

Reconhecimento de Boas práticas institucionais como instrumento de melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade

Alexandra Sevinate Pontes

Área de Estudos, Planeamento e Qualidade

Sumário

A Identificação, reconhecimento e disseminação de boas práticas institucionais constitui um exercício de benchmarking interno para a melhoria contínua da qualidade nas organizações. Neste artigo analisamos as vantagens de reconhecer boas práticas internas, pessoas e equipas como instrumento para o envolvimento de todos na promoção da melhoria contínua, identificamos necessidades e apresentamos algumas propostas que visam dar continuidade a este projeto envolvendo toda a comunidade Técnico.

Keywords: Boas Práticas, Qualidade, Melhoria Contínua.

I. Introdução

O Técnico tem implementado um Sistema de Gestão da Qualidade¹ consolidado e certificado pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) desde 2013.

Em 2015, o Plano Estratégico do Técnico Lisboa² definiu como prioridade: “*Identificar, consolidar e disseminar as boas práticas institucionais*” - sendo realçada, no mesmo ano, nos *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area*, a importância do desenvolvimento de uma cultura de qualidade nas Instituições de Ensino Superior (IES), envolvendo todos os públicos internos, ampliando o potencial dentro das Instituições no esforço de melhoria contínua seus sistemas de qualidade.

No cumprimento deste objetivo e, em simultâneo, na observância do envolvimento da comunidade como determinante para o desenvolvimento de uma cultura de qualidade, o Técnico criou em 2015 um Observatório de Boas Práticas (ObservIST), coordenando processos relativos a:

- recolha de propostas, definição de procedimentos e avaliação como formas de identificação e consolidação de Boas Práticas (BP) institucionais e
- divulgação e disseminação das BP identificadas, respondendo aos desafios do objetivo definido, potenciando a melhoria contínua na Escola.

1 Sistema Integrado de Gestão da Qualidade (SIQuIST)

2 Plano Estratégico do Técnico: A School for the World 2015

Até à presente data o Observatório promoveu seis *calls* e três Encontros, estando identificadas, reconhecidas e partilhadas com a comunidade 61 BP nos variados domínios, tendo sido as BP identificadas integradas e destacadas nos processos de autoavaliação do SIQuIST, de acordo com as boas práticas internacionais (QQI, 2017). Deste modo, a escola integra as BP identificadas no SIQuIST e valoriza o reconhecimento e a partilha das BP, dando-lhes destaque neste processo. É também uma oportunidade para tornar visíveis e promover a disseminação das atividades e iniciativas direcionadas para a promoção da qualidade e melhoria contínua.

Face aos resultados alcançados ao longo de 6 anos, pretende-se incentivar a prossecução deste projeto dando continuidade à identificação, partilha e disseminação de BP institucionais com o envolvimento de toda a comunidade.

II.Reconhecimento de Boas Práticas, e agora?

Para ser reconhecida como BP, qualquer prática proposta deve:

- ser **orientada para a solução**, ou seja, ser relevante para o ciclo de melhoria contínua do processo;
- **eficaz**, ou seja, demonstra que contribui para resolver um problema ou para melhorar um processo existente;
- **inovadora**, ou seja, tem impacto como resultado de novos processos;
- **sustentável**, ou seja, é viável para implementação;
- **replicável**, ou seja, tem potencial de ser implementada noutros contextos e estruturas sendo, por isso, passível de disseminação e replicação.

Através do ObservIST, o Técnico tem trabalhado com a sua comunidade na identificação de BP existentes, muitas vezes desconhecidas da comunidade em geral, e a sua partilha e reconhecimento junto da mesma com inequívocos ganhos sócio-organizacionais para a escola no âmbito do reconhecimento das BP e de recursos humanos, da partilha, disseminação e replicação e do envolvimento da comunidade em prol da melhoria contínua e da resolução de problemas.

Para além do cumprimento da sua missão, o ObservIST apresenta vantagens complementares das quais se destaca: a valorização e reconhecimento, através do reconhecimento das práticas, das pessoas e/ou equipas; o envolvimento de toda a comunidade Técnico - estudantes, docentes, investigadores, pessoal técnico e pessoal administrativo - nos processos de melhoria contínua da escola.

A divulgação, disseminação e replicação de BP é feita das seguintes formas:

- “Encontros anuais”, abertos a toda a comunidade que, na nossa opinião podem beneficiar de uma maior divulgação para obtenção de uma maior participação da comunidade;
- Produção de portfólios anuais de todas as BP reconhecidas constituindo uma compilação histórica facilmente impressa e/ou partilhada em formato pdf;
- Oferta, no *website* do ObservIST da pesquisa de BP, quer por áreas temáticas do Plano Estratégico (PE) do Técnico, quer por âmbito, quer por finalidade/objetivo aos quais a BP responde, possibilitando

a pesquisa de BP que respondem a problemas e promovendo o *benchmarking* interno e a disseminação. Esta última é uma nova funcionalidade do *website* disponível desde março de 2021;

- Chancela ObservIST, promovendo a identificação de uma prática enquanto BP.

Decorridos 6 anos desde a criação deste Observatório, o *feedback* recebido em congressos onde o projeto tem sido apresentado, o incremento de práticas submetidas e reconhecidas anualmente e os resultados de inquéritos aplicados à comunidade demonstra o mérito, reconhecimento da comunidade e a relevância deste projeto para o Técnico Lisboa.

Também os resultados de um questionário aplicado à comunidade Técnico distinguida³ confirmaram a satisfação destes com a atividade do Observatório (média obtida foi de 4.5 e a mediana de 5 numa escala de 1 a 5) bem como com a sua eficácia, 97% responderam que “Considera voltar a submeter práticas que possam ser reconhecidas como BP” e com a sua eficiência, tendo 36% dos respondentes referiram que já foram contactados por alguém interessado na sua BP sendo este último resultado particularmente indiciador da importância que esta partilha assume na promoção da melhoria contínua.

A identificação e a partilha de conhecimentos, práticas e procedimentos mais eficazes e mais eficientes, revela um ambiente de promoção da partilha promovendo uma cultura de *benchmarking* interno o qual, de acordo com Ronco (2012), apoia a eficácia institucional e demonstra às entidades acreditadoras o compromisso de que a instituição está envolvida num processo contínuo de análise de informações e utilização de resultados para a promoção de melhorias.

Shawyun (2017) defende que as Instituições de Ensino Superior (IES) devem incluir no seu Sistema de Gestão da Qualidade o *benchmarking* interno sendo para isso necessário um pensamento "out of the box". No entanto, defende o autor, o sucesso desta inclusão exige uma forte liderança e compromisso de todos dentro da IES e conclui que não sendo muito distintos os fundamentos do *benchmarking* interno e externo, ambos podem oferecer as "boas ou melhores práticas" a ser partilhadas e replicadas podendo o *benchmarking* interno constituir uma importante vantagem para o Sistema de Gestão da Qualidade da IES.

III. Conclusões:

O convite anual à comunidade Técnico para participar na partilha de BP, promove espírito colaborativo e o seu envolvimento da comunidade na consolidação de uma cultura de qualidade promotora da melhoria contínua.

Os encontros⁴ realizados e a divulgação das BP identificadas têm por objetivo a partilha de conhecimentos, de práticas e de procedimentos eficazes, eficientes, produtivos e céleres, promove a uniformização de procedimentos e a perceção de que existem outros atores da comunidade que enfrentam diariamente problemas semelhantes, desenvolvendo atividades práticas inovadoras, analisando e encontrando soluções replicáveis para a resolução de problemas e para melhoria contínua dos processos. Esta perceção poderá gerar pontes e

3 59 distinguidos, entre os anos 2015 e 2019, pelo ObservIST

4 Encontro Anual do ObseervIST, 4 edições entre 2015 e 2020

entendimentos entre elementos que, de outra forma, provavelmente não partilhariam as suas experiências profissionais.

Desta forma, o ObservIST contribui para a consolidação e divulgação de processos internos que constituam BP reforçando as áreas estratégicas definidas para o Técnico, promovendo a sua valorização e replicação, contribuindo, em simultâneo, para a melhoria contínua e o reconhecimento e motivação da comunidade, suas pessoas e equipas.

No entanto, dada a dimensão da comunidade Técnico, com cerca de 15000 pessoas, o envolvimento de toda a comunidade tem-se verificado uma tarefa árdua, dificultada pela mudança dos Órgãos de Gestão da escola em janeiro de 2020 quase simultaneamente com a imposição do contexto pandémico, com os desafios do novo MEPP⁵, restrições orçamentais e pelo distanciamento imposto pela COVID19 no último ano. A continuidade deste projeto dependerá da capacidade da Escola para envolver de novo a comunidade, podendo ser positiva o desenvolvimento de uma campanha de comunicação dedicada ao ObservIST.

São também desafios futuros a medição do impacto da implementação das BP e acompanhamento da sua replicação na escola. Para isso é relevante estabelecer um conjunto de indicadores e metodologias de recolha de informação, no sentido de rastrear a replicação de BP e mensurar o seu impacto. Pensamos que a necessária adaptação do *website* do ObservIST e todos os documentos às prioridades estratégicas que sejam definidas no novo PE de 2021 da Escola poderá ser um impulsionador da criação e implementação de mecanismos que respondam a estes desafios.

Uma vez alcançado e consolidado o envolvimento da comunidade no cumprimento da missão do ObservIST existe a possibilidade de alargar o âmbito comunitário desta iniciativa a toda a Universidade de Lisboa e de tornando-a inclusiva das diferentes escolas e atores do universo da Universidade de Lisboa promovendo a expansão da partilha de Boas Práticas a toda a Universidade.

IV.Referências

Quality within Higher Education 2017: Summary report. 2017. QQI-Quality and Qualifications Ireland, Dublin, Ireland. Available in: <https://www.qqi.ie//Publications/Pages/Quality-within-Higher-Education-2017-Summary-report.aspx>, acedido em 09/06/2021

Ronco, Sharron L. 2012. Internal Benchmarking for Institutional Effectiveness. *New Directions for Institutional Research*, n156 p15-23, Special Issue: Benchmarking in Institutional Research, in <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ir.20027>, acedido em 02/06/2021

Shawyun, T. 2017. Internal benchmarking system for HEIs' performance excellence Article in *Journal of Institutional Research South East Asia*, June 2017 in https://www.researchgate.net/publication/316188997_Internal_benchmarking_system_for_HEIs'_performance_excellence/citation/download, acedido em 02/06/2021

5 Modelo de Ensino e Práticas Pedagógicas

Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG).2015. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA).