

ASIGQ/14/00026 — Relatório final da CAE

1. Introdução

1. Instituição de ensino superior / Entidade instituidora:

Universidade De Coimbra

1.1.a. Identificação da Instituição de ensino superior / Entidade instituidora (Proposta em associação)

Universidade De Coimbra

1.2. Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.):

Universidade De Coimbra

1.2.a. Identificação da Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.) (Proposta em associação):

Universidade De Coimbra

1.3. Breve descrição da forma como decorreu o processo de auditoria:

A visita ao à Universidade de Coimbra (UC) decorreu nos dias 10, 11 e 12 de novembro de 2014. Participaram na visita: Virgílio Alberto Meira Soares (Presidente da CAE); António Guimarães Rodrigues; Gemma Rauret Dalmau; Jacinto Vidigal Silva; Bruno Alexandre Victorino Carapinha; Maria Amélia Pina Tomás Veiga. O Plano de Reuniões foi previamente definido com a adaptação do Programa-Tipo aprovado pela A3ES à IES. Realizaram-se reuniões com: 1 - Autoridade académica máxima; 2 - Equipa responsável pela auto-avaliação; 3 - Estrutura de coordenação estratégica; 4 - Ensino e aprendizagem (vertente do ensino e aprendizagem no SIGQ e coordenação vertical no funcionamento do sistema); 5- Estudantes de 1º e 2º ciclos; 6 - Estudantes de 3º ciclo; 7 - A vertente investigação e desenvolvimento no SIGQ; 8- Serviços de apoio; 9- Docentes; 10 - Coordenação / Estructuras de colaboração interinstitucional e com a comunidade; 11 - Autoridade académica máxima; 12 - Autoridades académicas e individualidades por estas convidadas a estar presentes.

Todas as reuniões decorreram nas instalações da Universidade de Coimbra, em Coimbra.

Em todas as reuniões a CAE salientou a natureza voluntária do exercício de auditoria e enquadrou o objeto da sua visita, sublinhando o facto de não ser sua função avaliar a qualidade do desempenho da IES, mas sim o seu Sistema Interno de Garantia da Qualidade.

No conjunto das reuniões realizadas foi ouvida e questionada uma significativa amostra de agentes internos e externos, na perspetiva do sistema interno de garantia da qualidade, cobrindo as áreas de atividade.

A CAE procurou construir, gradualmente, junto dos participantes, nas diversas reuniões, a percepção que tornasse compreensível a interpretação que veio a comunicar oralmente no final da visita. A CAE solicitou documentação complementar, que lhe foi facultada durante o primeiro dia da visita.

Verificou-se que os participantes nas reuniões, de forma generalizada, estavam familiarizados com o sistema interno de garantia da qualidade, e tinham conhecimento do contexto da auditoria pela A3ES e do relatório de auto avaliação.

A UC assumiu a visita, realizada no âmbito da auditoria ao sistema interno de garantia da qualidade, com grande profissionalismo e seriedade. A visita decorreu de forma muito positiva, as reuniões foram muito produtivas e os interlocutores participaram ativamente, demonstrando uma vontade declarada de obter recomendações para a melhoria do sistema.

1.3. Brief comment on the auditing proceedings:

The visit to the University of Coimbra took place from the 10th to 12th November 2014. The CAE was composed of Virgílio Alberto Meira Soares (Presidente), António Guimarães Rodrigues; Gemma Rauret Dalmau; Jacinto Vidigal Silva; Bruno Carapinha; Amélia Veiga. The Meeting Plan previously defined was adapted taking into account the higher education institutions' context and approved by A3ES. Meetings were held with: 1 – Highest academic authority, 2 - Team responsible for the self-assessment, 3 - Strategic coordination Structure; 4 - Teaching and learning (chapter of teaching and learning in the Quality Management System and vertical coordination in the running of the system), 5

- Students of 1st and 2nd cycles; 6 – Students of 3rd cycle; 7 – Research and development in the SIGQ; 8 - Support Services, 9 - Teaching staff; 10 - Coordination / Structures of inter-institutional and community cooperation; 11 - Highest academic authority; 12 - Academic authorities and individuals invited to be present by the institution.

All the meetings took place at the premises of the University, in Coimbra.

At all meetings the CAE stressed the voluntary nature of the audit exercise and framed the object of the visit, underlining that it is not its function to evaluate the quality of the HEIs activity, but to audit the Internal System of Quality Assurance.

In the series of meetings held, a representative sample of internal and external agents was heard and questioned, regarding the internal system of quality assurance and covering the areas of activity.

Together with the participants, in the various meetings, the CAE aimed at gradually leading to the interpretation that it came to communicate orally at the conclusion of the visit. The CAE requested complementary documentation, which was provided on the first day of the visit.

Generally, participants at meetings were found to be familiar with the internal system of quality assurance and had knowledge of the context of the audit by A3ES and of the self-assessment report.

The UC hosted the visit, held in the scope of auditing the internal system of quality assurance, in a very professional and responsible manner. It was a very positive visit, the meetings were very productive and the interlocutors participated actively, demonstrating clear willingness to receive recommendations for improving the system.

2. Apreciação do grau de desenvolvimento do sistema interno de garantia da qualidade

Nota Introdutória

2.1. Definição e documentação da política institucional para a qualidade

2.1.1 Definição e documentação da política institucional para a qualidade (objectivos, funções, actores e níveis de responsabilidade do sistema, e documentação do sistema)

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.1.2 Fundamentação da apreciação expressa:

É apenas em 2011, com a definição do Plano Estratégico e de Ação (PEA), que se refere a integração das vertentes administrativa e pedagógica, considerada a data a partir da qual foi assumida uma visão global do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ). Desde 2007, o Sistema Interno de Garantia da Qualidade da UC passou a designar-se Sistema de Gestão (SG) por se considerar uma ferramenta de gestão integrada da instituição, incluindo as vertentes habitualmente ligadas à qualidade, nomeadamente no âmbito dos sistemas ISO 9001, mas também outras que ultrapassam esse âmbito. Esta designação pretende também evidenciar a forte ligação do sistema aos órgãos de gestão da UC, num compromisso que remete a organização para um constante repensar de fins e processos, com vista à sua melhoria contínua.

Genericamente, a documentação e a definição de responsabilidades estão bem organizadas, contribuindo para a promoção do sistema, ainda que os papéis de alguns atores não estejam bem definidos.

Todos os documentos do SG estão disponíveis a toda a comunidade docente e não docente num repositório da área de acesso restrito da página web da UC (MOS). Este repositório contempla ainda documentação geral e de apoio à tomada de decisão, bem como normativos, jurisprudência e doutrina (IURIS).

O Plano Estratégico e de Acção reitera o compromisso institucional com a qualidade, de modo transversal, pretendendo reforçar a presença da UC no espaço europeu do ensino superior e de investigação.

A política e o Manual do Sistema de Gestão pretendem reforçar o compromisso transversal da UC em promover uma estratégia institucional para a qualidade, abrangendo todas as áreas de atividade e toda a comunidade académica.

A 1ª edição do Manual da Qualidade foi aprovada em Dezembro de 2010 e é só em Julho de 2013, na 8ª edição, que se refere a composição do Conselho da Qualidade.

Nos serviços de apoio a implementação de um sistema de garantia da qualidade teve início em 2002. Desde 2008 foram também sistematizadas práticas com vista à garantia da qualidade em áreas de missão da Universidade, nomeadamente o ensino. Esta sistematização procurou compilar e otimizar práticas e instrumentos já existentes nas diversas Unidades Orgânicas (UO). Nos últimos anos tem havido um forte investimento na sua consolidação, bem como o alargamento a outras áreas de intervenção.

Atualmente o Sistema de Gestão da Qualidade da UC integra as principais áreas atuação da instituição.

No Manual do Sistema de Gestão encontra-se disponível a estrutura organizacional e o mapa de interação de processos. Encontram-se ainda devidamente definidos os vários níveis de responsabilidade no sistema.

As funções dos principais atores no âmbito do SIGQ estão definidas no Manual do Sistema de Gestão. Este também inclui a definição da composição do Conselho da

Qualidade que integra elementos responsáveis pela estrutura funcional (unidades orgânicas, administração, avaliação e melhoria) e por representantes dos estudantes e não-docentes. Estando as UO representadas pelos seus Directores, é crítico que a sua acção tenha o enfoque adequado às questões do ensino e aprendizagem. A este nível, pouca, ou nenhuma, ênfase é colocada na função dos Conselhos Pedagógicos e Científico.

A Divisão de Avaliação e Melhoria Contínua é a unidade funcional que procura garantir a operacionalização e gestão do SIGQ.

Há um Plano de Estratégico e de Acção, há uma Política da Qualidade, há um Manual do Sistema de Gestão, há um Conselho da Qualidade. São desenvolvidos Planos de Acção nas UO e Serviços.

O Organograma da UC é o organograma funcional, que não clarifica a forma como o SIGQ está embebido na instituição.

O Manual do Sistema de Gestão cruza os processos da UC com as áreas em observação nas auditorias da A3ES.

O SG implementado na UC está alinhado com os requisitos definidos pela Norma ISO 9001.

Verifica-se uma excessiva tónica no funcionamento autónomo e porventura voluntarista de alguns sectores para garantir as corretas atuação e articulação, o que não é garante de uma abordagem sistemática.

2.1.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

It was only in 2011, with definition of the Strategic and Action Plan (PEA), that the integration of the administrative and pedagogical areas was referred to, this being considered the date from which a global view of the Internal System of Quality Assurance (SIGQ) was adopted. From 2007, UC's Internal System of Quality Assurance came to be known as Management System (SG) through being considered a tool for integrated management in the institution, including the aspects usually connected to quality, namely in the scope of the ISO 9001 systems, but also others that go beyond this. This designation also intends to show the strong link between the system and UC's management structures, committing the organization to constantly reconsidering objectives and processes, with a view to its continuous improvement.

Generically, the documentation and definition of responsibilities are well organized, contributing to promoting the system, despite the role of some actors not being well-defined.

All SG documents are available to the entire teaching and non-teaching community in a repository in the area with restricted access on the UC website (MOS). This repository also contains general documentation and documentation to support decision-making, as well as norms, jurisprudence and doctrine (IURIS).

The Strategic and Action Plan reiterates the institution's commitment to quality, transversally, intending to strengthen UC's presence in European higher education and research.

Policies and the Management System Manual intend to reinforce UC's transversal commitment to promoting an institutional strategy for quality, covering all areas of activity and the whole academic community.

The 1st edition of the Quality Manual was approved in December 2010 and only in July 2013, in the 8th edition, the composition of the Quality Council is referred to.

In the support services the implementation of a system of quality assurance began in 2002. From 2008 practices were also systemized with a view to ensuring quality in areas of the University mission, namely teaching. This systemization aimed at compiling and optimizing practices and instruments already in existence in the various Organic Units (UO). Recent years have seen heavy investment in its consolidation, as well as spreading it to other areas of intervention.

At present, UC's Quality Management System covers the main areas of the institution's action.

The Management System Manual contains the organizational structure and the map of interaction of processes. The various levels of responsibility in the system are also duly defined.

The functions of the main actors in the scope of SIGQ are defined in the Management System Manual. This also includes definition of the composition of the Quality Council which integrates elements responsible for the functional structure (organic units, administration, assessment and improvement) and student and non-teaching staff representatives. As UOs are represented by their Directors, it is critical that their action has a suitable focus on matters of teaching and learning. In this connection, little or no emphasis is placed on the function of the Pedagogical and Scientific Councils.

The Assessment and Continuous Improvement Division is the functional unit that seeks to ensure the operationalization and management of SIGQ.

There is a Strategic and Action Plan, a Quality Policy, a Management System Manual and a Quality Council. Action Plans are drawn up in UOs and Services.

The UC Organisational Chart is functional, but does not clarify how the SIGQ is embedded in the institution.

The Management System Manual intersects the UC processes with areas of observation in the A3ES audits.

The SG implemented in UC is in line with the requisites defined by ISO 9001.

Excessive dependence is found on the autonomous and possibly voluntary functioning of some sectors to ensure correct action and articulation, which does not guarantee a systematic approach.

2.2. Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade

2.2.1.1 No ensino e aprendizagem

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.1.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O processo de ensino e aprendizagem está substancialmente desenvolvido no que diz respeito à definição e documentação de objectivos, funções, actores e responsabilidades.

A UC, tendo-se proposto a vários processos de avaliação e acreditação, pela A3ES e por agências internacionais, desenvolveu reflexão interna, a todos os níveis, nomeadamente em relação aos objectivos dos Ciclos de Estudo e aos objetivos de aprendizagem.

É significativa a abrangência dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade no ensino e aprendizagem, contudo ainda não é plenamente utilizada toda a informação recolhida como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade.

O ciclo de avaliação da qualidade pedagógica inclui a auscultação dos estudantes e docentes através de inquéritos pedagógicos, relatórios de autoavaliação de cursos e relatório das unidades orgânicas e da instituição.

A consulta da documentação e a informação recolhida durante a visita permitem confirmar que o processo de ensino aprendizagem é monitorizado, contudo não é garantido que estejam consolidados mecanismos para deteção sistemática de instâncias de qualidade deficiente.

O relatório de curso é elaborado pelo coordenador de curso no final de cada ano letivo, contudo a CAE constatou que os Conselhos Pedagógicos não desenvolvem a necessária reflexão crítica sobre a essência daqueles processos de ensino aprendizagem.

O relatório de qualidade pedagógica deveria incorporar uma componente de reflexão crítica.

Os estudantes participam de forma ativa no processo de recolha de opinião sobre as condições oferecidas pela Universidade de Coimbra, sobre os cursos e sobre as unidades curriculares.

Os estudantes envolvem-se no processo de ensino e aprendizagem através da participação no Conselho Pedagógico das Faculdades e na organização de jornadas de reflexão sobre qualidade pedagógica.

A reflexão sobre o curso e sobre as unidades curriculares, identificação de pontos fortes e fracos e sobre as melhorias a considerar é realizada no inquérito aos docentes que apresenta uma taxa de resposta baixa na ordem dos 46% e 39%.

O inquérito pedagógico que constitui elemento crítico que poderia funcionar como fecho do ciclo de melhoria da qualidade é de resposta facultativa.

Considera-se que deveria ser reforçado o enfoque na unidade curricular, associando-lhe a análise crítica formal do docente sobre o seu funcionamento, nomeadamente com base nos resultados dos inquéritos aos estudantes.

Embora a CAE considere que os processos de criação, alteração e extinção de cursos possuem regulamentação enquadradora de mero caráter procedural, a CAE teve oportunidade de verificar que em relação a um exemplo de criação de um particular curso foi tida em consideração a necessária reflexão crítica.

O Portal da Universidade de Coimbra facilita informação de interesse académico.

Existem, na Universidade de Coimbra, mecanismos para dar resposta a reclamações e sugestões.

A CAE confirmou a inexistência de planos de formação pedagógica dos docentes orientados à superação de fragilidades identificadas no processo de ensino e aprendizagem.

A taxa de participação dos estudantes nos inquéritos, na ordem dos 78% e 66%, é elevada e está relacionada com a metodologia adotada que inclui a participação dos estudantes e incorpora ações concretas desenvolvidas com base nos resultados dos inquéritos.

É enunciada uma preocupação com a aplicação de inquéritos aos estudantes de 3º ciclo no fim do 1º ano e no fim do programa doutoral. Fica a dúvida sobre se a informação recolhida é atempada para a correção de anomalias que ocorram no decorrer do programa doutoral.

Não se pode perceber os níveis de resposta dos docentes que resulta da possibilidade de resposta não ter caráter obrigatório, não contribuindo para consolidar a necessária cultura da qualidade.

É algo paradoxal que o grau de execução dos Relatórios de Curso se limite a 83%. Não se comprehende que o procedimento não seja um imperativo. Se assim não for, embora a metodologia seja correta, a sua eficácia e relevância são colocadas em risco.

2.2.1.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The teaching and learning process is substantially developed concerning the definition and documentation of objectives, functions, actors and responsibilities.

Having experienced various assessment and accreditation processes, by A3ES and by international agencies, UC has developed internal reflection, at all levels, particularly in relation to the objectives of the study cycles and learning outcomes.

Procedures and structures of quality assurance in teaching and learning are considerably wide-ranging, but all the information gathered is not yet fully used as a tool for management and quality improvement.

The pedagogical quality assessment cycle includes listening to students' opinions and the academic staff via pedagogical surveys, degree programmes self-assessment reports and reports from organic units and the institution.

The consultation of the documentation and information gathered during the visit allows confirmation that the teaching/learning process is monitored, although there is no guarantee of consolidated mechanisms for the systematic detection of instances of deficient quality.

The degree-programmes report is prepared by the programme coordinator at the end of each academic year. However, the CAE found that the Pedagogic Councils do not develop the necessary critical reflection on the essence of the teaching/learning processes.

The report on pedagogical quality should include a component of critical reflection.

Students participate actively in the process of gathering opinions about the conditions offered by the University, degree programmes and curricular units.

Students are involved in the teaching and learning process through participation in the Faculties' Pedagogical Council and in organizing sessions of reflection on pedagogical quality.

Reflection on the course and curricular units, identification of strengths and weaknesses and of improvements to be considered is carried out through the survey of lecturers, which presents a low response rate of 46% and 39%.

The answer to the pedagogical survey, which is a critical element that could serve to close the quality improvement cycle, is optional.

It is considered that the focus on the curricular unit should be strengthened, associating it with the formal critical analysis of lecturers concerning their running, namely based on the results of the survey of students.

Although the CAE considers that the processes of creation, alteration and elimination of degree programmes have a framing regulation of a merely procedural nature, the CAE had the opportunity to confirm that in relation to an example of creating a particular degree programme, the necessary critical reflection was considered.

The web Portal of the University of Coimbra provides information of academic interest.

There are, at the University of Coimbra, mechanisms to address complaints and suggestions.

The CAE confirmed the inexistence of pedagogical training plans for lecturers oriented towards overcoming weaknesses identified in the teaching and learning process.

The rate of student participation in surveys, around 78% and 66%, is high and is related to the methodology adopted, which includes student participation and specific actions developed based on survey results.

A concern is stated regarding the application of surveys to students in the 3rd cycle at the end of the 1st year and at the end of the Ph.D. programme. A doubt remains as to whether the information gathered is in time to correct anomalies occurring during the Ph.D. programme.

It is not possible to understand the response rates of academic staff, as they result from the non-mandatory nature of the questionnaires, which does not contribute to the consolidation of the necessary quality culture.

It is somewhat paradoxical that the degree of implementation of Course Reports is limited to 83%. It is not understood why the procedure is not mandatory. If this is not the case, despite the methodology being correct, its effectiveness and relevance are at risk.

2.2.2.1 Na investigação e desenvolvimento / Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.2.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O Plano Estratégico e de Ação faz o enunciado do objectivo na área da investigação e desenvolvimento.

A UC valoriza a vertente da investigação na avaliação do desempenho dos docentes.

Existem mecanismos de incentivo disponíveis para conseguir atingir as metas definidas, mas não são apresentados instrumentos que garantam a retroação.

As Unidades de ID são avaliadas pela FCT.

Não é referida, nem foi confirmada, a existência de uma política mandatória de autoarquivo da produção científica.

O Plano Estratégico e de Acção inclui a articulação ensino/investigação, e a participação de estudantes em atividades de investigação monitorizada em diversas UO.

A UC monitoriza indicadores sobre rankings universitários, procurando identificar a sua evolução do seu desempenho.

A UC reconhece existirem limitações na monitorização da investigação e desenvolvimento, estando a ser desenvolvida uma "plataforma colaborativa", para permitir uma visão integrada.

É evidenciada uma grande centralização da monitorização das atividades de investigação no relatório de monitorização do PEA publicado pelo Conselho Geral.

As atividades de acompanhamento dos docentes na orientação dos 3º ciclos não estão formalmente registadas.

A UC instalou estruturas de apoio à investigação, DAPI (Divisão de Apoio e Promoção da Investigação), DPA (Divisão de Gestão de Projetos), e a DITS (Divisão de Inovação e Transferência de Conhecimento).

O IIIUC (Instituto de Investigação Interdisciplinar) promove a investigação e formação avançada interdisciplinares, fomentando o cruzamento entre áreas de saber.

A CAE salienta que as unidades de investigação devem identificar os indicadores relativos ao acompanhamento do sucesso dos doutorandos como elemento integrante do seu

ciclo de planeamento e avaliação, tanto ao nível da unidade como ao nível dos investigadores com tarefas de orientação. Presentemente parece não haver uma identificação sistemática e abrangente de instâncias de qualidade deficiente.

2.2.2.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The Strategic and Action Plan states the objective in the area of research and development.

UC values the factor of research in assessing lecturer performance.

Incentive mechanisms are available in order to accomplish defined goals, but instruments ensuring retroaction are not presented.

ID Units are assessed by the FCT.

There is no reference to, nor confirmation of, the existence of a mandatory policy of self-archiving of scientific production.

The Strategic and Action Plan includes teaching/learning articulation, and student participation in research activities monitored in various UOs.

UC monitors indicators of university rankings, seeking to identify its development and performance.

UC recognizes that there are limits in the monitoring of research and development, and a “collaborative platform” is being developed to enable an integrated view.

A high degree of centralization of the monitoring of research activities is evidenced in the monitoring report of the PEA published by the General Council.

Teachers' follow-up in the supervision of 3rd cycles are not formally recorded.

UC established structures to support research, DAPI (Research and Development Promoting Division), DPA (Project Management Division), DITS (Innovation and Knowledge Transfer Division).

The IIIUC (Institute for Interdisciplinary Research, University of Coimbra) promotes inter-disciplinary research and advanced training, encouraging links between areas of knowledge.

The CAE highlights that research units should identify indicators for monitoring the success of doctoral students as an integral component of their planning and assessment cycle, both at unit level and at the level of researchers with supervision responsibilities. At present it seems that there is no systematic and comprehensive identification of instances of poor quality.

2.2.3.1 Na colaboração interinstitucional e com a comunidade

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Parcial

2.2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A colaboração interinstitucional e com a comunidade é intensa e é, em geral, monitorizada. A CAE reuniu com algumas partes interessadas, sendo que só três delas eram partes interessadas externas e uma delas se pode considerar como resultante de uma colaboração interinstitucional (UC-CHUC).

Não é função da CAE analisar a qualidade dessas colaborações. Para além do que se detetou na reunião, e de acordo, com a informação existente, a monitorização das atividades interinstitucionais e com a comunidade, embora sendo feita, não está inserida no SIGQ, o que é confirmado pela própria Instituição, traduzido, de algum modo, nas propostas de melhoria contidas no relatório de autoavaliação para o ponto em análise.

Acresce que, mesmo quando as monitorizações internas detetam desvios às metas estabelecidas, não se consegue compreender se há consequências e, mesmo quando essas metas são alteradas, o racional dessas alterações, não é claro.

Na colaboração com a comunidade é incluída a auscultação aos empregadores sobre a prestação dos diplomados, estando prevista, à data da visita, a apresentação pública de um estudo sobre a empregabilidade.

2.2.3.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

Inter-institutional and community collaboration is intense and generally monitored. The CAE met with some parties involved, with only three being external stakeholders and one that can be considered the result of inter-institutional collaboration (UC-CHUC).

The CAE does not aim to analyze the quality of these collaborations, assumed to have the required quality, in view of the present parties. Besides what was detected at the meeting, and according to the existing information, although the monitoring of inter-institutional and community activities is performed, it does not come within SIGQ, which is confirmed by the Institution itself, translated to some extent in the proposals for improvement contained in the self-assessment report for the section analyzed.

In addition, even when internal monitoring detects deviation from established goals, it is not understood whether there are consequences, and even when those goals are altered, the rationale of those alterations is not clear.

Collaboration with the community includes listening to employers' opinion about graduates' performance, and at the date of the visit, a public presentation of a study on employability was planned.

2.2.4.1 Nas políticas de gestão do pessoal

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A instituição declara que, do ponto de vista do SG, tem havido um forte investimento na definição de procedimentos e instruções de trabalho que envolvem as atividades consideradas mais relevantes, tais como a contratação de pessoal docente, não docente e investigador, avaliação de desempenho e formação e desenvolvimento.

Assim, há procedimentos e regras definidas para a contratação de pessoal (docente, não docente e investigador).

Está em desenvolvimento um “Modelo Integrado de Gestão de Competências”, orientado ao pessoal não docente, e que termina o projeto de mapeamento de competências desenvolvido em três fases, sendo que a 2^a fase já se encontra concluída. A CAE entende salientar a importância deste projecto para melhorar a gestão de pessoal.

A CAE pôde confirmar que o SIADAP é aplicado, e que os objectivos são alinhados com o Plano Estratégico. O processo está desmaterializado. O pessoal não-docente considera que as quotas são geridas de forma harmoniosa.

Segundo a Instituição, “A promoção e reconhecimento do mérito das pessoas, apesar de definida como ação no PEA, está fortemente condicionada dado o atual contexto de restrições orçamentais, limitando-se a ações pontuais como: a promoção da participação em ações de formação interna e externa, mobilidade internacional, promoção de eventos de envolvimento dos RH nas diferentes estruturas, divulgação de prémios recebidos e outras atividades de mérito através dos mecanismos de comunicação”.

A formação dos não docentes é essencialmente interna e toma por base a identificação de necessidades de formação. O processo é acompanhado por inquéritos às partes interessadas. Há ações de formação para o pessoal não-docente, direcionadas para a utilização do SIGQ.

De acordo com o que informou a Instituição, “A monitorização destes procedimentos é assegurada a diferentes níveis, nomeadamente através do acompanhamento do PEA, rankings universitários internacionais, monitorização de processos e avaliação do impacto da formação. Os resultados são analisados de forma crítica, sendo definidas ações de melhoria a integrar no PEA.”

2.2.4.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The institution declares that, from the SG point of view, there has been has strong investment in defining work procedures and instructions involving the activities considered most relevant, such as hiring teaching, non-teaching and research staff, performance assessment and training and development.

Therefore, procedures and defined rules exist for staff recruitment (teaching, non-teaching and research).

An “Integrated Model of Competence Management” is being developed, directed towards non-teaching staff, so concluding the competence mapping project developed in three stages, with the 2nd stage already completed. The CAE underlines the importance of this project for improved staff management.

The CAE can confirm that SIADAP is applied, and that the objectives are in line with the Strategic Plan. The process is dematerialized. Non-teaching staff considers that the quotas are managed smoothly.

According to the Institution, “Promotion and recognition of people’s merit, although defined as an action in the PEA, is seriously limited given the current context of budget restrictions, being reduced to occasional actions such as: promoting participation in internal and external training actions, international mobility, promoting events with HR involvement in the different structures, publicizing awards received and other activities of merit through communication mechanisms”.

Training of non-teaching staff is essentially internal and is based on the identification of training needs. The process is accompanied by surveys of those involved. There are training actions for non-teaching staff directed towards the use of the SIGQ.

According to information from the Institution, “Monitoring of these procedures is assured at different levels, namely through PEA accompaniment, international university rankings, monitoring processes and assessing the impact of training. The results are analyzed critically, with improvement actions being defined to become part of the PEA.”

2.2.5.1 Nos Serviços de Apoio

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

Os Serviços de Apoio estão certificados desde 2003 pela ISO 9001. A UC refere desenvolvimentos posteriores sucessivos para “reforçar” as práticas de planeamento, monitorização e melhoria contínua.

Contudo, a CAE considera haver uma orientação dominante no sentido da “satisfação dos clientes”, não ocorrendo a auto-reflexão sistemática dos serviços, envolvendo todos os seus elementos.

Será importante que a monitorização e análise dos resultados obtidos se faça ao nível dos serviços de apoio como instrumento da sua autorreflexão e melhoria e, não apenas, como elemento de verificação do cumprimento dos objetivos da instituição. Se bem que haja a participação dos serviços para a reflexão e construção da SWOT da instituição, ela não é formalizada ao nível do relatório de cada serviço, perdendo-se por isso informação valiosa.

2.2.5.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

Support Services have been certified since 2003 by ISO 9001. The UC mentions later successive developments to “reinforce” practices of planning, monitoring and continuous improvement.

Nevertheless, the CAE considers there is a predominant orientation towards “customer satisfaction”, without a systematic self-reflection on services, involving all its elements. It will be important that monitoring and analysis of the results obtained is done at the level of support services as an instrument of their self-reflection and improvement, and not only as an element to check fulfilment of the institution’s objectives. Although services participate in reflection on, and construction of the institution’s SWOT, this is not formalized at the level of each service’s report and so valuable information is lost.

2.2.6.1 Na internacionalização

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A mobilidade, que se encontra regulamentada, ocupa, naturalmente, uma posição importante na internacionalização. Está enquadrada nos princípios da Carta Erasmus e do Erasmus Policy Statement. Os acordos de mobilidade estão incluídos no sistema de informação.

A CAE pôde verificar que a formação desenvolvida ao abrigo de programas de mobilidade tem um acompanhamento com a intervenção dos mesmos órgãos/agentes que estão envolvidos no ensino e aprendizagem que decorre na UC, i.e. não está instituída como “via paralela” fora da responsabilidade dos órgãos de coordenação.

A cooperação com os países lusófonos, em particular com o Brasil, está devidamente acompanhada em interação com os serviços académicos para efeitos de graus conjuntos e a monitorização da qualidade do ensino/aprendizagem está garantida pelo sistema.

Há uma coleção de procedimentos, mas não se obteve evidência de que haja uma consolidada sistematização da internacionalização integrada no SIGQ.

Mais uma vez a CAE sublinha a necessidade de desenvolver a capacidade reflexiva e, no caso vertente, ampliar a abrangência da internacionalização (por exemplo, cursos em inglês, interculturalidade).

2.2.6.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

Mobility, which is subject to regulations, naturally occupies an important position in internationalization. It is framed in the principles of the Erasmus Charter and the Erasmus Policy Statement. Mobility agreements are included in the information system.

The CAE could confirm that the training developed under mobility programmes is accompanied with the intervention of the same organs/agents that are involved in the teaching and learning taking place in UC, i.e. it is not established as a “parallel path” outside the responsibility of coordination bodies.

Cooperation with Portuguese-speaking countries, particularly Brazil, is duly accompanied in interaction with the academic services for purposes of joint degrees and the monitoring of the quality of teaching/learning is assured by the system.

There is a collection of procedures, but no evidence was obtained of a consolidated systemization of internationalization integrated in SIGQ.

Once again, the CAE underlines the need to develop a reflexive capacity, and in this case, extend the scope of internationalization (for example, courses in English, interculturality).

2.3. Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição

2.3.1 Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O Conselho da Qualidade (Reitor, 2 Vice-Reitores, Administradores e SAS e Diretor de cada UO) é o elo principal entre a gestão de topo e o SIGQ. O CQ é responsável por assegurar a coordenação estratégica do sistema.

O Reitor não delega a presidência do Conselho da Qualidade, o que denota a importância estratégica colocada pela reitoria.

A instituição afirma que “O acompanhamento e monitorização do PEA, que constitui um processo contínuo e dinâmico, integrado no ciclo de gestão da UC, visam garantir que o sistema não se restringe a um processo de medição, mas que nele é incorporada uma perspetiva holística, integrando mecanismos de melhoria contínua.”

A Gestão, através do Administrador, define um plano de auditorias anuais.

A Instituição também afirma que “O SG, tal como está concebido na UC, assegura a devolução de informação aos órgãos de governação e gestão, contribuindo para a redefinição da estratégia da instituição e sua política da qualidade, numa lógica fluida top-down e bottom-up. Neste âmbito, identificou-se a necessidade de tornar explícitas nos documentos de monitorização do PEA as ações desencadeadas com vista à correção de desvios e melhoria do sistema, de forma a facilitar a sistematização das mesmas.”

Não ficou demonstrado por evidências que esta lógica de “refluxo” é efetiva e consequente. Os relatórios de monitorização do PEA poderiam constituir um excelente instrumento para garantir a eficácia do SIGQ. No entanto, não foi possível esclarecer como são corrigidos os desvios e, consequentemente, definidas novas metas.

Apesar das insuficiências apontadas, constata-se, na sequência da visita, que os órgãos de gestão apoiam o sistema e que a informação gerada é utilizada para o desenvolvimento da instituição.

2.3.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The Quality Council (Rector, two Vice-Rectors, Directors and SAS and Director of each OU) is the main link between top management and the SIGQ. The QC is responsible for ensuring the strategic coordination of the system.

The Rector doesn't delegate the chair of the Quality Council, which demonstrates the strategic importance assumed by the rector.

The institution states that "The supervision and monitoring of the PES, which is a continuous and dynamic process, integrated into the UC management cycle, aims to ensure that the system is not restricted to a measurement process, but that it is incorporated into a holistic perspective integrating continuous improvement mechanisms".

The management, through the Administrator, sets out a plan of annual audits.

The institution also states that "The QS, according to its design in the UC, ensures the return of information to the governing and management bodies, contributing to the redefinition of the institution and its quality policy strategy, in a fluid top-down and bottom –up logic. In this context, we identified the need to make explicit in the ASP monitoring documents the actions triggered in order to correct deviations and improvement of the system in order to facilitate their systematization".

It has not been demonstrated by evidence that this "reflux" logic is effective and has consequence. The PE monitoring reports could be an excellent tool to ensure the effectiveness of the SIGQ. However, it was not possible to clarify how deviations are corrected and, thus, how new goals are defined.

In spite of these shortcomings, it is concluded, following the visit, that the management bodies support the system and the information generated is used for the development of the institution.

2.4 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade

2.4.1 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Parcial

2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:

Algumas das partes interessadas internas (estudantes, docentes e investigadores, serviços de apoio, administração) não participam no sistema interno de garantia da qualidade. Como já foi apontando os docentes não participam plenamente no preenchimento dos inquéritos.

Por outro lado, também as partes interessadas externas (antigos alunos, empregadores) não têm uma efetiva participação nos processos internos de garantia da qualidade, limitando-se, do ponto de vista institucional, à participação no Conselho Geral (sem prejuízo, obviamente, das colaborações pontuais e informais).

2.4.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

Some of the internal stakeholders (students, teachers and researchers, support services, administration) do not participate in the internal quality assurance system. As already pointed out, academic staff do not fully comply in the filling of questionnaires.

On the other hand, also external stakeholders (former students, employers) do not have an effective participation in the internal quality assurance processes, being limited from an institutional point of view to the participation in the General Council of the university (despite, of course, random and informal collaborations).

2.5 Sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada)

2.5.1 Sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada)

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O sistema de informação tem desenvolvimento substancial, sendo suportado nas várias vertentes, nomeadamente académica, gestão de recursos humanos, work-flow e gestão das páginas WEB, havendo evidência de consolidação.

Todas as plataformas informáticas estão articuladas entre si.

A CAE entende dever referir que a produção de indicadores não serve apenas para a sua observação, sendo importante que haja sobre eles seja desenvolvida reflexão e planos de ação.

A CAE não obteve evidência do apoio que o sistema de informação dá ao funcionamento do Conselho Pedagógico.

A informação recolhida e trabalhada é, certamente, relevante embora não se possa considerar evidenciada a sua abrangência, com exceção do ensino/aprendizagem.

A cobertura do sistema de informação, ao nível UO, deve merecer atenção – visibilidade do apoio ao CP e aos processos de ensino/aprendizagem e informação associada aos planos de estudo.

2.5.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The information system has a substantial level of development, being supported in various areas, including academic, human resource management, work-flow and management of web pages, with evidence of consolidation being shown. All computer platforms are hinged together. The CAE considers it must mention that the production of indicators is not just for mere observation, and that it is important that reflection and action plans are developed based on them. The CAE has obtained no evidence of the support that the information system provides to the functioning of the Pedagogical Council. The information collected and worked upon is certainly important but its coverage cannot be considered assured, except for the teaching and learning area. At the level of UO, the coverage of the information system should be looked at more carefully - enhancing the visibility of the support for the CP, for the teaching / learning processes and for the information associated to the syllabus.

2.6 Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas

2.6.1 Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A publicação de informação relevante para as partes interessadas externas está substancialmente desenvolvida, uma vez que a instituição identificou, de um modo interessante (descrito na documentação anexa ao RAA), as partes interessadas externas e tomou em consideração as suas necessidades de informação, não se detetando, no entanto, centralidade do tema "qualidade" nas páginas das UOs.

Na generalidade, a CAE confirmou que a IES cumpre o disposto no artº 162 do RJIES. No entanto, a publicação dos seguintes elementos está ausente: listagem do corpo docente; regime de vínculo à IES e regime de prestação de serviços, e dos títulos de acreditação; resultados da avaliação da instituição e dos seus ciclos de estudos; índices de aproveitamento e de insucesso escolar; empregabilidade dos ciclos de estudos ministrados.

2.6.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The publication of information relevant to the external stakeholders is substantially developed since the institution identified in an interesting way the external stakeholders (described in the documentation attached to the RAA) and took into account their information needs, but, however, the centrality of the issue of "quality" was not identified in the pages of the UOs.

In general, the CAE confirmed that the HEI is in accordance with article 162 of RJIES. However, the publication of the following elements is missing: faculty list; contractual terms

with the HEI and provision of services regime, and accreditation titles; evaluation results of the institution and its study cycles; levels of student success and retention; employability of the taught cycles.

2.7 Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade

2.7.1 Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.7.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A UC aprovou o *Manual do Sistema de Gestão* em 2010, tendo realizado 11 revisões, o que prova a importância dada pela instituição à permanente atualização do sistema em face de diferentes necessidades de correção, naturais num sistema recente, como é o caso.

Independentemente dessas revisões, o *Manual* mantém um capítulo próprio, onde se afirma que:

"A Universidade de Coimbra promove o desenvolvimento de uma cultura de integração e de melhoria contínua, com base em metodologias de planeamento, gestão e avaliação, procurando alargar o âmbito de utilização de ferramentas de gestão e plataformas tecnológicas que facilitem a focalização e o cumprimento efetivo das suas missões.

Assim, os processos de melhoria contínua estão naturalmente integrados nas atividades diárias da instituição, tendo por objetivo o desenvolvimento da instituição e o aumento da eficiência e eficácia dos seus processos, com vista a superar as expectativas das partes interessadas."

A CAE encontrou evidências que suportam esta afirmação, mas entende fazer notar que ela não constitui, por si, só evidência de que seja realizada a sistemática monitorização, avaliação e melhoria do SIGQ, nem de que seja efectuado o acompanhamento abrangente dos impactos e consequências.

Importaria identificar ferramentas e metodologias para a meta-avaliação e evidência da sua aplicação. São essencialmente referidas revisões e atualizações dos procedimentos determinadas, regra geral, por imperativos externos, ditados por alterações no enquadramento legal, e imperativos internos resultantes de alterações internas de vários tipos.

São, essencialmente, processos de reação.

Não se verifica uma abordagem sistemática, sendo a ação despoletada maioritariamente por imperativos legais externos. Isto é, como uma reacção e não como resultado de uma iniciativa inerente ao sistema.

Não há ainda evidências de monitorização, avaliação, acompanhamento dos impactos e melhoria sistemática do funcionamento do sistema de garantia da qualidade aprovado em 2010 e, naturalmente, das revisões introduzidas, o que não se estranha, por se reconhecer que há ainda pouco tempo de implementação do sistema.

Apesar dos comentários críticos feitos acima, a CAE encontrou, como já foi afirmado, elementos suficientes para poder concluir que existem procedimentos de garantia da qualidade no âmbito deste item e a informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade. As ações para melhoria do sistema estão documentadas. São referidas revisões e atualizações dos procedimentos determinadas, regra geral, por imperativos externos e imperativos internos resultantes de alterações internas de vários tipos. Reafirma-se que ainda não se deteta, porém, uma monitorização sistemática, mas a Instituição possui os instrumentos para a realizar.

2.7.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The UC approved the *Management System Manual* in 2010 and carried out 11 reviews, which proves the importance given by the institution to continuous updating of the system in light of different correction needs, which is natural in a recent system, as in this case.

Regardless of these reviews, the *Manual* keeps its own chapter, which states that:

"The University of Coimbra promotes the development of a culture of integration and continuous improvement, based on methodologies of planning, management and evaluation, seeking to broaden the scope of use of management and technology platforms tools to facilitate the targeting and effective compliance of its missions.

Thus, the continuous improvement processes are naturally integrated into the daily activities of the institution, aiming at the development of the institution and increasing the efficiency and effectiveness of its processes in order to overcome the expectations of stakeholders."

The CAE found evidence supporting this statement, but must note that it is not, in itself, evidence that systematic monitoring, evaluation and improvement of the SIGQ is carried out, neither that the comprehensive monitoring of the impacts and consequences is done.

It would be important to identify tools and methodologies for the meta-evaluation and evidence of its implementation. Such reviews and updates of certain procedures are generally dictated by external impositions originated by changes in the legal framework, and by internal needs resulting from internal changes of various kinds. These are essentially reactive processes.

There is no systematic approach, with action being mainly triggered by external legal requirements. Therefore, this happens as a reaction and not as a result of an initiative inherent in the system.

There is still no evidence of monitoring, evaluation, monitoring impacts and systematic improvement of the functioning of the quality assurance system approved in 2010 and

naturally of the revisions made, which is not surprising, considering the short period elapsed for implementing the system. Despite the critical comments made above, the CAE found, as already stated, sufficient evidence to conclude that there are quality assurance procedures under this item and the information collected is used as a tool for management and quality improvement. The actions to improve the system are documented. Reviews and updates of certain procedures are generally dictated by external requirements and by internal needs resulting from internal changes of various kinds. The CAE reaffirms that it could not yet find, however, a systematic monitoring, but the institution has the means to accomplish it.

2.8 O sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo

2.8.1 O sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.8.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O sistema interno de garantia da qualidade cobre claramente a área ensino/aprendizagem. A Investigação e Desenvolvimento, e a ligação à Comunidade, registadas pelo SIGQ, não ocorrem com o desejável grau de integração.

A informação gerada pelo sistema de informação apoia os processos de planeamento e gestão. Ao mesmo tempo, o SIGQ assegura o cumprimento dos requisitos de avaliação e acreditação e constitui um instrumento importante para a prossecução de melhorias no desempenho da instituição, desde o nível individual ao nível global. Adicionalmente, é necessário que o SIGQ evolua no sentido do desenvolvimento de uma cultura de qualidade que não dependa estritamente da resposta a requisitos internos e externos.

A avaliação do sistema no seu todo não poderá, em qualquer caso, ultrapassar a consideração dada a cada um dos subsistemas que o integram. E, a CAE confirmou que em algumas vertentes da missão institucional, o enquadramento pelo SIGQ é ainda recente.

2.8.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The internal quality assurance system clearly covers the teaching and learning area. Records are made by the SIGQ regarding Research and Development and the connection to the Community, but they are not made with the desirable degree of integration. The information generated by the information system supports the planning and management processes. At the same time, the SIGQ ensures compliance with assessment and accreditation requirements and it is an important tool for further improvements in the performance of the institution, from the individual to the global level. Additionally, it is necessary that the SIGQ evolves towards the development of a quality culture that does not depend strictly on the response to internal and external requirements. The evaluation of the system as a whole cannot in any case exceed the consideration given to each of the subsystems within it. And, the CAE has confirmed that in some aspects of the institutional mission, the framing by the SIGQ is still recent.

3. Pontos fortes e boas práticas

3.1. Principais pontos fortes do sistema:

Comprometimento e envolvimento do reitor e da equipa de governação com o Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ).

Existência de Plano Estratégico e de Planos de Ação alinhados aos diversos níveis, nomeadamente da Universidade e das Unidades Orgânicas.

Grande experiência na implementação, aplicação e monitorização do SIGQ nos serviços de apoio.

Boa articulação entre o sistema interno de garantia da qualidade com os órgãos de governação.

A taxa de resposta aos inquéritos e o envolvimento dos estudantes nos processos de garantia da qualidade, nomeadamente nos inquéritos.

3.1. Main strengths of the audited system:

Commitment and involvement of the rector and governance team with the Internal Quality Assurance System (SIGQ).

Existence of a Strategic Plan and aligned action plans at various levels, including the University and organic units.

Great experience in the implementation, application and monitoring of the SIGQ by support services.

*Good articulation between the internal quality assurance system and the governing and management bodies.
The response rate to surveys and student involvement in quality assurance processes, particularly in the surveys.*

3.2. Boas práticas, passíveis de difusão:

Existência de dinamizadores de qualidade nas Unidades Orgânicas.

Processo de identificação detalhada e reflectida sobre a definição das partes externas o que possibilita o desenvolvimento de ações específicas das partes/Identificação compreensiva das partes interessadas externas permitindo ações específicas com cada uma.

3.2. Best practices recommended for diffusion:

Quality facilitators in the Organic Units.

Detailed and thoughtful identification process on the definition of the external parts which enables the development of specific actions / comprehensive identification of external stakeholders allowing specific actions.

4. Recomendações para melhoria do sistema

4.1. Recomendações essenciais – aspectos a requerer acção correctiva

Reforçar a unidade curricular como objeto de análise, promoção e melhoria da qualidade.

Os relatórios de unidade curricular, com base nos inquéritos aos docentes devem ser obrigatórios porque são imprescindíveis ao sistema de qualidade.

A taxa de preenchimento dos relatórios de curso deve ser 100% para não se perder a cadeia de referência vertical

4.1. Recommendations considered being essential (issues requiring corrective action)

Strengthen the curricular unit as the object of analysis and quality promotion and improvement. The course reports, based on surveys of teachers, should be mandatory because they are essential to the quality system. Course reports must have a 100% fill rate so as not to endanger the vertical referral chain.

4.2. Recomendações adicionais, colocadas à consideração da instituição

Fortalecer a fase de reflexão e de melhoria dos processos-chave uma vez a UC tem realizado um grande esforço no planeamento e na implementação de mecanismos de monitorização.

Promover uma maior participação dos académicos e partes interessadas externas nos sistemas de garantia da qualidade da instituição.

Desenvolver mais amplamente o SIGQ nas áreas de investigação e internacionalização com o estabelecimento de mecanismos formais para promover uma maior presença da UC no Espaço Europeu de Investigação e captar estudantes estrangeiros.

Fortalecer a meta-avaliação do sistema de qualidade de forma a analisar a eficácia dos indicadores utilizados para medir a concretização dos objetivos da instituição.

4.2. Additional recommendations for the consideration of the higher education institution:

Strengthen the phase of reflection and improvement of key processes, once the UC has made great effort in the planning and implementation of monitoring mechanisms. Increase the involvement of academics and external stakeholders in the quality assurance systems of the institution.

Further develop the SIGQ in the areas of research and internationalization with the establishment of formal mechanisms to promote a greater presence of the UC in the European Research Area and attract foreign students.

Strengthen the quality system meta-analysis in order to analyze the effectiveness of the indicators used to measure the achievement of the objectives of the institution.

5. Observações

5. Observações

A Universidade de Coimbra (UC) entendeu apresentar Pronúncia. A CAE, através desse documento, pode confirmar a sua convicção de que a UC tem um forte compromisso com a Qualidade e irá tentar responder às questões mais relevantes nele contidas, seguindo a ordem do texto apresentado.

Assim:

• Na secção em que a UC comenta o que se refere à “definição e documentação da política institucional para a qualidade” e, em especial, no que se refere ao “ensino/aprendizagem”, a CAE toma nota de que a UC reconhece a necessidade de tornar o papel dos coordenadores de cursos, direções de curso e direções de UO mais claro no organigrama das estruturas responsáveis pelo Sistema de Gestão.

• Ainda no que concerne ao “ensino/aprendizagem”, na vertente “abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia de qualidade a este nível”, a CAE referiu-se, em especial, ao alerta de ocorrência de observações anómalias. O que a UC refere corresponde à perspetiva de que a direção da UO tem acesso a informação e, portanto, tem a possibilidade de monitorizar e atuar onde necessário.

Contudo, o que se pretendia aqui era evidência da sinalização automática por parte do sistema de informação e a sua existência não ficou evidenciada.

• No que se refere ao papel dos Conselhos Pedagógicos, a CAE, sabendo, naturalmente, as competências estatutariamente definidas, considera, contudo, que o facto de o Conselho Pedagógico ser estatutariamente um órgão de natureza consultiva não limita a sua capacidade para desenvolver reflexão crítica. E, efetivamente, nas atas de vários Conselhos Pedagógicos facultadas pela UC, não foi possível obter evidência da componente de reflexão crítica. Se ela existe, não se vê razão, legal ou outra, para não figurar nas atas, a bem do sistema de qualidade.

• A UC concorda que não existe uma reflexão crítica no relatório de Gestão da Qualidade Pedagógico.

A justificação que apresenta remete a análise crítica para os docentes, curso e unidade orgânica. A CAE mantém, contudo, a sua opinião sobre a vantagem de um nível de análise crítica transversal numa perspetiva quer da instituição como um todo, quer da transferência / adoção de boas práticas. A omissão deste nível promove uma perspetiva desagregada e autónoma. Na explicação apresentada na pronúncia, esta possibilidade é remetida para o Planeamento Estratégico. A CAE concorda que, a este nível, deve ser tida em conta a reflexão crítica global, mas considera que a elaboração da reflexão transversal deve ser desenvolvida anteriormente.

• A baixa taxa de resposta dos docentes é reconhecida como uma fragilidade do SIGQ.

A CAE teve oportunidade de verificar que a auscultação tem um carácter voluntário.

Assim, é coerente o compromisso assumido de promover o estímulo à maior participação dos docentes.

Contudo, a CAE não concebe que o exercício de auscultação possa ser facultativo, nem que o grau de execução dos relatórios de autoavaliação de curso/ciclos de estudo não seja exaustivo.

• A CAE constata o facto de existir uma Política de Acesso Livre da Universidade de Coimbra, na sequência da criação do repositório institucional.

Toma nota de que são garantidos procedimentos de autoarquivo das teses de doutoramento.

Porém, a evidência apontada para o autoarquivo de dissertações de mestrado restringe-se à Faculdade de Letras. Seria aconselhável adotar este procedimento, generalizando-o.

• A CAE toma conhecimento, com satisfação, dos desenvolvimentos na implementação da base de informação de suporte à investigação.

• No que reporta à garantia de mecanismos de autorreflexão sistemática dos serviços de apoio, a Universidade de Coimbra, na pronúncia apresentada, descreve amplamente a cuidada referenciado e interação dos agentes envolvidos na atividade dos serviços de apoio. E conclui que todos estes exercícios de análise e reflexão crítica servem o mesmo propósito que a análise SWOT. Conclui, ainda, que não considera essencial que o output dessa análise seja um relatório de serviço.

A CAE concorda que o que importa é a essência e não a forma de que se reveste a reflexão crítica. Mas mantém a consideração que elaborou sobre a vantagem em registar as perspetivas das unidades de serviço.

• A UC entende esclarecer a CAE “que a maioria das revisões dos documentos ao Sistema de Gestão não é reativa, decorrendo na sua generalidade das auditorias internas e da própria reflexão das áreas gestoras dos processos”. Ora, as auditorias internas são essencialmente dirigidas aos procedimentos, e a questões de conformidade e a reflexão que a CAE pretende realçar é sobre o sistema de gestão da qualidade no seu todo, e não sobre processos em particular. Acresce que a CAE, depois de expor as suas razões,

acaba por finalizar a sua justificação, afirmando: “(...) a CAE encontrou, como já foi afirmado, elementos suficientes para poder concluir que existem procedimentos de garantia da qualidade no âmbito deste item e a informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade. As ações para melhoria do sistema estão documentadas. São referidas revisões e atualizações dos procedimentos determinadas, regra geral, por imperativos externos e imperativos internos resultantes de alterações internas de vários tipos. Reafirma-se que ainda não se deteta, porém, uma monitorização sistemática, mas a Instituição possui os instrumentos para a realizar.” Esta afirmação da CAE deve ler-se como uma apreciação positiva que aponta algumas dificuldades naturais num sistema de tão recente criação.

- Na pronúncia submetida a UC refere que a vertente da internacionalização é transversal a todos os pilares do Plano Estratégico e de Acção - ensino / aprendizagem, investigação, transferência de conhecimento e serviços de apoio - e que a monitorização desta vertente será assegurada na dataware house em construção. Confirma assim que procura consolidar e sistematizar a internacionalização. Afirma ainda que há uma contradição na posição da CAE “no sentido em que os procedimentos no SG.UC servem precisamente para consolidar e sistematizar as atividades de relações internacionais (...).” A CAE tentou, a partir das entrevistas, esclarecer este ponto. Infelizmente, as respostas obtidas não permitiram obter a evidência esperada.
- A UC contesta a avaliação da CAE sobre o grau de desenvolvimento no parágrafo relativo à participação das partes interessadas no sistema. Como já anteriormente referido, a CAE não concebe que o exercício de auscultação possa ser facultativo, nem que o grau de execução dos relatórios de autoavaliação de curso/ciclos de estudo não seja exaustivo. Essa omissão implica uma fragilidade no ciclo de melhoria da qualidade que é considerada crítica. Para além disso, deve notar-se que, para a classificação de desenvolvimento parcial, no item “Participação das partes interessadas”, a A3ES estabelece o seguinte critério, publicamente disponível: “Algumas das partes interessadas internas ou externas (estudantes, docentes e investigadores, serviços de apoio, administração, antigos alunos, empregadores) não participam no sistema”. A CAE não encontrou evidência, como escreveu no Relatório Preliminar, do envolvimento formal, no sistema, de antigos alunos e empregadores: “(...) também as partes interessadas externas (antigos alunos, empregadores) não têm uma efetiva participação nos processos internos de garantia da qualidade, limitando-se, do ponto de vista institucional, à participação no Conselho Geral (sem prejuízo, obviamente, das colaborações pontuais e informais)”. A Universidade não contestou esta afirmação. A classificação agora contestada tem por base os critérios definidos pela A3ES, competindo a esta avaliar da justeza desse julgamento, com base nos dados agora disponíveis, já que a CAE entende não haver razões para alterar a sua posição, pelas razões expostas.
- A CAE toma conhecimento, com satisfação, de que a informação sobre os títulos de acreditação, os resultados da avaliação dos ciclos de estudo e o Relatório de Empregabilidade passou a estar disponível.
- Finalmente, a CAE anota o reconhecimento manifestado pela UC sobre a relevância da auditoria realizada.

5. Other Comments

The University of Coimbra (UC) decided to submit a Response to the Preliminary Report of the CAE. This document confirms the belief of the CAE that the UC has a strong commitment to quality and the will to try to answer the most relevant questions in it, following the order of the text:

- In the section where the UC comments matters referring to “the definition and documentation of the institutional policy to quality” and, in particular, with regard to “teaching / learning”, the CAE notes that the UC recognises the need to make the role of the coordinators of the programmes, directions of programmes and of organic units (UO) clearer in the organizational chart of the structures responsible for the management system.
- Still regarding the “teaching / learning” process, in the “comprehensiveness and effectiveness of procedures and quality assurance structures, at this level”, the CAE referred, in particular, to the need of the existence of “flags” detecting the occurrence of anomalous observations. What the UC mentions refers to the perspective that the direction of the UO has access to the information and thus has the ability to monitor and act where necessary. However, what was intended here was evidence of automatic signalling by the information system and its existence was not confirmed.
- Regarding the role of Pedagogical Councils, the CAE, knowing, of course, the statutorily defined competences, considers, however, that the fact that the Pedagogical Council is statutorily an advisory body does not limit its ability to develop critical reflection. And, indeed, in the minutes of various Pedagogical Councils provided by the UC, the CAE could not get evidence of the critical reflection component. If it exists, there is no reason, legal or otherwise, for not being included in the minutes, for the sake of the quality system.
- The UC agrees that there is no critical reflection on the Pedagogic Quality Management Report. The justification presented directs the critical analysis to teachers, programmes and organic unity. The CAE maintains, however, its opinion on the advantage of a transverse level of cross-critical analysis in a perspective of both the institution as a whole and the transfer / adoption of good practices. The omission of this level promotes a disaggregated and autonomous perspective. In the explanation presented in the response of the UC, this possibility is referred to occur in the Strategic Planning. The CAE

agrees that, at this level, the overall critical thinking should be taken into account, but it considers that the development of the cross-examination should be previously developed (e.g., at the level of the curricular units/programmes).

- The low response rate of teachers is recognized as a weakness of the SIGQ.

The CAE had the opportunity to verify that answering the consultation is voluntary.

Thus, it is consistent with the commitment to promote the encouragement of a higher participation of teachers.

However, the CAE does not conceive that the consultation exercise can be optional, or that the degree of implementation of the self-assessment reports of programmes / study cycles is not exhaustive.

- The CAE takes note of the fact that there is an Open Access Policy of the University of Coimbra, following the creation of the institutional repository.

It also takes note that self-archiving procedures for doctoral theses are implemented.

However, the evidence given regarding the self-archive of master's theses is limited to the Faculty of Arts and Humanities. It would be advisable to generalize it.

- The CAE takes note with satisfaction of the developments in the implementation of the data base to support research.

• Regarding to the question of ensuring systematic self-reflection mechanisms of the support services, the University of Coimbra, in the Response, widely describes the careful referencing and interaction of the agents involved in the activity of the support services. It concludes that all these exercises of analysis and critical reflection serve the same purpose as the SWOT analysis. It also concludes that it does not consider essential that the output of this analysis is a service report.

The CAE agrees that what matters is the substance, not the form of the critical reflection processes. But it maintains the expressed opinion on the advantage of recording the perspective of the service units.

• The UC wishes to make clear to the CAE that “the majority of the Management System document revisions are not reactive, but rather arise from internal audits and from the process management areas own reflection”. However, internal audits are primarily directed to the procedures, and compliance issues, and the reflection that the CAE aims to highlight is about the quality management system as a whole, not about particular processes. In addition, the CAE, after exposing its reasons, ultimately ended with its justification, stating: “the CAE found, as already stated, sufficient evidence to conclude that there are quality assurance procedures under this item and the information collected is used as a tool for management and quality improvement. The actions to improve the system are documented. Reviews and updates of certain procedures are generally dictated by external requirements and by internal needs resulting from internal changes of various kinds. The CAE reaffirms that it could not yet find, however, a systematic monitoring, but the institution has the means to accomplish it”.

This statement of the CAE should be read as a positive appraisal pointing to some natural difficulties in a very recently created system.

• In the Response, the UC states that the aspect of internationalisation is transverse to all pillars of the Strategic Plan of Action - teaching / learning, research, knowledge transfer and support services - and that monitoring of this vector will be ensured in the dataware house in construction. It confirms that it seeks to consolidate and systematise the internationalisation.

The UC also states that there is a contradiction in the CAE's position in the sense that “the existing procedures in the SG.UC aim (...) to systematize and consolidate the international relations activities”. The CAE tried, along the interviews, to clarify this point. Unfortunately, the responses did not result in the expected evidence.

- The UC disagrees with the assessment of the CAE on the degree of development in the paragraph concerning the participation of stakeholders in the system.

As stated above, the CAE does not conceive that the consultation exercise can be optional, or that the degree of implementation of self-assessment reports of programmes / study cycles is not exhaustive. This omission implies a weakness in the quality improvement cycle that is considered critical.

Furthermore, it should be noted that, for the classification “partial development”, under “Stakeholder involvement”, the A3ES establishes the following criteria, publicly available:

“Some of the internal and external stakeholders (students, teachers and researchers, support services, administration, alumni, employers) do not participate in the system”. The CAE found no evidence of the formal involvement in the system of alumni and employers, as was written in the Preliminary Report: “(...) also external stakeholders (former students, employers) do not have an effective participation in the internal quality assurance processes, being limited from an institutional point of view to the participation in the General Council of the university (despite, of course, occasional and informal collaborations)”. The University did not dispute this claim. The classification challenged now is based on the criteria defined by A3ES, and it is a competence of the Agency to evaluate the correctness of this judgement, based on the data now available, as the CAE believes there is no reason to change its position, due to the given reasons.

- The CAE notes, with satisfaction, that the information on the titles of accreditation, the evaluation results of the study cycles and the Employment Report is now available.

- Finally, the CAE takes note of the recognition expressed by the UC on the relevance of the audit.

6. Conclusão

6.1. O sistema interno de garantia da qualidade auditado cumpre os requisitos mínimos para a sua certificação, de acordo com os critérios definidos no Manual para o Processo de Auditoria?

Sim, sujeito a condições

6.2. Condições a serem cumpridas e respetiva calendarização, no caso de ser proposta uma decisão de certificação condicional

Dada a importância que o processo ensino/aprendizagem tem nos processos de certificação, importa reforçar a unidade curricular como objeto de análise, de promoção e de melhoria da qualidade. Além disso, os relatórios de unidade curricular, com base nos inquéritos aos docentes, devem ser obrigatórios. Os relatórios de curso de forma a não perder a cadeia de referenciamento vertical.

A definição das ações conducentes ao cumprimento desta condição deve estar finalizada no prazo de um ano. A sua implementação deve, por isso, ser passível de verificação, pela A3ES, no prazo de dois anos.

6.2. Conditions to be met by the institution and the corresponding deadline, in case a conditional certification is proposed

Given the importance of the teaching and learning process in the certification process, it is important to strengthen the degree programme as the object of analysis, and quality promotion and improvement. In addition, degree programme reports, based on surveys of academic staff, should be mandatory, so as not to lose the chain of vertical referral. The definition of actions to comply with this condition must be completed within one year. Its implementation must therefore be capable of verification by A3ES within two years.

6.3. Fundamentação da apreciação de cumprimento assinalada em 6.1

2.1 "Substancial"

Os objetivos, funções, atores e responsabilidades do sistema estão definidos e documentados de forma clara e objetiva, contribuindo para a promoção do sistema no seu todo.

2.2.1 "Substancial"

Existe a maioria dos procedimentos de garantia da qualidade. A maioria da informação recolhida é usada para a gestão e melhoria da qualidade. Os níveis de resposta dos docentes é baixo e o grau de execução dos Relatórios de Curso não atinge 100%.

2.2.2 "Substancial"

Há vários procedimentos de garantia da qualidade. A maioria da informação recolhida é usada para a gestão e melhoria da qualidade. Parece não haver uma identificação sistemática e abrangente de instâncias de qualidade deficiente,

2.2.3 "Parcial"

Existem alguns procedimentos de garantia da qualidade. Os procedimentos são suficientes para identificar instâncias de qualidade deficiente. A monitorização das atividades não está inserida no SIGQ, o que é confirmado nas propostas de melhoria contidas no relatório de autoavaliação.

2.2.4 "Substancial".

Existe a maioria dos procedimentos. A maioria da informação recolhida é usada para a gestão e melhoria da qualidade. Instâncias de qualidade deficiente são detetadas de forma eficaz e os procedimentos de garantia da qualidade promovem a melhoria e a mudança.

2.2.5 Classificação: "Substancial".

Existe a maioria dos procedimentos e a maioria da informação recolhida é usada para a gestão e melhoria da qualidade. Instâncias de qualidade deficiente são detetadas de forma eficaz e os procedimentos promovem a melhoria e a mudança. Há participação dos serviços na reflexão e construção da SWOT da instituição, mas não é formalizada ao nível do relatório de cada serviço, perdendo-se informação.

2.2.6 "Substancial"

Existe a maioria dos procedimentos neste item e a maioria da informação recolhida é usada para a gestão e melhoria da qualidade. Instâncias de qualidade deficiente são detetadas de forma eficaz e os procedimentos de garantia da qualidade promovem a melhoria e a mudança. Não se obteve evidência de que, em alguns casos, haja uma

consolidada sistematização da internacionalização integrada no SIGQ.

2.3 "Substancial"

O SIGQ está interligado com as atividades e a gestão estratégica da instituição e a informação gerada é utilizada para o desenvolvimento da instituição; há condições para que a maioria dos procedimentos e a maioria da informação recolhida sejam usadas como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade. Instâncias de qualidade deficiente podem ser detetadas de forma eficaz e os procedimentos promovem a melhoria e a mudança.

2.4 "Parcial".

Algumas das partes interessadas internas ou externas não participam no sistema, ou a sua participação é insuficiente.

2.5 Classificação: "Substancial".

Existe a maioria dos procedimentos, e a maioria a informação recolhida é usada para a gestão e melhoria da qualidade. A informação recolhida e trabalhada será relevante, mas não se pode considerar evidenciada a sua abrangência, com exceção do ensino/aprendizagem. Não se obteve evidência do apoio que o sistema de informação dá ao funcionamento do Conselho Pedagógico.

2.6 "Substancial".

A instituição identificou cuidadosamente as partes interessadas externas e tomou em consideração as suas necessidades de informação. Os resultados gerados pelo sistema de garantia da qualidade estão disponíveis para os principais parceiros e partes interessadas. Na generalidade, a CAE confirmou que a IES cumpre o disposto no art.º 162 do RJIES, mas há alguns incumprimentos pontuais.

2.7 "Substancial".

Existem procedimentos e a informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade. As ações para melhoria do sistema estão documentadas. São referidas revisões e atualizações dos procedimentos determinadas, regra geral, por imperativos externos e imperativos internos resultantes de alterações internas de vários tipos. Ainda não se deteta, porém, uma monitorização sistemática, mas a Instituição possui os instrumentos para a realizar.

2.8 "Substancial"

O sistema interno de garantia da qualidade cobre claramente a área ensino/aprendizagem, embora seja de notar que a Investigação e Desenvolvimento e a ligação à Comunidade, registadas pelo SIGQ, não ocorrem com o desejável grau de integração. Há evidências sobre a eficácia do sistema na melhoria contínua das atividades. A avaliação do sistema no seu todo não poderá, em qualquer caso, ultrapassar a consideração dada a cada um dos items que o integram.

6.3. Grounds for the judgement issued in 6.1

2.1 "Substancial"

The objectives, functions, actors and quality assurance system responsibilities are defined and documented in a clear and objective way, contributing to the promotion of the system as a whole.

2.2.1 "Substancial"

Most quality assurance procedures are present. Most of the collected information is used for the management and quality improvement. Teachers' response level is low and the degree of implementation of the Programme Reports does not reach 100%.

2.2.2 "Substancial"

There are several quality assurance procedures. Most of the collected information is used for the management and quality improvement. There seems to be a systematic and comprehensive identification of instances of poor quality.

2.2.3 "Parcial"

There are some quality assurance procedures. The procedures are sufficient to identify instances of poor quality. Monitoring of activities is not lime within SIGQ; this is confirmed in the improvement proposals in the self-assessment report.

2.2.4 "Substancial".

Most procedures are present. Most of the collected information is used for the management and quality improvement. Instances of poor quality are detected effectively and quality assurance procedures promote improvement and change.

2.2.5 Classificação: "Substancial".

Most procedures are present and most collected information is used for the management and quality improvement. Instances of poor quality are detected effectively and procedures promote improvement and change. There is participation of the shared services in the reflection and construction of the SWOT of the institution, but it is not formalised in the report of each each of them and information is lost.

2.2.6 "Substancial"

Most procedures are present and most collected information is used for the management and quality improvement. Instances of poor quality are detected effectively and quality assurance procedures promote improvement and change. No evidence was obtained that, in some cases, there is a systematic and consolidated integration of the internationalisation in the SIGQ.

2.3 "Substancial"

The SIGQ is interconnected with the activities and the strategic management of the institution and the information generated is used for the development of the institution; there

are conditions for most procedures and most of the collected information to be used as a tool for management and quality improvement. Instances of poor quality can be detected effectively and procedures promote improvement and change.

2.4 “Parcial”.

Some of the internal and external stakeholders do not participate in the system, or their participation is insufficient.

2.5 Classificação: “Substancial”.

Most procedures exist and most collected information is used for the management and quality improvement. The information collected and worked upon will be relevant, but its scope can not be demonstrated, with the exception of teaching / learning. No evidence was obtained regarding the supporting to the functioning of the Pedagogical Council.

2.6 “Substancial”.

The institution carefully identified external stakeholders and took into account their information needs. The results generated by the quality assurance system are available to key partners and stakeholders. In general, the CAE confirmed that the IES is in accordance with article 162 of RJIES, but there are some specific defaults.

2.7 “Substancial”.

Procedures exist and the collected information is used as a tool for management and quality improvement. The actions to improve the system are documented. Revisions and updates of certain procedures generally driven by external requirements and internal needs resulting from internal changes of various kinds. However, a systematic monitoring is not yet noticeable, but the institution has the means to accomplish it.

2.8 “Substancial”.

The internal system of quality assurance clearly covers the teaching / learning area, although it should be noted that the Research and Development and the connection to the Community, registered by SIGQ, do not occur with the desirable degree of integration. There is evidence on the effectiveness of the system in continuous improvement activities. The evaluation of the system as a whole can not, in any case, exceed the consideration given to each of the items within it.