



## Adoção do modelo EFQM no IPVC

O regime jurídico da avaliação do ensino superior em Portugal contempla a exigência de concretização, pelas instituições de ensino superior (IES), de sistemas próprios de garantia da qualidade passíveis de certificação (Decreto-Lei n.º 369/2007). Este propósito legal consubstancia o princípio fundamental subjacente aos sistemas de garantia da qualidade no Espaço Europeu de Ensino Superior, de que a qualidade e a garantia da qualidade são responsabilidades, em primeiro lugar, das IES (ENQA, ESU, EUA & EURASHE, 2015). Neste âmbito, o IPVC tem feito o seu caminho na área da qualidade e excelência.

**Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC)** é uma instituição de Ensino Superior Público, com seis Escolas, criado em 1980, que tem vindo a incorporar na sua gestão estratégica ferramentas, referenciais e modelos de gestão que permitam aumentar a sua eficiência ao nível do desempenho, incluindo da satisfação dos seus *stakeholders*, através da promoção da melhoria e da inovação no ensino e na investigação, mas também nos serviços de apoio à comunidade académica e na cooperação interinstitucional.



**Ana Sofia Rodrigues**  
Instituto Politécnico de Viana do Castelo  
qualidade@ipvc.pt



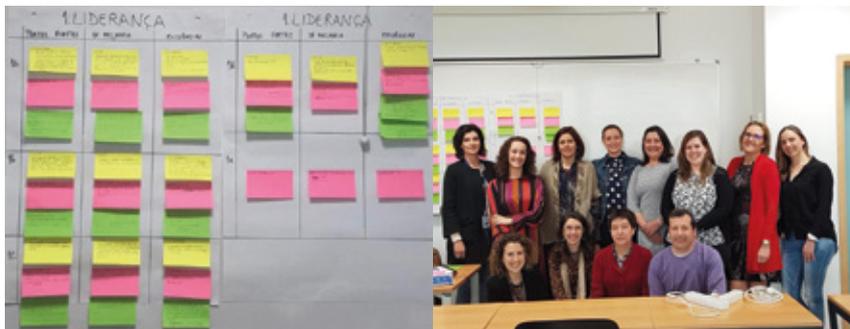
Neste sentido, o IPVC iniciou, em 2004, a implementação de um Sistema de Gestão (SG-IPVC), estando desde 2009 certificado pela Norma ISO 9001. Entretanto, em janeiro de 2013, a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) certificou o SG-IPVC, tendo sido o primeiro Politécnico, a nível nacional, a obter essa certificação, renovada em 2020, sempre em consonância com os *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG, 2015).

Ciente da importância de desenvolver uma cultura organizacional de excelência e da assimilação e partilha de boas práticas que estimulem a inovação e melhorem os resultados obtidos, o IPVC decidiu, aquando da conceção do Novo Plano Estratégico (PE IPVC 20-24), efetuar uma revisão profunda ao seu SG (projeto POCI-05-5762-FSE-000081, financiado por SAMA). Para isso, em 2019, iniciou a adoção do Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) em alinhamento com a elaboração PE IPVC 20-24.

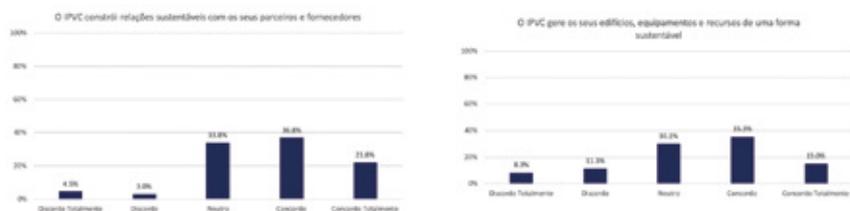
**IMPLEMENTARAM-SE NOVOS MECANISMOS DE AUTOAVALIAÇÃO, PARA ALÉM DOS JÁ ANTERIORMENTE ADOTADOS PELO IPVC, ATRAVÉS DO ESTABELECIMENTO DE EQUIPAS MULTIDISCIPLINARES.**

A adoção do Modelo passou desde logo por realizar um balanço profundo do Plano Estratégico anterior PE IPVC 15-19, resultando desse balanço a premência em reforçar os aspetos de responsabilidade social, a participação dos *stakeholders*, reforçar a autoavaliação, o *benchmarking* e a gestão de projetos de mudança estruturantes (ex.: elaboração de novo plano de comunicação IPVC).

**Figura 1** WORKSHOP DE AUTOAVALIAÇÃO POR CRITÉRIOS (EX.: LIDERANÇA)



**Figura 2** EXEMPLO DE RESULTADO OBTIDO NUM DOS ITENS DO QUESTIONÁRIO EFQM EFETUADO À COMUNIDADE IPVC



Seguindo as orientações EFQM, implementaram-se novos mecanismos de autoavaliação, para além dos já anteriormente adotados pelo IPVC, através do estabelecimento de equipas multidisciplinares com as quais foram realizados workshops, onde se procurou identificar, por critérios (5 critérios de Meios e 4 Critérios de Resultados do Modelo EFQM), o estado atual do IPVC (Pontos Fortes, Áreas de Melhoria, Evidências). Os resultados destes workshops permitiram elaborar um plano de ações a implementar/melhorar, com definição de responsáveis, prazos de implementação e respetiva monitorização e controlo. Também foi inovador a formação no Modelo CANVAS e respetiva aplicação das nove componentes do modelo à “Gestão da Oferta Formativa”, à “Prestação de Serviços” e à “Investigação” (Proposta de Valor (A); Segmentos de Clientes (B); Canais de Distribuição (C); Fontes de Receita (D); Parceiros-Chave (E); Recursos-Chave (F); Relações com os Clientes (G); Atividades-Chave (H); Estrutura de Custos (I).

No âmbito da autoavaliação aplicou-se ainda um Questionário à comunidade IPVC (colaboradores e estudantes) com base no Modelo de Excelência EFQM, no sentido de verificar o posicionamento do IPVC perante o modelo (sistema de pontuação), de perceber se as pessoas da organização partilham a mesma visão da gestão de topo e quais as melhorias que deveriam ser implementadas. Os resultados (Figura 2) demonstram a necessidade premente do IPVC investir, por exemplo, na gestão sustentável das infraestruturas e equipamentos e de um consumo mais eficiente de recursos, reduzindo o desperdício.

A implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, a criação de um processo específico para “Ambiente”, a integração na Rede Nacional de Campus Sustentável (RCS), as candidaturas ao Fundo Ambiental e ao POSEUR, são exemplos de medidas já em curso como ações de melhoria deste critério.

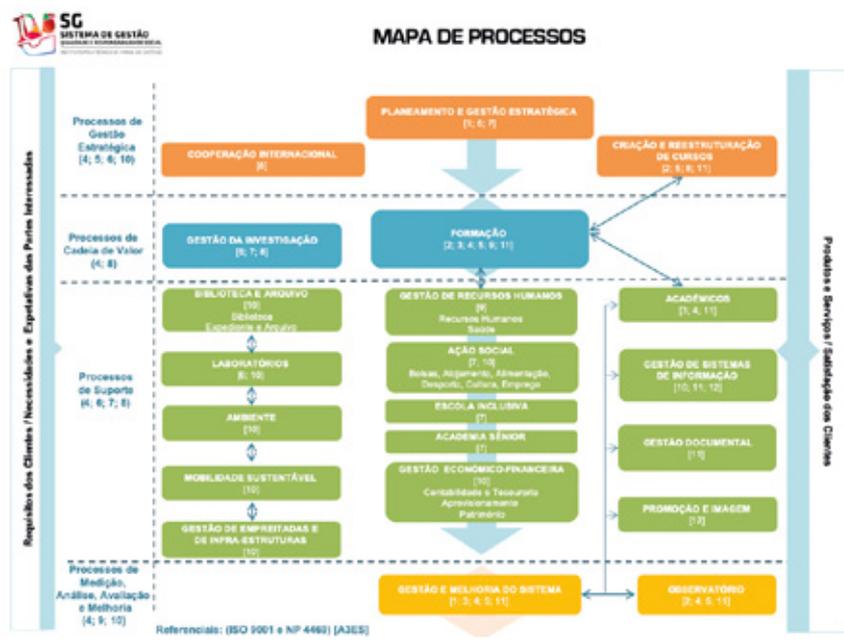
Da adoção do Modelo EFQM, integrado com a construção do PE IPVC 20-24, resultou a revisão da Visão, dos Valores, dos Aspetos de Responsabilidade Social relevantes e da Política de Gestão do IPVC. Definiu-se, pela primeira vez, o Propósito IPVC “*Um Politécnico Socialmente Responsável, gerador de conhecimento global e potenciador do desenvolvimento do Alto Minho*” e a definição dos 9 Eixos Estratégicos do PE IPVC 20-24 (Figura 3), a partir dos quais se definiram os Objetivos estratégicos a serem materializados nos Processos do Sistema de Gestão.

**Figura 3** EIXOS ESTRATÉGICOS DO PLANO ESTRATÉGICO IPVC 2024



**DA ADOÇÃO DO MODELO EFQM, INTEGRADO COM A CONSTRUÇÃO DO PE IPVC 20-24, RESULTOU A REVISÃO DA VISÃO, DOS VALORES, DOS ASPETOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL RELEVANTES E DA POLÍTICA DE GESTÃO DO IPVC.**

**Figura 4** MAPA DE PROCESSOS DO SISTEMA DE GESTÃO DO IPVC



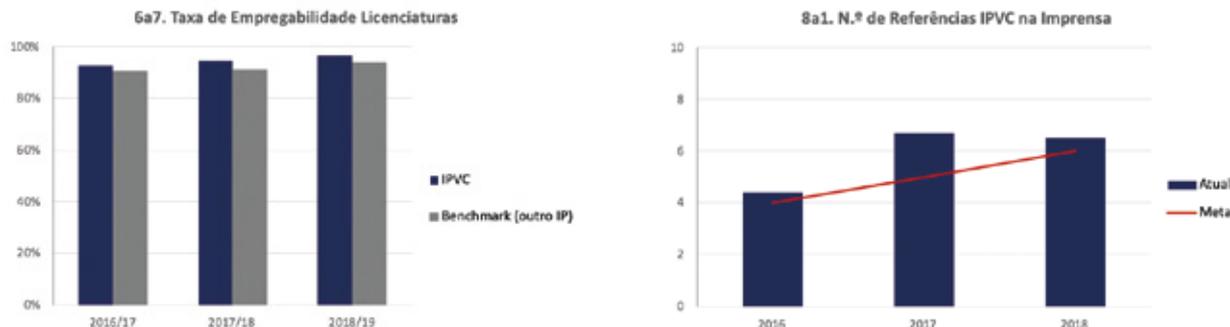
Seguiu-se uma revisão à estrutura do Sistema de Gestão, com reorganização do mapa de processos (Figura 4), criação e integração de projetos em novos processos: criou-se um processo específico de “Ambiente” que integrou atividades das Eco-Escolas IPVC e outro de “Mobilidade Sustentável” que integrou os veículos elétricos, com as bicicletas “BICLAS IPVC” e o BUS-Académico IPVC; associou-se à gestão de recursos humanos a componente de “Saúde e Segurança do Trabalho (SST/SO)”, integrou-se o projeto de “Escola Inclusiva” e da “Academia Sénior”. Para além do balanço de resultados históricos nos vários critérios de meios e de resultados, implementaram-se metodologias de *benchmarking* (identificando instituições congéneres e/ou concorrentes) (ex.: Figura 5). Por aplicação da lógica RADAR (Resultados, Abordagens, Desdobrar, Avaliar, Refinar), na autoavaliação determinaram-se os resul-

tados a alcançar como parte do processo para estabelecer a política e a estratégia; planeou-se e desenvolveu-se um conjunto integrado de abordagens sólidas para conseguir os resultados requeridos e avaliaram-se as abordagens seguidas, através da monitorização e análise dos resultados alcançados e das atividades realizadas. Definiram-se para os objetivos estratégicos e operacionais indicadores e novas metas de curto e médio prazo e incorporaram-se no *Balanced Scorecard* IPVC 2020-2024.

Ao fim de um ano de projeto de implementação realizou-se uma nova autoavaliação, com base no Modelo de Excelência EFQM, pela análise aos 9 critérios (5 critérios de Meios e 4 Critérios de Resultados do Modelo EFQM), no sentido de verificar o posicionamento do IPVC perante o modelo (sistema de pontuação) e quais as melhorias que deveriam ser implementadas, resultando num documento de gestão que se submeteu à APQ para revisão e preparação da visita de avaliação.

Figura 5

EXEMPLOS DE RESULTADOS DE AUTOAVALIAÇÃO IPVC, QUE PERMITIRAM DELINEAR PLANOS DE AÇÃO



Apesar da necessária ligeira adaptação na fase final de implementação, decorrente do contexto da pandemia Covid-19, inclusive com realização da visita de avaliação em formato a distância (videoconferência), foi possível atingir os objetivos, tendo o IPVC, em julho de 2020, obtido o reconhecimento Committed to Excellence (C2E) 2 Estrelas, da EFQM, atribuído pela APQ, tornando-se o primeiro Instituto Politécnico a obter este reconhecimento e a Instituição de Ensino Superior em Portugal que, atualmente, apresenta o nível mais elevado no Esquema de Reconhecimento da EFQM em vigor à data, em conjunto com a recente certificação do seu Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (pela NP 4469:2019) e a manutenção da certificação ISO 9001:2015.

A mais recente aposta do IPVC, avançada pelo espírito incutido pelo Modelo EFQM, no caminho para a excelência, é a implementação, já em curso, da ISO 27001 (segurança da informação) e da NP 4552, esta última em consonância com o Programa 3 em Linha – Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar, que tem como objetivo promover um maior equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar, como condição para uma efetiva igualdade entre homens e mulheres e para uma cidadania plena (projeto POCI-05-5762-FSE-000328, financiado por SAMA).



**O IPVC OBTVEU EM JULHO DE 2020 O RECONHECIMENTO COMMITTED TO EXCELLENCE (C2E) 2 ESTRELAS, DA EFQM, ATRIBUÍDO PELA APQ, TORNANDO-SE O PRIMEIRO INSTITUTO POLITÉCNICO A OBTER ESTE RECONHECIMENTO EM PORTUGAL.**

Com este modelo integrado de gestão (baseado em referenciais de ASIGQ-A3ES/ESG, ISO 9001, NP 4469 e no Modelo de Excelência EFQM), o IPVC enquadra a sua Visão de ser uma instituição sustentável, com uma utilização responsável de recursos, eficaz, capaz de cumprir a sua missão de instituição de ensino superior público, de forma eficaz, transparente, sendo inclusiva e inovadora, aberta à mudança e capaz de ajustar em permanência as suas respostas às necessidades e expectativas dos seus *stakeholders* e em cooperação com a sociedade. 