



MANUAL DA QUALIDADE

SISTEMA DE GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE



ELABORADO

Brigite Silva
Coordenadora da Qualidade
02/09/2019

PARECER POSITIVO

Jorge Brandão Proença
Presidente do Conselho de Gestão
IUCS
24/05/2020

PARECER POSITIVO

António Almeida Dias
Presidente do Conselho Académico
IPSN
21/10/2019

APROVADO

António Almeida Dias
Presidente do CA da CESPU
28/05/2020

Conteúdo

ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS.....	5
SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	6
QUADRO DE REVISÕES.....	7
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	8
1.1. Objetivos do Manual da Qualidade.....	8
1.2. Elaboração e Atualização do Manual da Qualidade	8
CAPÍTULO II – APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE INSTITUIDORA E DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO.....	9
2.1 Cooperativa de Ensino Superior Politécnico e Universitário	9
2.1.1. Organograma da CESPU.....	9
2.1.2. Serviços de Suporte	10
2.2. Instituto Universitário de Ciências da Saúde.....	11
2.2.1. Organograma do IUCS.....	12
2.3. Instituto Politécnico de Saúde do Norte	12
2.3.1 Organograma do IPSN.....	13
2.4. IINFACTS	13
2.4.1. Organograma do IINFACTS.....	13
CAPÍTULO III – ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL	14
3.1. Planeamento Estratégico	14
3.2. Missão.....	14
3.3. Política da Qualidade	14
3.4. Objetivos da Qualidade.....	15
3.5. Partes interessadas.....	15
CAPÍTULO IV - SISTEMA DE GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE.....	17
4.1. Âmbito.....	17
4.2. Documentação de referência.....	17
4.3. Abordagem por processos.....	17
4.4. Estrutura de gestão e funções do Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade.....	18
4.4.1. Gestão de Topo.....	18
4.4.2. Gabinete de Gestão da Qualidade e Auditorias (GGQ).....	19
4.4.3. Conselho Consultivo para a Qualidade.....	19
4.4.4. Representantes para a Qualidade	19
4.4.5. Gestores intermédios.....	19
4.4.6. Auditores internos.....	20
4.5. Estrutura documental.....	20
4.5.1. Documentação de Planeamento, monitorização, controlo e melhoria	20
4.6. Gestão e Garantia da Qualidade	21

4.6.1. Ensino e Aprendizagem.....	21
4.6.2. Investigação e desenvolvimento.....	23
4.6.3. Internacionalização.....	23
4.6.4. Colaboração interinstitucional e com a comunidade.....	23
4.6.5. Recursos e Serviços de Apoio.....	24
4.6.6. Gestão e Publicitação da Informação.....	24
4.6.7. Avaliação Externa Periódica.....	24

INDÍCE DE FIGURAS E TABELAS

Figura/Tabela 1 - Organograma da CESPU, CRL.....	9
Figura/Tabela 2 - Organograma do IUCS.....	12
Figura/Tabela 3 - Organograma do IPSN.....	13
Figura/Tabela 4 - Organograma do IINFACTS.....	13
Figura/Tabela 5 - Partes Interessadas.....	16
Figura/Tabela 6 - Matriz de Mendelow - Relação Poder vs Interesse das Partes Interessadas.....	16
Figura/Tabela 7 - Mapa de Processos do SGGQ.....	17
Figura/Tabela 8 - As funções da Gestão de Topo no SGGQ.....	19
Figura/Tabela 9 - Estrutura documental do SGGQ.....	20
Figura/Tabela 10 - Documentação de Planeamento, monitorização e melhoria do SGGQ.....	21

SIGLAS E ACRÓNIMOS

A3ES	Agência para a Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
BAD	Biblioteca, Arquivo e Documentação
CESPU	Cooperativa de Ensino Superior Politécnico e Universitário
CICS	Centro de Investigação em Ciências da Saúde
CITS	Centro de Investigação em Tecnologias da Saúde
DGES	Direção Geral de Ensino Superior
ESSVA	Escola Superior de Saúde do Vale do Ave
ESSVS	Escola Superior de Saúde do Vale do Sousa
GGQ	Gabinete de Gestão da Qualidade e Auditorias
IES	Instituição de Ensino Superior
IINFACTS	Instituto de Investigação e Formação Avançada em Ciências e Tecnologias da Saúde
IPSN	Instituto Politécnico do Norte
ISCS-N	Instituto Superior de Ciências da Saúde - Norte
IUCS	Instituto Universitário de Ciências da Saúde
SAP	Serviço de Apoio Psicológico
SEAM	Serviço de Erasmus e de Apoio à Mobilidade
SIASE	Serviço de Integração e Ação Social Escolar
SING	Serviço de Ingresso
SIP	Serviço de Inserção Profissional
SGGQ	Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade

QUADRO DE REVISÕES

REVISÃO	DATA	ALTERAÇÕES
00	20/01/2012	N.A
01	03/06/2013	Revisão completa do documento incluindo a sua estrutura
02	27/07/2015	Alteração da estrutura organizativa e do Mapa de Processos
03	13/09/2017	Adaptação à norma ISO 9001:2015, análise do contexto; análise das partes interessadas; inclusão de capítulo dedicado à investigação e desenvolvimento e às relações com o exterior
04	15/05/2018	Alteração da estrutura organizativa
05	28/05/2019	Adaptação do SGGQ aos referenciais da A3ES - revisão global do Manual da Qualidade

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1. Objetivos do Manual da Qualidade

O manual da Qualidade tem como objetivos:

- Apresentar a Cooperativa de Ensino Superior Politécnico e Universitário (**CESPU**), o Instituto Politécnico de Saúde do Norte (**IPSN**) e o Instituto Universitário de Ciências da Saúde (**IUCS**);
- Descrever o Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade implementado, seus processos e procedimentos às partes interessadas internas e externas;
- Apresentar e comunicar a Política da Qualidade;
- Descrever os mecanismos existentes para garantir o cumprimento dos requisitos legais, estatutários e regulamentares e das normas de referência para a atividade das instituições;
- Demonstrar os mecanismos existentes para garantir o planeamento, execução, verificação e retroação das atividades da CESPU, do IUCS, do IPSN e suas unidades orgânicas.

1.2. Elaboração e Atualização do Manual da Qualidade

O Manual da Qualidade foi elaborado pelo Gabinete de Gestão da Qualidade e Auditoria (GGQ), analisado com emissão de parecer positivo pelo Conselho de Gestão do IUCS e pelo Conselho de Gestão do IPSN e aprovado pelo Conselho de Administração da CESPU.

O Manual da Qualidade será objeto de revisão sempre que assim se justifique. As propostas de alteração e melhorias do Manual da Qualidade serão comunicadas ao GGQ que avaliará a pertinência da sugestão e promoverá a sua implementação se assim for considerado adequado.

Aquando de uma alteração ao Manual da Qualidade, será emitida uma nova versão do mesmo, sendo incrementado um número à revisão do documento. A primeira emissão do documento corresponde à revisão 00.

A versão atualizada do Manual da Qualidade é disponibilizada na página da Internet da CESPU e na página da Gestão da Qualidade e Auditorias na Intranet.

Apenas existe uma cópia controlada do Manual da Qualidade atribuída ao GGQ.

CAPÍTULO II – APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE INSTITUIDORA E DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

2.1 Cooperativa de Ensino Superior Politécnico e Universitário

A CESPU é uma Instituição privada, sem fins lucrativos, que tutela administrativamente três estabelecimentos de ensino superior:

- Instituto Universitário de Ciências da Saúde;
- Instituto Politécnico de Saúde do Norte, que integra:
 - A Escola Superior de Saúde do Vale do Ave (ESSVA) e
 - A Escola Superior de Saúde do Vale do Sousa (ESSVS)

Foi constituída em agosto de 1982, tendo como objetivos a criação de estabelecimentos de ensino superior, universitário e politécnico, a promoção da investigação científica e sua extensão universitária.

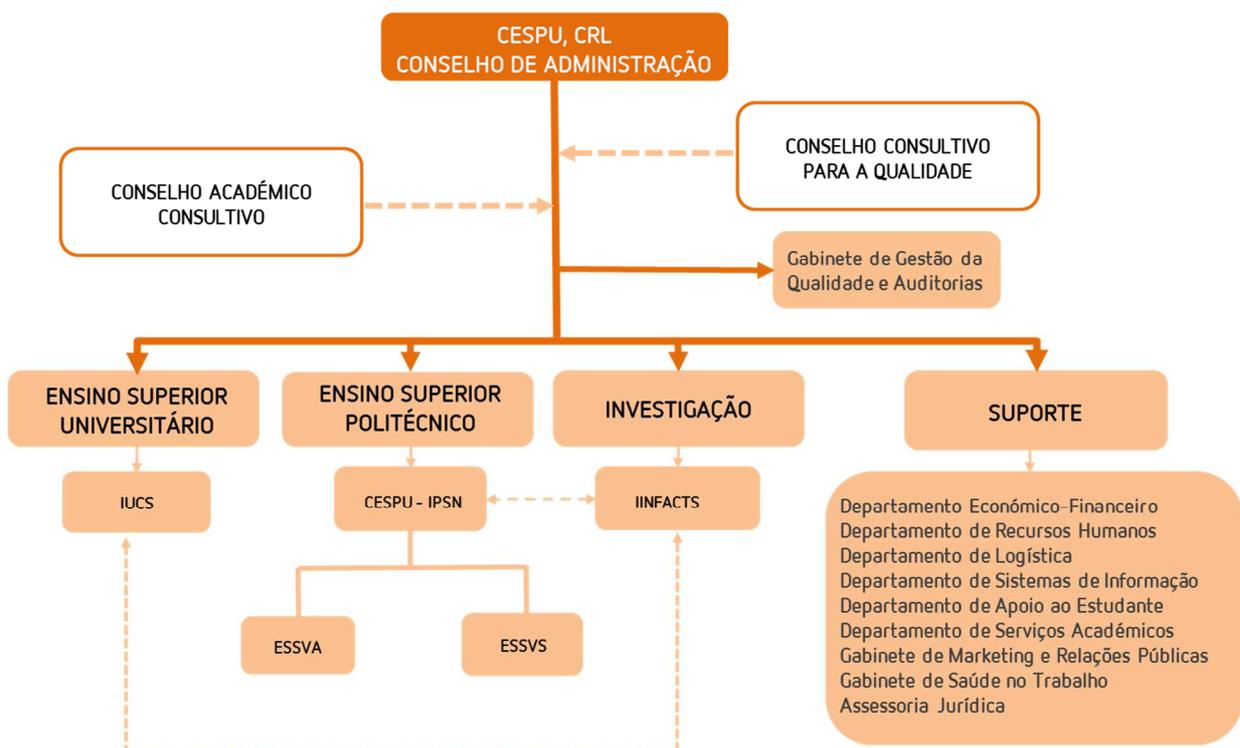
Originalmente sediada no Porto, passou em 1995 as suas instalações para Gandra - Paredes, onde atualmente se mantém. Iniciou atividade com um estabelecimento de ensino, o Instituto Superior de Ciências Dentárias - Porto, e a lecionar apenas um curso, a licenciatura em Medicina Dentária. Gradualmente foi alargando o leque de oferta de cursos.

Uma vez que o interesse e a procura de profissionais técnicos na área da saúde se acentuavam, a CESPU criou os alicerces necessários para a criação de duas escolas de Ensino Superior Politécnico, uma em Gandra, a ESSVS e outra em Famalicão, a ESSVA, que iniciaram atividade no ano letivo 1997/98.

Mais tarde, durante o ano letivo de 1999/2000, foi criado o Instituto Politécnico de Saúde do Norte, entidade que passou a tutelar as duas escolas superiores de saúde já existentes.

Em 2012 foi criado o IINFACTS – Instituto de Investigação e Formação Avançada em Ciências e Tecnologias da Saúde, como resultado da fusão de dois centros de investigação: O CICS (Centro de Investigação e Ciências da Saúde) e o CITS (Centro de Investigação em Tecnologias da Saúde), ambos criados em 2007.

2.1.1. Organograma da CESPU



Figura/Tabela 1 - Organograma da CESPU, CRL

2.1.2. Serviços de Suporte

O IUCS, o IPSN e o IINFACTS partilham um conjunto de serviços de suporte criados para garantir por um lado a satisfação dos estudantes e por outro lado o cumprimento dos requisitos legais que se impõe à CESPU e às IES. Destes serviços de suporte, destacam-se os que mais diretamente estão ao serviço do estudante.

2.1.2.1 Departamento do Apoio ao Estudante

- Serviço de Ingresso

O Serviço de Ingresso (SING) constitui um elo entre o IUCS/IPSN e o futuro estudante, tanto ao nível do primeiro ingresso no ensino superior, como para prosseguimento de estudos para segundos e terceiros ciclos de estudos.

Através deste serviço, o futuro estudante poderá ter acesso a informação relativa a calendários de ingresso, guias de ingresso e emolumentos e solicitar todas as informações necessárias para a candidatura aos ciclos de estudo do IUCS e do IPSN.

O Serviço de Ingresso tem gabinete em Gandra, Penafiel e Famalicão.

- Serviço de integração e ação social escolar

O Serviço de integração e ação social escolar (SIASE) tem como objetivo apoiar todos os alunos que concorrem à bolsa de estudo da DGES, bem como a outros apoios sociais que eventualmente possam existir na CESPU, de modo a favorecer a igualdade de oportunidades de todos os alunos que frequentem o IUCS e o IPSN.

A função deste serviço, para além da preparação dos processos e análise dos mesmos, centra-se essencialmente no atendimento personalizado dos nossos estudantes durante todo o ano.

O SIASE tem gabinete em Gandra e em Famalicão.

- Serviço de apoio psicológico

O Serviço de Apoio Psicológico (SAP), tem como missão fornecer apoio psicológico aos estudantes dos estabelecimentos de ensino, nos seus processos de ensino, aprendizagem e desenvolvimento pessoal. Neste serviço o aluno pode usufruir de um atendimento específico e personalizado sobre os seus problemas pessoais e académicos, sendo depois encaminhado para cuidados especializados no caso de tal ser necessário.

A comunicação entre este serviço e o IUCS ou IPSN é feita de forma coordenada, podendo o apoio ao estudante ser solicitado por iniciativa do próprio, do departamento, do curso ou de qualquer outra estrutura que interaja com o estudante.

- Serviço de inserção profissional

O Serviço de inserção profissional (SIP) pretende promover o desenvolvimento académico, pessoal e profissional dos estudantes diplomados do IUCS e do IPSN, prestando apoio individual e personalizado.

Assume um papel de entidade mediadora, cujo objetivo passa pela aproximação dos alunos e diplomados do IPSN e do IUCS aos recursos e estratégias necessários à procura de emprego e administração de uma carreira, quer a nível nacional quer internacional, propondo e organizando iniciativas que promovam a empregabilidade dos diplomados.

O serviço dirige-se quer aos alunos e diplomados do IPSN e do IUCS que procuram apoio para a inserção no mercado de trabalho, quer às entidades externas que procuram colaboradores ou estagiários na área da saúde.

2.1.2.2 Departamento de Serviços Académicos

- Serviço de Biblioteca

Em cada um dos seus Campus académicos, existem Bibliotecas com o acervo bibliográfico relevante para os ciclos de estudo que aí decorrem.

Os serviços das Bibliotecas têm como finalidade reunir, preservar, atualizar, tratar e difundir toda a documentação e informação de natureza científica, técnica e tecnológica na área da saúde necessária à implementação das políticas de formação, ensino e investigação.

As Bibliotecas existentes e o respetivo acervo encontram-se disponíveis aos utilizadores internos ou externos interessados na consulta das obras disponíveis, devendo estes agir em conformidade com o previsto no Regulamento das Bibliotecas disponível.

· Serviço de Erasmus e Apoio à Mobilidade

Em cada um dos campus académicos, está presente o Serviço de Erasmus e Apoio à Mobilidade (SEAM) cujo objetivo é estimular a mobilidade internacional no IUCS e no IPSN.

A mobilidade internacional de estudantes, docentes e não docentes tem um papel essencial na concretização do objetivo da qualidade que visa estimular a internacionalização em ambas as instituições de ensino superior. Para a concretização deste objetivo é fulcral a existência de um serviço de apoio que promova, auxilie e operacionalize a execução dos programas de mobilidade.

O SEAM tem como principais atividades a realização de acordos bilaterais, promoção da sua execução, acompanhamento e monitorização, a estimulação de mobilidades individuais de estudantes, docentes e não docentes em ambas as Instituições de Ensino Superior, seu acompanhamento e sua monitorização, acompanhar e auxiliar o desenvolvimento de projetos internacionais e é também o ponto de contacto do IUCS e do IPSN com a Agência Nacional Erasmus.

2.2. Instituto Universitário de Ciências da Saúde

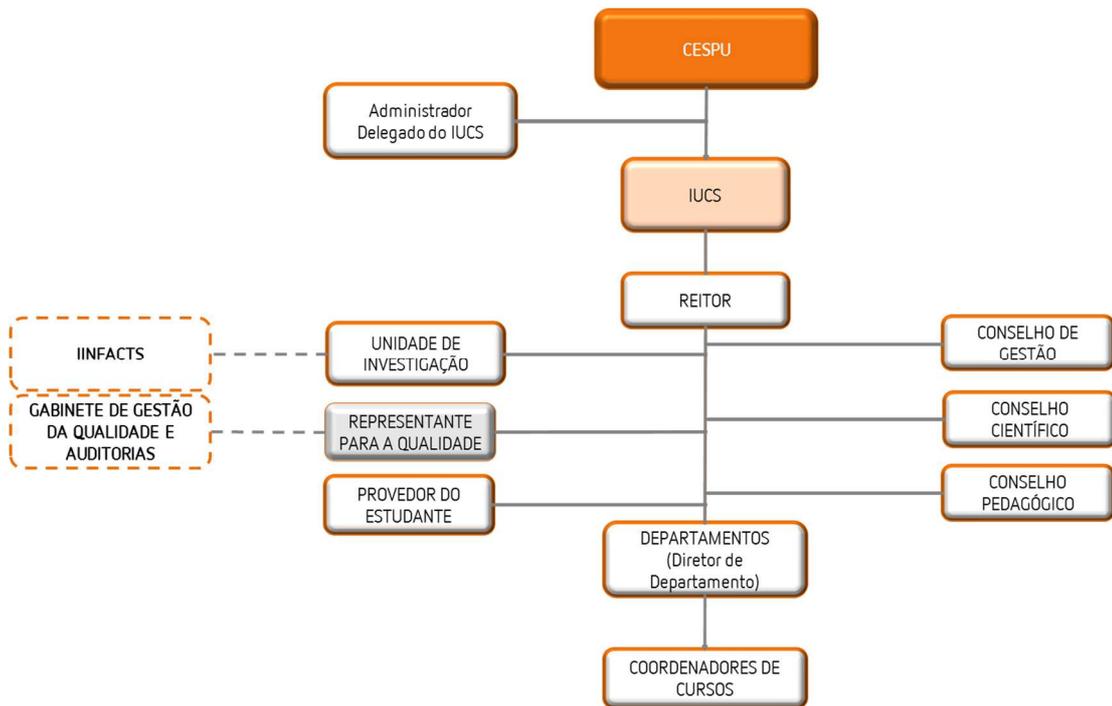
Em 1989, a CESPU obtém autorização para criação e início de funcionamento do Instituto Superior de Ciências Dentárias – Porto, bem como da lecionação do curso de Medicina Dentária no Decreto-Lei nº 250/89 de 8 de agosto.

Com a Portaria 906/93 de 20 de setembro, resultado do alargamento gradual da sua oferta de ciclos de estudo na área da saúde, o Instituto Superior de Ciências Dentárias – Porto altera, em 1993, a sua designação para Instituto Superior de Ciências da Saúde-Norte (ISCS-N).

Em 2015, o Decreto-Lei nº 57/2015 de 20 de abril vem alterar o reconhecimento do interesse público do ISCS-N, passando este a ter natureza de instituto universitário e a denominar-se Instituto Universitário de Ciências da Saúde (IUCS).

O IUCS rege-se por estatutos próprios registados através da Portaria n.º 387/2015 de 27 de outubro, tendo autonomia científica, cultural e pedagógica. Possui órgãos próprios: Reitor, Administrador, Conselho de Gestão, Conselho Científico e Conselho Pedagógico. Tem órgãos de departamentos: Diretor de Departamento e Coordenador de Curso.

2.2.1. Organograma do IUCS



Figura/Tabela 2 - Organograma do IUCS

2.3. Instituto Politécnico de Saúde do Norte

Em 1997, a CESPU deu início ao seu projeto de ensino superior politécnico, vindo reconhecido o interesse público da ESSVA em Vila Nova de Famalicão no Decreto-Lei n.º 270/97 de 4 de outubro e da ESSVS em Gandra-Paredes no Decreto-Lei n.º 303/97 de 4 de novembro.

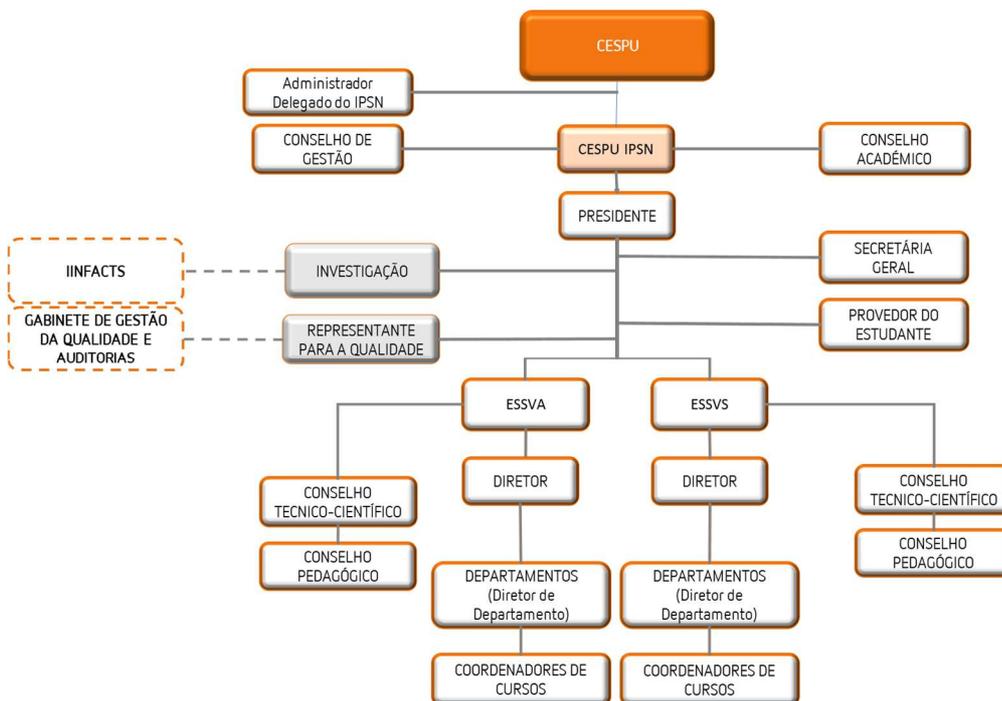
Em 1999 é criado o IPSN que integra a ESSVA e a ESSVS com reconhecimento de interesse público no Decreto-Lei n.º 404/99 de 14 de outubro.

Em março de 2004, foi inaugurado, o novo edifício da ESSVA, que se constitui como uma escola modelar para o ensino das ciências e tecnologias da saúde.

No ano letivo 2014/2015 a ESSVS iniciou a transição da licenciatura em Enfermagem para o campus académico de Penafiel, no edifício CESPU – IINFACTS, estando no ano letivo 2017/2018 a licenciatura a funcionar na íntegra neste campus.

O IPSN rege-se por estatutos próprios registados através do Despacho n.º 120/2011 de 5 de janeiro, tendo autonomia científica, cultural e pedagógica. O IPSN possui órgãos próprios: Presidente, Administrador, Conselho de Gestão e Conselho Académico. As Unidades orgânicas têm órgãos próprios: Diretor, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e Diretor de Departamento.

2.3.1 Organograma do IPSN



Figura/Tabela 3 - Organograma do IPSN

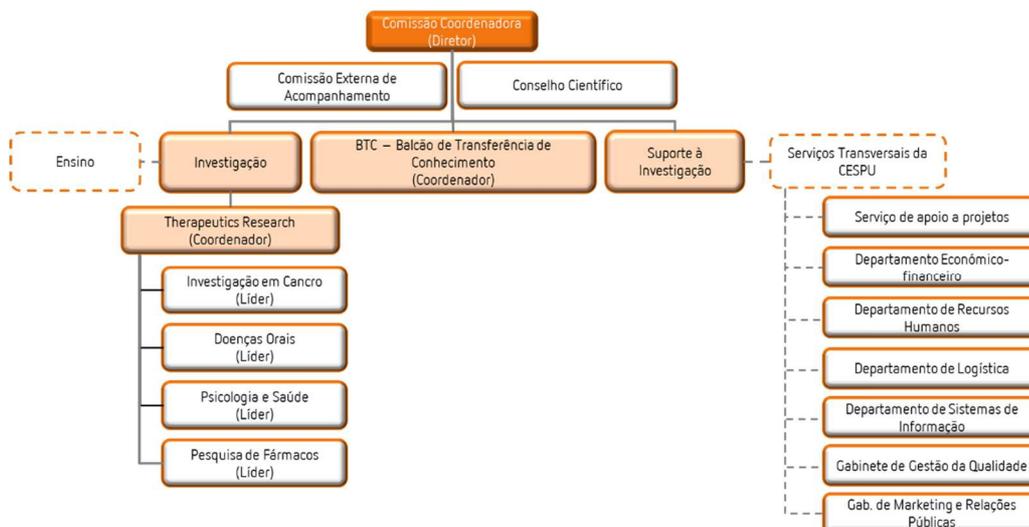
2.4. IINFACTS

O Instituto de Investigação e Formação Avançada em Ciências e Tecnologias da Saúde (IINFACTS) é a unidade de investigação e de desenvolvimento tecnológico da CESPU, CRL e das suas IES.

Tem como missão promover o desenvolvimento e a divulgação da investigação fundamental e aplicada em Ciências e Tecnologias da Saúde, combinando uma prática interdisciplinar com uma ampla atividade de disseminação de pesquisa, promovendo formação avançada e apoiando o ensino de cursos de pós-graduação.

O IINFACTS dispõe de Regulamento próprio devidamente aprovado pelo Conselho de Administração da Cooperativa.

2.4.1. Organograma do IINFACTS



Figura/Tabela 4 - Organograma do IINFACTS

CAPÍTULO III – ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL

3.1. Planeamento Estratégico

A CESPU, CRL definiu um Plano Estratégico para o quadriénio 2017/2020.

O IUCS e o IPSN definiram, no alinhamento do Plano Estratégico da Entidade Instituidora os seus documentos estratégicos.

Os documentos estratégicos estão organizados segundo as seguintes linhas gerais de orientação estratégica:

- Educação, formação e difusão do conhecimento
- Investigação científica e produção do conhecimento
- Responsabilidade social
- Produção de serviços
- Recursos

3.2. Missão

A CESPU tem como Missão criar e difundir conhecimento na área das ciências da saúde, fornecendo aos seus estudantes uma formação sólida e consistente dotando-os de espírito crítico e criativo, dando-lhes condições adequadas ao nível dos recursos para desenvolvimento das atividades de Investigação & Desenvolvimento e potenciando a proximidade destes com a comunidade, tornando-os uma mais valia no ambiente global em que atuamos.

O IUCS tem como Missão criar conhecimento científico, cultural e de formação superior, suportados por investigação, valorização económica do conhecimento, com intervenção social e promoção da saúde, com colaboração ativa junto da comunidade onde se encontra inserido.

O IPSN tem como Missão promover a aprendizagem de conhecimentos e competências, nas áreas das ciências e tecnologias da saúde, e outras complementares, proporcionando aos seus estudantes um processo de ensino-aprendizagem sólido, sustentado num Código Ético de Integridade Académica, e diferenciado pelo ensino em contexto real de trabalho.

3.3. Política da Qualidade

A Política da Qualidade é assumida pela CESPU, pelo IUCS e pelo IPSN como o documento que exprime o seu compromisso para com a qualidade e seus objetivos:

- Promover um ensino e investigação científica de qualidade e inovadores na área das Ciências da Saúde;
- Potenciar o envolvimento de estudantes e outras partes interessadas internas e externas, ouvindo-os(as) periodicamente, e integrando-os(as) nas metodologias e no funcionamento do sistema de gestão e garantia da qualidade, interagindo e satisfazendo os seus requisitos;
- Empenhar-se na promoção da empregabilidade de todos os que se graduam no IUCS e IPSN;
- Valorizar os seus Recursos Humanos, fomentando o seu desenvolvimento profissional e pessoal e envolvendo-os numa dinâmica de inovação e excelência;
- Estimular a internacionalização do IUCS e IPSN;
- Promover e sistematizar a monitorização, avaliação e revisão periódica interna e externa das atividades desenvolvidas como fontes de melhoria contínua e desenvolvimento;
- Garantir o cumprimento de todos os requisitos legais, regulamentares e estatutários e a atualização do seu sistema de gestão e garantia da qualidade de acordo com os referenciais relevantes a nível nacional e internacional;

3.4. Objetivos da Qualidade

Com base nas linhas de orientação estratégica e na política da qualidade, são definidos e planeados anualmente objetivos da qualidade específicos com indicadores e metas a atingir, objetivos estes associados a cada processo.

O acompanhamento e monitorização são garantidos periodicamente, pelos responsáveis dos processos e pelo Conselho Consultivo para a Qualidade.

3.5. Partes interessadas

A CESPU, o IUCS e o IPSN identificaram como partes interessadas relevantes para o Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade as referidas abaixo:

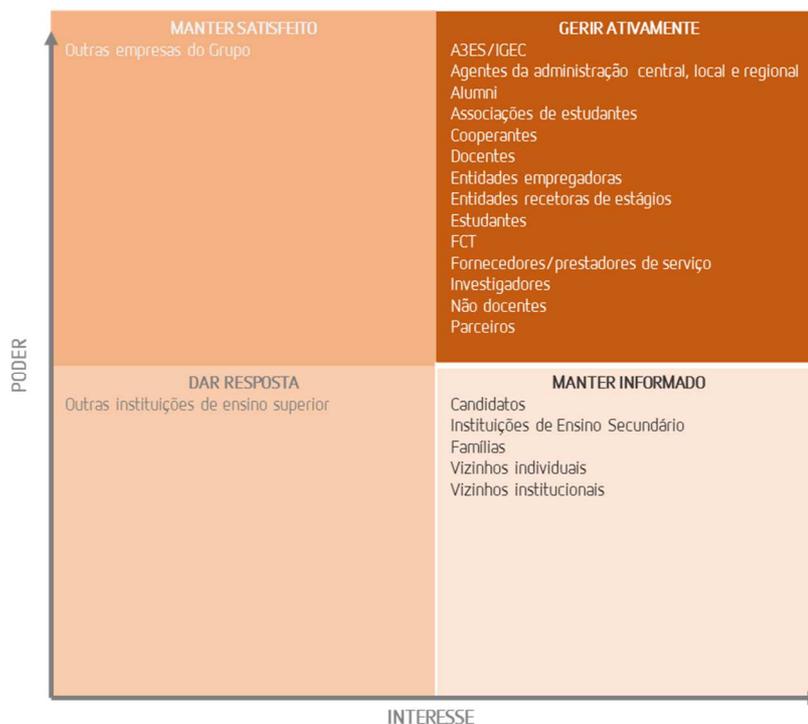
Parte interessada	Principais requisitos	Participação em órgãos com responsabilidade	Mecanismos de auscultação
Estudantes	Qualidade do ensino Qualidade das infraestruturas Comunicação com os docentes Comunicação com as direções Bom apoio administrativo	Conselhos Pedagógicos Conselho Consultivo para a Qualidade Comissões científico-pedagógicas (IPSN) Comissões de curso/ Comissão de Coordenação de Curso (IUCS)	Inquéritos de avaliação pedagógica Avaliações externas Provedor do estudante Caixas de sugestões Requerimentos
Docentes	Progressão na carreira Qualidade das infraestruturas Comunicação com as direções Bom apoio administrativo Apoios à formação	Conselho científico (IUCS) Conselho Pedagógico (IUCS) Conselho Técnico-científico (ESSVA e ESSVS) Conselho Pedagógico (ESSVA e ESSVS) Comissões científico-pedagógicas (IPSN) Comissões de Curso/ Comissão de Coordenação de Curso (IUCS) Conselho científico do IINFACTS	Inquéritos de avaliação pedagógica Reuniões dos órgãos Avaliações externas Reuniões de Início de semestre Avaliação de desempenho
Não Docentes	Longevidade da instituição Qualidade das infraestruturas Comunicação com as chefias Comunicação com as direções	-	Avaliações externas Inquéritos
Cooperantes	Qualidade do ensino Qualidade das infraestruturas Longevidade da instituição	Assembleia geral	Assembleia geral
Alumni	Notoriedade da instituição Marca Relacionamento com a instituição e colegas	Conselho Consultivo para a Qualidade	Reuniões Inquéritos
Investigadores	Notoriedade da instituição Qualidade das infraestruturas Apoio financeiro para projetos	Conselho científico do IINFACTS	Reuniões do conselho científico do IINFACTS
FCT	Produção científica / competitividade / visibilidade internacional Internacionalização do SCTN Difusão do conhecimento	-	Site Concursos Notícias
Fornecedores/Prestadores de serviços	Longevidade da instituição Cumprimentos das condições acordadas	-	Reuniões
Vizinhos "individuais"	Tranquilidade	-	-
Vizinhos "institucionais"	Longevidade da instituição	-	-
A3ES / IGEC / DGES	Qualidade do Ensino Superior	-	Relatórios das CAEs

	Cumprimento dos requisitos legais e estatutários		Relatórios de Auditorias Relatórios de Ações inspetivas
Agentes da administração central, local e regional	Longevidade da instituição Cumprimento dos requisitos legais e estatutários	-	Reuniões
Entidades Empregadoras	Competência dos Diplomados	-	Reuniões Inquéritos
Entidades recetoras de estágios	Competência dos estudantes Boa relação institucional	-	Reuniões Inquéritos
Associações de estudantes	Qualidade das infraestruturas Apoio financeiro Apoio para a realização de atividades culturais	-	Reuniões
Parceiros	Cumprimento dos protocolos acordados	-	Reuniões
Famílias	Qualidade do ensino Qualidade das infraestruturas	-	-
Outras empresas do Grupo	Longevidade da instituição	-	Relatórios Reuniões
Outras instituições de ensino superior	-	-	Comunicação social Estatísticas Internet

Figura/Tabela 5 - Partes Interessadas

A CESPU, o IUCS e o IPSN, querem dar resposta às expectativas das partes interessadas avaliando periodicamente as suas necessidades e grau de satisfação.

Efetuada uma análise ao poder destas partes interessadas no SGGQ e a capacidade que têm para o influenciar, conforme quando abaixo, concluiu-se assim qual a estratégia de atuação a adotar para cada uma delas.



Figura/Tabela 6 - Matriz de Mendelow - Relação Poder vs Interesse das Partes Interessadas

CAPÍTULO IV - SISTEMA DE GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE

4.1. Âmbito

Gestão, conceção e prestação de ensino superior politécnico e universitário.

4.2. Documentação de referência

- Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior (RJAES), aprovado pela Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto
- Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior (RJIES), aprovado pela Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, EURASHE, Brussels, 2015
- Referenciais para os Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior, A3ES, Lisboa (Versão de outubro de 2016, adaptada dos European Standards and Guidelines 2015)
- NP EN ISO 9001:2015 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos, Instituto Português da Qualidade, Caparica, 2015
- NP EN ISO 9000:2015 – Fundamentos e vocabulário, Instituto Português da Qualidade, Caparica, 2015

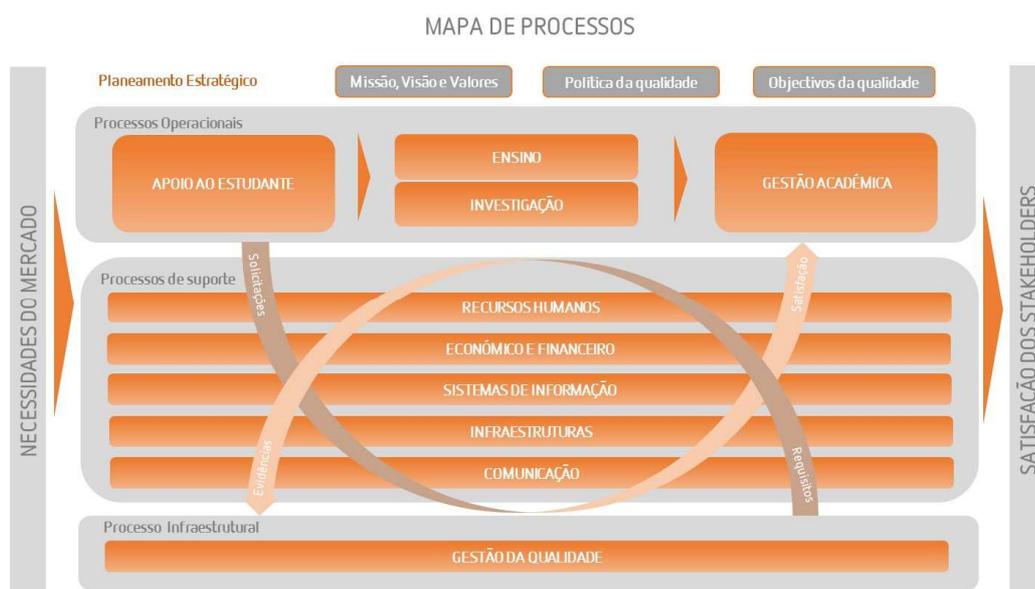
4.3. Abordagem por processos

O Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade desenvolvido segue uma abordagem por processos. Por processo entende-se um conjunto de atividades que transformam entradas (inputs do processo) em saídas (outputs do processo). Os processos interagem e inter-relacionam-se entre si.

Para cada um dos processos são identificados e monitorizados um conjunto de indicadores de desempenho.

A identificação dos processos necessários para a realização da sua atividade permitiu a seguinte classificação dos processos:

- Processos operacionais** – os que têm a ver com a atividade principal da CESPU, do IUCS e do IPSN (*core business*) e que são os processos relativos ao ensino-aprendizagem, investigação e ao estudante;
- Processos de suporte** – os que servem de apoio e prestam serviço aos processos operacionais;
- Processo infraestrutural** – o que se relaciona com a melhoria contínua através da gestão da qualidade e considerando os valores condutores da organização definidos pela direção.



Figura/Tabela 7 - Mapa de Processos do SGGQ

4.4. Estrutura de gestão e funções do Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade

A estrutura de gestão do Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade da CESPU, do IUCS e do IPSN, baseia-se numa estrutura com uma coordenação central garantida operacionalmente pelo Gabinete de Gestão da Qualidade e Auditorias que tem uma estreita ligação funcional à Gestão de Topo da CRL, à Gestão de topo do IUCS e à Gestão de Topo do IPSN.

De forma a garantir a incorporação no SGGQ dos contributos de todas as partes interessadas, a revisão do Sistema é realizada pelo Conselho Consultivo para Qualidade que aporta uma visão integrada aos documentos estruturantes do SGGQ, nomeadamente para a Política da Qualidade e o Manual da Qualidade.

4.4.1. Gestão de Topo

Entidade	Órgão	Funções
CESPU, CRL	Conselho de Administração	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar o Planeamento Estratégico da Entidade Instituidora; - Promover e comunicar as orientações estratégicas para o SGGQ, conducentes a uma cultura de qualidade assente na implementação e na melhoria dos processos; - Nomeação do Coordenador da Qualidade; - Nomeação do Representante para a Qualidade dos Serviços; - Aprovação do Representante para a Qualidade do IUCS e do IPSN sob proposta das respetivas IES; - Aprovar os documentos de carácter institucional do SGGQ, nomeadamente, a Política da Qualidade e o Manual da Qualidade; - Aprovar o Plano Anual de Atividades da CESPU, CRL; - Aprovar o Plano de Atividades e Orçamento do IUCS e IPSN; - Aprovar o Relatório de Revisão Anual do SGGQ, para a revisão do SGGQ pelo CCQ; - Aprovação do Programa Anual de Auditorias;
IUCS	Conselho de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovar o documento estratégico do IUCS; - Aprovar o Plano de Atividades do IUCS; - Definir os objetivos da qualidade do IUCS; - Nomear o Representante para a Qualidade do IUCS; - Dar parecer sobre os documentos de caráter institucional do SGGQ, nomeadamente a Política da Qualidade e o Manual da Qualidade; - Aprovar os procedimentos e normas para o bom funcionamento do IUCS; - Aprovar o Relatório de Revisão do SGGQ no IUCS; - Concretizar, no IUCS, a estratégia para a qualidade, bem como as disposições constantes deste manual; - Atribuição de responsabilidade e autoridades para a implementação, gestão e melhoria dos processos da qualidade no IUCS;
IPSN	Conselho Académico	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovar o documento estratégico do IPSN; - Aprovar o Plano de Atividades do IPSN; - Definir os objetivos da qualidade do IPSN; - Nomear o Representante para a Qualidade do IPSN; - Dar parecer sobre os documentos de caráter institucional do SGGQ, nomeadamente a Política da Qualidade e o Manual da Qualidade; - Aprovar os procedimentos e normas para o bom funcionamento do IPSN; - Aprovar o Relatório de Revisão do SGGQ no IPSN; - Concretizar, no IPSN, a estratégia para a qualidade, bem como as disposições constantes deste manual;

- Atribuição de responsabilidade e autoridades para a implementação, gestão e melhoria dos processos da qualidade no IPSN;

Figura/Tabela 8 - As funções da Gestão de Topo no SGGQ

4.4.2. Gabinete de Gestão da Qualidade e Auditorias (GGQ)

- Coordenar, promover a melhoria e rever o SGGQ;
- Elaborar os documentos de carácter institucional do SGGQ, designadamente a Política da Qualidade e o Manual da Qualidade;
- Monitorizar a execução do Plano de Atividades da CESPU;
- Elaborar o Programa Anual de Auditorias bem como assegurar a sua execução;
- Preparar a Revisão anual do SGGQ, incluindo os Relatórios de Revisão do SGGQ no IUCS e o Relatório de Revisão do SGGQ no IPSN;
- Reportar à Gestão de Topo da CESPU, do IUCS e do IPSN o desempenho do SGGQ, e qualquer necessidade de melhoria;
- Coordenar, com a Gestão de Topo da CESPU, do IUCS e do IPSN, a definição de responsabilidades, recursos, metodologia e prazos para implementação das ações de melhoria e inovações decorrentes da Revisão do Sistema;

4.4.3. Conselho Consultivo para a Qualidade

(Presidente da CESPU, Reitor do IUCS, Presidente do IPSN, Administradores Delegados, Presidentes dos Órgãos Académicos, Diretores de Departamentos Académicos, Diretores de Departamentos e Gabinetes Administrativos, Representantes para a Qualidade, Provedores do Estudante, Presidentes das AEs, Representantes dos Alumni)

- Assegurar que o SGGQ integra a contribuição de todas as partes interessadas;
- Garantir que o SGGQ contribui para a efetiva melhoria da qualidade na CESPU;
- Realizar a Revisão do SGGQ;

4.4.4. Representantes para a Qualidade

- Estabelecer a comunicação regular com o GGQ;
- Apoiar o GGQ na promoção da melhoria do SGGQ nos serviços da Entidade Instituidora e nas Instituições de Ensino e no IINFACTS;
- Apoiar o GGQ na preparação e elaboração dos Relatórios de Revisão do SGGQ;
- Acompanhar as ações corretivas e preventivas a implementar;
- Promover o envolvimento de docentes, estudantes, colaboradores e outras PI no SGGQ.

4.4.5. Gestores intermédios

(Gestores de Processo, Diretores de Departamento, Coordenadores de curso ~~Ciclo de Estudos~~)

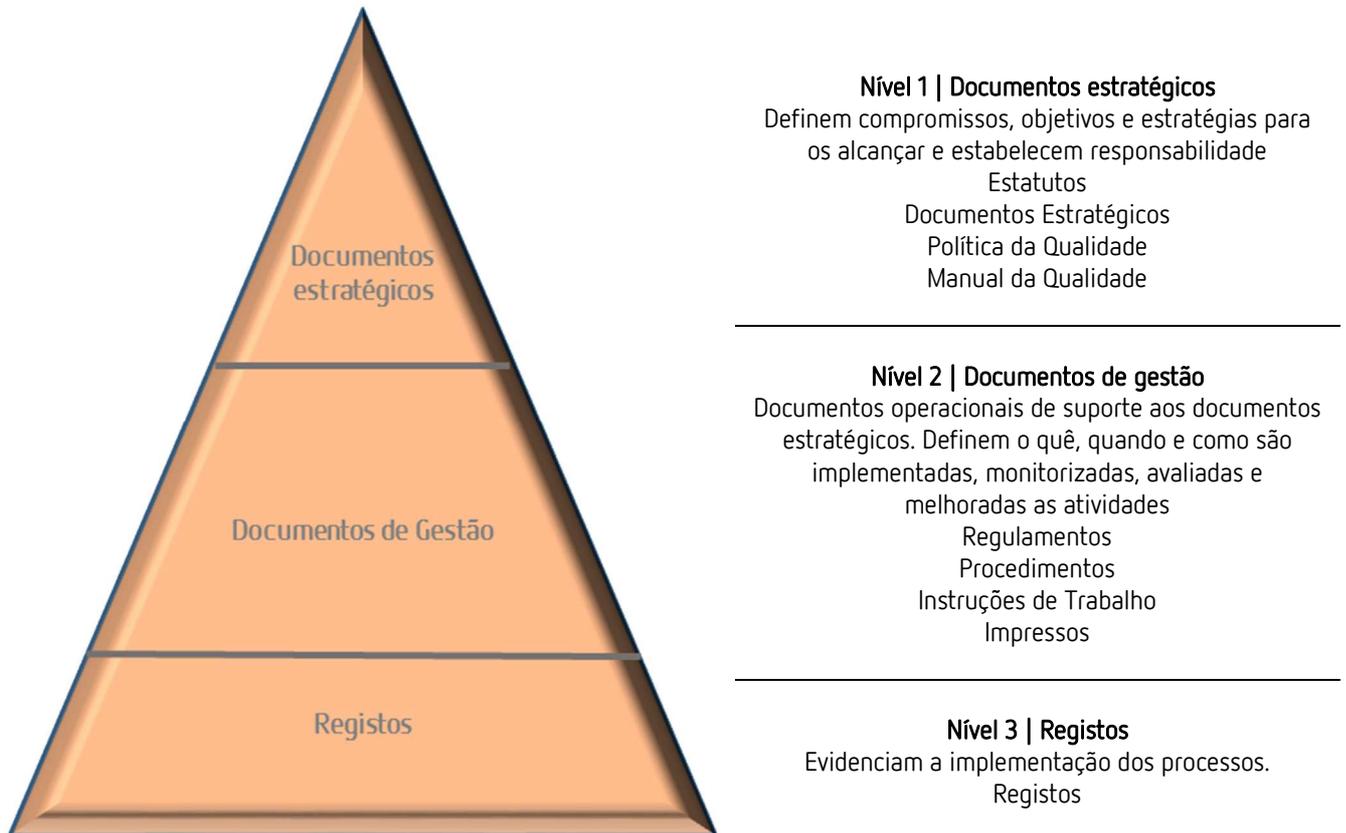
- Elaborar/rever a documentação associada ao processo nomeadamente: a ficha de processo, procedimentos, instruções de trabalho e impressos associados;
- Implementar o processo, garantindo e planeando a sua melhoria contínua;
- Recolher, tratar e analisar os dados dos indicadores de desempenho e indicadores de gestão;
- Colaborar na realização de auditorias internas ao Processo e/ou ao SGGQ;
- Analisar e tratar as não conformidades, observações e oportunidades de melhoria;

4.4.6. Auditores internos

- Realização de auditorias internas da qualidade, conforme previsto no Programa Anual de Auditorias da Qualidade.

4.5. Estrutura documental

A estrutura documental do SGGQ, contempla vários níveis hierárquicos, conforme demonstrado na figura abaixo:



Figura/Tabela 9 - Estrutura documental do SGGQ

4.5.1. Documentação de Planeamento, monitorização, controlo e melhoria

A CESPU, o IUCS e o IPSN documentam a sua atividade de Garantia e Gestão da Qualidade através de diversos registos. No quadro abaixo apresentam-se os mais relevantes assim como, a(s) fase(s) do ciclo PDCA em que se enquadram

	Entidade			Atividade			
	EI	IUCS	IPSN	Plan	Exec.	Monit.	Melhor.
Plano Estratégico da CESPU, CRL	X			X			X
Documento Estratégico da IE		X	X	X			
Política da Qualidade	X	X	X	X			
Manual da Qualidade	X	X	X	X			
Plano de Atividades da CESPU, CRL	X			X			
Plano de Atividades da IE		X	X	X			
Plano de Atividades dos serviços de suporte	X			X			
Ficha de Unidade Curricular		X	X	X			
Indicadores de Desempenho	X	X	X		X	X	
Indicadores de Gestão	X	X	X		X	X	
Relatório de Atividades a elaborar pelos regentes		X	X			X	X
Relatório de Apreciação Global de Ciclo de Estudos		X	X			X	X
Relatório de Atividades Anual das IES		X	X			X	X
Relatório de Revisão do SGGQ	X	X	X			X	X

Planos de Ações	X	X	X	X	X	X
Relatório de Auditorias internas	X	X	X	X	X	X
Ficha de Não Conformidade, Ações corretivas e preventivas	X	X	X	X	X	X

Figura/Tabela 10 - Documentação de Planeamento, monitorização e melhoria do SGGQ

4.6. Gestão e Garantia da Qualidade

4.6.1. Ensino e Aprendizagem

O SGGQ no processo Ensino e Aprendizagem prevê atividades de planeamento, monitorização, avaliação e melhoria necessárias para garantir o alinhamento com a estratégia e objetivos definidos, sendo envolvidos neste processo os órgãos, interlocutores e partes interessadas relevantes.

A. Integração e percurso académico dos estudantes

O percurso académico dos estudantes é uma preocupação do IUCS e do IPSN que começa desde logo aquando da atração dos futuros estudantes, passando pela sua integração e acompanhamento académico, até à sua integração e acompanhamento profissional. Conforme o compromisso assumido na política da qualidade, os estudantes são integrados e escutados na conceção e funcionamento do SGGQ de forma a conhecer e melhor satisfazer os seus requisitos nas diferentes fases da sua vida académica nas instituições de ensino.

A captação dos futuros estudantes implica o envolvimento de diferentes áreas que conduzam à criação de sinergias que permitam a melhoria das estratégias de promoção e conseqüentemente atração de mais estudantes. A estratégia de captação assenta em três eixos essenciais: constante exigência para com a qualidade do ensino aprendizagem a nível científico e pedagógico; reforço da notoriedade institucional e da marca; ações de comunicação nacionais e internacionais. O Gabinete de Marketing e Relações Públicas tem nesta área um papel essencial principalmente nos dois últimos eixos, tendo os departamentos académicos o principal papel no primeiro eixo.

As políticas de acesso e os procedimentos e critérios de admissão, estão definidos e são divulgados através do Guia de Ingresso, para o concurso institucional de acesso, e através de regulamentos específicos dos concursos especiais de acesso. O processo de candidatura pode ser efetuado pelo próprio candidato através da ferramenta informática NONIO ou recorrendo ao apoio do Serviço de Ingresso/Secretarias nos diferentes campus, que prestam o auxílio necessário e procedendo posteriormente à inserção dos dados no NONIO.

O acolhimento institucional aos estudantes é garantido através de uma cerimónia de boas vindas aos novos alunos na qual os estudantes são acolhidos quer pelas Instituições de Ensino, quer pela comunidade envolvente próxima aos campus que oferecem serviços de interesse para os estudantes. Nesta cerimónia, os estudantes são recebidos pelo Presidente da Entidade Instituidora, pelo Reitor/Presidente da Instituição de Ensino Superior, a quem se juntam os Diretores de Escola, no caso do IPSN. São ainda apresentados os coordenadores de curso aos novos estudantes e atribuídas bolsas de mérito aos alunos com melhores notas de ingresso.

No início de cada ano letivo, são ainda realizadas sessões de informação e esclarecimento aos novos estudantes para a sua melhor integração na comunidade académica. São apresentados os serviços de apoio ao estudante e seus principais procedimentos: serviço de apoio psicológico, ação social, Erasmus e apoio à mobilidade, bibliotecas reprografias e cantinas escolares, as secretárias gerais das IES apresentam os principais regulamentos de interesse aos estudantes e o Departamento de Sistemas de Informação apresenta os principais sistemas de informação disponíveis.

De salientar que para os alunos em mobilidade internacional é também realizada uma semana de acolhimento, que além da integração académica, contempla ainda atividades de cariz cultural na cidade do Porto.

B. Atividade pedagógica

A qualidade do corpo docente é um fator essencial para a garantia da qualidade no processo ensino-aprendizagem. O IUCS e o IPSN têm um corpo docente próprio e estável, academicamente qualificado para os cursos e as áreas científicas de ambas as instituições.

De maneira a garantir uma eficaz distribuição dos docentes, é elaborado anualmente o planeamento do serviço docente, documento que permite verificar a eventual necessidade de contratação de novos docentes, para garantir o cumprimento da carga letiva global para o ano letivo.

O Regulamento de Avaliação de Desempenho dos Docentes do IUCS define as regras para a avaliação dos docentes em quatro vertentes: ensino, investigação, extensão universitária e gestão universitária. Já no Regulamento de Avaliação de Desempenho dos Docentes do IPSN, as 4 vertentes serão: ensino, investigação, relação com o meio envolvente e organização. Em ambas as instituições, a avaliação do desempenho dos docentes realiza-se em períodos quinquenais para o pessoal docente de carreira, com monitorizações anuais, e em períodos anuais para os docentes especialmente contratados.

A qualidade no processo ensino-aprendizagem é garantida também pela revisão periódica das fichas das unidades curriculares, garantindo assim a sua permanente adequabilidade e inovação científica e pedagógica.

C. Monitorização do Ensino-aprendizagem

(i) Unidades curriculares

A elaboração das fichas de unidade curricular é da responsabilidade do Regente da Unidade Curricular, sendo aprovadas pelos órgãos da instituição de ensino estatutariamente competentes.

O conteúdo das fichas de unidade curricular, é redigido em português e em inglês e contempla a seguinte informação:

- Identificação da unidade curricular (curso, ano letivo, departamento, nome; n.º de ECTS, tempo de trabalho, horas de contacto, pré-requisitos, entre outros);
- Objetivos de aprendizagem;
- Conteúdo programático;
- Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos da unidade curricular
- Metodologias de ensino
- Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da UC;
- Metodologia de avaliação
- Regime especiais de avaliação
- Observações;
- Bibliografia fundamental e complementar.

Para a revisão da unidade curricular é elaborado pelo regente da Unidade Curricular o Relatório de Atividades cujo objetivo é fazer uma apreciação e avaliação global do ano letivo que decorreu e identificar as oportunidades de melhoria para a unidade curricular. O Relatório de Atividades inclui:

- Identificação da Unidade Curricular (curso, nome, ano curricular, semestre, n.º de ECTS, horas de contacto, identificação do regente, identificação do(s) assistente(s), entre outros);
- Atividades pedagógicas realizadas e a sua integração no programa da unidade curricular
- Dados estatísticos;
- Apreciação global
- Análise crítica/análise swot
- Propostas de melhoria

Os inquéritos pedagógicos realizados aos estudantes e aos docentes semestralmente, são um instrumento fundamental para a monitorização do processo de ensino e aprendizagem. Os inquéritos aos estudantes dividem-se em quatro partes: uma em que o aluno avalia a sua atitude perante a UC, uma segunda parte em que avalia a UC propriamente dita, uma terceira em que avalia o docente e, por último, uma caixa de texto para comentários gerais sobre o processo pedagógico. No questionário apresentado no final do segundo semestre acresce uma segunda parte ao inquérito em que é solicitado aos estudantes que avaliem a Instituição e ainda o curso.

Os resultados do processo de avaliação são trabalhados pelas comissões criadas no âmbito do Conselho Pedagógico das IES para o efeito e posteriormente apresentadas as conclusões aos órgãos das IES para análise e definição das medidas de melhoria necessárias.

(ii) Curso

Anualmente, o coordenador de curso, tendo como base o relatório de atividade dos regentes sobre as UC, produz o relatório global do curso, referente ao ano letivo em apreciação, onde incorpora a análise dos resultados obtidos, desempenho do corpo discente, os resultados da avaliação pedagógica, propondo eventuais melhorias, caso sejam detetadas a necessidades de aplicação de medidas corretivas.

Estes relatórios são apreciados e analisados pelos Conselhos Pedagógicos do IUCS, ESSVA e ESSVS, e as conclusões remetidas para os órgãos respetivos para validação e implementação de medidas corretivas e melhorias.

(iii) Departamento

Anualmente o Conselho de Gestão do IUCS e o Conselho de Gestão do IPSN analisam as atividades desenvolvidas pelos Departamentos do IUCS, da ESSVS e da ESSVA

(iv) Instituição de Ensino

O IUCS e o IPSN, anualmente, monitorizam e analisam a sua atividade, através da elaboração dos seus Relatórios de Atividades que, após elaboração e aprovação interna são enviados para a Entidade Instituidora e publicados na página da internet.

4.6.2. Investigação e desenvolvimento

No IUCS e no IPSN a investigação é desenvolvida no contexto do IINFACTS. Desde a sua criação, o IINFACTS, definiu e implementou os seus procedimentos internos, de forma a assegurar a gestão e garantia da qualidade da investigação realizada tendo em conta os referenciais e requisitos nacionais e internacionais para esta área.

Anualmente o IINFACTS define o seu Plano de Atividades com o enquadramento estratégico e a definição de objetivos específicos e atividades para o ano seguinte, que inclui a definição dos indicadores e das metas a atingir.

Por sua vez, findo cada ciclo, é elaborado o Relatório de Atividades do IINFACTS no qual são analisados nomeadamente os indicadores de produção científica permitindo avaliar a performance da atividade de investigação.

4.6.3. Internacionalização

Desde há já alguns anos o IUCS e o IPSN definiram como um dos principais objetivos estratégicos a internacionalização das instituições de ensino superior. No que concerne a internacionalização, poderemos desdobrar esta área em dois níveis de atuação:

- internacionalização através do aumento do número de estudantes regulares internacionais;
- internacionalização através da promoção e do incentivo à participação em programas de mobilidade internacional.

As iniciativas relacionadas com a estratégia de internacionalização por via do aumento de número de estudantes internacionais, resultam de esforços conjuntos da Entidade Instituidora, com a Reitoria/Presidência das Instituições de Ensino, e com as Direções dos Departamentos.

Na área da mobilidade, as instituições de ensino contam organicamente com o Serviço de Erasmus e de Apoio à Mobilidade que colabora com os Coordenadores Pedagógicos, garantido a operacionalização dos processos de mobilidade desde o planeamento, seriação, formalização de contratos pedagógicos, reconhecimento de classificações, etc. Todos estes processos são suportados por documentação de suporte que permitem a monitorização e transparência dos mesmos.

O planeamento e a monitorização são garantidos através dos Planos de Atividades definidos, Relatórios de acompanhamento e indicadores definidos.

4.6.4. Colaboração interinstitucional e com a comunidade

O IUCS e o IPSN entendem ter junto da comunidade um papel fundamental, mais ainda se notarmos que ambas as instituições têm como objeto primordial o ensino na área da saúde.

O planeamento das atividades de colaboração interinstitucional e com a comunidade, faz-se ao nível das instituições de ensino e seus departamentos através dos seus Planos anuais de atividades. A monitorização é feita pelas coordenações de curso que ao longo do ano garante a execução e o controle do planeamento.

A análise da execução e a revisão anual é garantida através dos relatórios anuais de atividades e de um conjunto de indicadores definidos para garantir a monitorização destas atividades.

4.6.5. Recursos e Serviços de Apoio

O planeamento das atividades dos serviços de apoio assenta na elaboração de plano de atividades anuais que contemplam a identificação dos riscos e oportunidades para o serviço, a identificação dos objetivos para o ano e o seu enquadramento estratégico, assim como a revisão dos indicadores de desempenho estabelecidos para monitorização.

Os planos de atividades dos serviços de suporte carecem da aprovação do Conselho de Administração da CESPU

A execução destes planos de atividades é monitorizada pelos responsáveis de processos e pelo GGQ que acompanham o desenvolvimento e os desvios, quando ocorrem, e implementam as medidas necessárias para minimizar os mesmos.

Anualmente, em sede de análise final, é elaborado o relatório de atividades dos serviços de suporte com a análise crítica do planeamento e da sua execução que são enviados para análise e aprovação do CA.

4.6.6. Gestão e Publicitação da Informação

Os processos e atividades desenvolvidas na CESPU, IUCS e IPSN são suportados por sistemas de informação, que registam e produzem informação de relevo para a tomada de decisão nos seus diferentes níveis. Os sistemas de informação mais relevantes, descrevem-se sucintamente abaixo.

. NONIO – software de gestão académica que gere toda a informação académica do IUCS e IPSN e está acessível online. A informação gerida engloba horários, turmas, sumários, resultados das avaliações, notificações e comunicações das instituições e docentes com os estudantes e dos estudantes com a instituições e docentes, entre outras.

. PRIMAVERA – software de gestão administrativa e financeira

. Moodle – sistema de apoio à atividade letiva, permitindo a disponibilização de conteúdos de suporte, possibilidade de interação direta com os alunos ou até a realização de vários tipos de avaliação.

. LimeSurvey – esta plataforma de gestão de inquéritos é utilizada extensivamente por toda a comunidade académica. Nela são geridos processos de inquérito a vários níveis, desde os pedagógicos e de autoavaliação de cursos e disciplinas, de apoio a trabalhos de alunos ou até mesmo de suporte aos serviços, como acontece no caso do RAIDES.

. Intranet – repositório de documentos e veículo de comunicação interna abrangendo todas as áreas de funcionamento da CESPU, IUCS e IPSN. A gestão de conteúdos e as atualizações são geridas pelo GGQ. A Intranet é o ponto central de consulta de documentação no âmbito do Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade. Neste repositório estão também disponíveis para consulta os regulamentos e outros documentos normativos relevantes.

. Site de avaliação de desempenho – a avaliação de desempenho dos trabalhadores não docentes é feita de uma forma desmaterializada, utilizando uma aplicação web. Todo o workflow é passível de ser monitorizado pelas várias partes envolvidas, estando todas as fases do processo devidamente explicitadas, quanto à informação necessária para a sua conclusão.

Quanto à publicitação da informação, naturalmente, o veículo privilegiado para além das ferramentas referidas anteriormente, é a página web institucional cuja gestão cabe ao Gabinete de Marketing e Relações Públicas em conjunto com o Departamento de Sistemas de Informação. Na página web é possível encontrar os documentos estratégicos da Entidade instituidora e das instituições de ensino, planos e relatórios de atividades, Manual da Qualidade entre outra documentação relevante.

Por outro lado, a página web é um dos veículos de comunicação com as partes interessadas, sendo um dos meios usados para divulgação de oferta formativa, eventos, notícias, entre outras.

4.6.7. Avaliação Externa Periódica

A CESPU, o IUCS e o IPSN submetem-se periodicamente a processos de avaliação externa que, além de validarem a sua conformidade com os requisitos legais, fornecem indicações e caminhos conducentes à melhoria contínua do SGGQ implementado.

Um claro mecanismo de avaliação externa promotor de melhoria são os processos de acreditação externa de ciclos de estudo da A3ES que, além de identificarem regularmente melhorias a introduzir no IUCS e no IPSN, foram um importante elemento

sensibilizador da comunidade docente, não docente e discente para a problemática da garantia de qualidade, a sua necessidade e vantagens.

Da mesma forma, mais recentemente, os processos de acreditação institucional conduzidos também pela A3ES têm sido essenciais para a promoção da melhoria no IUCS e IPSN, fornecendo uma visão externa das instituições e de melhorias necessárias para a eficácia do SGGQ.

Desde 2006, a CESPU, o IUCS e o IPSN têm o seu SGGQ implementado e certificado de acordo com a norma ISO 9001. As não conformidades, observações e oportunidades de melhoria identificadas no âmbito dos processos de auditoria são também elas analisadas e implementadas no sentido de promover a conformidade, a melhoria e conseqüentemente uma maior eficácia no SGGQ.