



Instituto Superior de Contabilidade e Administração

Politécnico de Coimbra



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

António Carlos Amorim de Sousa

**Relatório de Estágio no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra
(IPC)**

Coimbra, outubro de 2021



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

António Carlos Amorim de Sousa

Relatório de Estágio no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra (IPC)

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Auditoria Empresarial e Pública**, realizado sob a orientação da Professora Maria Georgina da Costa Tamborina Morais e supervisão de Daniela Ferreira da Cunha.

Coimbra, outubro de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito e que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

TERMOS DO ESTÁGIO

Instituto Politécnico de Coimbra:

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

Mestrado:

Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública; ramo auditoria de conformidade

Aluno:

António Carlos Amorim de Sousa

Tema do Estágio:

Relatório de Estágio no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra

Orientador:

Professora Doutora Maria Georgina da Costa Tamborino Morais

Supervisor:

Daniela Ferreira da Cunha

Entidade Acolhedora:

Instituto Politécnico de Coimbra

Local de Estágio:

Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra

Período de Estágio:

De 02 de março de 2021 a 08 de setembro de 2021

DEDICATÓRIA

Aos meus queridos e estimados pais, dedico este trabalho, que sempre fizeram de tudo para me proverem das oportunidades que não puderam ter. Que, apesar de todas as dificuldades, sempre fizeram o melhor para mim e para os meus irmãos.

AGRADECIMENTOS

Aos meus queridos e estimados pais, agradeço por todo apoio, pela bela amizade, por todo amor e ensinamentos que me deram ao longo da minha vida. A quem sou muito grato pelo que hoje sou e consegui conquistar.

Aos meus irmãos, Jadson Filipe Amorim de Sousa e Joelma Soraya Amorim de Sousa, o meu enorme agradecimento por todo apoio emocional, por toda força e pela motivação constante que sempre me deram e por sempre estarem quando necessitei.

Ao meu primo Cadica Fontes, endereço o meu agradecimento pelo acolhimento e receção que me deu quando cá cheguei a Portugal, pelos bons conselhos, pela boa companhia, amizade e por sempre estar quando preciso.

A professora doutora Georgina Morais, agradeço imensamente pela orientação, atenção e disponibilidade que sempre demonstrou. Aos seus ensinamentos ao longo destes anos como seu aluno, que em muito contribuíram para o meu crescimento tanto académico, como profissional e pessoal, estimulando-me sempre a ir mais além.

Devo também um grande agradecimento ao Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra, em especial a minha supervisora Daniela Cunha, bem como à Sara Martins, por terem estado sempre disponíveis para mim, por tão bem me terem recebido, pelos ensinamentos passados no decurso do estágio e pelas boas práticas e profissionalismo demonstrado, que certamente levarei como referência para a minha vida profissional.

Por último, não menos importante, agradeço aos meus amigos e colegas pelo bons momentos académicos e apoio ao longo desta fase.

RESUMO

O presente relatório de estágio integra a fase final da componente não letiva do Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, com objetivo de estudar a Qualidade, mais especificamente o Sistema Interno de Garantia da Qualidade do Ensino Superior, bem como descrever as atividades desenvolvidas no estágio curricular, realizado no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra, por um período de 960 horas.

Abordando aspetos relacionados na área da qualidade, este relatório encontra-se organizado em três capítulos. No primeiro, apresenta-se o enquadramento teórico, passando por uma introdução aos elementos principais da área da qualidade, nomeadamente a sua delimitação conceptual, a gestão da qualidade nas Instituições de Ensino Superior, o sistema de gestão da qualidade segundo a NP EN ISO 9001:2015, a Agência da Avaliação e Acreditação do Ensino Superior e a Auditoria Interna nas Instituições de Ensino Superior. No segundo capítulo é efetuada uma apresentação da entidade onde foi realizado o estágio, considerando aspetos como a caracterização da entidade acolhedora e a qualidade no Politécnico de Coimbra. No último capítulo, descreve-se as atividades desenvolvidas pelo estagiário na entidade acolhedora, no período compreendido entre 2 de março e 8 de setembro de 2021.

Palavras-chave: Qualidade, Sistema Interno de Garantia da Qualidade, Auditoria Interna, NP EN ISO 9001:2015

ABSTRACT

This internship report integrates the final phase of the non-teaching component of the Master's degree in Auditoria Empresarial e Pública of the Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, with the objective of studying Quality, more specifically the Internal Quality Assurance System of Higher Education, as well as describing the activities developed in the curricular internship, carried out in the Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra, for a period of 960 hours.

Addressing aspects related to the quality area, this report is organized into three chapters. In the first, the theoretical framework is presented, including an introduction to the main elements of the quality area, namely its conceptual delimitation, quality management in Higher Education Institutions, the quality management system according to NP EN ISO 9001:2015, the Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior and Internal Audit in Higher Education Institutions. In the second chapter, a presentation of the entity where the internship was carried out is made, considering aspects such as the characterization of the host entity and the quality at the Instituto Politécnico de Coimbra. The last chapter describes the activities developed by the trainee in the host entity, in the period between March 2nd and September 8th, 2021.

Keywords: Quality, Internal Quality Assurance System, Internal Audit, NP EN ISO 9001:2015

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
1.1 Qualidade: delimitação conceptual	2
1.2 Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior	5
1.3 Sistemas de Gestão da Qualidade segundo a NP EN ISO 9001:2015	9
1.4 Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior	13
1.4.1 Referenciais para os Sistemas Internos de Garantia da Qualidade	16
1.4.2 Comparação entre os referenciais A3ES e os requisitos da NP EN ISO 9001:2015	18
1.5 Auditoria Interna nas Instituições de Ensino Superior	19
2 CAPÍTULO II – APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA.....	22
2.1 Caraterização da entidade acolhedora.....	22
2.1.1 Apresentação da entidade	22
2.1.2 Localização da entidade.....	24
2.2 Missão, Visão e Valores	26
2.2.1 Missão.....	26
2.2.2 Visão	26
2.2.3 Valores	27
2.3 Política da Qualidade	28
2.4 Análise SWOT – <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>	29
2.5 Estrutura Organizacional	30
2.6 Recursos.....	33
2.6.1 Recursos materiais	33
2.6.2 Recursos humanos	34

3	Qualidade no Instituto Politécnico de Coimbra	35
3.1	Sistema Interno de Garantia da Qualidade	35
3.1.1	Âmbito	35
3.1.2	Legislação, Normas e Outros Referências de Suporte	35
3.1.3	Estrutura do SIGQ do Instituto Politécnico de Coimbra	36
3.1.4	Mapa de processos do Instituto Politécnico de Coimbra	38
3.1.5	Macroprocessos do SIGQ e os Referenciais da A3ES	38
3.1.6	Objetivos estratégicos	39
3.1.7	Estrutura documental	39
3.1.8	Estrutura de responsabilidades.....	40
4	CAPÍTULO III – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ENTIDADE ACOLHEDORA.....	44
4.1	Introdução	44
4.2	Atividades desenvolvidas	44
4.2.1	Monitorização do plano de melhoria	45
4.2.2	Monitorização das constatações.....	47
4.2.3	Base de dados de protocolos ativos	48
4.2.4	Tratamento às constatações	49
4.2.5	Calendarização das tarefas do SIGQ do IPC	50
4.2.6	Acreditação de ciclo de estudos.....	50
4.2.7	Relatório das unidades curriculares - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	53
	CONCLUSÃO.....	55
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
	APÊNDICES	60
	APÊNDICE 1. MAPAS DE PROCESSOS DO IPC	61

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Sistematização de Referenciais SIGQ por Vetores.....	16
Tabela 2 - Comparação entre os requisitos A3ES e ISO 9001:2015	18
Tabela 3 - Análise SWOT - Fatores Internos	29
Tabela 4 - Análise SWOT - Fatores Externos	30
Tabela 5 - Infraestruturas do Instituto Politécnico de Coimbra.....	33
Tabela 6 - Relação entre os Macroprocessos e os referenciais da A3ES.....	38
Tabela 7 - Estrutura documental	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre as seções da norma ISO 9001:2015.....	13
Figura 2 - Organograma da A3ES	15
Figura 3 - Etapas de um processo de auditoria interna	20
Figura 4 - Localização IPC – Serviços Centrais	25
Figura 5 - Parte externa do IPC - Serviços Centrais	25
Figura 6 - Macro-organograma funcional do IPC	31
Figura 7 - Macro-organograma funcional da UOE.....	32
Figura 8 - Macro-organograma funcional da UOI.....	32
Figura 9 - Macro-organograma funcional dos Serviços de Ação Social	33
Figura 10 - Trabalhadores por unidade orgânica no IPC e nos SASIPC	34
Figura 11 - Nível Hierárquico - Processos.....	37
Figura 12 - Macro-responsabilidade do SIGQ do Politécnico de Coimbra	41
Figura 13 - Cronograma.....	44
Figura 14 - Guia de acesso aos planos de melhoria	46
Figura 15 - Guia de acesso ao relatório de auditoria	47
Figura 16 - Guia de acesso aos Mapas de Registos de Protocolos	49
Figura 17 - Guia de acesso aos resultados dos processos de acreditação de ciclo de estudos - A3ES (Parte 1).....	52
Figura 18 - Guia de acesso aos resultados dos processos de acreditação de ciclo de estudos - A3ES (Parte 2).....	52
Figura 19 - Guia de acesso aos resultados dos processos de acreditação de ciclo de estudos - A3ES (Parte 3).....	53

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

EN - Norma Europeia

ENQA - *Association for Quality Assurance in Higher Education*

ESG - *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*

ESAC - Escola Superior Agrária de Coimbra

ESEC - Escola Superior de Educação de Coimbra

ESTeSC - Escola Superior de Tecnologia de Saúde de Coimbra

ESTGOH - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital

GQ - Gabinete da Qualidade

IES - Instituições de Ensino Superior

IPC - Instituto Politécnico de Coimbra

ISCAC - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

ISEC - Instituto Superior de Engenharia de Coimbra

ISO - *International Organization for Standardization*

NP – Norma Portuguesa

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PC - Politécnico de Coimbra

PDCA - *Plan-Do-Check-Act*

SIGQ - Sistema Interno de Garantia da Qualidade

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

UO - Unidades Orgânicas

UOE - Unidades Orgânicas de Ensino

UOI - Unidades Orgânicas de Investigação

INTRODUÇÃO

A elaboração deste relatório de estágio é referente ao estágio curricular, realizado no âmbito da unidade curricular “Estágio e Relatório”, componente da parte não letiva do mestrado, com vista à conclusão do Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Este relatório tem como objetivo estudar a qualidade, mais especificamente o Sistema Interno de Garantia da Qualidade numa Instituição do Ensino Superior, quer através de revisão de literatura evidenciada num capítulo próprio, quer através do estágio e descrição das respetivas atividades.

Para a realização deste estágio, escolhi como área para me aperfeiçoar, a área da qualidade, tendo como entidade acolhedora o Instituto Politécnico de Coimbra.

Os principais objetivos da realização do estágio consistiram em: integrar e consolidar os conhecimentos adquiridos durante a parte letiva do mestrado; ter contacto com a área profissional; conhecer o ambiente organizacional fora de uma perspetiva mais académica e; o grande desejo de dar início ao meu percurso profissional.

Além desta introdução, este relatório de estágio encontra-se organizado em três capítulos. No primeiro, introduz-se um enquadramento teórico, nomeadamente a sua delimitação conceptual, a gestão da qualidade nas Instituições de Ensino Superior, o sistema de gestão da qualidade segundo a NP EN ISO 9001:2015, a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior e a Auditoria Interna nas Instituições de Ensino Superior. No segundo capítulo, apresenta-se a entidade onde foi realizado o estágio, considerando aspetos como a caracterização da entidade e a qualidade no Politécnico de Coimbra. No terceiro capítulo, descreve-se as atividades desenvolvidas pelo estagiário no decurso do estágio, realizado no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra, no período compreendido entre 2 de março e 8 de setembro de 2021.

Por fim, serão apresentadas algumas considerações finais, nomeadamente ao nível de competências adquiridas ao longo das 960 horas de estágio.

1 CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O presente capítulo visa enquadrar a componente teórica relacionada ao tema abordado. Inicialmente, procede-se a introdução da delimitação conceptual da qualidade, passando-se depois à gestão da qualidade nas Instituições de Ensino Superior, os sistemas de gestão da qualidade segundo a NP EN ISO 9001:2015 e a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. Por fim, de forma sucinta, é abordado a Auditoria Interna nas Instituições de Ensino Superior.

1.1 Qualidade: delimitação conceptual

O conceito de qualidade, à semelhança do que sucede com outros termos, é profundamente marcado pela plurivocidade. Ou seja, o termo qualidade caracteriza-se por ter variadíssimas definições consoante seja empregue na esfera da economia, saúde, gestão empresarial, entre outras. (Raposo, 2011). O que foi anteriormente descrito revela a dificuldade existente para que se estabeleça uma delimitação conceptual que fosse suscetível de clarificar o termo qualidade consoante os contextos.

A revolução Industrial foi impulsionadora para o nascimento da qualidade do modo como atualmente a conhecemos. De acordo com Paladini (2012), a Revolução Industrial instaurou uma nova ordem produtiva em que a customização deu lugar à padronização e à produção em grande escala. A qualidade não era apenas baseada na exigência do cliente, mas também na padronização das peças, na inspeção e na produção (António & Teixeira, 2009).

Desde então, o aumento da oferta de produtos e de serviços e o aumento da exigência dos consumidores relativamente à qualidade dos bens adquiridos, de acordo com Paladini (2012), impulsionou o surgimento de várias perspetivas e visões que visavam o crescimento da qualidade ao longo dos anos. Por conseguinte, serão apresentadas algumas definições de qualidade para uma melhor compreensão desse conceito. Segundo Tribus (1990) qualidade pode ser entendida como o grau de satisfação/paixão de um consumidor pelo produto. Por sua vez, para Saraiva & Rolo (2009), a qualidade é um conceito subjetivo que está associado diretamente com as perceções de cada indivíduo. Diferentes fatores como a cultura, o serviço prestado, as expectativas e as necessidades podem influenciar diretamente a definição de qualidade.

Associado ao conceito de qualidade, autores como Taylor e Pearson (1994) abordam a noção de gestão de qualidade. A gestão de qualidade pode ser definida como “*uma forma sistemática de organização que visa assegurar a execução apropriada e eficiente das tarefas de modo a cumprir objetivos*” (Taylor & Pearson, 1994, p.26).

A gestão de qualidade é considerada, por muitos teóricos, como uma filosofia que enceta em si mesma, conhecimentos das teorias da gestão, integrando elementos dos modelos orgânicos, mecânicos e culturais das organizações (Terziovski *et al*, 2000; Lewis, 2006, 3).

Os modelos orgânicos, segundo Pereira (2004), estão associados à perspectiva sistémica da gestão da qualidade, assim como, com a atenção concedida ao enquadramento e adaptação das organizações ao ambiente e à sociedade em que estão inseridas. As empresas preocupam-se com a responsabilidade social e satisfação dos seus clientes internos e externos. Por sua vez, os elementos mecanicistas estão relacionados essencialmente às primeiras fases da sua expansão e aos autores clássicos da melhoria da qualidade nas organizações. Nesta etapa, as preocupações estiveram basicamente associadas à melhoria da produtividade, diminuição dos custos e na conformidade com as normas definidas tanto pela empresa como pela sociedade (Pereira, 2004). Por seu turno, a dimensão cultural diz respeito à interpretação da organização como espaço de cooperação e negociação entre diferentes indivíduos e/ou grupos com distintas crenças, necessidades e valores que devem ser tidos em consideração. A dimensão cultural juntamente com a dimensão orgânica faz com que a gestão da qualidade deixe de ser uma característica limitada somente aos produtos e serviços. Esta passa a contemplar as necessidades de todos os indivíduos que estão dentro e fora da organização ou que com esta se interliguem mediante a produção de bens e serviços (Pereira, 2004).

Outro aspeto que merece a nossa consideração diz respeito à história da qualidade nas organizações. A história da qualidade nas organizações no geral, e nas instituições do ensino superior, em particular, está marcada por diferentes etapas que, na visão de Pereira (2004) poderão ser apresentadas da seguinte forma:

1. **Inspeção:** Desenvolve atividades que abarcam, fundamentalmente, técnicas de medição, comparação e verificação. Reconhece as não-conformidades ¹ e pressupõe a criação de produtos/serviços de forma correta.
2. **Controlo de qualidade:** Concede maior atenção às tarefas de monitorização que permitam analisar os desvios de processo e repor os parâmetros e indicadores conforme o desejado. Para o efeito, existe o recurso a metodologias estatísticas básicas.
3. **Garantia da qualidade:** Abarca as atividades planeadas que, sistematicamente, asseguram a prossecução dos objetivos da qualidade. Historicamente, estas atividades surgiram com o intuito de complementar algumas especificações técnicas dos produtos e procuravam garantir aos clientes índices de qualidade.
4. **Gestão da qualidade:** Valorização da integração da qualidade na gestão global da organização, contemplando, também, atividades não produtivas. Neste âmbito, as técnicas de qualidade são usadas de forma, essencialmente, preventiva, tornando-se, paulatinamente, mais desenvolvidas. Existe o enfoque no aumento da produtividade dos trabalhadores.
5. **Gestão pela qualidade total:** Abarca as visões anteriormente apresentadas e acrescenta a preocupação com questões relacionadas com a implementação de uma cultura empresarial passível de assegurar a satisfação dos clientes tanto internos como externos. Na gestão pela qualidade total concede-se ênfase ao conceito de zero defeitos e recorre-se massivamente às ferramentas de qualidade. Para além disso, visa que todas as atividades da organização estejam envolvidas, assim como, clientes e fornecedores.

Ainda a este propósito importa destacar que muitos teóricos deixaram de separar as etapas 3 e 4 (Pires, 2000).

A noção de qualidade que mais se adapta ao cerne da presente investigação foi formulada pelo *British Standards Institute* em que a mesma é definida como a totalidade de características de um produto ou serviço que apostam a sua capacidade na satisfação de uma determinada necessidade (Raposo, 2011).

¹ Segundo a NP EN ISO 9000:2015, compreende-se não conformidade como “não satisfação de um requisito”

Na visão de Raposo (2011), a definição de qualidade acima apresentada tem total adaptação às instituições de ensino superior dado que a mesma contempla a finalidade primordial de uma organização desse nível, designadamente, a formulação de serviços destinadas à satisfação de necessidades da comunidade. Neste sentido, os programas de ensino e de investigação são desenvolvidos e implementados com o intuito de se atingir essas finalidades.

Neste âmbito, uma das características da qualidade constitui o que tem vindo a ser definido como a sua “aptidão para atingir os seus objetivos”. Deste modo, de acordo com Raposo (2011), as instituições de ensino superior devem clarificar, de forma adequada, os seus propósitos e orientar programas de ensino/aprendizagem que constituam quadros de referência que possibilitem a avaliação da qualidade das atividades realizadas. Por conseguinte, a qualidade nos moldes acima referidos remete para um conceito que lhe está diretamente relacionado, o de garantia. Assim, a gestão de qualidade deve ser suficientemente documentada de forma a assegurar que os visados e todos os que estejam envolvidos venham a ser afetados pela qualidade do ensino superior sejam totalmente esclarecidos sobre as expectativas que na mesma depositam, sobre os seus resultados e também sobre as propostas de melhoria da prática pedagógica (Raposo, 2011).

Para além da documentação da gestão da qualidade, outros requisitos primordiais devem ser cumpridos, tais como, a apreciação pelos membros da instituição de ensino superior, a satisfação dos destinatários do processo de ensino, essencialmente os estudantes e, seguidamente, às associações, entidades empregadores e sociedade, em geral (Raposo, 2011).

1.2 Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior

Segundo Pereira (2004), a gestão da qualidade constitui um subsistema de gestão da organização e é transversal a todas as funções, procurando, a obtenção de resultados, de forma, a responder, de forma adequada, às necessidades, requisitos e expectativas dos clientes internos e externos.

Por outras palavras, um sistema de gestão de qualidade pode ser entendido como o conjunto de atividades coordenadas utilizadas como um modo de controlar e orientar uma dada organização com base nas políticas e diretrizes utilizadas para atingir os objetivos estabelecidos (Davok, 2007). Para isso é importante que exista um compromisso de toda a instituição e um bom planeamento estratégico.

De acordo com Pires (2012) um sistema de gestão de qualidade tem como principais objetivos o fornecimento de uma sistemática de todas as atividades que possam diretamente afetar todo o processo do produto ou serviço (desde a conceção ao serviço pós-venda); valorizar as atividades de prevenção em vez de somente inspecionar/avaliar e conceder uma evidência objetiva de que a qualidade foi alcançada.

A implementação de sistemas de gestão da qualidade no ensino superior está intimamente relacionada com as alterações socioculturais ocorridas ao longo do tempo. As mesmas exigiram a implementação, por parte das instituições do ensino superior, de formas mais eficientes e úteis na obtenção de resultados em vez de se restringirem às formas de atuação mais tradicionais (Pereira, 2004).

Dado que atualmente as instituições de ensino superior estão voltadas para a massificação do ensino não podem responder às exigências atuais com os modelos de gestão do ensino superior tradicional, pois, antigamente, o ensino não era massificado (Hassard *et al*, 2003). Aliás, como refere Pereira (2004), as universidades tradicionais tinham como principal objetivo produzir respostas para as necessidades das elites e contribuir, simultaneamente, para a distinção desta fração das demais classes sociais.

Antigamente, os modelos de ensino e prestação de serviços pelas instituições do ensino superiores não eram questionados. Todavia, com a massificação do ensino, a resposta das Universidades deixou de ser inquestionável (Pereira, 2004). Desta forma, os serviços e modelos de ensino passaram a ser alvo de avaliação e começou-se a conceder importância para os indicadores de qualidade dos mesmos (Quintanilla, 1999).

Outra mudança sociocultural que merece destaque para se compreender melhor a implementação da gestão da qualidade nas instituições de ensino superior diz respeito à mudança do paradigma de ensino. Se antigamente, não existia tanta oferta a nível de ensino, atualmente, a educação é encarada como um serviço e existiu uma liberalização na sua oferta (Quintanilla, 1999). Perante isso, existiu a necessidade de se ter em consideração a qualidade dos serviços produzidos tanto para os clientes internos como para os clientes externos: estudantes, fornecedores, empregadores, professores, etc.

Para além do que foi mencionado, fatores como a globalização, a competição nacional e internacional entre instituições conduziu à preocupação por parte das instituições de ensino superior com a qualidade da sua oferta curricular e serviços prestados (Pereira, 2004).

Portanto, a problemática da melhoria da qualidade das instituições de ensino superior tem vindo a ser uma necessidade sentida em muitos países. Se tivermos em consideração alguns dados a nível mundial observamos que a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições do ensino superior tem vindo a ser equacionada a nível internacional através da celebração de acordos multilaterais entre diferentes países (Pereira, 2004).

Entre os diferentes acordos multilaterais celebrados importa destacar os seguintes:

- Os acordos do Mercosul em 1991;
- A convenção de Lisboa em 1997,
- O acordo de Washington também no ano de 1997;
- A declaração da Sorbonne assinada em 1998;
- O acordo de Bologna celebrado em 1999;
- As declarações das conferências de Ministros responsáveis pelo ensino superior em 2001;
- As declarações das conferências de Ministros responsáveis pelo ensino superior em 2003;
- As declarações das conferências de Ministros responsáveis pelo ensino superior em 2005.

Os acordos acima descritos evidenciam a enorme preocupação com a melhoria da qualidade por parte das instituições do ensino superior. Estas visam, fundamentalmente, que o ensino superior seja encarado como um espaço aberto e tenha um papel ativo enquanto agente transformador da sociedade (Pereira, 2004).

Tendo em consideração a natureza específica das instituições de ensino e, mais especificamente, dos serviços que prestam, outro conceito associado à gestão de qualidade que importa explorar diz respeito ao planeamento estratégico.

O planeamento estratégico diz respeito ao processo pelo qual uma dada organização se organiza, de forma a atingir o sucesso e construir/planear o seu futuro mediante um comportamento proativo tendo em conta o meio que a rodeia e as possíveis conjeturas futuras (Colombo, 2004). De acordo com Colombo (2004), as instituições de ensino deverão sempre planear independentemente do seu tamanho e anos de existência. Aliás, como tem vindo a ser demonstrado, as sociedades não são estanques e, como tal, as suas

exigências também não, o que obriga as instituições a evoluírem e acompanharem as mudanças da sociedade.

De acordo com Leal (2002), as organizações dependem, fundamentalmente, de técnicas de gestão para que possam adaptar-se e sobreviver ao longo do tempo. Neste seguimento é muito pouco expectável que uma empresa obtenha sucesso sem qualquer tipo de gestão. As instituições de ensino superior, como qualquer organização, também necessitam de ter procedimentos administrativos que possam oferecer condições para as tomadas de decisões mais eficientes e assertivas de forma a adaptarem-se ao longo do tempo.

Neste âmbito, autores como Tachizawa & Andrade (2006) sublinham que as instituições de ensino superior, como qualquer outra organização, não podem estar excessivamente confiantes com os resultados obtidos no presente quando o futuro é incerto. Para isso, é importante que as Instituições de Ensino Superior apostem na qualidade do seu serviço e em ferramentas de melhoria de qualidade, tais como, por exemplo, o planeamento estratégico.

O planeamento estratégico é extremamente importante para as instituições de ensino superior uma vez que as preparam para o crescimento em direção à visão da instituição a longo prazo. De acordo com Herrero (2005), visão de uma dada instituição necessita de ser traduzida em medidas e objetivos que tenham em consideração os interesses e expectativas dos seus clientes internos e externos. Ainda na linha de pensamento de Herrero (2005), essas medidas e objetivos podem ser traduzidas, essencialmente, em quatro perspetivas:

1. **Perspetiva Financeira:** Processos sustentáveis com vista à redução de custos e enfoque na melhoria da produtividade e qualidade dos serviços.
2. **Perspetiva do cliente:** Satisfação dos clientes internos e externos (alunos, empregadores, fornecedores, etc.)
3. **Perspetiva da aprendizagem e Crescimento:** Obtenção de novas competências, habilidades, valores, conhecimentos e atitudes que visem a melhoria da produtividade e conseqüentemente a qualidade dos serviços prestados.
4. **Perspetiva dos processos internos:** Compreensão de como os principais processos estão a ser vantajosos e se os objetivos financeiros estão a ser cumpridos.

Para além das quatro perspetivas anteriormente apresentadas, Colenci JR *et al.* (1998) ainda acrescenta mais duas perspetivas que importa, neste âmbito, salientar:

1. **Perspetiva Social:** Análise quanto à forma como a instituição é encarada pela sociedade e que benefícios concede à mesma.
2. **Perspetiva ambiental:** Averiguação quanto ao modo como as atitudes e comportamentos da instituição são impactantes para um crescimento sustentável no que diz respeito à preservação dos recursos naturais para as gerações vindouras.

As perspetivas apresentadas podem ser aplicadas tanto às instituições de ensino superior privadas como às instituições de ensino superior públicas.

Entre as várias formas de gestão de qualidade nas instituições dá-se destaque para as normas ISO 9000. As normas ISO 9000 têm como principal objetivo a otimização de processos que fazem parte a gestão de qualidade de um serviço ou produto de forma a alcançar a satisfação dos seus clientes (Sá *et al.*, 2015).

Segundo Mano (2003), a Universidade de Coimbra foi a primeira universidade portuguesa a implementar um projeto de sistema de gestão da qualidade segundo a norma NP EN ISO 9001:2000 nos seus serviços de gestão administrativa e financeira. Esse projeto foi alvo de um cronograma de controlo e exigiu a certificação da área de gestão dos recursos humanos e gestão administrativa e financeira da Administração.

Após o sucesso da implementação do projeto acima mencionado, a Universidade de Coimbra procurou, alargar, progressivamente, a implementação do sistema de gestão da qualidade às restantes unidades orgânicas e serviços (Mano, 2003).

A Universidade de Coimbra implementou um sistema de gestão de qualidade por acreditar que para produzir um serviço de qualidade é necessário inovar, implementar mudanças e para isso seriam fulcrais a existência de políticas de qualidade que visassem a realização profissional de todos os colaboradores. Posteriormente várias universidades e politécnicos seguiram o mesmo caminho.

1.3 Sistemas de Gestão da Qualidade segundo a NP EN ISO 9001:2015

A implementação de um sistema de gestão de qualidade, como foi evidenciado no ponto anterior, contribui para a gestão e controlo de uma instituição no que diz respeito à qualidade dos serviços prestados. De ressaltar que o sistema de gestão de qualidade se

deve adequar às necessidades e costumes da instituição tendo em consideração a envolvimento de todos os que lá trabalham. Aliás, como refere Pinto (2010), a gestão da qualidade traduz-se no envolvimento de todos os que trabalham na organização num processo de entrega que vise o fornecimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e anseios dos clientes.

Entre as diferentes formas de gestão de qualidade nas instituições deu-se destaque às normas ISO. As normas da família ISO² 9000 são indubitavelmente, as publicações da ISO mais conhecidas. Entretanto, depois destas, seguiram-se as normas ISO 9001 que foram publicadas, pela primeira vez, no ano de 1987 e submetidas a quatro revisões desde então 1994, 2000, 2008 e 2015. Estas revisões procuraram refletir os avanços na tecnologia e na aplicação da gestão da qualidade (Sá *et al.*, 2015). As normas ISO 9001 foram introduzidas com base nas normas setoriais de qualidade e a noção de norma de sistema de gestão foi implementada para tratar outros temas de gestão pelas organizações (Mano, 2003).

A NP EN ISO:9001 na versão 2015, constitui uma norma internacional que evidencia os requisitos para um sistema de gestão da qualidade que possibilita a uma dada instituição demonstrar a sua habilidade para a provisão de serviços e produtos que têm em consideração as necessidades dos seus clientes internos e externos, bem como, os requisitos legais e normas aplicáveis (Andrade *et al.*, 2017). Para além disso, a NP EN ISO 9001:2015 procura melhorar a satisfação do cliente por meio da implementação efetiva do sistema de gestão da qualidade, incluindo processos de melhoria e garantia de conformidade com o cliente e os requisitos legais aplicáveis (Andrade *et al.*, 2017).

Segundo Sá *et al.* (2015), a NP EN ISO 9001:2015 necessita que as instituições determinem o contexto específico do seu negócio de forma a apurar se o sistema de gestão de qualidade é apropriado a esse contexto. Neste domínio, existem diferentes fatores que afetam uma dada instituição e que é necessário ter em consideração, designadamente, o ambiente cultural, social, político, legal, tecnológico, económico; os recursos estratégicos; a cultura organizacional; os fluxos de informação, entre outros. Para além disso, a NP EN ISO 9001:2015 requer que as instituições tenham em atenção não só os

² ISO - *International Organization for Standardization*

requisitos contratuais dos seus clientes, mas também, as expectativas relevantes de outras partes interessadas.

A nova versão de 2015 da NP EN ISO 9001 coloca mais ênfase no setor dos serviços, tornando a linguagem global mais ajustada para instituições desse setor. Assim, para além da atenção aos requisitos associados com o design e desenvolvimento, ambiente e processos, a norma passou também a utilizar os termos produto e serviço (P&B), em vez de apenas produtos como antigamente. Embora esta situação não tenha implicações práticas dado que as versões das normas de 2000 e 2008 já evidenciavam que produto incluía serviço, a versão ISO 9001:2015 sublinha o facto de que a norma se aplica a ambos os produtos tangíveis e intangíveis da instituição (Sá *et al.*, 2015).

A norma NP EN ISO 9001:2015 mantém uma forte ênfase na abordagem por processos que já tinha sido bem-sucedida nas versões anteriores. Neste âmbito, a instituição necessita de gerir os seus processos de forma a alcançar os resultados desejados. O foco no “pensamento baseado em risco” está integrado na globalidade desta nova versão, segundo o qual, uma organização necessita de identificar os riscos e oportunidades relacionados às suas atividades e implementar medidas que visem a redução da existência de não conformidades (Sá *et al.*, 2015). A NP EN ISO 9001:2015 não pretende que todas as organizações adotem metodologias formais de gestão de risco, mas sim potenciar uma mentalidade para atuar no sentido de diminuir a existência de novas não conformidades.

Esta nova versão também concede mais ênfase à capacidade de um sistema de gestão de qualidade cumprir as suas promessas, ou seja, a eficácia desse sistema não reside nas horas dedicadas à formação, mas sim à capacidade da organização de fornecer confiança acerca da sua capacidade e de fornecer produtos e serviços que vão ao encontro das expectativas dos clientes e das outras partes interessadas (Sá *et al.*, 2015).

Para além do que tem sido mencionado existem também outras alterações específicas que foram introduzidas. Por exemplo, a ausência de um requisito específico para o representante de gestão. Por seu turno, esta norma disponibiliza alguma flexibilidade no modo como a gestão de topo pode delegar algumas responsabilidades para o sistema e reportar sobre o seu desempenho, mantendo, simultaneamente, a responsabilidade global para si mesma (Sá *et al.*, 2015).

Segundo Andrade *et al.* (2017), não existe um requisito específico para a disponibilização do manual da qualidade, muitas empresas partilham-no em papel, outras alojam-no na

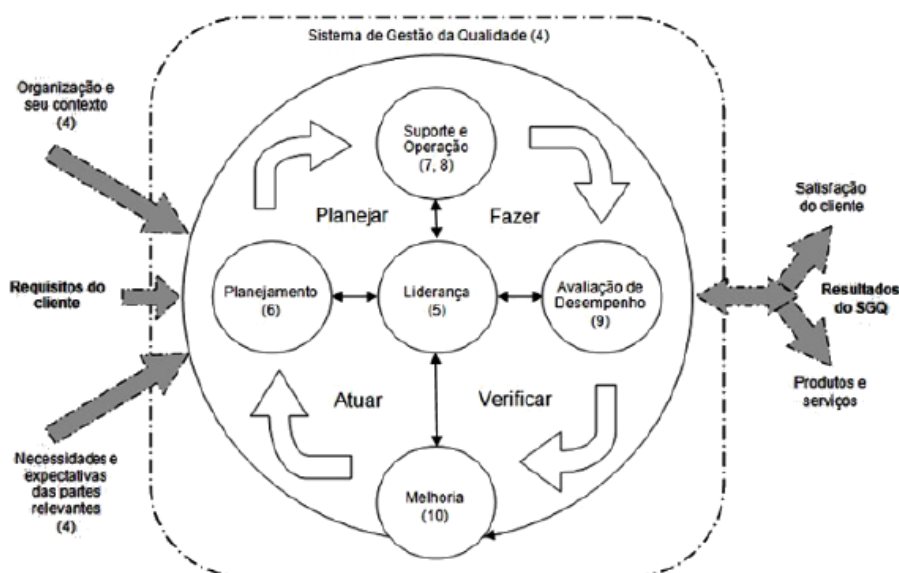
Intranet. Como tal, nesta versão já não existe a obrigatoriedade da existência de um manual de qualidade específico, embora, para determinados setores económicos tal poderá continuar a ser um requisito do cliente ou uma especificidade do setor. Por sua vez, nesta nova versão, não se verifica nenhuma seção separada para ações preventivas. Neste domínio o objetivo principal de um sistema de gestão de qualidade passou a ser a prevenção de problemas. Para isso, os riscos passaram a ser tomados em consideração de uma forma contínua e sujeitos a mitigação, sempre que necessário. De salientar, que nas anteriores versões não era explícita a diferença entre correção, ação corretiva e ação preventiva (Sá *et al.*, 2015).

Para a implementação da NP EN ISO 9001:2015 é necessário que as instituições foquem a sua atenção no conhecimento coletivo e na partilha de conhecimento, necessário para os processos da instituição e para atingir a conformidade dos seus produtos e serviços.

A NP EN ISO 9001:2015 baseia-se em sete princípios da qualidade (Sá *et al.*, 2015): foco no cliente; liderança; comprometimento das pessoas; abordagem por processos; melhoria; tomada de decisão baseada em evidências; gestão das relações. A implementação deste princípio possibilita às instituições terem capacidade para gerir os desafios advindos do ambiente em que estão inseridas e que tanto se tem vindo a alterar ao longo dos tempos fruto dos processos de globalização e dos avanços na tecnologia. Os princípios anteriormente apresentados não constituem requisitos para o sistema de gestão de qualidade, mas são uma boa ajuda na melhoria da qualidade. Aliás, conforme Sá *et al.* (2015), as instituições poderão usar estes princípios na formação dos colaboradores; como ferramenta de comunicação interna e externa e como ferramenta de verificação da sua abordagem à gestão da qualidade.

A NP EN ISO 9001:2015 encontra-se dividida em 10 seções de requisitos, além de dois anexos informativos. A figura 1 demonstra a relação das seções da norma e a forma como estas podem ser agrupadas relativamente ao ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).

Figura 1 - Relação entre as seções da norma ISO 9001:2015



Fonte: Adaptado de Andrade (2017, p.49)

Em traços gerais, concluiu-se que a NP EN ISO 9001:2015 proporcionou uma base efetiva para a estruturação de um sistema de gestão da qualidade com o intuito de melhorar a interação entre os recursos necessários e disponíveis e as necessidades efetivas das partes interessadas na organização no que concerne à gestão da qualidade de produtos, processos e serviços.

1.4 Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

A necessidade da criação de uma agência de acreditação justificou-se após a avaliação de diferentes entidades estrangeiras, a pedido do governo, que desenvolveram alguns relatórios, designadamente:

- Relatório sobre *Quality Assurance in the European Higher* desenvolvido pela *European Association* em 2005;
- Avaliação do sistema de ensino português, emitido pela OCDE em 2006;
- Relatório sobre a garantia da qualidade do ensino superior em Portugal emitido pela (ENQA).

Em ambos os relatórios, estava patente, a necessidade de melhorias no sistema de educação português. Perante isso, o Governo toma uma importante decisão para a melhoria do sistema de ensino através da aprovação do Regime Jurídico de Avaliação do Ensino Superior com a promulgação da Lei n.º 38/2017 de 16 de agosto.

Nesse seguimento, no ano de 2007, mediante o Decreto-Lei n.º 369/2007 de 5 de novembro foi constituída a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), que consiste numa instituição independente a nível político e em relação às Instituições de Ensino Superior e que iniciou as suas atividades em 2009. Esta instituição é privada e tem como objetivo primordial proporcionar a melhoria da qualidade do desempenho das Instituições de Ensino Superior e dos seus ciclos de estudos e garantir o cumprimento dos requisitos básicos do seu reconhecimento oficial (A3ES, 2021).

A A3ES tem como missão garantir a qualidade do ensino superior mediante avaliação e acreditação das Instituições de Ensino Superior e dos seus ciclos de estudos. Para além disso, procura também o desempenho das funções inerentes á inserção de Portugal no Sistema Europeu de Garantia da Qualidade do Ensino Superior (A3ES, 2021).

No ano de 2012, a A3ES deu início ao seu primeiro período regular de acreditação de todos os ciclos de estudo. Nesse ano, também se iniciou, de forma voluntária, a submissão dos Sistemas Internos de Garantia da qualidade das Instituições de Ensino Superior.

Neste âmbito, a A3ES procurou proceder a uma avaliação e acreditação rigorosa e sistemática de todos os ciclos de estudo que estavam em vigor com o intuito de melhorar, de forma global, a oferta educativa. Simultaneamente, promoveu-se a implementação e certificação dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade das Instituições de Ensino Superior tendo como perspetiva o alcance de uma nova fase do sistema de qualidade, baseada no reconhecimento de que a responsabilidade pela qualidade do ensino, em primeira estância, está nas instituições (A3ES, 2021). De acordo com o site institucional da A3ES, no período de acreditação seguinte foi implementado um sistema de avaliações institucionais com a implementação de procedimentos mais simples de avaliação/acreditação dos ciclos de estudo para as instituições com melhores indicadores de qualidade em termos de qualificação do pessoal docente e da qualidade da investigação desenvolvida.

Perante o que foi descrito, resumidamente, a A3ES tem como principais objetivos: a avaliação e a acreditação dos ciclos de estudo ministrados nas Instituições do Ensino Superior; definir e garantir os padrões de qualidade no sistema de ensino; promover a divulgação fundamentada à sociedade civil sobre a qualidade e desempenho das instituições de ensino superior; promover a internacionalização do processo educativo;

acreditação/avaliação possibilitou o desenvolvimento de um guião de autoavaliação muito mais simplificado para os ciclos de estudo em funcionamento entre 2017-2022.

Quando um ciclo de estudos obtém uma acreditação condicional, a instituição de ensino superior em causa deverá apresentar um relatório de *follow-up* que demonstre o cumprimento das condições fixadas no ato de acreditação. Para isso, a agência avisa com 2 meses de antecedência a necessidade da entrega dos relatórios de follow-up, de modo que, a instituição tenha tempo para corrigir a situação e ter o ciclo de estudos acreditado.

A garantia da qualidade é fundamental para promover a confiança nas instituições de ensino superior e a agência de acreditação no ensino superior desempenha um importante papel nesse sentido.

1.4.1 Referenciais para os Sistemas Internos de Garantia da Qualidade

Os referenciais da A3ES na sua versão de outubro de 2016, adaptada aos *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG) de 2015, caracterizam um Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) consolidado e os requisitos legais aplicáveis, tendo por objetivo fornecer um quadro de referência que possa auxiliar as Instituições de Ensino Superior na conceção e implementação dos seus sistemas de qualidade, bem como servir de referencial na aplicação dos critérios de auditoria com vista à certificação dos SIGQ das Instituições (A3ES, 2021).

Conforme os referenciais para os SIGQ nas Instituições de Ensino Superior, a definição dos referenciais contemplados sistematizam-se em torno de 5 vetores, como demonstra a tabela 1.

Tabela 1 – Sistematização de Referenciais SIGQ por Vetores

Referencias para o SIGQ nas Instituições de Ensino Superior	
Vetores	Referencias
<u>1.Política para a garantia da qualidade</u>	Referencial 1: Adoção de política para a garantia da qualidade e prossecução de objetivos de qualidade: <i>A instituição consolidou uma cultura de qualidade, apoiada numa política e em objetivos de qualidade formalmente definidos e publicamente disponíveis.</i>
<u>2.Garantia da Qualidade nos processos nucleares da missão institucional</u>	Referencial 2 - Conceção e aprovação da oferta formativa: <i>A instituição dispõe de processos para a conceção e aprovação da sua oferta formativa, garantindo que os cursos ministrados são concebidos e estruturados de modo a que possam atingir os objetivos fixados, designadamente os objetivos de aprendizagem. A habilitação e a qualificação alcançadas em cada curso, bem como o correspondente nível</i>

	<p><i>nos quadros nacional e europeu de qualificações no ensino superior, são claramente especificados e publicitados.</i></p> <p>Referencial 3 - Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante: <i>A instituição adota os procedimentos mais adequados a assegurar que o ensino é ministrado de modo a favorecer um papel ativo do estudante na criação do processo de aprendizagem, bem como processos de avaliação dos estudantes que sejam consonantes com essa abordagem.</i></p> <p>Referencial 4 – Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação: <i>A instituição está dotada de regulamentos devidamente aprovados e publicitados cobrindo todas as fases do ciclo de estudos do estudante na instituição (e.g. a admissão do estudante, a progressão, o reconhecimento e a certificação), que aplica de forma consistente.</i></p> <p>Referencial 5 – Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos: <i>A instituição promove a monitorização e a revisão periódica dos seus cursos, de modo a assegurar que alcançam os objetivos para eles fixados e dão resposta às necessidades dos estudantes e da sociedade. As revisões efetuadas conduzem à melhoria contínua do curso e as ações planeadas ou executadas em resultado desse processo são comunicadas a todos os interessados.</i></p> <p>Referencial 6 – Investigação e desenvolvimento / Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível: <i>A instituição está dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar a atividade científica, tecnológica, artística e de desenvolvimento profissional de alto nível adequada à sua missão institucional.</i></p> <p>Referencial 7 – Colaboração interinstitucional e com a comunidade: <i>A instituição está dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar a colaboração interinstitucional e com a comunidade, nomeadamente quanto ao seu contributo para o desenvolvimento regional e nacional.</i></p> <p>Referencial 8 – Internacionalização: <i>A instituição está dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar as suas atividades de cooperação internacional.</i></p>
<p><u>3.Garantia da qualidade na gestão dos recursos e serviços de apoio</u></p>	<p>Referencial 9 – Recursos humanos: <i>A instituição conta com mecanismos apropriados, aplicados de forma justa e transparente, para assegurar que o recrutamento, gestão e formação do seu pessoal docente e pessoal não-docente se efetua com as devidas garantias de qualificação e competência para que possam cumprir com eficácia as funções que lhes são próprias.</i></p> <p>Referencial 10 – Recursos materiais e serviços: <i>A instituição está dotada de mecanismos que lhe permitem planear, gerir e melhorar os serviços e recursos materiais com vista ao desenvolvimento adequado das aprendizagens dos estudantes e demais atividades científico pedagógicas.</i></p>
<p><u>4.Gestão e publicitação da informação</u></p>	<p>Referencial 11 – Gestão da informação: <i>A instituição está dotada de mecanismos que permitem garantir a recolha, análise e utilização dos resultados e de outra informação relevante para a gestão eficaz dos cursos e demais atividades.</i></p> <p>Referencial 12 – Informação pública: <i>A instituição está dotada de mecanismos que permitem a publicação de informação clara, precisa,</i></p>

	<i>objetiva, atualizada, imparcial e facilmente acessível acerca das atividades que desenvolve.</i>
<u>5.Avaliação externa periódica</u>	Referencial 13 – Caracter cíclico da garantia externa da qualidade: <i>A instituição submete-se a processos de avaliação externa periódica, em linha com os Padrões e Orientações Europeus para o Ensino Superior (ESG).</i>

Fonte: adaptado dos referenciais para os sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior de outubro de 2016

1.4.2 Comparação entre os referenciais A3ES e os requisitos da NP EN ISO 9001:2015

No presente subcapítulo, faz-se uma breve comparação entre os referenciais da A3ES e os requisitos da NP EN ISO 9001:2015. A fim de demonstrar esta comparação disponibiliza-se a tabela 2.

Tabela 2 - Comparação entre os requisitos A3ES e ISO 9001:2015

A3ES		ISO 9001:2015
Referencial	Descrição	Requisitos
01.	Adoção de política para a garantia da qualidade e prossecução de objetivos de qualidade	4.1; 4.2; 4.3; 4.4; 5.2; 5.3; 6.1; 6.2; 8.2; 9.3
02.	Conceção e aprovação da oferta formativa	7.5; 8.2; 8.3
03.	Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante	7.5; 8.1; 8.5.1; 8.5.5; 9.1; 9.1.2; 10.2
04.	Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação	7.5; 8.5.1; 9.1
05.	Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos	7.5; 8.3; 8.5.5; 9.1; 9.1.2
06.	Investigação e desenvolvimento / Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível	4.1; 7.1.6; 7.5; 8.1; 8.3
07.	Colaboração interinstitucional e com a comunidade	7.5; 8.5; 7.4; 9.1
08.	Internacionalização	7.5; 8.5; 9.1; 9.1.2
09.	Recursos humanos	5.3; 7.1.2; 7.1.6; 7.2; 7.5
10.	Recursos materiais e serviços	7.1.3; 7.1.4; 7.1.5; 7.5; 9.1.3
11.	Gestão da informação	4.1; 4.2; 7.5; 8.2; 8.5; 8.5.5; 9.1; 9.1.2; 10
12.	Informação pública	4.1; 4.2; 7.4; 7.5; 8.2; 9.1; 9.1.3

13.	Caracter cíclico da garantia externa da qualidade	9.1; 9.2; 9.3; 10
-----	---	-------------------

Fonte: Elaboração própria

1.5 Auditoria Interna nas Instituições de Ensino Superior

A noção de auditoria interna tem evoluído ao longo dos anos, existindo indícios de que se praticavam determinadas formas de Auditoria Interna nas antigas civilizações. Neste domínio averiguou-se que nos estados feudais e herdades privadas já existia um responsável que tinha como missão inspecionar os rendimentos das contas de funcionários e agentes. Por sua vez, no princípio do século XIX, surge a figura do auditor fruto da revolução industrial e do conseqüente desenvolvimento das sociedades (Morais & Martins, 2007). Outro fenómeno fulcral para a consolidação da auditoria interna foi a aprovação dos *Standard for the professional practice of internal auditing*. Neste domínio, a auditoria interna surge como uma função de apreciação independente, determinada dentro da organização com o intuito de analisar e avaliar as suas atividades (Costa, 2007).

Inicialmente, o âmbito da Auditoria interna consistia na salvaguarda dos ativos, a verificação do cumprimento dos procedimentos estabelecidos e a deteção de falhas ou fraudes. Atualmente, segundo a norma ISO (Sá *et al.*, 2015), as auditorias internas têm como objetivo avaliar o grau de cumprimento dos requisitos do sistema de gestão da qualidade, sendo os resultados das auditorias usados para avaliar a eficácia do sistema de gestão de qualidade e encontrar oportunidades de melhoria.

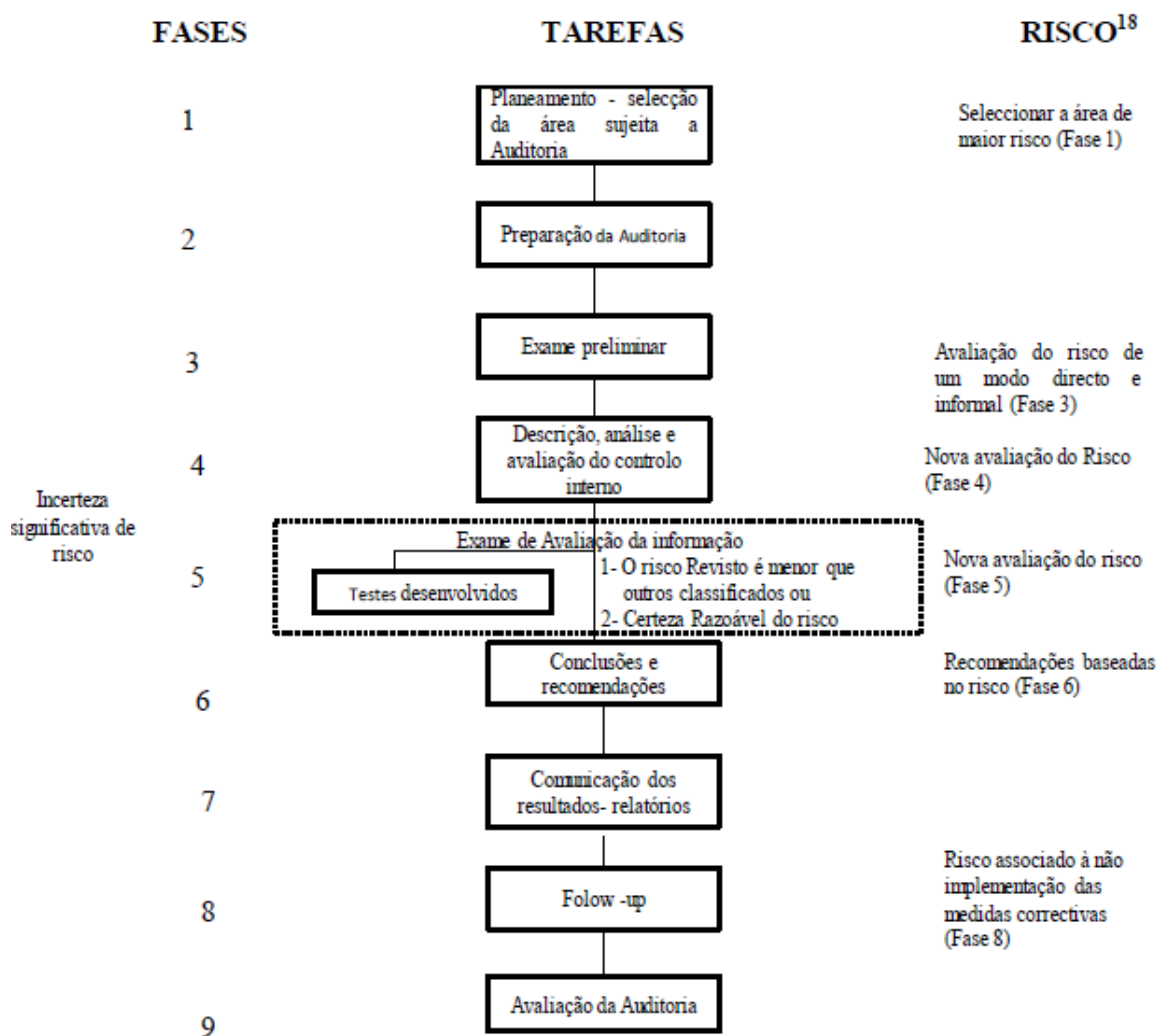
Do ponto de vista funcional, segundo Câmara (2008), a auditoria interna procura facultar informação rigorosa aos órgãos de fiscalização e aos acionistas, tal como acontece, com a auditoria externa. Ainda na visão de Câmara (2008), a auditoria interna consiste numa atividade independente de avaliação dentro de uma determinada organização e constitui um elemento muito importante e eficaz para o trabalho da administração. Atualmente caiu em desuso a ideia de que a auditoria interna é utilizada somente como um instrumento de inspeção e vigilância do cumprimento das normas internas da organização e estritamente orientada à verificação de resultados financeiros (Costa, 2007).

No que diz respeito à implementação de uma auditoria interna, esta, dependendo da complexidade da organização, poderá exigir a criação de um departamento de auditoria interna, mais ou menos estruturado (Morais & Martins, 2007). A implementação da

auditoria depende, em última estância, da transparência da organização, da sua cultura e da adequada participação de todos os intervenientes.

Existem várias fases num processo de auditoria, estas encontram-se esquematizadas na figura 3.

Figura 3 - Etapas de um processo de auditoria interna



Fonte: Adaptado de (Morais & Martins, 2007)

As auditorias internas podem ser um importante instrumento ao serviço da gestão de qualidade das instituições de ensino superior. De forma aprofundarmos esta questão iremos explicitar um estudo de caso levado a cabo por Saraiva & Martins (2010) efetuado junto das Instituições de Ensino Superior Público Politécnico, a nível nacional. Este estudo concluiu que grande parte das Instituições de Ensino Superior não tem departamento de auditoria interna apesar de indicarem que efetuam atividades de auditoria de qualidade. As razões para a não existência desse departamento prendem-se

com a escassez de recursos humanos com formação adequada e meios técnicos, assim como, com a falta de sensibilização e falta de iniciativa dos órgãos de gestão para a necessidade da criação desse departamento.

As instituições atribuem importância à atividade de auditoria interna para prevenção de erros, mas não reconhecem grande importância desta ferramenta para a eficácia da gestão de qualidade.

O estudo concluiu que existe ainda um longo caminho a percorrer para que as instituições de ensino superior estejam sensibilizadas para a importância da implementação de auditorias internas.

2 CAPÍTULO II – APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA

Neste capítulo pretende-se caracterizar a entidade de acolhimento, Instituto Politécnico de Coimbra. Inicialmente, procede-se ao enquadramento da entidade acolhedora, passando-se depois para caracterização da Qualidade no Instituto Politécnico de Coimbra que inclui aspetos fulcrais à compreensão do Sistema Interno de Garantia da Qualidade da Instituição.

2.1 Caraterização da entidade acolhedora

2.1.1 Apresentação da entidade

O Instituto Politécnico de Coimbra, doravante designada por IPC, é uma instituição de ensino superior pública, localizado no Centro Litoral de Portugal, em Coimbra, naquela que há séculos é conhecida como a “cidade dos estudantes”. Foi referida pela primeira vez a sua criação no Decreto-Lei n.º 402/73, de 11 de agosto, no âmbito da reforma do sistema educativo português preconizada pela Lei n.º 5/73, de 25 de julho, que teve como principal impulsionador o Ex-Ministro da Educação, José Veiga Simão. Em 1979, através do Decreto-Lei n.º 513-T/79, no contexto da implementação do Ensino Superior Politécnico em Portugal, instituíam-se definitivamente o IPC que agrupava a Escola Superior de Educação de Coimbra, o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, o Instituto Superior de Engenharia de Coimbra e a Escola Superior Agrária de Coimbra. Mais tarde, em 2001, passou a integrar a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital, e em 2004, a Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra.

O IPC é uma pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, disciplinar e patrimonial.

Apesar da sua história recente, o IPC herdou a tradição e as experiências das Unidades Orgânicas (UO) que passaram a integrá-lo e que hoje contribuem para que seja uma das maiores instituições de ensino superior politécnico do país.

O Politécnico de Coimbra (PC) integra: 6 Unidades Orgânicas de Ensino (UOE) com autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa e disciplinar (cinco localizadas em Coimbra e uma em Oliveira do Hospital), sendo estas:

- a Escola Superior Agrária de Coimbra (ESAC);

- a Escola Superior de Educação de Coimbra (ESEC);
- a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital (ESTGOH);
- a Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra (ESTeSC);
- o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC);
- o Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC).

O IPC integra ainda: os Serviços Centrais (SC), que configuram igualmente uma UO, que têm como função assegurar os serviços comuns da instituição e fazer o acompanhamento da atividade das UO do IPC; os Serviços de Ação Social (SASIPC), que igualmente configuram uma UO, que asseguram as funções da ação social escolar aos estudantes das UOE do IPC e; o Instituto de Investigação Aplicada (i2A), que configura uma Unidade Orgânica de Investigação (UOI), que responde pelo desenvolvimento da investigação e produção de conhecimento científico.

O IPC tem ainda a sua disposição um Gabinete de Desporto e de um Centro Cultural, com uma atuação transversal a todo Politécnico de Coimbra.

Além das UO supramencionadas, o Politécnico de Coimbra incorpora:

- uma Academia de Empreendedorismo - INOPOL, que se assume como um espaço inovador criado para apoio ao fomento do espírito empreendedor e inserção dos estudantes no mundo empresarial, bem como prestar auxílio à criação e sustentabilidade de novas empresas e de transferência de tecnologia;
- um Centro de Inovação e Estudo da Pedagogia no Ensino Superior - CINEP, cuja missão é promover a qualificação pedagógica dos docentes do IPC e estimular a inovação, qualidade e excelência do ensino superior pela organização de formações pedagógicas e de ações de I&D e pela produção de recursos pedagógicos;
- um Centro de Formação - INOVIPC, que zela, através da formação que ministra, pela modernização da Administração Pública e pela atualização de conhecimentos dos seus trabalhadores, tendo a responsabilidade de concretizar o plano de formação dos trabalhadores não docentes de todas as UO do IPC oferecendo ainda um vasto conjunto de soluções formativas para públicos externos à Instituição e;
- um Observatório de Empregabilidade - OEIPC, que se trata essencialmente de uma estrutura de investigação, razão pela qual funciona no âmbito do IIA, com

uma forte componente de apoio aos órgãos de gestão da Instituição e das suas Unidades Orgânicas de Ensino (UOE).

Através das suas UOE e UOI, o Politécnico de Coimbra desenvolve a sua atividade de acordo com as atribuições definidas nos seus Estatutos, no âmbito da vocação própria do subsistema politécnico:

- a realização de ciclos de estudos visando a atribuição de graus académicos, bem como de outros cursos pós-secundários, de cursos de formação pós-graduada e outros, nos termos da lei;
- a criação do ambiente educativo apropriado às suas finalidades;
- a realização de investigação e o apoio e participação em instituições científicas;
- a transferência e valorização económica e social do conhecimento científico e tecnológico;
- a realização de ações de formação profissional e de atualização de conhecimentos;
- a prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento;
- a cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras;
- a contribuição, no seu âmbito de atividade, para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, com especial destaque para os países de língua portuguesa e os países europeus;
- a produção e difusão do conhecimento e da cultura;
- a concessão, nos termos da lei, de creditações, equivalências e o reconhecimento de graus e habilitações académicas.

2.1.2 Localização da entidade

O PC está localizado na região Centro Litoral de Portugal, em Coimbra (ver figura 4), na Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços – São Martinho do Bispo, 3045-093 Coimbra (ver figura 5).

Figura 4 - Localização IPC – Serviços Centrais



Fonte: Apple Maps

Figura 5 - Parte externa do IPC - Serviços Centrais



Fonte: www.ipc.pt

2.2 Missão, Visão e Valores

2.2.1 Missão

De acordo com os seus Estatutos, o IPC é uma instituição de ensino superior globalmente orientada para a prossecução dos objetivos do ensino politécnico, nomeadamente:

- a formação de alunos com elevado nível de exigência qualitativa, nos aspetos humanístico, cultural, científico, artístico, tecnológico e profissional;
- a preparação dos seus estudantes para a inserção e integração no mundo do trabalho e para um desempenho profissional de sucesso;
- a formação de profissionais com competências de resolução de problemas, de trabalho cooperativo e de liderança, desenvolvendo-lhes o compromisso com o comportamento ético e com o respeito pelos outros e pela sociedade, preparando-os para serem cidadãos exigentes, informados, produtivos, responsáveis e ativamente envolvidos no desenvolvimento cultural, educacional, económico, científico, social e político da comunidade;
- a realização de atividades de pesquisa e investigação aplicada;
- a prestação de serviços à comunidade, tendo em vista a transferência de conhecimentos e a valorização recíproca;
- intercâmbio com instituições, nacionais, estrangeiras e internacionais;
- a contribuição, no seu âmbito de atividades, para a cooperação internacional e para o encontro entre povos e comunidades;
- a criação de um ambiente de debate e de troca aberta de ideias, onde a criatividade, a descoberta e o desenvolvimento pessoal e social de todos os seus membros possa ocorrer.

Tendo presente o que se encontra estatutariamente definido e tendo em conta o proposto nas bases programáticas de candidatura à presidência do IPC, com o cumprimento da sua missão, o IPC almeja formar pessoas, do ponto de vista humano, cultural, científico e tecnológico.

2.2.2 Visão

O IPC vê os seus atuais e antigos estudantes como baluartes da sua ligação e afirmação na sociedade, criando e mantendo com eles laços de grande proximidade. As instituições de ensino superior são espaços de criatividade, de liberdade e de movimentos. A constante

renovação de alunos, a mobilidade destes e dos professores, a forma de estar e os objetivos de uns e de outros, que fazem conviver no mesmo espaço a irreverência, a informalidade e a formalidade, permitem que a produção e transmissão de saber diferenciem as instituições que fazem de forma diferente. A procura pelo que é novo ou desconhecido, o espaço de debate, o confronto de ideias, de pensamentos, de experiências e vivências podem e devem fazer do PC uma instituição mais forte, mais coesa, mais integrada e mais solidaria.

2.2.3 Valores

O IPC orienta-se por princípios de democraticidade e participação de todos os corpos escolares, tendo em vista:

- favorecer a livre expressão da pluralidade de ideias e opiniões;
- garantir a liberdade de criação cultural, científica, artística e tecnológica;
- criar e assegurar as condições necessárias a uma atitude permanente de inovação científica e pedagógica no respeito pelos valores da liberdade académica;
- garantir que a definição da vontade institucional do Instituto Politécnico de Coimbra é feita nos diferentes níveis da organização, através de órgãos colegiais onde estejam representadas diferentes opiniões e sensibilidades;
- assegurar que o exercício das competências dos órgãos de gestão do Instituto Politécnico de Coimbra e das suas unidades orgânicas se rege pelos princípios da subsidiariedade e da proporcionalidade;
- promover a responsabilização individual e coletiva pela qualidade da gestão e pelo desempenho das funções que são próprias ao respetivo estatuto profissional ou estudantil;
- assegurar a diversidade nas atividades de formação, investigação e prestação de serviço, bem como nos métodos e abordagens pedagógicas e científicas, nas soluções organizativas e nas opções de gestão;
- garantir que as áreas e domínios pelos quais se reparte a atividade do Instituto Politécnico de Coimbra, designadamente as atividades de ensino, investigação e prestação de serviços, sem prejuízo da consideração de especificidades, sejam consideradas com idêntica valorização;
- promover uma atitude de solidariedade institucional entre as unidades orgânicas do Instituto Politécnico de Coimbra;

- Assegurar transparência em todos os processos decisórios, administrativos, pedagógicos e científicos, através de uma adequada publicitação das decisões e dos seus fundamentos.

Conforme definido nas Bases Programáticas e Plano de Ação para o quadriénio 2017-2021, o IPC deve ser uma instituição aberta à cidadania e à cooperação entre as pessoas e os povos, e à interação de culturas, no respeito pelos valores da independência, da tolerância, do humanismo e da excelência. Para isso deve valorizar o trabalho dos seus profissionais, docentes e não docentes e dos seus estudantes, criando um ambiente onde o rigor intelectual, a ética, a liberdade de opinião, o estímulo à criatividade e à inovação, bem como o reconhecimento do mérito sejam uma constante. O IPC deve ver os seus atuais e antigos estudantes, como baluartes da sua ligação e afirmação na sociedade, criando e mantendo com eles laços de grande proximidade.

2.3 Política da Qualidade

O IPC firma a sua política para a qualidade e para a melhoria continua em todas as suas atividades comprometendo-se, para tal, a:

1. promover uma cultura de qualidade transversal aos seus eixos de missão: ensino e aprendizagem, investigação, envolvimento com a comunidade e internacionalização;
2. fomentar o envolvimento e a participação ativa das partes interessadas relevantes, internas e externas, no funcionamento da instituição, nomeadamente na definição e desenho dos procedimentos e processos;
3. auscultar de forma permanente as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes procurando aumentar a satisfação das mesmas;
4. procurar a transparências em todas as atividades desenvolvidas no âmbito do SIGQ;
5. promover uma cultura institucional de qualidade e de autorresponsabilização com base na autoavaliação regular e no subsequente controlo da implementação de melhorias e auto prestação de contas;
6. garantir as condições necessárias à atualização do SIGQ e sua certificação pelos referencias e normas estabelecidos como referências;

7. assegurar que as debilidades e oportunidades são identificadas, consideradas e controladas, aumentando a eficácia do SIGQ e a obtenção de melhores resultados institucionais.

2.4 Análise SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

A análise SWOT³ como também é conhecida, é uma ferramenta de análise de planeamento estratégico, utilizada para auxiliar as pessoas ou organizações na análise de fatores internos e externos em atividades ou projetos. Consiste na identificação de possíveis pontos de fraqueza ou força (fatores internos) e as ameaças e oportunidades (fatores externos). Para observação da análise SWOT, disponibiliza-se a tabela 3 e 4.

Tabela 3 - Análise SWOT - Fatores Internos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none">1. Novas fontes de financiamento;2. Incremento de sinergias com empresas e entidades;3. Valorização dos recursos endógenos da região centro;4. Ajuste da oferta formativa às tendências de mercado;5. Crescimento da utilização de tecnologias digitais;6. Aumento do número de estudantes internacionais;7. Captação de novos públicos-alvo;8. Melhoria dos canais de comunicação interna e externa;9. Emergência de novas profissões;10. Políticas governamentais de incremento de jovens com formação superior;11. Políticas governamentais de incremento de competências digitais nos jovens;12. Potenciar a Internacionalização;13. Oferta formativa ao nível do 3º ciclo;14. Procura da dupla titularidade e cotitulação por parte do mercado internacional;15. Dinamização da atividade científica a nível interno e externo e projeção da mesma internacionalmente	<ul style="list-style-type: none">1. Concorrência de outras IES;2. Diminuição dos candidatos ao ensino superior devido ao défice demográfico;3. Constrangimentos financeiros/regras de financiamento;4. Representação social negativa do ensino superior politécnico.

³ SWOT é uma sigla inglesa para *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, que traduzir-se-ia em português em forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Fonte: Adaptado do Plano Estratégico do Politécnico de Coimbra (2017-2021)

Tabela 4 - Análise SWOT - Fatores Externos

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1.Qualidade e relevância da oferta formativa; 2.Oferta formativa diversificada; 3.Oferta formativa profissionalmente orientada; 4.Qualificação do corpo docente e não docente; 5.Qualidade das infraestruturas letivas; 6.Dimensão da Instituição; 7.Qualidade de recursos tecnológicos; 8.Elevada empregabilidade; 9.Medidas de apoio social aos estudantes.	1.Ausência de oferta formativa em língua estrangeira; 2.Comunicação interna e externa; 3.Indicadores de produção científica baixos; 4.Elevada taxa de abandono escolar; 5.Algumpatrimónio com necessidade de intervenção; 6.Obsolescência de alguns equipamentos e laboratórios.

Fonte: Adaptado do Plano Estratégico do Politécnico de Coimbra (2017-2021)

2.5 Estrutura Organizacional

Como refere Gonçalves, C. *et al.* (2016), individualmente, não é possível atingir-se determinados fins, sendo nestes casos necessários um grupo de pessoas para a sua concretização. Por exemplo, é exequível para uma pessoa cuidar de uma pequena horta, mas a exploração de uma herdade com muitos hectares de culturas necessitará de mais pessoas para semear, regar e colher a produção. As pessoas organizam-se tendo em vista a comunhão de esforços para atingir um determinado propósito. Neste contexto, numa organização cada colaborador tornar-se responsável por um conjunto de tarefas. A estrutura organizacional é o modo pelo qual os colaboradores são organizados pela responsabilidade que exercem. É comumente representada através da elaboração de um organograma. Neste domínio, o IPC define a sua estrutura organizacional por meio dos seus estatutos.

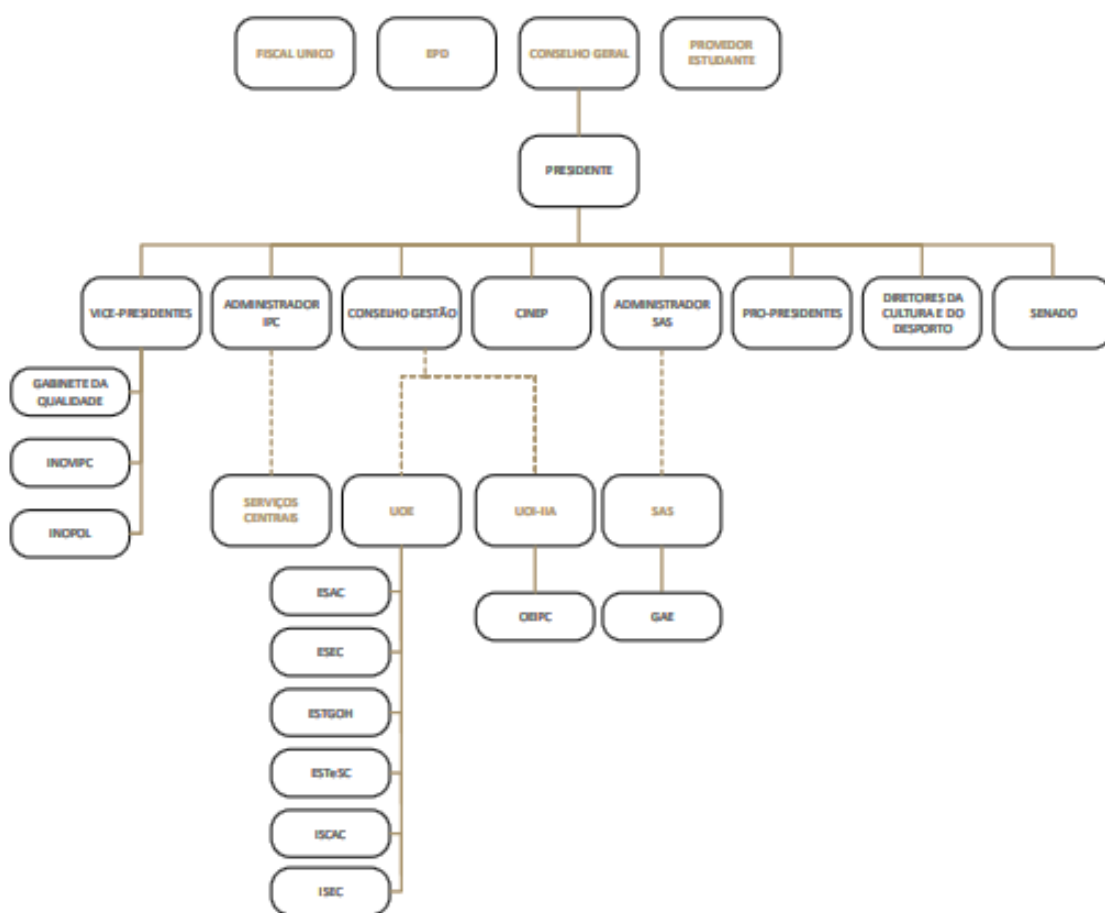
O Despacho Normativo n.º 6/2019, 2.ª Série, de 14 de março, definem as competências de cada um dos órgãos de gestão da instituição, sendo as competências dos Serviços Centrais estabelecidas no Regulamento Interno dos Serviços da Presidência (Despacho n.º 3364/2018, 2.ª Série, de 04 de abril).

Os estatutos de cada UOE (ESAC – Despacho n.º 16100/2009, 2.ª Série, de 14 de julho, ESEC – Despacho n.º 18158/2009, 2.ª série de 5 de agosto; ESTeSC – Despacho n.º 11719/2009, 2.ª série, de 14 de maio de 2009; ESTGOH – Despacho n.º 19720/2009, 2.ª

série de 27 de agosto; ISCAC – Despacho n.º 16101/2009 2.ª série de 14 de julho; ISEC – Despacho n.º 19780/2009, 2.ª série de 28 de agosto) definem a estrutura e estabelecem as competências dos órgãos de gestão e respetivos serviços.

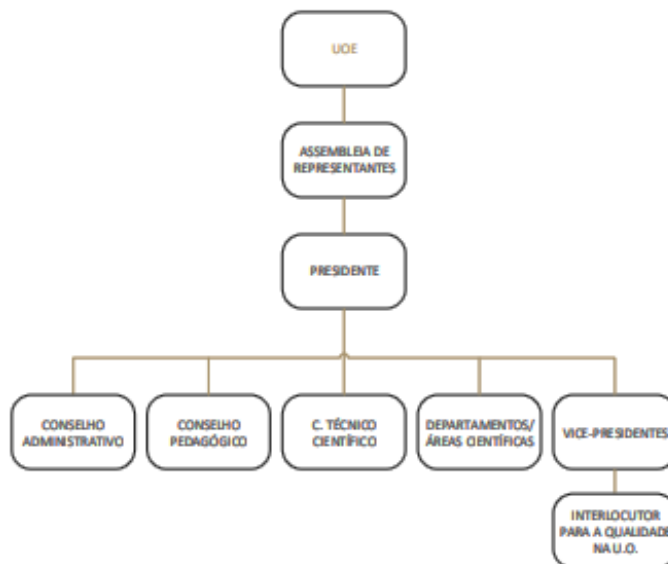
As figuras 6, 7, 8 e 9 esquematizam os macro-organogramas funcionais do IPC e de cada uma das UOE e serviços. A figura 6 o representa macro-organograma funcional do Politécnico de Coimbra, a figura 7 o macro-organograma funcional da UOE, a figura 8 o macro-organograma funcional da UOI e a figura 9 o macro-organograma funcional dos SAS.

Figura 6 - Macro-organograma funcional do IPC



Fonte: Adaptado do Manual da Qualidade do IPC (2019)

Figura 7 - Macro-organograma funcional da UOE



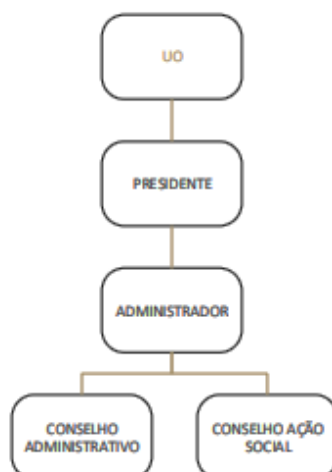
Fonte: Adaptado do Manual da Qualidade do IPC (2019)

Figura 8 - Macro-organograma funcional da UOI



Fonte: Adaptado do Manual da Qualidade do IPC (2019)

Figura 9 - Macro-organograma funcional dos Serviços de Ação Social



Fonte: Adaptado do Manual da Qualidade do IPC (2019)

2.6 Recursos

2.6.1 Recursos materiais

O PC, com sede na Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços - São Martinho do Bispo, Coimbra, encontra-se presente em diversos locais da região centro litoral, como resume a tabela 5.

Tabela 5 - Infraestruturas do Instituto Politécnico de Coimbra

Localização	Infraestrutura
Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços, São Martinho do Bispo, Coimbra	Edifício Sede: Serviços Centrais, Serviços de Ação Social e Instituto de Investigação Aplicada
Bencanta, Coimbra	Escola Superior Agraria de Coimbra
Rua Dom João III – Solum, Coimbra	Escola Superior de Educação de Coimbra
Rua General Santos Costa, Oliveira do Hospital	Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Oliveira do Hospital
Rua 5 de Outubro – São Martinho do Bispo, Coimbra	Escola Superior de Tecnologia de Saúde de Coimbra
Quinta Agrícola - Bencanta, Coimbra	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
Rua Pedro Nunes – Quinta da Nora, Coimbra	Instituto Superior de Engenharia de Coimbra
Bencanta, Coimbra	Residências R1 e R2 dos Serviços de Ação Social do IPC

Quinta da nora, Coimbra	Residências R3 dos Serviços de Ação Social do IPC
Bencanta, Coimbra	Cantina da ESAC/ISCAC
Rua 5 de Outubro – São Martinho do Bispo, Coimbra	Cantina da ESTeSC
Rua Dom João III – Solum, Coimbra	Cantina da ESEC
Rua Pedro Nunes – Quinta da Nora, Coimbra	Cantina da ISEC
Oliveira do Hospital	Cantina da ESTGOH
Bencanta, Coimbra	Parque Desportiva de Bencanta
Rua Dom João III – Solum, Coimbra	Instalações desportivas da ESEC
Avenida Doutor Marnoco e Sousa, n.º 30, Coimbra	Centro Cultural Penedo de Saudade
Avenida Mário Silva, Bencanta, 3045-601 Coimbra	INOPOL Academia de Empreendedorismo

Fonte: Adaptado do Relatório de Atividade de 2020 do IPC

O IPC dispõe de modernas infraestruturas de ensino e de investigação, nomeadamente edifícios pedagógicos, com salas de aula e laboratórios, bibliotecas, uma exploração agropecuária, assim como diversas infraestruturas e equipamentos de apoio geral a toda a comunidade académica.

2.6.2 Recursos humanos

Para o desenvolvimento das suas atividades, o IPC conta com um corpo de 954.9 trabalhadores (ETI), dos quais 62,6% correspondem aos trabalhadores docentes, 35% trabalhadores não docentes e 2.2% dirigentes e 0,2% investigadores, distribuídos pelas diferentes UO (dados de 31 de Dezembro de 2020).

Figura 10 - Trabalhadores por unidade orgânica no IPC e nos SASIPC

	IPC+SASIPC	IPC	ESAC	ESEC	ESTGOH	ESTeSC	ISCAC	ISEC	SC	I2a	SASIPC
	N.º ETI	N.º ETI	N.º ETI	N.º ETI	N.º ETI	N.º ETI	N.º ETI	N.º ETI	N.º ETI	N.º ETI	N.º ETI
Presidente	1,0	1,0							1		
Vice-Presidente	4,0	4,0							4		
Administrador	2,0	1,0							1		1
Secretário/ Chefe de Divisão	10,0	10,0		1		1	1	1	6		
2020 Coordenadores de Serviço	7,0	5,0							5		2
Docentes	597,9	597,9	75,6	113,4	32,4	90,9	104,0	181,6			
Investigadores	2,0	2,0									2
Não Docentes	376,0	334,0	64	51	13	30	33	73	64	6	42
Total	999,9	954,9	139,6	165,4	45,4	121,9	138	255,6	81	8	45

Fonte: Adaptado do Relatório de Atividade do IPC (2020)

3 Qualidade no Instituto Politécnico de Coimbra

O IPC assume a qualidade como um vetor estruturante do seu modelo de gestão e da sua cultura organizacional, sendo o meio, por excelência, para a garantia de um ensino, de uma investigação e de uma ligação à comunidade com elevados padrões de cumprimentos das exigências normativas e estatutárias.

A garantia da qualidade é tanto mais concretizada quanto maior for a capacidade do sistema em estabelecer um mecanismo de avaliação, eficiente e isenta, centrado quer na auscultação da opinião de docentes, estudantes, profissionais não docentes, empregadores e outras partes interessadas, quer na medição interna e externa do seu desempenho, através de indicadores de referência. Esta medição é absolutamente determinante para o propósito de garantir a qualidade da globalidade dos serviços prestados e para a necessária satisfação das partes envolvidas na prestação desses serviços.

3.1 Sistema Interno de Garantia da Qualidade

3.1.1 Âmbito

O SIGQ implementado no IPC de acordo com os requisitos legais aplicáveis, e em consonância com os padrões de referência europeus (ESG, 2015) e nacionais [A3ES – Referencias para os Sistema Interno de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (versão de outubro de 2016, adaptada aos ESG 2015)], é aplicável a toda oferta de cursos de primeiro e segundo ciclos, conferentes de grau de licenciatura ou mestrado, e aos cursos não conferentes de grau – Cursos Técnico Superiores Profissionais (CTeSP), assim como às atividades de investigação e desenvolvimento, à prestação de serviços à comunidade e à ação social.

3.1.2 Legislação, Normas e Outros Referências de Suporte

O IPC desenvolveu e implementou o seu SIGQ com base no seguinte conjunto de legislação, normas, padrões e recomendações, nacionais e internacionais:

- Legislação Nacional
 - Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES);
 - Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto – Regime Jurídico de Avaliação do Ensino (RJAES);

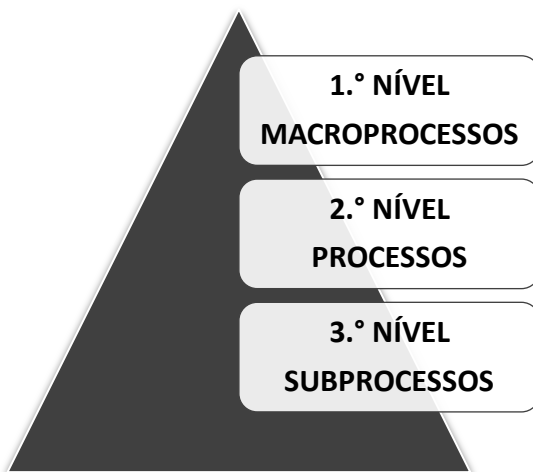
- Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro – Estabelece o Sistema Integrado de Gestão do Desempenho na Administração Pública;
- Lei n.º 37/2003, de 22 de agosto – Estabelece a Lei da Bases do Financiamento do Ensino Superior.
- Instituto Politécnico de Coimbra
 - Estatutos do IPC (na sua alteração de 2019);
 - Regulamento Interno dos Serviços Centrais (2018);
 - Estatutos das Unidades Orgânicas do Politécnico de Coimbra.
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
 - Manual para o Processo de Avaliação Institucional no Ensino Superior (2017);
 - Manual para o Processo de Auditoria – Auditoria a Sistema Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (2016);
 - Referencias para os Sistemas de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (2016);
 - Processo de Avaliação Institucional (Janeiro, 2017);
 - Guião de Autoavaliação de Ciclos de Estudos em Funcionamento (ACEF);
 - Guião de Pedido de Acreditação Prévio de Novo Ciclo de Estudos (PAPNCE);
 - Guião para Pedido Especial de Renovação de Acreditação de Ciclos de Estudos Não Alinhados (PERA).
- European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)
 - *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (2015)
- Normas
 - NP EN ISO 19011:2019 – Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão;
 - Livro Verde sobre Responsabilidade Social e Instituições do Ensino Superior, ORSIES (2018).

3.1.3 Estrutura do SIGQ do Instituto Politécnico de Coimbra

O SIGQ do IPC engloba, de forma sistemática, todas as suas atividades relevantes, incidindo os diversos macroprocessos na missão institucional. Adicionalmente, identifica e relaciona todos os recursos utilizados, assim como todas as partes interessadas e

intervenientes. O SIGQ é constituído por um conjunto de processos que interagem entre si, e se organizam em três níveis hierárquicos: Macroprocessos (MP); Processos (P) e; Subprocessos (SP).

Figura 11 - Nível Hierárquico - Processos



Fonte: Elaboração própria

Os MP e P do SIGQ do IPC concretizam a política da qualidade do IPC e assentam na abordagem do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), o que garante um compromisso com a melhoria contínua do sistema e, por consequência, da instituição. Desta forma, o SIGQ foi organizado através do estabelecimento de:

- Macroprocessos de Gestão
 - MP01 – Gestão estratégica, governação e garantia da qualidade - que estabelece os procedimentos que conduzem à concretização das orientações estratégicas da gestão do IPC para o quadriénio e que em interligação com o processo de gestão das ações para a melhoria contínua asseguram a implementação, acompanhamento e revisão da política para a qualidade.
- Macroprocessos Nucleares
 - MP02 – Gestão da oferta formativa, do ensino e das aprendizagens; MP03 – Gestão estratégica de internacionalização; MP04 – Gestão da investigação e desenvolvimento; MP05 – Gestão da interação com a sociedade e colaboração interinstitucional, que sistematizam as componentes centrais da missão do IPC.
- Macroprocessos de Suporte

- MP06 – Gestão de Recursos Humanos; MP07 – Gestão de recursos matérias e serviços, que estabelecem os processos necessários à gestão e alocação de serviços e de recursos humanos e materiais.

3.1.4 Mapa de processos do Instituto Politécnico de Coimbra

Os mapas de processos do SIGQ são apresentados no apêndice 1.

3.1.5 Macroprocessos do SIGQ e os Referenciais da A3ES

O presente subcapítulo tem a finalidade de demonstrar, de forma, sucinta, a relação entre os macroprocessos do SIGQ do Instituto Politécnico de Coimbra e os referenciais da A3ES, como demonstrado na tabela 6.

Tabela 6 - Relação entre os Macroprocessos e os referenciais da A3ES

Macroprocesso	A3ES	
	Referencial	Descrição
<u>MP01</u> Gestão estratégica, governação e garantia da qualidade	01.	Adoção de política para a garantia da qualidade e prossecução de objetivos de qualidade
	11.	Gestão da informação
	12.	Informação pública
	13.	Caracter cíclico da garantia externa da qualidade
<u>MP02</u> Gestão da oferta formativa, do ensino e das aprendizagens	02.	Conceção e aprovação da oferta formativa
	03.	Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante
	04.	Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação
	05.	Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos
<u>MP03</u> Gestão estratégica de internacionalização	08.	Internacionalização
<u>MP04</u> Gestão da investigação e desenvolvimento	06.	Investigação e desenvolvimento / Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível
<u>MP05</u>	07.	Colaboração interinstitucional e com a comunidade

Gestão da interação com a sociedade e colaboração interinstitucional		
<u>MP06</u> Gestão de Recursos Humanos	09.	Recursos humanos
<u>MP07</u> Gestão de Recursos Humanos	10.	Recursos materiais e serviços

Fonte: Adaptado do Manual da Qualidade do IPC (2019)

3.1.6 Objetivos estratégicos

São definidos e estabelecidos objetivos pela instituição e estratégias para os alcançar, que constituem o planeamento do SIGQ, cuja avaliação e seguimento é efetuada pela gestão e responsáveis dos MP, de acordo com a periodicidade estabelecida.

O Politécnico de Coimbra, no que concerne à sua orientação estratégica, estabeleceu 21 objetivos estruturados em eixos estratégicos:

1. Qualidade e Inovação no Ensino;
2. Investigação e Inovação de Excelência para a Sociedade;
3. Infraestruturas e Recursos;
4. Campi Sustentável e Saudável;
5. Promoção da Notoriedade do IPC;
6. Ação Social.

3.1.7 Estrutura documental

A estrutura documental que suporta o SIGQ, encontra-se hierarquicamente organizada conforme indica a tabela 7.

Tabela 7 - Estrutura documental

Níveis	Documentos
Nível 1.	Opções Estratégicas e Planos de Ação para o Quadriénio
	Planos de Atividades Anuais
	Legislação
	Estatutos
	Manual da Qualidade

Nível 2.	Macroprocessos (MP)
	Processos (P)
	Subprocessos (SP)
	Regulamentos (RG)
	Orientações Técnicas (OrT)
	Normas Técnicas (NT)
Nível 2.1. (Aplicado nas UO)	Procedimentos (Pr)
	Instrução de trabalho/responsabilidade (ITR)
	Regulamentos
Nível 3.	Modelos (Mod)

Fonte: adaptado do Manual da Qualidade do IPC (2019)

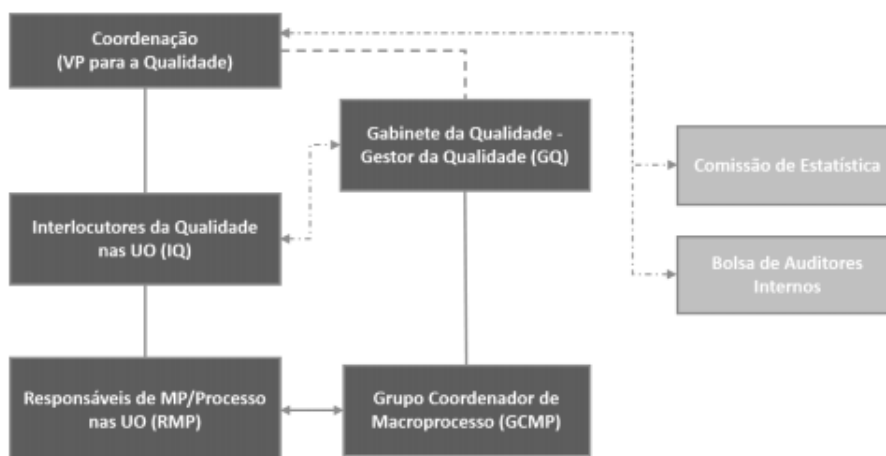
3.1.8 Estrutura de responsabilidades

O Politécnico de Coimbra assenta o modelo organizacional do seu SIGQ na intervenção dos distintos órgãos de gestão e estruturas internas estatutariamente previstos com as competências que lhes estão atribuídas, e nos múltiplos colaboradores que integram a comunidade académica e que se distribuem pelos diversos níveis organizacionais e com diferentes graus de responsabilidade.

Conforme os estatutos e no âmbito de cada UO, os órgãos/estruturas internas diferenciados (as) – Departamentos, Área científica, Comissão Científica, Área disciplinar, entre outro – assumem, alinhados com os sistemas de gestão implementados, distintas competências dentro dos processos estabelecidos por cada UO que se encontram definidos e disponíveis no portal do SIGQ.

Estruturalmente o SIGQ possui uma coordenação central, estando as competências ao nível da coordenação no Vice-Presidente para a área da Qualidade. A coordenação operacional do SIGQ é da responsabilidade do Gabinete da Qualidade (GQ), coordenado pelo gestor da qualidade. De forma descentralizada, os Presidentes das Unidades Orgânicas nomeiam um interlocutor da Qualidade (IQ) como porta-voz da UO no SIGQ e Responsáveis de Macroprocesso que agregados constituem o grupo coordenador do MP (GCMP), conforme apresentado na figura 12.

Figura 12 - Macro-responsabilidade do SIGQ do Politécnico de Coimbra



Fonte: Adaptado do Manual da Qualidade do IPC 2019

As atribuições do Vice-Presidente para a área da qualidade no Ambiente do SIGQ são:

1. Apoiar o presidente na definição da política institucional e dos objetivos para a qualidade;
2. Coordenar as atividades realizadas no âmbito do SIGQ;
3. Apresentar proposta de ações necessária para a concretização e melhoria do SIGQ;
4. Apresentar propostas de ações de melhorias para concretização e melhoria do SIGQ, a integrar em plano de atividades do IPC;
5. Promover uma consciencialização geral para a qualidade e seus requisitos.

Ao Gabinete da Qualidade do IPC compete:

1. Assegurar a gestão e funcionamento regular do SIGQ;
2. Assegurar o apoio técnico e administrativo aos diferentes intervenientes e responsáveis no SIGQ, bem como, gerir a articulação entre os diferentes órgãos intervenientes, interlocutores da qualidade nas UO e grupos coordenadores de macroprocesso;
3. Elaborar os documentos de caráter institucional do SIGQ, designadamente o Manual da Qualidade e os macroprocessos e processos do SIGQ;
4. Assegurar o ajustamento do SIGQ às normas legais e critérios das entidades reguladoras;
5. Acompanhar a execução dos processos do SIGQ cuja responsabilidade é do gabinete da qualidade;

6. Elaborar o programa anual de auditorias internas ao SIGQ, bem como assegurar a sua execução;
7. Monitorizar a concretização do SIGQ, bem como a recolha, sistematização e análise da informação;
8. Acompanhar a concretização das tarefas operacionais específicas da gestão da qualidade relacionadas com os requisitos de controlo geral de documentos e registos, auditorias internas, não conformidades, ações corretivas, ações de melhoria e reclamações;
9. Apoiar as UO na realização da autoavaliação de unidades curriculares, ciclo de estudos e UO;
10. Apoiar a elaboração dos relatórios de autoavaliação institucional; preparar a revisão anual ao SIGQ para reporte em sede de Relatório Anual de Atividade do IPC;
11. Preparar a revisão anual ao SIGQ para reporte em sede de Relatório Anual de Atividade do IPC;
12. Propor sugestões de desenvolvimento ao portal do SIGQ;
13. Elaborar o boletim da qualidade ou outras matérias de comunicação interna;
14. Outras responsabilidades no âmbito do SIGQ.

São competências dos interlocutores da Qualidade:

1. Dinamizar as práticas da qualidade dentro da sua unidade, promovendo a implementação da política da qualidade e o cumprimento dos respetivos objetivos, tendo por base a missão, visão e políticas da qualidade do politécnico de Coimbra;
2. Manter a monitorização permanente sobre os assuntos da qualidade e na sua unidade, garantido que eventuais situações de não conformidade são registadas e comunicadas ao GQ;
3. Assegurar que a documentação de suporte a garantia da qualidade é identificada e mantida atualizada pela unidade, reportando essa informação de forma periódica ao GQ;
4. Participar nas reuniões de coordenação promovidas pelo GQ;
5. Assumir a figura de coordenador de grupo coordenador de Macroprocesso;
6. Acompanhar as auditorias internas realizadas colaborando com o GQ na implementação de eventuais ações de melhoria decorrentes dessas auditorias;

Os Grupos de Coordenação dos Macroprocessos (GCMP), constituídos pelos responsáveis de MP de cada UO e Serviço do IPC têm como competências:

1. A adequação, articulação e revisão do conteúdo descrito no macroprocesso;
2. A análise da viabilidade de uniformização de processo;
3. A identificação das melhorias práticas;
4. a concretização de ações de benchmarking pela análise dos indicadores; resultados de autorias internas, reclamações, elogios e sugestões respeitantes ao MP;
5. A elaboração do relatório anual de revisão ao SIGQ, no que aos resultados do MP diz respeito;
6. A promoção da melhoria continua dos processos.

Cada GCMP é coordenado por um dos interlocutores da qualidade.

A Comissão de Estatística, constituída por um docente indicado por cada UOE, tem como competências:

1. Facultar informações altamente especializadas provenientes de uma vasta gama de fontes científicas e de PI associadas aos SIGQ do Ensino Superior a nível nacional e Internacional sob a forma de pareceres e recomendações;
2. Aconselhar a Presidência do IPC em matéria de:
 - a) operacionalização dos objetivos pretendidos pelo SIGQ;
 - b) definição do universo a analisar e respetivos critérios de inclusão;
 - c) design amostral caso a opção não seja realizar censos ao universo;
 - d) construção e validação de instrumentos de recolha de dados ou adaptação de instrumentos validados já existentes;
 - e) elaboração do protocolo de administração do instrumento;
 - f) análise de dados e elaboração de relatórios adequados aos objetivos do SIGQ e aos SIGQ e aos vários agentes que vão usar esta informação.

Por fim, a Bolsa de Auditores Internos, atualmente constituída por funcionários docentes e não docentes com formação específica para a tarefa, tem como principal competência a execução do programa de auditorias anualmente fixado para o SIQG.

4 CAPÍTULO III – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ENTIDADE ACOLHEDORA

4.1 Introdução

O estágio decorreu no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra, localizado temporariamente nas instalações do edifício da clínica SAS no campus da Escola Superior Agrária de Coimbra (Bencanta), entre os dias 2 de março e 8 de setembro de 2021, tendo o mesmo sido realizado maioritariamente a distância devido a pandemia da Covid-19.

Para a realização do presente relatório, foi necessário um planeamento prévio, tal como acontece com qualquer outro projeto, como demonstrado na figura 13.

Figura 13 - Cronograma

CRONOGRAMA	
Entidade Acolhedora	IPC
Área da atuação	Gabinete da Qualidade do IPC
Nº de Horas	960h

	Jan.	Fev.	Mar.	Abril	Maio	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.
Estágio			■	■	■	■	■	■	■	
Revisão de Literatura	■	■	■	■						
Recolha de dados				■	■	■				
Escrita e Desenvolvimento						■	■	■	■	■
Entrega do Relatório										■

Fonte: Elaboração própria

4.2 Atividades desenvolvidas

O ponto de partida do estágio deu-se pelo agendamento de uma reunião de arranque do estágio, agendado para dia 2 de março de 2021 pelas 09h30 nos Serviços Centrais do IPC. O que, por sua vez, iniciou com a receção do estagiário pela sua supervisora, Daniela Ferreira da Cunha, que apresentou as instalações, as ferramentas de trabalho necessárias e as atividades que seriam desenvolvidas no gabinete para as semanas seguintes.

Os primeiros passos de estágio foram dedicados à familiarização com o portal SIGQ, passando por fazer com que o estagiário se adaptasse ao *layout* e manejo do mesmo. As ferramentas de trabalho passaram por: Microsoft Excel; Microsoft Word; Microsoft PowerPoint; navegador de internet e um leitor de PDF.

Esta fase inicial foi extremamente importante, pois permitiu ao estagiário adaptar-se às ferramentas de informação e trabalho, adquirir conhecimentos sobre o funcionamento do Gabinete de Qualidade, familiarizar-se com o sistema implementado e compreender o valor que este gabinete agrega à instituição.

4.2.1 Monitorização do plano de melhoria

Para a primeira atividade, o supervisor solicitou que o estagiário realizasse uma monitorização aos planos de correção e melhoria.

O plano de correção e melhoria é um instrumento de gestão que consiste na seleção e definição de objetivos e ações estabelecidas a partir do resultado extraído com o processo de autoavaliação organizacional. Resulta de um relatório de autoavaliação, que se baseia, em evidências, constatações, observações e dados da própria organização.

Estas ações de melhoria são comumente selecionadas e definidas pela equipa de autoavaliação, no sentido de encaminhar a organização para uma condição de melhor desempenho. Para a realização desta atividade foi utilizado o portal SIGQ do IPC como ferramenta principal de apoio e procura de informação.

As tarefas do estagiário passaram por:

1. certificar que o plano de correção e melhoria foram elaborados;
2. certificar que as ações para as constatações do relatório de auditoria estão definidas;
3. certificar que as constatações sem ação definida estão identificadas;
4. certificar que as ações definidas no plano de correção e melhoria estão completamente descritas, apontando a descrição da ação, o responsável, o prazo e o estado no ciclo PDCA;
5. certificar que as ações definidas como incompletas sejam identificadas;
6. certificar que sempre que as ações se encontrem identificadas com o estado encerrado, apresentam igualmente o preenchimento atualizado em todos os itens e o ciclo PDCA aparece como concluído;

7. certificar que a descrição de definição de reflexão sobre os resultados alcançados esteja completa.

Para a concretização desta tarefa foi necessário a utilização de planos de melhoria das UOE e os relatórios de auditoria interna.

Os documentos de apoio à realização desta atividade podem ser encontrados no portal SIGQ da IPC, como demonstram as figuras 14 e 15.

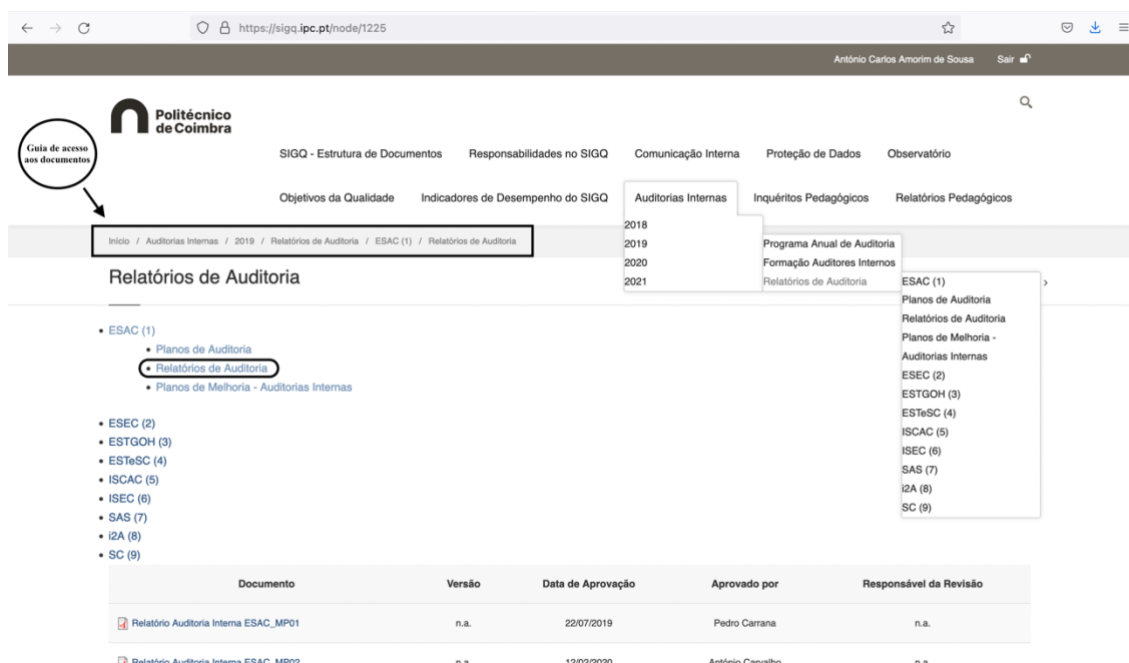
Figura 14 - Guia de acesso aos planos de melhoria

The screenshot shows the SIGQ portal interface. At the top, there is a navigation menu with items like 'SIGQ - Estrutura de Documentos', 'Responsabilidades no SIGQ', 'Comunicação Interna', 'Proteção de Dados', and 'Observatório'. Below this, there are more specific categories: 'Objetivos da Qualidade', 'Indicadores de Desempenho do SIGQ', 'Auditorias Internas', 'Inquéritos Pedagógicos', and 'Relatórios Pedagógicos'. A breadcrumb trail is visible: 'Início / Auditorias Internas / 2019 / Relatórios de Auditoria / ESAC (1) / Planos de Melhoria - Auditorias Internas'. The main content area is titled 'Planos de Melhoria - Auditorias Internas' and features a tree view of categories. The 'Planos de Melhoria - Auditorias Internas' category is highlighted. Below the tree view, there is a table with columns: 'Documento', 'Versão', 'Data de Aprovação', 'Aprovado por', and 'Responsável da Revisão'. The table contains one entry: 'Mod 109_Plano de Correção e melhoria_0 (AuditoriaMP01).xlsx' with version 0, approved on 12/03/2020, by the Vice-Presidente com competência na área da Qualidade.

Documento	Versão	Data de Aprovação	Aprovado por	Responsável da Revisão
Mod 109_Plano de Correção e melhoria_0 (AuditoriaMP01).xlsx	0	12/03/2020	Vice-Presidente com competência na área da Qualidade	Vice-Presidente com competência na área da Qualidade

Fonte: www.sigq.ipc.pt

Figura 15 - Guia de acesso ao relatório de auditoria



Fonte: www.sigq.ipc.pt

4.2.2 Monitorização das constatações

Para a segunda atividade do presente estagiário, o supervisor solicitou que o estagiário monitorizasse as constatações resultantes do processo de autoavaliação.

Segundo a NP EN ISO 19011:2019, as constatações de auditoria são os resultados da avaliação das evidências de auditoria recolhidas nos seus critérios de auditoria. As constatações de auditoria indicam conformidade⁴ ou não conformidade⁵. As constatações de auditoria podem levar à identificação de riscos, de oportunidades de melhoria ou do registo de boas práticas.

Para a realização desta atividade foi utilizado novamente o portal SIGQ do IPC como ferramenta principal de apoio e procura de informação.

⁴ Segundo a NP EN ISO 9000:2015, define-se conformidade como “satisfação de requisitos”

⁵ Segundo a NP EN ISO 9000:2015, define-se conformidade como “não satisfação de requisitos”

As tarefas do estagiário para esta atividade passaram por:

- fazer um levantamento discriminado das Unidade Orgânicas ou Serviços do IPC, que, face à realização das auditorias, não tenham realizado o respetivo plano de correção e melhoria;
- foi também alvo desta atividade, dar visibilidade ao número de constatações que foram registadas:
 - pelas equipas auditoras nos relatórios de auditoria;
 - pelos auditados nos planos de correção e melhoria e;
 - de entre as que foram colocadas em planos de correção e melhoria, as que já têm a informação de encerrado ou concluído.

Para a concretização desta atividade, o estagiário realizou uma pesquisa geral das constatações descritas no relatório de auditoria interna e contidas no plano de correção e melhoria, procurando verificar se as mesmas tinham sido transpostas do relatório de auditoria para o plano de correção e melhoria e, conseqüentemente, em que estado do ciclo PDCA se encontravam. Para a concretização desta tarefa foi necessário utilizar os mesmos documentos que na tarefa anterior, isto é, foi necessário a utilização de planos de melhoria das UOE e os relatórios de auditoria interna.

4.2.3 Base de dados de protocolos ativos

Como terceira atividade, o supervisor solicitou que o estagiário atualizasse a base de dados geral de protocolos de estágio e cooperação.

Para a cumprimento desta atividade e foi utilizado o portal SIGQ do IPC como ferramenta principal de apoio e procura de informação.

Tendo sido necessário manter a base de dados atualizada, as tarefas do estagiário para esta atividade passaram por:

1. manter a base de dados de protocolos ativos das UO com todas as entidades que reportadas nos mapas de registos de protocolos disponibilizados pelas UO e que não constam nesta base de dados geral;
2. contabilizar quantas são as novas entidades com quem foi realizado protocolos e categorizá-las de acordo com o seu tipo, para uma melhor compreensão do ponto de situação.

Para a realização desta tarefa foi necessário a utilização dos mapas de registos de protocolo das UOE, que podem ser encontrados no portal SIGQ, como demonstrado na figura 16.

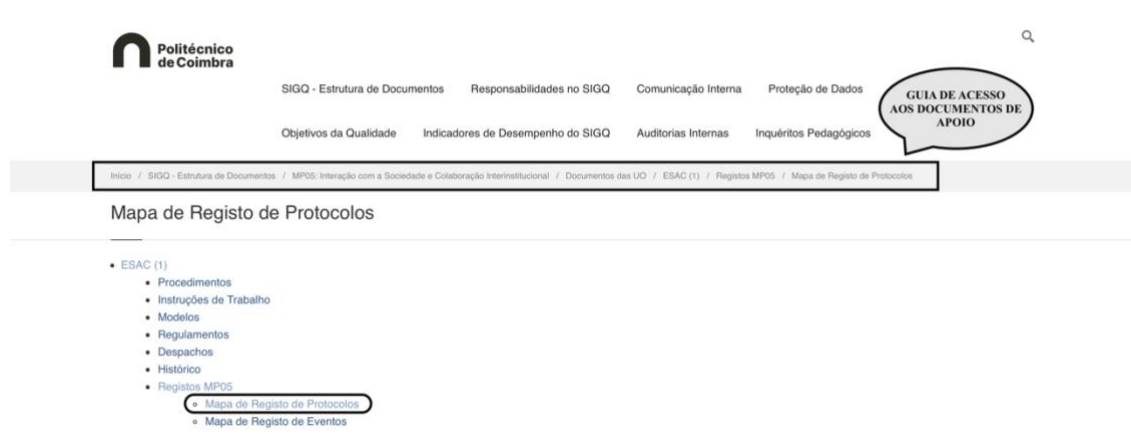


Figura 16 - Guia de acesso aos Mapas de Registos de Protocolos

Fonte: <https://sigq.ipc.pt>

4.2.4 Tratamento às constatações

Para esta atividade, o supervisor solicitou que o estagiário fizesse um acompanhamento ao tratamento dado às constatações identificadas pela equipa de autoavaliação.

As tarefas do estagiário para a realização desta atividade passaram por:

Efetuar um acompanhamento às oportunidades de melhoria propostas pela equipa auditora, passando por verificar o ponto de situação das constatações transpostas para os seguintes macroprocessos: MP01 – Gestão Estratégica, Governação e Garantia da Qualidade; MP02 – Gestão de Oferta Formativa, do Ensino e das Aprendizagens; MP04 – Gestão da Investigação, Desenvolvimento, Transferência e Inovação; MP06 – Gestão de Recursos Humanos.

Para execução desta atividade, o estagiário efetuou uma atualização e um acompanhamento ao estado destas oportunidades de melhorias, procurando verificar as seguintes situações:

1. mapeamento das constatações: o que consistia em verificar a existência de constatações cujo objetivo para a mesma matéria auditada seja semelhante, ainda que não tenham exatamente a mesma redação;

2. ponto de situação face ao tratamento dado à constatação: que visa verificar o estado de tratamento já dado às constatações no plano de melhoria e definidas como:
 - a. situação corrigida (SC) - que corresponde as constatações que se encontrem definidas por PD, PDC ou PDCA do ciclo PDCA;
 - b. correção planeada (CP) - que corresponde às constatações previstas no plano de melhoria;
 - c. Sem análise (SA) - que corresponde às constatações que não foram integradas no plano de melhoria.

Para a concretização desta tarefa foi novamente necessário a utilização dos planos de melhoria da UOE e os Relatórios de Auditoria.

4.2.5 Calendarização das tarefas do SIGQ do IPC

Como quinta atividade, foi solicitado ao estagiário que fizesse uma verificação dos prazos das ações previstas em processos do SIGQ. Para o cumprimento desta atividade, foi utilizado o portal SIGQ do IPC como ferramenta principal de apoio e procura de informação.

As tarefas do estagiário para a realização desta atividade tinham como finalidade a análise dos macroprocessos, processos e subprocessos, e sempre que surja uma ação com um prazo específico ou concreto verificar se constava da base de dados e se a informação se encontrava correta.

Para a concretização desta tarefa foi necessário a utilização dos planos de melhoria da UOE.

4.2.6 Acreditação de ciclo de estudos

Para esta atividade, o supervisor solicitou que o estagiário criasse uma base de dados e efetuasse um estudo relativamente ao estado da acreditação dos ciclos de estudos.

Para o cumprimento desta atividade, foi utilizado o portal da A3ES e os sites das UOE como ferramenta principal de apoio e busca de informação.

As tarefas do estagiário para a realização desta atividade passaram por:

Inicialmente analisar todos os cursos oferecidos nas seguintes UOE:

- ESAC – Escola Superior Agraria de Coimbra;

- ESEC – Escola Superior de Educação de Coimbra;
- ESTGOH – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Coimbra;
- ESTeSC – Escola Superior de Tecnologia de Saúde de Coimbra;
- ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra;
- ISEC – Instituto Superior de Engenharia de Coimbra.

Para execução desta atividade, o estagiário efetuou um levantamento sobre o estado do acreditação dos ciclos de estudos com o resultado dos processos de acreditação a partir do período de 2018: a decisão do conselho de administração, o período de acreditação, a condição de acreditação, a descrição de acreditação, os fundamentos, os pontos de avaliação do ciclo dos estudos e a respetiva descrição sobre os mesmos.

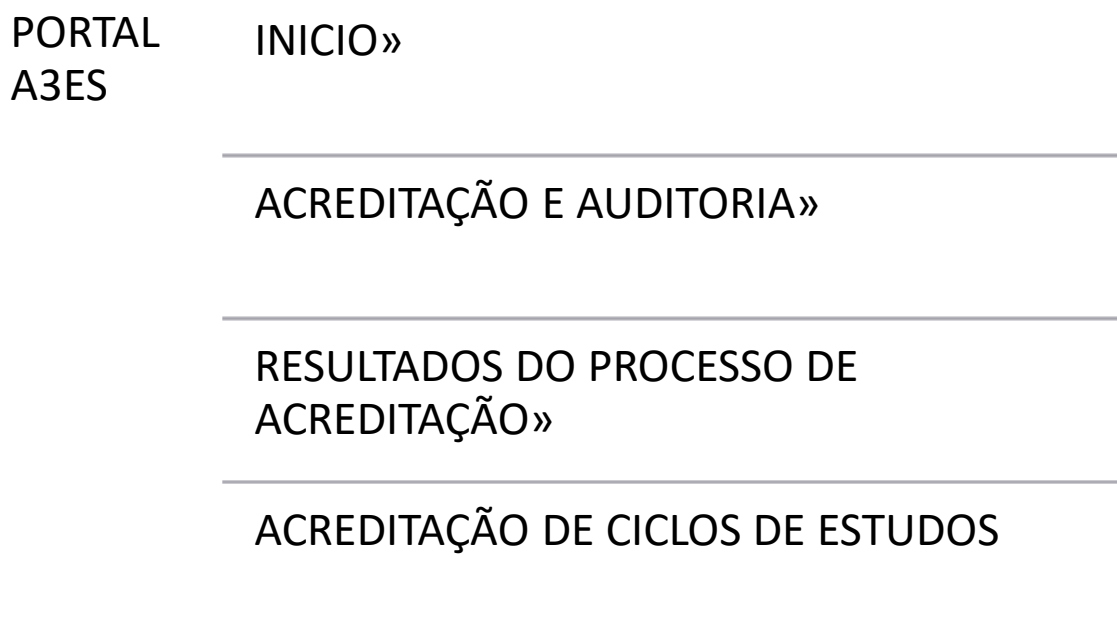
O objetivo desta tarefa passa por analisar e reportar no Boletim de Qualidade com informação fundamentada para apoio às UO na identificação das situações relevantes ou recorrentes que condicionam as acreditações e respetivos períodos.

Para a concretização desta tarefa e foi necessário a utilização dos seguintes documentos de apoio:

1. Decisão do Conselho de Administração;
2. Relatório preliminar e/ou final da Comissão de Avaliação Externa.

Estes documentos podem ser encontrados no portal da A3ES, como demonstram as figuras 17, 18 e 19.

Figura 17 - Guia de acesso aos resultados dos processos de acreditação de ciclo de estudos - A3ES (Parte 1)



Fonte: *Elaboração própria*

Figura 18 - Guia de acesso aos resultados dos processos de acreditação de ciclo de estudos - A3ES (Parte 2)

A3ES Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

EN PT Pesquisar

Contactar a A3ES

O que é a A3ES Estudos Documentos Relações Internacionais Eventos Notícias Ligações Perguntas Frequentes Acreditação e Auditoria

GUIA DE ACESSO AOS DOCUMENTOS

Inicio » Acreditação e Auditoria » Resultados dos Processos de Acreditação » Acreditação de Ciclos de Estudos

Acreditação e Auditoria

- + Quadro Normativo
- + Guiões e Procedimentos
- Visita Virtual
- + Manual de Avaliação
- + Sistema de Informação A3ES
- + Resultados dos Processos de Acreditação
 - Acreditação de Ciclos de Estudos
 - Acreditação Institucional
 - Certificação dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade
 - Peritos

GUIÕES E PROCEDIMENTOS

- Acreditação Prévia de Novos Ciclos de Estudos
- Avaliação/Acreditação de Ciclos de Estudos em Funcionamento
- Pedido Especial de Renovação da Acreditação de Ciclos de Estudos Não-Alinhados (PERA)
- Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade

Acreditação de Ciclos de Estudos

Instituição de Ensino Superior: Instituto Politécnico de Coimbra | Unidade Orgânica: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra | Ciclo de Estudos: Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública

Grau: - Todos - | Natureza Jurídica: - Pub. / Priv. - | Tipo de Ensino: - Univ. / Pol. - | Decisão: - Acred. / Não Acred. - | Pesquisar

Instituição de Ensino Superior	Unidade Orgânica	Ciclo de Estudos	Grau	Decisão	N.º de	Data de Publicação
Instituto Politécnico De Coimbra	Instituto Superior De Contabilidade E Administração De Coimbra	Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública	Mestre	Acreditado	6	12-07-2019

PESQUISA DE CICLO DE ESTUDOS

Fonte: <https://www.a3es.pt>

Figura 19 - Guia de acesso aos resultados dos processos de acreditação de ciclo de estudos - A3ES (Parte 3)

The screenshot shows the A3ES website interface. The header includes the A3ES logo and navigation links. The main content area displays the title 'Mestrado em Auditoria Empresarial e Pública' and provides details such as the institution (Instituto Politécnico de Coimbra), the unit (Unidade Orgânica: Instituto Superior De Contabilidade E Administração De Coimbra), the degree (Mestre), and the accreditation date (12-07-2019). A table lists documents for download, including 'Decisão do CA', 'Relatório final da CAE', and 'Decisão de apresentação de pronúncia'. A speech bubble icon labeled 'DOCUMENTOS DE APOIO A ATIVIDADE' points to the document table.

Anexo	Tamanho
Decisão do CA	381.61 KB
Relatório final da CAE	397.99 KB
Decisão de apresentação de pronúncia	243.88 KB

Fonte: <https://www.a3es.pt>

Para constatação das evidências desta atividade desenvolvida, segue o link para acesso aos Boletins da Qualidade: <https://sigq.ipc.pt/node/887>. As evidências desta atividade serão apresentadas na próxima edição do Boletim da Qualidade de 2022.

4.2.7 Relatório das unidades curriculares - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

No que diz respeito a esta atividade, o supervisor solicitou que o estagiário analisasse a informação reportada nos relatórios das unidades curricular e verificasse se os mesmos contribuem de alguma forma para os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS).

Para a concretização desta atividade, as ferramentas principais de apoio e busca de informação utilizadas foram a Agenda 2030 de desenvolvimento sustentável e o website:

<https://www.ods.pt/>

As tarefas do estagiário para a realização desta atividade passaram por:

- verificar a informação na base de dados conjunta consolidada para os dois anos letivos;
- categorizar a quantidade de ODS;
- preparar a base de dados para apresentar gráficos por UO/cursos com o respetivo contributo para a prossecução de cada um dos 17 ODS.

Relatório de Estágio no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra

Para a concretização desta tarefa, foi necessário a utilização da agenda 2030 de desenvolvimentos sustentáveis, o website da organização e os relatórios das unidades curriculares.

Para constatação das evidências desta atividade desenvolvida (ver ponto 04 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) – Práticas nas IES), segue o link para acesso ao Boletim da Qualidade de novembro de 2021: <https://sigq.ipc.pt/node/887>.

CONCLUSÃO

Com a elaboração deste relatório de estágio pretendeu-se apresentar de forma sucinta as atividades realizadas no decurso do estágio no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra.

Desta forma, com a realização do estágio na área da qualidade, foi possível melhorar e a adquirir novas competências na execução e compreensão desta área, pois o contacto com o “mundo real” permitiu aprofundar, desenvolver e consolidar os conhecimentos adquiridos ao longo da fase letiva do mestrado.

Este estágio teve também um papel importante na vida profissional e pessoal do estagiário, uma vez que lhe permitiu melhorar as competências e confiança pessoal, bem como, despertar um maior interesse pela área.

Assim, no âmbito da unidade curricular “Estágio e Relatório” esta vertente prática torna-se numa mais-valia, pois permitiu ao estagiário a realização do primeiro contacto com a atividade profissional. Como maior dificuldade para realização deste relatório, pode-se apontar a pouca bibliografia existente acerca dos Sistemas Interno de Garantia da Qualidade das Instituições de Ensino Superior e a não existência de um *software* integrado dedicado a gestão da qualidade na instituição.

Para concluir, a partilha de conhecimento, o profissionalismo, as boas práticas e amizade, tornaram esta experiência única, permitindo afirmar que foi e é um privilégio estagiar no Gabinete de Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, J. H. *et al.* (2017). Certificação e medição de desempenho: Benefícios e desafios para implementação de um sistema de gestão robusto, in Revista Refas, v4, n.º 3, p.47-59.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (2016). Referências para o Sistema Interno de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior.

António, N. S., Teixeira, A., Rosa, A. (2009) *Gestão da Qualidade - De Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa: Sílabo

Câmara, P. (2008). A Auditoria Interna e o Governo das Sociedades. Auditoria Interna - Revista Trimestral do IPAI

Colenci Jr. *et al.*, (1998). Sistemas Múltiplos de Avaliação. Congresso Brasileiro de Contabilidade. Porto Alegre. Anais.

Colombo, S. S. (2004). *Gestão Educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Bookman.

Costa, C. B. (2007). *Auditoria Financeira - Teoria & prática*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.

Davok, D. F. (2007). Qualidade em educação. Revista Avaliação. v.12, n. 3, p. 505-513. Campinas: Sorocaba, SP.

Gonçalves, C., Santos, D., Rodrigo, J., & Fernandes, S. (2016). Contabilidade Financeira Explicada – Manual Prático. Porto: Vida Económica.

Hassard, J., Tonnelli, M. J., & Alcadipani, R. (2002). Post-modernidade, Teoria Organizacional e o «self» do gerente minuto. Comportamento Organizacional e Gestão, 8 (2), 135-153.

Herrero, E. (2005). Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier.

IPC (2019). “Manual da Qualidade do IPC”. Acedido a 10 de agosto, disponível em https://www.ipc.pt/ipc/wp-content/uploads/2020/03/manual_da_qualidade_do_politecnico_de_coimbra.pdf

IPC (2017). “Plano Estratégico do Politécnico Coimbra”. Acedido a 12 de setembro, disponível em <https://www.ipc.pt/ipc/wp-content/uploads/2020/04/Plano-Estrategico-do-Politecnico-de-Coimbra-2017-2021.pdf>

IPC (2020). “Relatório de Atividades”. Acedido em 24 de setembro, disponível em <https://www.ipc.pt/ipc/wp-content/uploads/2021/07/RA-2020-IPC-25-06-2021.pdf>

IPC (2021). “Alteração ao Regulamento Interno do Serviços Centrais”. Acedido em 10 de outubro, disponível em https://www.ipc.pt/ipc/wp-content/uploads/2021/08/Despacho-Normativo-21_2021_Segunda-alteracao-Estatutos-IPC.pdf

IPC (2021). “Alteração e republicação dos Estatutos do Instituto Politécnicos de Coimbra” Acedido em 21 de setembro, disponível em <https://www.ipc.pt/ipc/wp-content/uploads/2021/02/Alteracao-ao-Regulamento-Interno-dos-SC.pdf>

IPQ (2015), NP EN ISO 9000:2015 – Sistemas de gestão da qualidade: Fundamentos e vocabulários, 3.^a edição, Lisboa, IPQ.

IPQ (2015), NP EN ISO 9001:2015 – Sistemas de gestão da qualidade: Requisitos, 4.^a edição, Lisboa, IPQ.

IPQ (2019), NP EN ISO 19011:2019 – Linha de orientação para as auditorias a sistemas de gestão, Lisboa, IPQ.

Leal, L. A. O. (2002). Avaliação da percepção da aplicação do sistema de gestão económica numa instituição de ensino superior. Rio de Janeiro: UERJ.

Lewis, D. (1996). The organizational culture saga – from OD to TQM: a critical review of the literature. Part2 – applications. Leadership and Organisation Development Journal, 17 (2), 9-16.

Mano, M. (2003). O processo de certificação da Administração da Universidade de Coimbra. Administração da UC.

Morais, G., & Martins, I. (2007). Auditoria Interna - Função e Processo. Lisboa: Áreas Editora.

Paladini, Edson P., Carvalho & Marly Monteiro (2012) Gestão da Qualidade - Teoria e Casos. Rio de Janeiro: Elsevier,

Pereira, M. O. A. (2004) - A gestão da qualidade no ensino superior: Percursos e recursos, in revista Comportamento Organizacional e Gestão, vol.10, n2, p.165-187

Pinto, A., Soares, I. (2010) *Sistemas de Gestão da Qualidade - Guia para a sua implementação*. Lisboa: Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-532-1.

Pires, A. M. R. (2000). *Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo

Pires, A. M. R. (2012) - *Sistemas de Gestão da Qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa: Sílabo

Quintanilla, M. A. (1999). The Quality Challenge for Universities: A View from Spain. *The Tertiary Education and Management*, 5, 331-346.

Raposo, M. E. V. (2001). *Processo de melhoria da qualidade no sector terciário em Portugal: Avaliação da satisfação dos clientes*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais (Área de Especialização em Gestão Industrial) não publicada. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Raposo, N. V. (2011) - A Qualidade no Ensino Superior – Exigências e Limitações in revista portuguesa de pedagogia, p. 357-372

SÀ, Joana, et. al, (2015) – Guia do utilizador ISO 9001:2015, apcer.

Saraiva, Margarida e ROLO, Ana (2009) Qualidade e inovação: principais implicações nas organizações portuguesas. *TMQ - Qualidade - N° 0. 1ª Edição*

Sousa, Barbosa, Tavares & Alves (2020). *Criação de um Manual de Qualidade e Ambiente para o Instituto Politécnico de Coimbra*. Coimbra: IPC.

Tachizawa T. e Andrade, R. O.B. (2006). *Gestão de instituições de ensino*. 2 ed. Rio de janeiro: FGV.

Taylor, R., & Pearson, A. (1994). Total Quality Management in Research and Development. *The TQM Magazine*, 6 (1), 26-34.

Terziovski, M. O., Howell, A., Sohal, A., & Morrison, M. (2000). *Establishing mutual dependence between TQM and the learning organization: a multiple case study analysis*. *The Learning Organization*, 7 (1), 23-31.

Tribus, M. (1990) *Statistics Division Newlester*, nº3, pag. 2

Webgrafia

Saraiva, Elsa, Martins, Isabel (2010) – Auditoria interna em instituições do ensino superior: O caso do ensino superior público politécnico. Acedido a 20 de setembro, disponível em <https://www.occ.pt/news/cicpublica2016/pdf/48.pdf>.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (2021). Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. Acedido a 10 de setembro de 2021, disponível em <https://www.a3es.pt/pt/documentos/publicacoes/serie-a3es-readings>.

IPC (2021). Sistema Interno de Garantia da Qualidade. Acedido a 10 de agosto 2021, disponível em <https://sigq.ipc.pt/>.

IPC (2021). Instituto Politécnico de Coimbra. Acedido a 20 de agosto 2021, disponível em <https://www.ipc.pt/ipc/sobre/>.

IPC (2021). Estatutos e Regulamentos. Acedido a 14 de agosto 2021, disponível em <https://www.ipc.pt/ipc/sobre/documentos/estatutos-e-regulamentos/>.

IPC (2021). Planos e Relatórios de Atividades. Acedido a 14 de agosto 2021, disponível em <https://www.ipc.pt/ipc/sobre/documentos/planos-e-relatorios-de-atividades/>.

IPC (2021). Outros documentos. Acedido a 17 de agosto 2021, disponível em <https://www.ipc.pt/ipc/sobre/documentos/outros-documentos/>.

APÊNDICES

APÊNDICE 1. MAPAS DE PROCESSOS DO IPC

MACROPROCESSO	DESCRIÇÃO DO PROCESSO	REFERENCIAL A3ES	RESPONSABILIDADE DE APROVAÇÃO
MP01 GESTÃO ESTRATÉGICA, GOVERNAÇÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Gestão Orçamental e Financeira	01	Conselho de Gestão
	Avaliação Setorial	01	Conselho de Gestão
	Gestão das auditorias internas ao SIGQ	01	Vice-Presidente do IPC para a Qualidade
	Gestão dos Sistemas de Informação	11	Administrador do IPC
	Medição do desempenho institucional pelo BSC	01	Conselho de Gestão
	Gestão da documentação interna e sua divulgação	01	Administrador do IPC
	Gestão do expediente	--	Administrador do IPC
	Gestão do arquivo e da eliminação de documentos	--	Administrador do IPC
	Gestão da documentação do SIGQ	01	Vice-Presidente do IPC para a Qualidade

Relatório de Estágio no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra

MACROPROCESSO	DESCRIÇÃO DO PROCESSO	REFERENCIAL A3ES	RESPONSABILIDADE DE APROVAÇÃO
MP01 GESTÃO ESTRATÉGICA, GOVERNAÇÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Elaboração e Revisão de Regulamentos	--	Vice-Presidente do IPC para a Qualidade
	Gestão das auditorias internas no âmbito do controlo interno	01	Conselho de Gestão
	Gestão e publicitação da informação	12	Conselho de Gestão
	Gestão estratégica e governação nas UO	01	Conselho de Gestão
	Gestão das reclamações, sugestões e elogios	01 03	Vice-Presidente do IPC para a Qualidade

Relatório de Estágio no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra

MACROPROCESSO	DESCRIÇÃO	REFERENCIAL A3ES	RESPONSABILIDADE DE APROVAÇÃO
MP02 GESTÃO DA OFERTA FORMATIVA, DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS	Conceção e aprovação de oferta formativa conferente de grau	02	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica
	Alteração a ciclos de estudos conferentes de grau	02 05	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica
	Conceção e alteração de ciclos de estudos	---	Senado
	Conceção, aprovação e registo de cursos não conferentes de grau	02	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica
	Avaliação do desempenho formativo	05	Senado
	Gestão do acesso aos cursos de 1º ciclo	04	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica
	Gestão do acesso aos cursos de 2º ciclo	04	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica
	Gestão do acesso aos cursos de CTESP	04	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica

Relatório de Estágio no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra

MACROPROCESSO	DESCRIÇÃO	REFERENCIAL A3ES	RESPONSABILIDADE DE APROVAÇÃO
MP02 GESTÃO DA OFERTA FORMATIVA, DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS	Elaboração de calendário letivo e escolar, horários e mapa de exames	--	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica (mediante parecer positivo dos Vice-Presidentes das UOE com competência na AAc.)
	Gestão de matrículas e inscrições	--	Conselho de Gestão
	Elaboração de Ficha de Unidade Curricular	03	Senado
	Gestão de valores cobrados aos estudantes	--	Conselho de Gestão
	Creditação de Unidades Curriculares	04	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica
	Sinalização do insucesso e abandono escolar	04	Conselho de Gestão
	Gestão da execução pedagógica dos CTESP	04	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica

Relatório de Estágio no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra

MACROPROCESSO	DESCRIÇÃO	REFERENCIAL A3ES	RESPONSABILIDADE DE APROVAÇÃO
MP02 GESTÃO DA OFERTA FORMATIVA, DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS	Gestão Administrativa da Avaliação dos Estudantes	04	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica (mediante parecer positivo dos Vice-Presidentes das UOE com competência na AAc.)
	Gestão de Projetos e/ou Estágios Curriculares	03	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica (mediante parecer positivo dos Vice-Presidentes das UOE com competência na AAc.)
	Componente não letivas dos cursos de 2º ciclo	03	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica (mediante parecer positivo dos Vice-Presidentes das UOE com competência na AAc.)
	Regulamento Académico do 1º Ciclo de Estudos do Instituto Politécnico de Coimbra	03	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica (mediante parecer positivo dos Conselhos Pedagógicos e Técnico-Científicos das UOE.)

Relatório de Estágio no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra

MACROPROCESSO	DESCRIÇÃO	REFERENCIA L A3ES	RESPONSABILIDADE DE APROVAÇÃO
<p>MP02 GESTÃO DA OFERTA FORMATIVA, DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS</p>	Regulamento Académico do 2º Ciclo de Estudos do Instituto Politécnico de Coimbra	03	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica (mediante parecer positivo dos Conselhos Pedagógicos e Técnico-Científicos das UOE.)
	Regulamento Académico dos CTeSP do Instituto Politécnico de Coimbra	03	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica (mediante parecer positivo dos Conselhos Pedagógicos e Técnico-Científicos das UOE.)
	Registar um grau estrangeiro ou realizar o reconhecimento/equivalência de habilitações estrangeiras	04	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica
	Emissão de Certidões e Carta de Curso	04	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica

Relatório de Estágio no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra

MACROPROCESSO	DESCRIÇÃO	REFERENCIAL A3ES	RESPONSABILIDADE DE APROVAÇÃO
MP02 GESTÃO DA OFERTA FORMATIVA, DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS	Gestão Administrativa da Avaliação dos Estudantes	04	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica (mediante parecer positivo dos Vice-Presidentes das UOE com competência na AAC.)
	Gestão de Projetos e/ou Estágios Curriculares	03	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica (mediante parecer positivo dos Vice-Presidentes das UOE com competência na AAC.)
	Componente não letivas dos cursos de 2º ciclo	03	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica (mediante parecer positivo dos Vice-Presidentes das UOE com competência na AAC.)
	Regulamento Académico do 1º Ciclo de Estudos do Instituto Politécnico de Coimbra	03	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica (mediante parecer positivo dos Conselhos Pedagógicos e Técnico-Científicos das UOE.)
	Regulamento Académico do 2º Ciclo de Estudos do Instituto Politécnico de Coimbra	03	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica (mediante parecer positivo dos Conselhos Pedagógicos e Técnico-Científicos das UOE.)

Relatório de Estágio no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra

MACROPROCESSO	DESCRIÇÃO	REFERENCIAL A3ES	RESPONSABILIDADE DE APROVAÇÃO
<p>MP02 GESTÃO DA OFERTA FORMATIVA, DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS</p>	Regulamento Académico dos CTeSP do Instituto Politécnico de Coimbra	03	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica (mediante parecer positivo dos Conselhos Pedagógicos e Técnico-Científicos das UOE.)
	Registar um grau estrangeiro ou realizar o reconhecimento/equivalência de habilitações estrangeiras	04	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica
	Emissão de Certidões e Carta de Curso	04	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica
	Dar ordem de impressão de cartas de curso e registar diploma	04	Vice-Presidente do IPC com competência na área académica

Relatório de Estágio no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra

MACROPROCESSO	DESCRIÇÃO	REFERENCIAL A3ES	RESPONSABILIDADE DE APROVAÇÃO
MPO3 GESTÃO DA ESTRATÉGICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO	Gestão da mobilidade de estudantes/docentes e staff no âmbito do ICM KA107	08	Pró-Presidente para as Relações Internacionais
	Gestão da mobilidade de estudantes/docentes/funcionários não docentes em mobilidade Erasmus+ KA103	08	Pró-Presidente para as Relações Internacionais
	Gestão da mobilidade Erasmus+: estágios para recém-diplomados KA103	08	Pró-Presidente para as Relações Internacionais
	Gestão da mobilidade Erasmus+: acordos interinstitucionais Erasmus+ KA103	08	Pró-Presidente para as Relações Internacionais
	Gestão de projetos KA2	08	Pró-Presidente para as Relações Internacionais
	Gestão da mobilidade de funcionários não docentes SC e SAS em mobilidade Erasmus+ KA103	08	Pró-Presidente para as Relações Internacionais

Relatório de Estágio no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra

MACROPROCESSO	DESCRIÇÃO	REFERENCIAL A3ES	RESPONSABILIDADE DE APROVAÇÃO
MP04 INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO, TRANSFERÊNCIAS E INOVAÇÃO	Apresentação de candidatura de projeto de investigação a programade financiamento	06	Diretor do Instituto de Investigação Aplicada
	Credenciação para Submissão, Contratualização e Arranque do Projeto	06	Diretor do Instituto de Investigação Aplicada
	Comunicação, Informação e Divulgação de Projetos Financiados	06	Diretor do Instituto de Investigação Aplicada
	Submissão dos Pedidos de Reembolso	06	Diretor do Instituto de Investigação Aplicada
	Imputação de Despesas Relativas a RH aos Projetos Cofinanciados	06	Diretor do Instituto de Investigação Aplicada
	Monitorização e Acompanhamento do Projeto	06	Diretor do Instituto de Investigação Aplicada

Relatório de Estágio no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra

MACROPROCESSO	DESCRIÇÃO	REFERENCIAL A3ES	RESPONSABILIDADE DE APROVAÇÃO
MP04 INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO, TRANSFERÊNCIAS E INOVAÇÃO	Aquisição de Bens e Serviços Associados a Projetos Financiados	06	Diretor do Instituto de Investigação Aplicada
	Organização Documental e Gestão de Informação	06	Diretor do Instituto de Investigação Aplicada
	Promoção, monitorização e avaliação da produção científica	06	Senado
	Gestão das atividades de desenvolvimento da investigação, transferência de tecnologia e conhecimento, e inovação (DIT&I)	06	Senado

Relatório de Estágio no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra

MACROPROCESSO	DESCRIÇÃO	REFERENCIAL A3ES	RESPONSABILIDADE DE APROVAÇÃO
<u>MP05</u> GESTÃO DA INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE E COLABORAÇÃO INTERINSTITUCIONAL	Controlo da Execução de Protocolos	07	Conselho de Gestão
	Gestão de eventos/atividades/iniciativas realizadas	07	Conselho de Gestão

Relatório de Estágio no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra

MACROPROCESSO	DESCRIÇÃO	REFERENCIAL A3ES	RESPONSABILIDADE DE APROVAÇÃO
MP06 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Contratação de profissionais docentes e não docentes	09	Vice-Presidente para a Gestão de Recursos Humanos
	Avaliação de desempenho de profissionais docentes e não docentes	09	Vice-Presidente para a Gestão de Recursos Humanos
	Formação e capacitação de profissionais docentes e não docentes	09	Vice-Presidente para a Gestão de Recursos Humanos
	Gestão de encargos com pessoal	09	Vice-Presidente para a Gestão de Recursos Humanos
	Gestão das ausências ao serviço, férias e licenças de trabalhadores docentes e não docentes	09	Vice-Presidente para a Gestão de Recursos Humanos
	Gestão das deslocações em serviço e saídas em missão	09	Vice-Presidente para a Gestão de Recursos Humanos
	Contratação de bolseiros	09	Vice-Presidente para a Gestão de Recursos Humanos

Relatório de Estágio no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra

MACROPROCESSO	DESCRIÇÃO	REFERENCIAL A3ES	RESPONSABILIDADE DE APROVAÇÃO
MP07 GESTÃO DE RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS	Gestão de processos de aquisição de bens e serviços	10	Administrador IPC
	Registo e gestão do imobilizado/inventariação patrimonial	10	Administrador IPC
	Controlo de execução de contratos	10	Administrador IPC
	Gestão de recursos e serviços TIC	10	Chefe de Divisão do Departamento de Tecnologias de Informação e Comunicação
	Solicitação de recursos e serviços TIC	10	Chefe de Divisão do Departamento de Tecnologias de Informação e Comunicação
	Manutenção das infraestruturas e equipamentos TIC	10	Chefe de Divisão do Departamento de Tecnologias de Informação e Comunicação
	Gestão de Segurança informática	10	Chefe de Divisão do Departamento de Tecnologias de Informação e Comunicação

Relatório de Estágio no Gabinete da Qualidade do Instituto Politécnico de Coimbra

MACROPROCESSO	DESCRIÇÃO	REFERENCIAL A3ES	RESPONSABILIDADE DE APROVAÇÃO
MP07 GESTÃO DE RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS	Gestão de acessos a recursos TIC	10	Chefe de Divisão do Departamento de Tecnologias de Informação e Comunicação
	Cópias de segurança	10	Chefe de Divisão do Departamento de Tecnologias de Informação e Comunicação
	Política de gestão de contas de utilizador	10	Chefe de Divisão do Departamento de Tecnologias de Informação e Comunicação
	Regras de utilização e serviços TIC	10	Chefe de Divisão do Departamento de Tecnologias de Informação e Comunicação
	Gestão de espaços culturais	10	Diretor da Cultura
	Gestão de espaços desportivos	10	Diretor do Desporto
	Gestão da Ação Social Direta	10	Administrador SAS