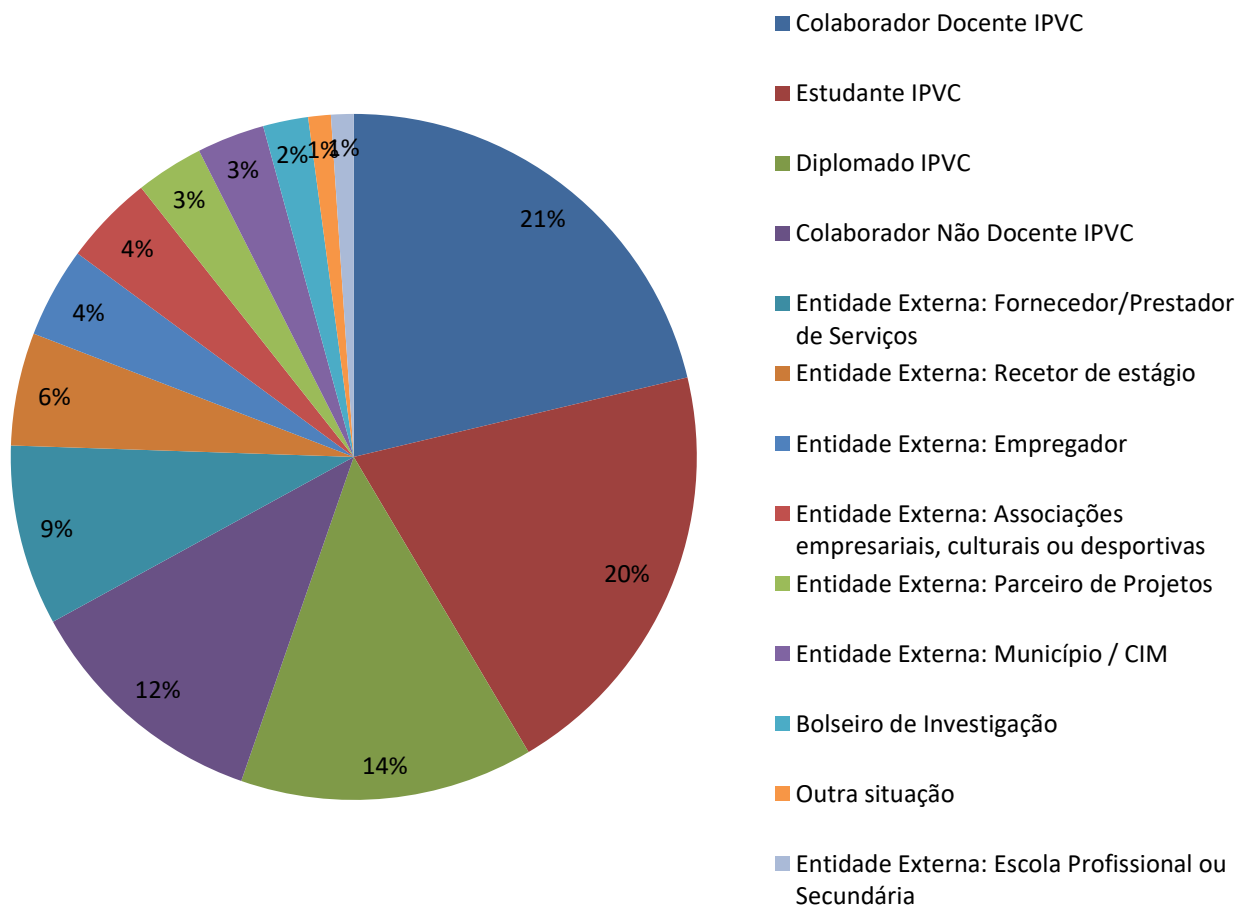
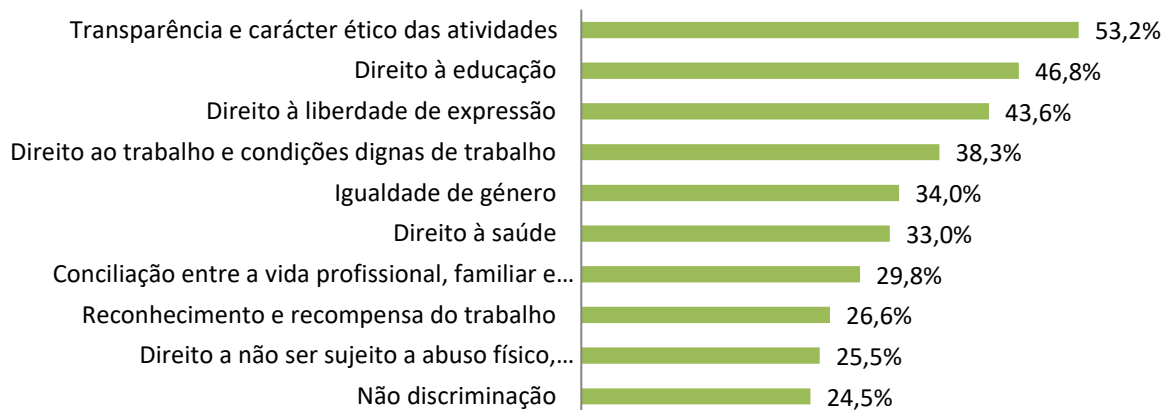
| PARTES INTERESSADAS - SIGNIFICÂNCIA | | | | | | | | |
|--|---|---|---------|------------|-------------|-------------|---------------|-----------|
| Partes Interessadas | Necessidades e Expectativas | | Vínculo | Influência | Proximidade | Dependência | Representação | RESULTADO |
| | Obrigações de Conformidade (Requisitos legais e regulamentares e outros que o IPVC subscreva ou assiné) | Expectativas | | | | | | |
| Internas | | | | | | | | |
| ALUNOS (comum para todos os perfis de aluno) | Regulamentos Académicos (frequência, avaliação, disciplinar, propinas, etc); Seguro escolar; Cumprimento do plano de estudos/plano de formação segurança de instalações; acesso Informação | sucesso escolar; melhoria de competências; ambiente académico; disponibilidade de serviços de apoio; empregabilidade | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 |
| Alunos (conferente de grau) | emissão de certificados, suplemento ao diplomas, seguros, SAS previstos na lei | obter o grau no tempo previsto (nos mestrados nem sempre se aplica) | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 |
| Alunos (não conferente de grau, inclui isoladas) | (nada adicional em relação a item ALUNOS) | obter competências específicas | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| Alunos NEE | orientações da tutela | apoio específico para a necessidade | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 |
| Alunos T-E/estatutos especiais | cumprimento regime aplicável ao estatuto em causa | apoio específico para a perfil | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 |
| Alunos de mobilidade IN | Cumprimento do protocolo e do Learning agreement | experiência da mobilidade; conhecer região e língua | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Alunos Internacionais | cumprimento de legislação aplicável | experiência num país diferente | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 |
| Federação Académica e Associações de Estudantes | estatutos; regulamentos | apoios financeiros e outros meios, participação na tomada de decisão, ambiente académico, segurança e conforto das instalações, seguro escolar, serviços de apoio | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| Tunas e outras grupos estudantis | | disponibilização de meios para atividades; participação nas atividades culturais | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |

Figura 2 – Mecanismos de divulgação e comunicação com PI–Alunos IPVC.

| Partes Interessadas | Como Comunicamos? | | | O Quê (o que comunicamos?) | Quando | Responsável | Avaliação da Eficácia | | | |
|---------------------|--|----------------------|------------------------|---|---|---|--|---|-----------------------------------|--|
| | Suporte/Melo | De Parte Interessada | Para Parte Interessada | | | | Indicador | Meta | Resultado | |
| | | | | | | | | | | |
| INTERNAS | | | | | | | | | | |
| ESTUDANTES | Portal IPVC (e sub-portais) | | X | Institucional: IDI, Oferta Formativa; Programas de Mobilidade, Campus Sustentável e Serviços de Apoio | contínuo | GCI | n.º de acessos Plataformas (incluindo Novos) | ≥ | | |
| | on.ipvv.pt | | X | Informação atividade letiva; documentação do SG; candidaturas; requerimentos; IASGE, ocorrências | contínuo | SI | satisfação Portais (inquerito e acessos) | >2,5 | | |
| | Moodle | | X | PLC, sumários, avaliação, horário atendimento, conteúdos programáticos, fórum, gestão de trabalhos | contínuo | docente UC | satisfação Portais (inquerito e acessos) | | | |
| | Portal Académico | | X | atividade letiva, situação financeira | contínuo | SAC | satisfação Portais (inquerito e acessos) | | | |
| | emails | | X | comunicação institucional (eventos, curso, inq., propinas...) | contínuo | quem envia | satisfação Portais (inquerito e acessos) | | | |
| | Biblioteca: catálogo online | | | X | acervo disponível | contínuo | BBB | inquerito Utilizadores de Bibliotecas IPVC | >3 | |
| | Redes Sociais | | X | X | comunicação institucional (eventos, oferta formativa, inq., emprego...) | contínuo | GCI/NAS | satisfação Portais (inquerito e acessos) | | |
| | Plataforma de Inqueritos | | X | X | Qualidade de Ensino e Serviços-vários Inqueritos (ver Plano Atividades OBS) | vários momentos | OBS | taxa participação Inq | ≥ | |
| | Participação nos Órgãos (CP, CGeral, Comissão Curso) e outras Estruturas (GAO, Conselho Ação Social) | | X | X | revisão estatutos e regulamentos, procedimentos; elaboração e análise planos e relatórios; auditorias | funcionamento orgão/gabinete/serviço | Órgão | media de participações /ausências | | |
| | Gabinete de Apoio ao aluno | | X | X | apoio na resolução de questões relativas a serviços de apoio | contínuo | SAS | pedidos de apoio | | |
| | Gabinete de Emprego/Portal de Emprego | | X | X | ofertas de emprego e estágio; CV; candidaturas | contínuo | Gab. Emprego | n.º ofertas e n.º de candidaturas | ≥ | |
| | Eventos (CIMERA, Semana Académica, Eventos Culturais/desportivos) | | X | X | espírito e princípios de comunidade IPVC; reconhecimento; transferência de conhecimento | calendário | GCI | adesão e participação na organização | | |
| | Escola Inclusiva/Eco-Escolas/Voluntariado | | X | X | Campus Socialmente Responsável e Sustentável (Formação em Serviço; Campus Sustentável) | atendimento a programas anuais Eco-Escolas e Escola Inclusiva | RS/Coord. Eco-Escola/Escola Inclusiva | n.º de projetos/ano com participação alunos | | |
| | provedor de Estudante | | X | X | mediação, gestão de conflitos e reclamações | contínuo | Estudante | n.º de pedidos/tratamento | | |
| | Revista IPVC (em desenvolvimento) | | | X | Institucional, espírito e princípios de comunidade IPVC; comunicação Eventos, IDI | contínuo | GCI | | | |
| | Plataforma Sicabed | | X | X | Notificações; Resultados; Marcação de entrevistas | Contínuo | DIGES; SAS | N.º candidaturas despachadas; | 100 % de análise das candidaturas | |

Definiu-se procedimento com metodologia de identificação dos aspetos de RS e avaliação da sua significância.

Foi realizado inquérito às PI da Instituição de forma a recolher as opiniões sobre os aspetos da RS considerados mais relevantes, de acordo com as atividades e serviços do IPVC (Figuras 3 e 4).

Figura 3 - % de participação de votação dos Aspetos de RS do IPVC, à data 31/05/2019.**Figura 4 - 10 Aspetos da RS com maior % de votação, à data 31/05/2019, no IPVC.**

Identificou-se e analisou-se a legislação e regulamentação aplicável. Foram detetadas algumas situações com necessidade de ações corretivas para situações relativas a requisitos legais, nomeadamente, nos Serviços de Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente.

Também o Manual da Qualidade foi revisto, originando o “Manual de Gestão-Qualidade e Responsabilidade IPVC” (IPVC, 2019) e implementou-se um plano de comunicação desta informação pelos *stakeholders*.

Revisão da Documentação do Sistema com análise dos procedimentos relacionados com a gestão do sistema:

- Revisão do Sistema
- Ações Corretivas e Preventivas
- Tratamento de preocupações/reclamações
- Auditorias, gestão documental

Realizou-se um enquadramento do controlo e seleção de fornecedores no Processo Aprovisionamento, nomeadamente:

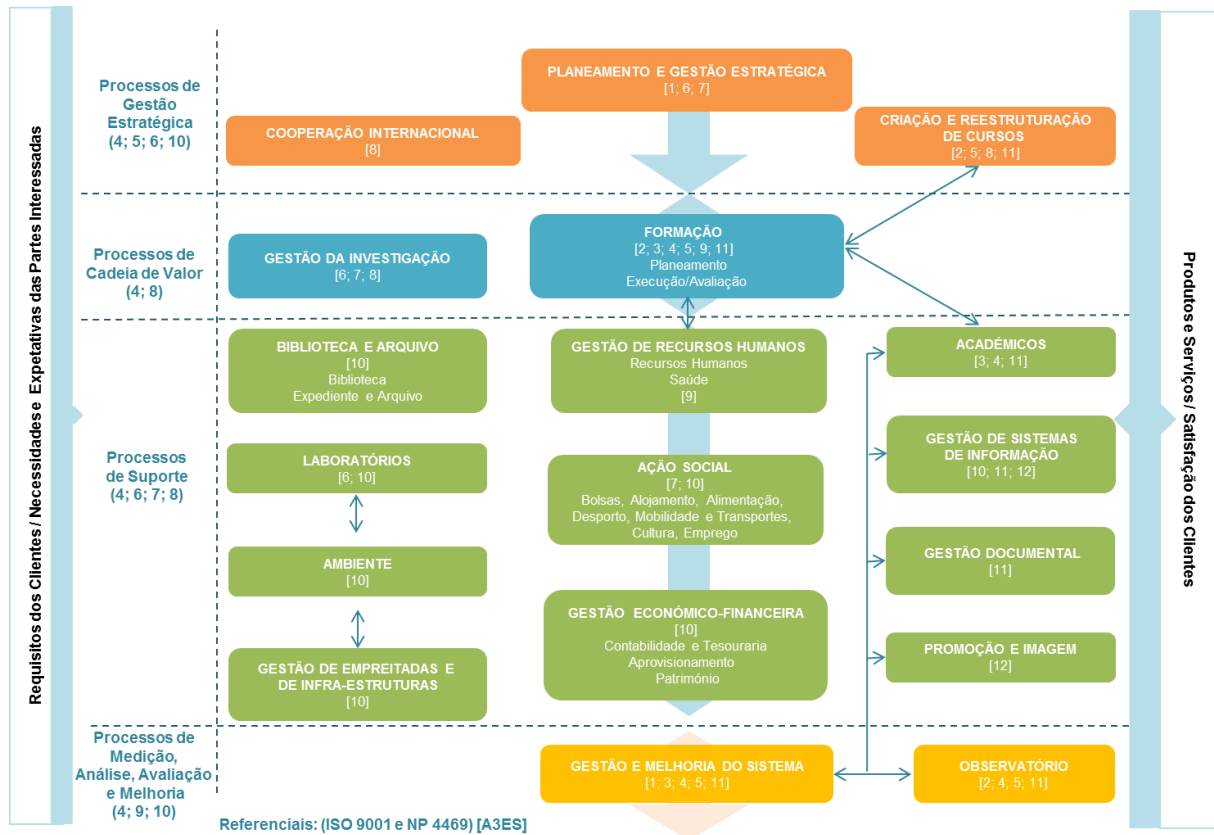
- Incluiu-se no procedimento requisitos de seleção e qualificação de fornecedores os princípios de responsabilidade social;
- Criaram-se registos de sensibilização e comprometimento dos fornecedores para os princípios de responsabilidades;
- No caso de fornecedores que trabalham nas nossas instalações, reforçou-se o controlo sob a aptidão dos colaboradores para o trabalho, avaliação de riscos dos colaboradores que desenvolvem atividades nas instalações do IPVC, identificação e disponibilidade de Ficha de dados de segurança produtos químicos utilizados.

No que respeita à avaliação da satisfação dos colaboradores e outras PI's, foram reavaliados inquéritos e incluídos aspetos de RS.

Considerou-se necessário planear o acompanhamento de ações inerentes à implementação do RGPD, a enquadrar no SG.

Todo este exercício de integração do SGRS exigiu a reanálise do âmbito do SG-IPVC, dos processos (Figura 5) e dos métodos de comunicação interna e externa.

Figura 5 – Mapa de Processos do SG-IPVC e relação com Referenciais A3ES, ISO 9001 e NP 4469.



1.4. Implementação do Modelo de Excelência da EFQM no IPVC

Existe naturalmente um conjunto relevante de regras e práticas de gestão, algumas impostas pela legislação aplicável (ex. SIADAP, prestação de contas, etc.) mas não existe um sistema de gestão orientado para a excelência organizacional e de gestão estruturado de acordo com as práticas “*best in class*” que permita estabelecer relações dinâmicas causa-efeito e de aprendizagem e inovação que relacione os “Meios” disponíveis e utilizados e os “Resultados” alcançados. Dito de forma mais simples, o IPVC ainda não utiliza nenhum “modelo de excelência” (como o Modelo de Excelência da EFQM) para otimizar a utilização dos seus Meios, avaliar Resultados e, intervindo de novo sobre os Meios refinar as Abordagens que permitam vir, de forma sustentável a caminhar para alcançar resultados notáveis dentro do seu setor de atividade.

O Modelo de Excelência da EFQM está na origem da CAF (*Common Assessment Framework*) orientada para a obtenção da excelência na administração pública europeia. No entanto são cada vez mais as organizações públicas portuguesas e europeias que trabalham diretamente com o modelo da EFQM uma vez que possui um processo de reconhecimento por

níveis que lhes permite ir progressivamente evoluindo no sentido da excelência organizacional. Podem ser várias as metodologias de aplicação do Modelo, sendo também diferentes os resultados alcançados. Para facilitar a aplicação do Modelo por organizações mais pequenas, ou por organismos públicos, a EFQM criou metodologias mais simples, mas eficazes, suportadas em *workshops*, na BEM (*Business Excellence Matrix*) ou no “*Quick-check*”.

Assim, a equipa IPVC foi treinada na compreensão do Modelo da EFQM, nas suas 3 componentes (Conceitos Fundamentais, Critérios do Modelo e metodologia RADAR-ver figura 6), bem como na utilização efetiva da(s) Ferramenta(s) selecionada(s).

Figura 6 – Metodologia RADAR (EFQM).



Realizou a análise cuidada e profunda aos cinco critérios de meio existentes e consequentemente às partes de critério (num total de 24), o que permitiu identificar pontos fortes, evidências e oportunidades de melhoria para vir a aproximar-se de um sistema de excelência em gestão. Na Figura 7 apresenta-se uma parte de trabalho realizado para o critério Liderança.

Figura 7 – Análise do Critério Liderança, do Modelo EFQM, aplicado ao IPVC.

Modelo EFQM
- Critérios – Meios -

Atualizado a 08-05-2019

| Critério de Meio | Parte de Critério | Pontos Fortes | Oportunidades de Melhoria | Evidências |
|------------------|-------------------|---|---|---|
| 1. Liderança | 1a. | A: - Missão/Visão e Valores comunicados no planeamento estratégico e no Sistema de Gestão e Política de Gestão; - Existência de comissões e plano estratégico; - Formação em gestão para colaboradores. B: - Autonomia. C: - Existência de Política de Gestão; - Envolvimento dos vários colaboradores; - Liderança partilhada, órgãos transversais. | A: - Publicitação/definição do código de ética geral e em específico IDI; - Implementar medidas de avaliação do cumprimento do código de ética; - Repor Guia Acolhimento Estudantes (18/19 não foi efetuado). B: - "Point" como canal de divulgação (Política ...) C: - Na comunicação da Política de Gestão e do seu propósito fundamental; - Auscultação aos colaboradores; - Alteração do portal do IPVC; - No envolvimento dos colaboradores; - Na articulação entre os órgãos. | A: - Plano Estratégico (PE) IPVC 15-19 - Manual da Qualidade - Manual de acolhimento colaboradores; - Portal do IPVC; - Cartazes; - Postura e discursos Institucionais. B: - Portal do IPVC; - Documento de Gestão (Relatórios e plano de atividades); - Política de Gestão/Missão/Visão e Valores. C: - Política de Gestão divulgada no portal do IPVC; - Plano estratégico; - Manual da Qualidade; - PA E RA do IPVC; - BQ. |
| | 1b. | A: - Sistema de Gestão da Qualidade certificado; - Definição e construção participada do PE e público; - Objetivos revistos periodicamente; - Indicadores e metas definidos e monitorizados; - Matriz de Risco e Oportunidades; - Planos de ação; - SWOT e PESTEL nos diversos níveis de análise. B: - Sistema de Gestão da Qualidade certificado C: - Existência do SGQ; - Certificação pela SGS e A3ES; - Abrangência do SGQ. | A: - Melhorar a análise de tendência e "concorrência" para nos posicionarmos. B: - Ações para a melhoria do desempenho dos indicadores definidos; - Certificado do sistema de segurança alimentar - HACCP. C: - Aumentar a abrangência do Sistema de Gestão: responsabilidade Social e Ambiental. | A: - Auditorias internas e externas; - Resultados de objetivos publicados; - Relatórios de inquéritos partes interessadas e comunicados no portal e ON.IPVC; - Atas de órgãos e dos processos; - PA, RA, RAC, RAP, BQ, Revisão ao Sistema. B: - Indicadores das áreas; - Relatórios de avaliação de Satisfação; - Levantamento de riscos e oportunidades. C: - Manual da Qualidade; - BQ, RAP; - Inquérito de satisfação: Colaboradores, Estudantes e Entidades Externas. |

Página 1 de 12

Foi submetida à APQ a formalização da candidatura e o IPVC aguarda validação da mesma.

Como próximos passos, pretende-se:

- Aplicar o inquérito de autoavaliação a toda a organização (a aguardar o envio do mesmo pela APQ);
- Obter um perfil de pontuação, de acordo com a Lógica do RADAR do Modelo (Imagem 4) e recorrendo a um critério de priorização (ex. Impacto das ações e Capacidade de as concretizar) ações de melhoria a executar.
- Aplicar Metodologia CANVAS- Business Model Generation, analisando 9 elementos (proposta de valor, parcerias-chave, atividades-chave, recursos-chave, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, canais, estrutura de custos e fluxo de receitas)
- Elaborar o Documento de Gestão, documento esse que suporta toda a candidatura ao organismo competente e, é dividido em três secções fundamentais:
 - Secção 1: Informações Chave do IPVC (em curso a sua construção);
 - Secção 2: Mapa de Meios (nesta fase encontra-se concluída a descrição do mapa até ao critério de meio 4. Parcerias e Recursos, faltando apenas o critério de meio 5. Processos, Produtos e Serviços);
 - Secção 3: Resultados

Este projeto envolve toda a organização pelo impacto que desencadeia na gestão da organização e nos seus colaboradores (dirigentes e não dirigentes) e estudantes.

Concluídas as ações de melhoria o IPVC pretende solicitar o Reconhecimento da EFQM, através da APQ, o qual é concluído após a visita dos Avaliadores da EFQM que visa validar o Documento de Gestão submetido previamente.

Conclusão

A IES não só pode como deve cumprir uma missão que ultrapassa os limites da sua finalidade tradicional de produção, reprodução, divulgação e conservação do conhecimento. Requer-se, hoje da IES não só a formação de recursos humanos de alto nível de qualificação mas também que proporcione uma educação que prepare para o pleno exercício da cidadania.

Para cumprir essa Missão devem as IES não só formar *para* a responsabilidade social mas formar *com* responsabilidade social. A adoção do EFQM no IPVC permitirá desde logo avaliar a sua posição no caminho para a excelência, ajudando a compreender os seus pontos fortes e os potenciais desvios relativamente às suas declarações de Missão e Visão, compreender melhor as relações de causa e efeito entre o que o IPVC faz e os resultados alcançados.

Pretende-se um projeto para o futuro da instituição, que corporiza a visão da diferenciação do Instituto Politécnico de Viana do Castelo assente na relação de proximidade com a sua envolvente e na responsabilidade para e com as partes interessadas.

Este trabalho foi suportado por Programa Financiador no âmbito do projeto BEQA@HE - POCI-05-5762-FSE-000081 (COMPETE 2020)

Cofinanciado por:



References

Eells, R., Walton, C. (1984). *Conceptual foundations of business*. 3rd ed. Irwin. ISBN 10 0256015597.

EFQM, 2012. O Modelo de Excelência da EFQM (em português pela APQ).

European Commission (2001). *GREEN PAPER Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels. Commission of the European Communities, Green Paper. Disponível em: <<https://www.eea.europa.eu/policy-documents/com-2001-366-final-green>>. Consultado em 30.05.2019.

ISO survey 2017. Acedido em 29 de maio de 2019, em: www.iso.org

Fonseca, L., 2012, *Gestão da Qualidade: uma reflexão crítica*, Revista Qualidade da APQ, Ano XLI, nº 1, Primavera 2012, pp 17-19.

NP EN ISO 9001:2015. *Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos*. Instituto Português da Qualidade.

NP 4469:2019. *Sistema de gestão da responsabilidade social: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização*. Instituto Português da Qualidade.

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). (2015). Brussels, Belgium.

IPVC, 2019. Manual de Gestão-Qualidade e Responsabilidade Social

Curriculum Vitae:

Ana Sofia Rodrigues: doutorada em qualidade, segurança e tecnologia alimentar pela Universidade de Vigo, mestre em Agricultura e Horticultura Sustentáveis. Pró-Presidente do IPVC desde 2012 e gestora institucional da qualidade desde 2007 no IPVC. Auditora ISO 9001 e auditora da A3ES em de sistemas internos de garantia da qualidade. Vogal do Conselho Assessor da ACSUG-Galicia-Spain. Áreas de interesse: Viticultura e enologia; Qualidade, responsabilidade social e sustentabilidade, Auditorias, empregabilidade no ensino superior.

Carlos Oliveira: doutorado e mestre em Engenharia Civil pela Faculdade de Engenharia, da Universidade do Porto, Gestor Institucional de processo “Ambiente” do sistema de gestão da qualidade do IPVC, Coordenador Eco-Escola da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do IPVC; Interesse na área da sustentabilidade ambiental e na gestão da segurança

Arlete Carvalho: Ph.D. from University of Aveiro – Portugal, in 2013. Is now a Professor at the School of Technology and Management of the Polytechnic Institute of Viana do Castelo - Portugal and vice director and quality manager of that school. Her interests are in Materials Construction, Materials Development and Quality Management.

Filipa Patrocínio: licenciada em Direito pela Universidade de Coimbra, Chefe de Divisão do Recursos Humanos do IPVC; experiência da gestão de Bolsas de Estudo para estudante; Interesse na área da contratação, acolhimento e integração dos colaboradores e saúde e segurança no trabalho.

Márcia Amorim: licenciada em Informática de Gestão (2007) e mestre em Marketing (2017) pela Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Técnica Superior no Gabinete de Avaliação e Qualidade e no Observatório do IPVC. Experiência em Gestão do Ensino Profissional; Áreas de Interesse: abandono, empregabilidade, mecanismos de avaliação de auscultação às partes interessadas.

Mara Rocha: Master Degree (M.Sc.) in Health Promotion and Health Education by University of Trás-os-Montes e Alto Douro (Portugal). Specialist in Nursing Sciences. PhD in Nursing in Universidade Católica Portuguesa. Associate Professor and Director of the Health School of Polytechnic Institute of Viana do Castelo (ESS-IPVC) since 2001. Quality Manager of the ESS-IPVC. Integrated member of The Health Sciences Research Unit: Nursing (UICISA: E). Research interests: Quality Management; Nursing and Health Management.

Linda Saraiva: is a PhD in Human Kinetics in the specialty of motor behaviour by Lisbon University. Since 1999, she works in Higher School of education at the Polytechnic Institute of Viana do Castelo and her intervention focuses on the area of education and teacher training. She is integrated member of the Research Center on Child Studies of Minho University." Currently, she is Assistant director, quality manager of the School of Education and institutional manager of Teaching & Learning Process. Member of the Project Rural 3.0: Service Learning for the Rural Development.