

Lea[®]ning Organizations: the IPP case

(Quality management in different activity sectors – Higher Education)

Rui Pulido Valente*

*Docente na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre – investigador do C3i – Centro Interdisciplinar de Investigação e Inovação (rpval@estgp.pt)

O presente projecto enquadra-se na candidatura a especialista do autor, que tem desenvolvido parte da sua actividade profissional na implementação e acompanhamento de Sistemas de Gestão da Qualidade e, também, eventualmente até com mais regularidade, no acompanhamento de programas de acção formação em empresas e instituições (no âmbito das PME's, da economia social, por exemplo).

O cruzamento da experiência recolhida em organizações diversas com o trabalho desenvolvido na instituição de ensino superior a que o autor pertence constitui uma interessante componente deste projecto.

Neste artigo o autor compilou uma série de informação associada à experiência de desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e da Responsabilidade Social do Instituto Politécnico de Portalegre e suas Escolas, desde o ano de 2007.

O objectivo principal foi centrar a atenção na capacidade de aprendizagem da nossa organização, identificando as boas práticas mas, simultaneamente, analisando as dificuldades e os principais problemas que tivemos que enfrentar.

Pretende-se, também, evidenciar a importância dos Sistemas de Gestão da Qualidade enquanto factores de integração em organizações com estruturas de dupla responsabilidade, como as instituições de ensino em que é cara a autonomia científica e pedagógica dos docentes. Situações semelhantes podemos encontrar nos Hospitais, em que não pode deixar de ser assegurada a autonomia da profissão médica. Embora não sejam aqui abordados exemplos da área da saúde, o autor tem um conhecimento mínimo dessa realidade para a referir e lança o desafio para uma troca de experiências.

A metodologia utilizada foi a análise circunstanciada da evolução da documentação, da estrutura da organização da qualidade e das actas dos diversos organismos, assim como o nível de envolvimento dos órgãos e grupos sociais. Também foram realizadas entrevistas a sectores representativos das várias partes interessadas.

O histórico já existente aproxima-se dos 8 anos, o que permite um certo distanciamento relativamente às questões iniciais (em que o próprio autor esteve envolvido) e poder contar com um volume de informação e dados muito interessante para uma análise deste tipo.

Trata-se, não apenas de um estudo sobre a evolução da organização e do sistema mas também, e muito importante, uma teorização sobre a capacidade de aprendizagem da própria organização. Esta capacidade, associada ao termo *Learning Organizations* constitui um dos factores essenciais no processo de melhoria contínua que é considerada a fonte de energia para o bom desempenho do sistema e envolvimento das pessoas.

A realidade, por sua vez, obriga-nos a integrar nesta avaliação as questões de racionalização dos recursos e a falar em *Lean(ing) Organizations* como aquelas que se preocupam com a redução do desperdício e a correcta utilização dos meios.

Há dois motivos para um interesse crescente no ensino superior: o facto de serem organizações que, embora fortemente hierarquizadas (como toda a administração pública), têm uma componente matricial muito importante e, por outro lado, o objectivo claramente transmitido pela A3E's de desenvolver um sistema de Garantia da Qualidade próprio.

A tipologia da organização no universo IPP e a imaturidade da mesma num quadro de escolas com culturas e experiências diferentes tornou obrigatório um estudo prévio da sua história levando em linha de conta todos os sobressaltos político-legais destes últimos 8 anos.

Inicialmente foi efectuada uma análise circunstanciada dos processos e da sua interligação com destaque para as inúmeras versões das matrizes de cada Processo, chegando nalguns casos a uma dúzia de modificações substanciais. Esta análise revelou-se fundamental para um conhecimento real de todo o edifício criado e responsabilidades de cada organismo, órgão ou função, assim como de toda a documentação de suporte ao sistema.

A fase seguinte centrou-se na leitura das várias alterações ao Manual do Sistema Integrado de Gestão tentando compreendê-las numa perspectiva histórica e o que reflectem da mudança organizacional vivida. A ligação estreita entre o *Balance Scorecard* e os indicadores de desempenho dos vários processos foi outro dos elementos resultantes desta análise.

A concluir foi desenvolvido um estudo sobre o envolvimento interno com a recolha de opiniões e observação directa a partir da colaboração directa de todas as partes interessadas nas acções internas e nos resultados dos inquéritos.

Portalegre, 9 de Março de 2014

Lea[®]ning Organizations: the IPP case

(Quality management in different activity sectors – Higher Education)

Rui Pulido Valente*

*Docente na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre – investigador do C3i – Centro Interdisciplinar de Investigação e Inovação (rpval@estgp.pt)

This project falls within the application of the expert author, who has developed most of his professional activity in the implementation and monitoring of Quality Management Systems and also possibly even more regularly, monitoring of action training programs in companies and institutions (in the context of SMEs, social economy, for example).

The crossing experience between different kind of organizations including the one where the author usually teaches, seems to be an interesting component of this work.

In this article the author has compiled a series of historical information from the experience of developing and implementing the Polytechnic Institute of Portalegre Quality and Social Responsibility Management System, since the year 2007.

The main objective was to focus on the learning ability of our organization, identifying good practices but simultaneously analyzing the difficulties and the major issues we faced.

It also aims to highlight the importance of Quality Management Systems as factors of integration in organizations supported by dual responsibility structures, as educational institutions when dealing with scientific and pedagogical autonomy of teachers. Similar situations can be found in hospitals where we must guarantee autonomy of the medical profession. Although not addressed to the health, sector, the author has a minimal knowledge of that reality and pretend to exchange some experiences.

The methodology was based on detailed analysis of the evolution of documentation, organization structure and the quality meeting documents of various organizations, as well as the level of involvement of agencies and social groups. Interviews with representatives of various stakeholder sectors were also performed.

The existing history already approaching 8 years, which allows for a certain distance from the initial questions (in which the author was involved) and must obtain a volume of information and very interesting data for such an analysis.

This is not only a study of the organization and evolution of the system but also, and very important, theorizing about the learning capacity of the organization itself. This capability, coupled with the term Learning Organizations is one of the key factors in the process of continuous improvement which is considered the source of energy for the good performance of the system and involvement of people.

The reality, in turn, requires us to integrate rationalization processes within our framework, speaking in Lean(ing) Organizations as those who care about reducing waste and proper use of the means.

There are two reasons for a growing interest in higher education: the fact that they are organizations which, although strongly hierarchical (as all public administration),

have a very important matrix component, and secondly, the objective clearly transmitted by A3E's (Portuguese High School Creditation Agency) to develop a Management Guarantee Quality System.

The organization typology and immaturity (if we attend the frame of schools with different cultures and experiences) conduct to a prior study of their history taking into account all the political and legal upheaval these last 8 years.

Initially a detailed analysis of the processes and their interconnection with emphasis on the numerous versions of the matrices of each process, reaching in some cases to a dozen substantive changes were investigated. This analysis proved to be vital for a real understanding of the whole building created and responsibilities of each body or function, as well as all supporting documentation to the system.

The next phase focused on the reading of several amendments to the Integrated Management System trying to understand them in a historical perspective and that reflect the organizational change experienced Manual. The close link between the Balanced Scorecard and performance indicators of the various processes was another element resulting from this analysis.

Completing a study on internal involvement with collection of views and direct observation from the direct collaboration of all stakeholders in the internal actions and the results of surveys was developed.

Portalegre, 9 de Março 2014