



**INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE VIANA DO CASTELO**

# **GABINETE DE AVALIAÇÃO**

**Relatório**

**Avaliação da Satisfação dos  
Colaboradores**

**Instituto Politécnico de Viana do Castelo**

**Outubro.2015**

## ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO .....	1
I.1 Participação no Inquérito .....	1
II. ANÁLISE DOS RESULTADOS POR QUESTÃO .....	2
II.1 Instalações .....	2
II.2 Aplicações informáticas .....	2
II.3 Equipamentos informáticos .....	3
II.4 Condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos .....	3
II.5 Meios necessários para desempenhar a minha função .....	4
II.6 Participação na definição das atividades a desenvolver e objetivos a atingir .....	4
II.7 Solicitação para o desempenho de outras funções para além das que me estão atribuídas .....	5
II.8 Reconhecimento do meu trabalho .....	5
II.9 Possibilidade de me desenvolver profissionalmente .....	6
II.10 Realização pessoal na função que ocupo .....	6
II.11 Objetivos atribuídos, adequados e possíveis de alcançar .....	7
II.12 Acesso à formação necessária para o correto desempenho da função .....	7
II.13 Relações com todos os outros colaboradores .....	8
II.14 Ajuda, colaboração e cooperação entre colegas da mesma área .....	8
II.15 Ajuda, colaboração e cooperação com colegas de outras áreas .....	9
II.16 Ambiente de trabalho .....	9
II.17 Trabalho em equipa .....	10
II.18 Horários de trabalho definidos pela gestão e possibilidade do colaborador escolher o horário que lhe permita conciliar com a sua vida pessoal e familiar .....	10
II.19 Disponibilização de serviços de apoio familiar e de saúde (próprios ou protocolados) aos colaboradores .....	11
II.20 Incutir, possibilitar e valorizar a apresentação de sugestões no domínio da conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar .....	11
II.21 Envolvimento da Gestão de Topo com os colaboradores .....	12
II.22 Conhecimento da Política, da Estratégia e dos Objetivos da Instituição .....	12
II.23 Participação na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento dos serviços .....	13
II.24 Nível de qualidade dos serviços prestados pela Instituição .....	13
II.25 IPVC, uma organização sólida e com perspetivas de futuro .....	13
II.26 Satisfação com a gestão e sistemas de gestão .....	14
II.26.1 Aptidão da liderança para conduzir a organização: Gestão de topo .....	14
II.26.2 Aptidão da liderança para conduzir a organização: Gestão de nível intermédio .....	14
II.26.3 Aptidão da gestão para comunicar: Gestão de topo .....	15
II.26.4 Aptidão da gestão para comunicar: Gestão de nível intermédio .....	15
II.26.5 Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor está implementado .....	15
II.26.6 Forma como o sistema de gestão da qualidade está implementado .....	16
II.26.7 Postura da organização face à mudança e à modernização .....	16

II.27 Satisfação com o estilo de liderança .....	17
II.27.1 Lidera através do exemplo, aceita críticas: Gestão de topo .....	17
II.27.2 Lidera através do exemplo, aceita críticas: Gestão de nível intermédio .....	17
II.27.3 Delega e encoraja a confiança mútua e o respeito: Gestão de topo .....	18
II.27.4 Delega e encoraja a confiança mútua e o respeito: Gestão de nível intermédio .....	18
II.27.5 Reconhece e premeia os esforços individuais e de equipas: Gestão de topo .....	19
II.27.6 Reconhece e premeia os esforços individuais e de equipas: Gestão de nível intermédio .....	19
II.28 Satisfação global dos colaboradores com a organização.....	19
III. ANÁLISE GLOBAL DA AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DO IPVC .....	20
IV. QUAIS OS MOTIVOS PARA A INSATISFAÇÃO E PROPOSTAS DE MELHORIA .....	22
V. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28

# I. INTRODUÇÃO

A Autoavaliação é um processo de conhecimento da Instituição que tem como principal finalidade avaliar, neste caso sob a perspectiva dos Colaboradores, vetores fundamentais do desempenho da Instituição. Para tal é decisiva uma participação ativa de todos os intervenientes para maior fiabilidade dos resultados, a determinação de conclusões, especialmente aquelas que mais se refletem no quotidiano da Instituição e, de forma incisiva, a divulgação e debate com as diferentes estruturas numa perspectiva de contributo para a consolidação e desenvolvimento do Instituto.

Este documento (Relatório de avaliação da satisfação dos colaboradores) estrutura-se de forma paralela à do Questionário da avaliação da satisfação dos colaboradores (no qual se fundamentou), sendo os resultados apresentados para cada questão, por Unidade Orgânica e segundo a escala utilizada no questionário (NA - Não aplicável; 1 - Não Satisfaz; 2- Satisfaz pouco; 3- Satisfaz; 4- Satisfaz bastante; 5- Excelente). Estes dados serão apenas representados de forma gráfica, legendados e sem comentários interpretativos, seguindo a recomendação da Comissão de Avaliação do IPVC e tratados pelo Gabinete de Avaliação e Qualidade do IPVC. Em todo este percurso a confidencialidade dos dados foi uma preocupação dos intervenientes.

Este relatório teve a colaboração do Professor José Miguel Veiga, docente da ESTG-IPVC e membro do Centro de Estatística e Modelação (CEM).

## ***1.1 Participação no Inquérito***

Com base nos dados recolhidos (IPVC, 2015), apresenta-se a percentagem de colaboradores do IPVC que participou no inquérito (Quadro 1.1).

Quadro 1.1 – Respostas aos questionários, por Unidade Orgânica.

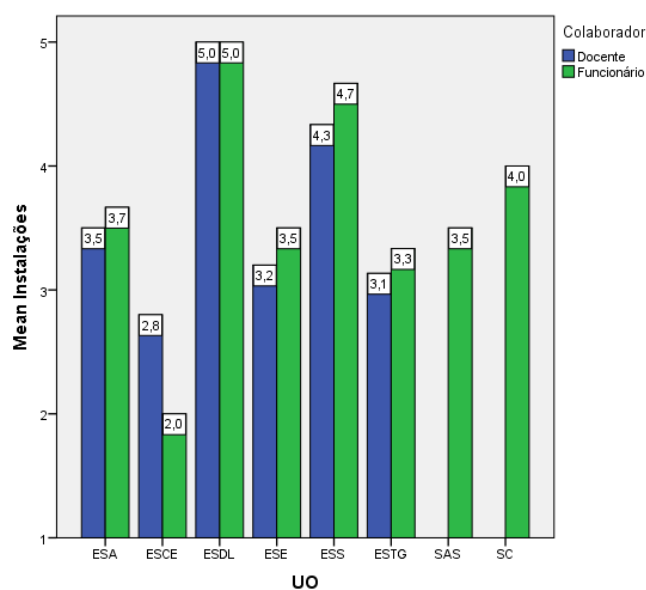
Unidade Orgânica	Numero de colaboradores participantes		Universo de Colaboradores		% de colaboradores participantes	
	Docentes	Funcionários	Docentes	Funcionários	Docentes	Funcionários
Escola Superior Agrária (ESA)	3	2	34	20	6	15
Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE)	20	1	33	5	61	20
Escola Superior de Educação (ESE)	5	2	42	9	12	22
Escola Superior de Desporto e Lazer (ESDL)	5	2	10	2	50	100
Escola Superior de Saúde (ESS)	12	3	29	9	41	33
Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG)	15	3	145	26	10	12
Serviços de Acção Social (SAS)	0	4	0	54	----	7
Serviços Centrais (SC)	0	5	0	45	----	11
<b>IPVC</b>	<b>59</b>	<b>23</b>	<b>293</b>	<b>170</b>	<b>20 %</b>	<b>14 %</b>

## II. ANÁLISE DOS RESULTADOS POR QUESTÃO

Nesta secção apresenta-se o grau médio de satisfação dos colaboradores nas questões colocadas no Questionário e que a seguir são enunciadas.

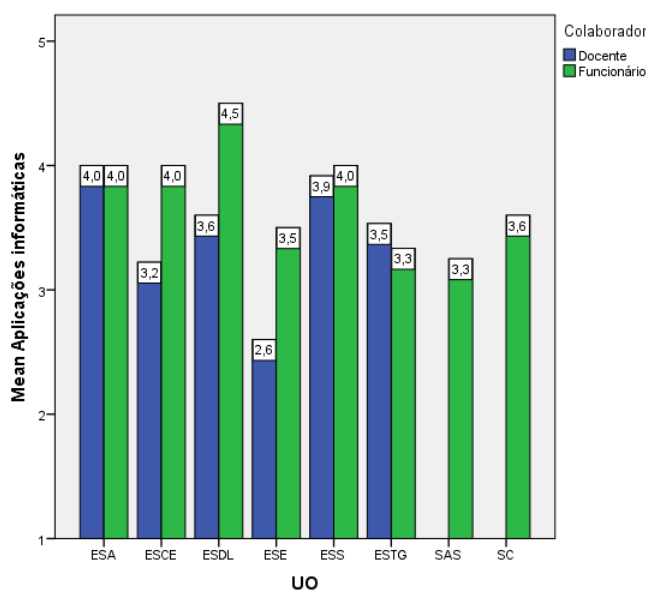
### II.1 Instalações

Quadro 2.1 – Resultado do Questionário de satisfação aos colaboradores - Valorização Qualitativa

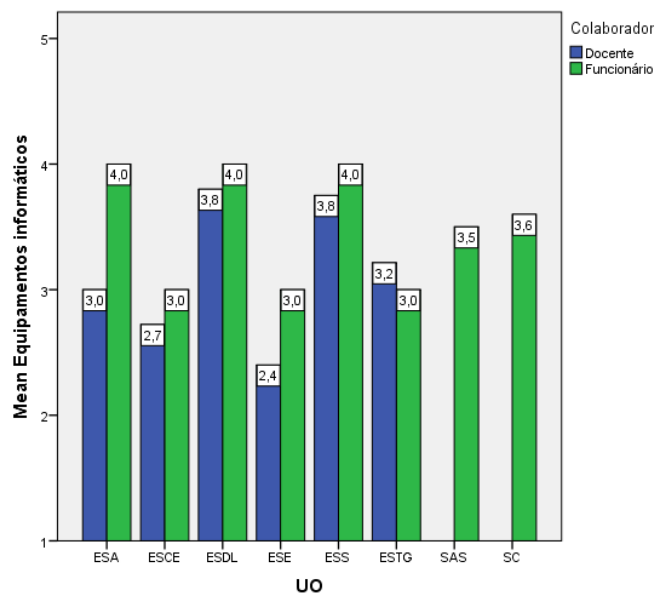


### II.2 Aplicações informáticas

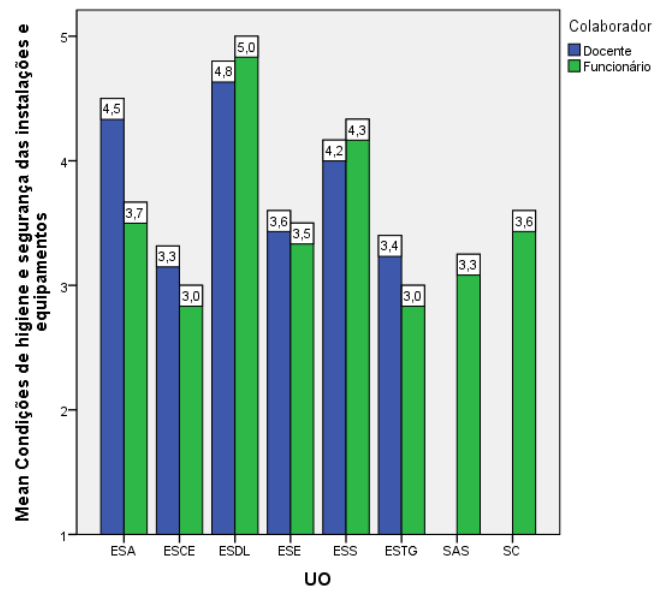
Quadro 2.2 – Resultado do Questionário de satisfação aos colaboradores - Valorização Qualitativa



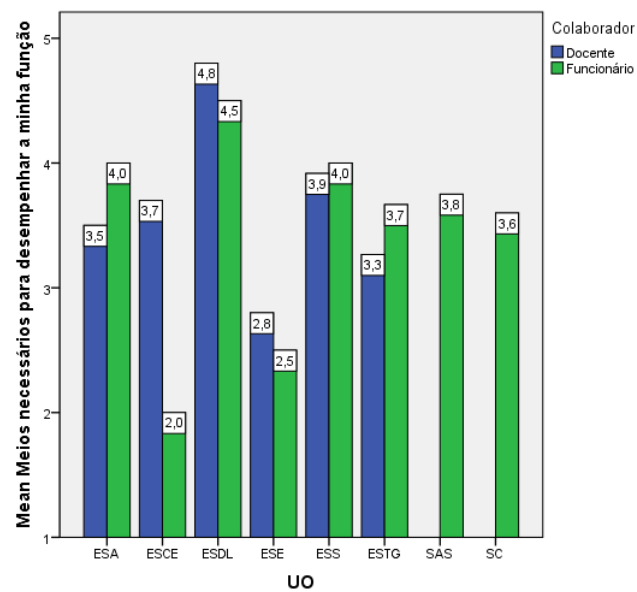
### II.3 Equipamentos informáticos



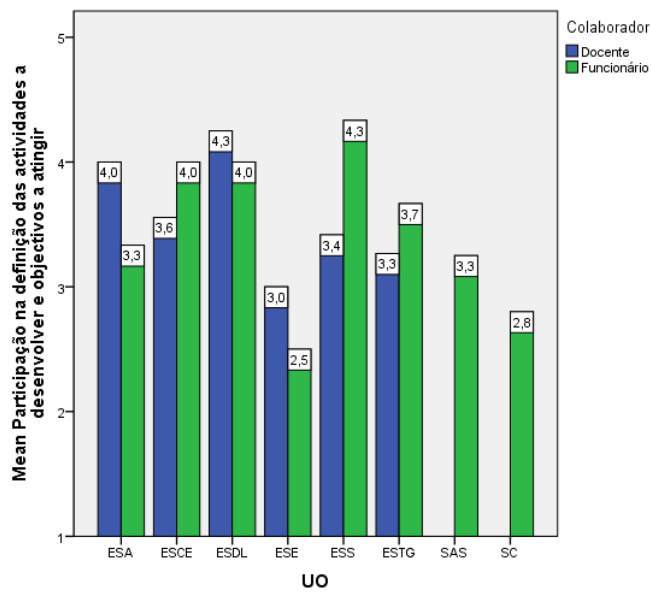
### II.4 Condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos



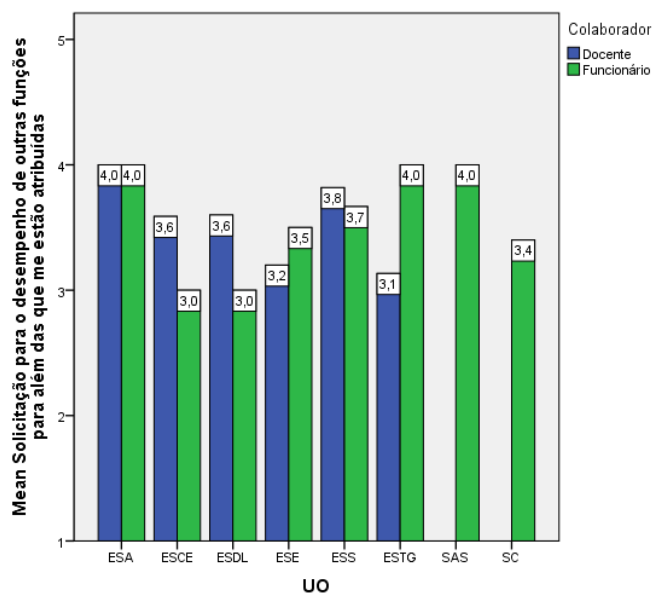
## II.5 Meios necessários para desempenhar a minha função



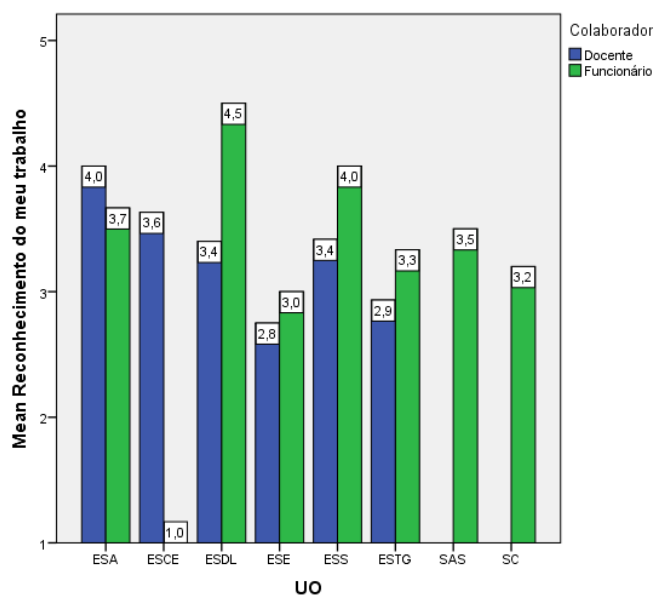
## II.6 Participação na definição das actividades a desenvolver e objetivos a atingir



## II.7 Solicitação para o desempenho de outras funções para além das que me estão atribuídas

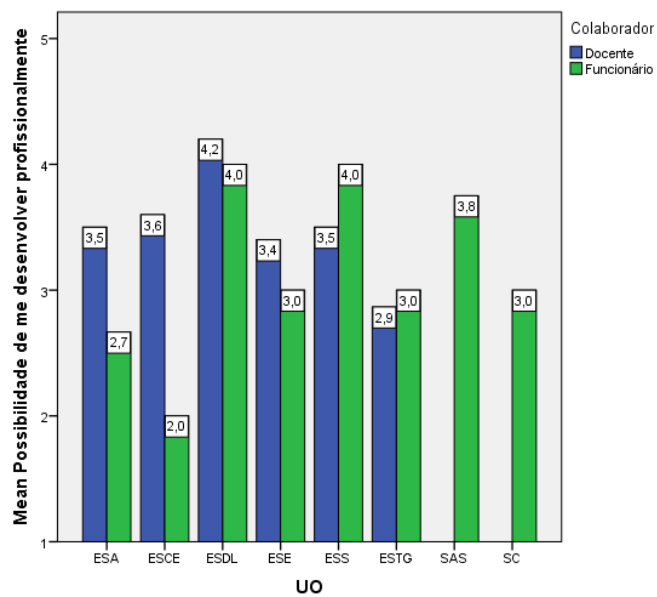


## II.8 Reconhecimento do meu trabalho

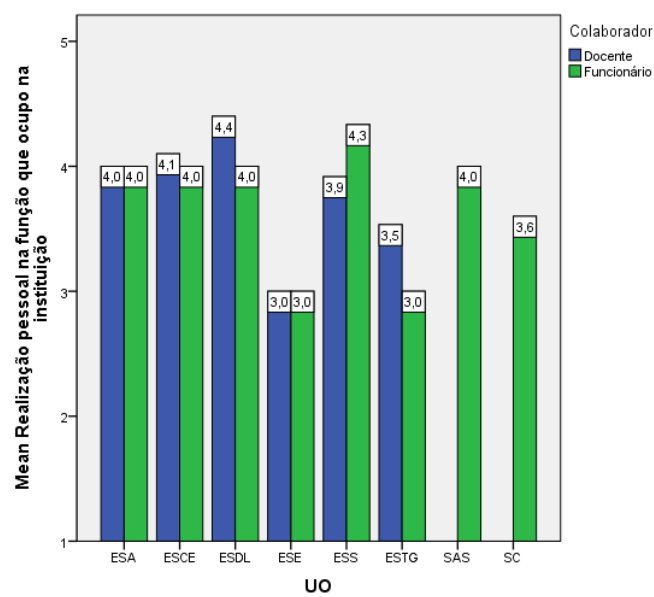




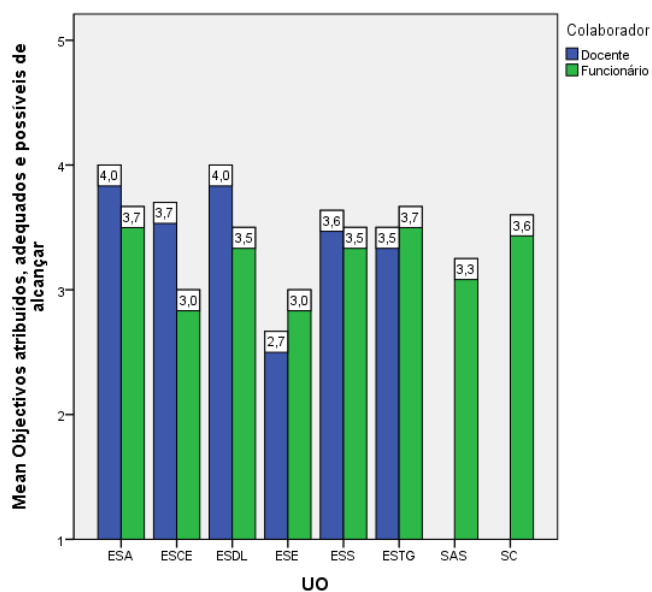
## II.9 Possibilidade de me desenvolver profissionalmente



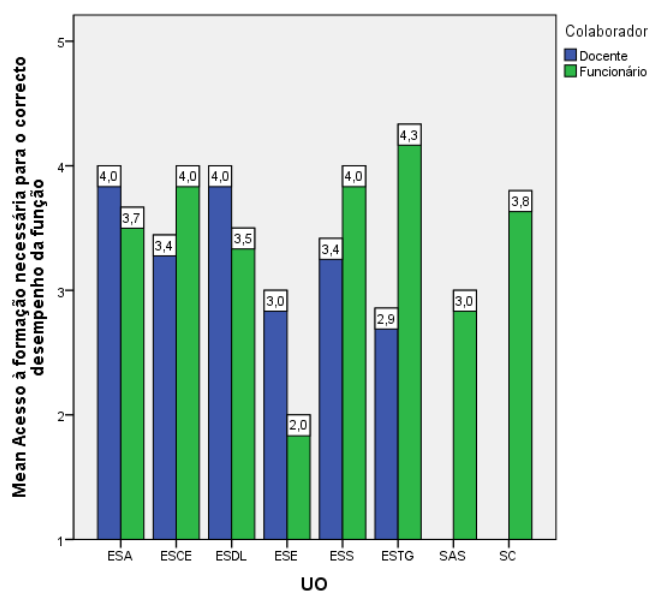
## II.10 Realização pessoal na função que ocupo na Instituição



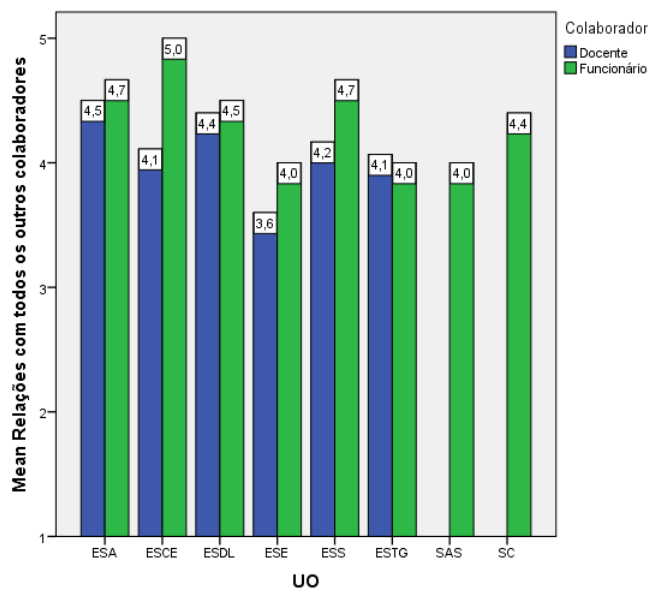
## II.11 *Objetivos atribuídos, adequados e possíveis de alcançar*



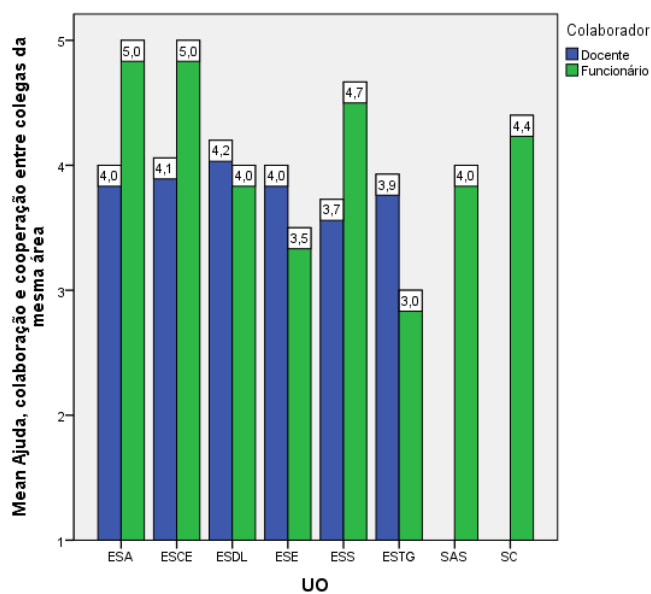
## II.12 *Acesso à formação necessária para o correto desempenho da função*



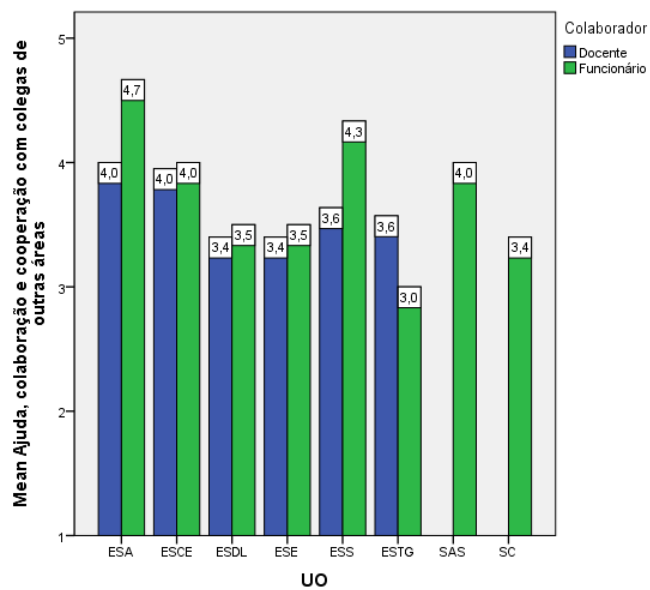
## II.13 Relações com todos os outros colaboradores



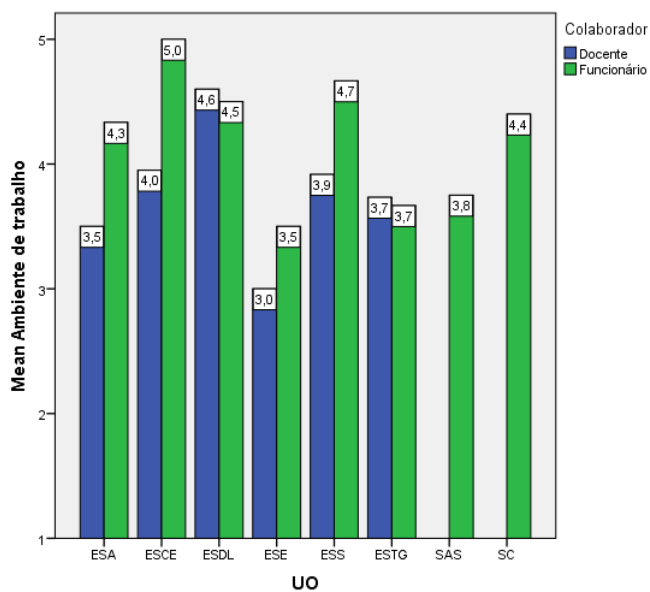
## II.14 Ajuda, colaboração e cooperação entre colegas da mesma área



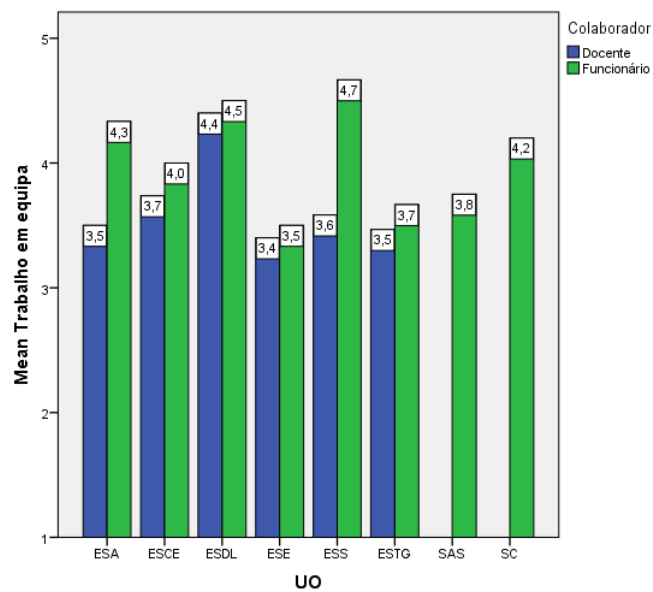
## II.15 Ajuda, colaboração e cooperação com colegas de outras áreas



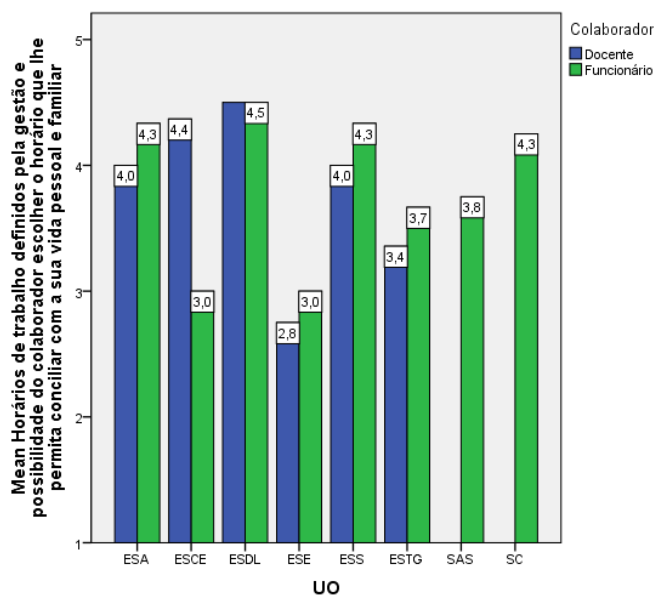
## II.16 Ambiente de trabalho



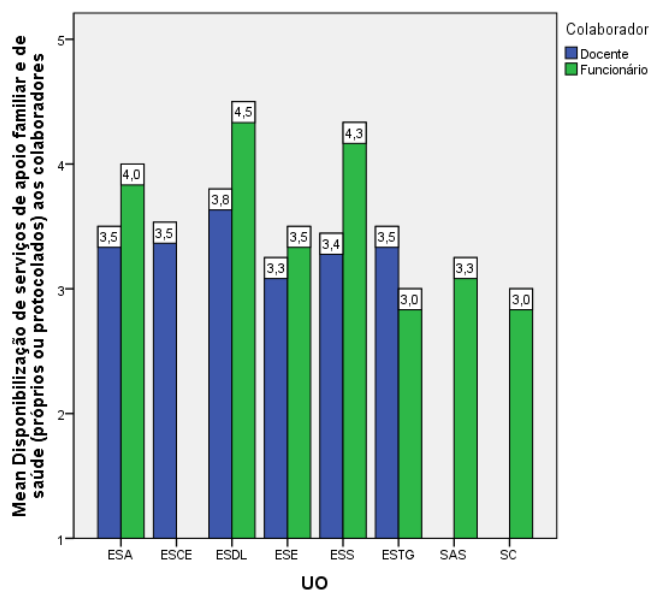
## II.17 Trabalho em equipa



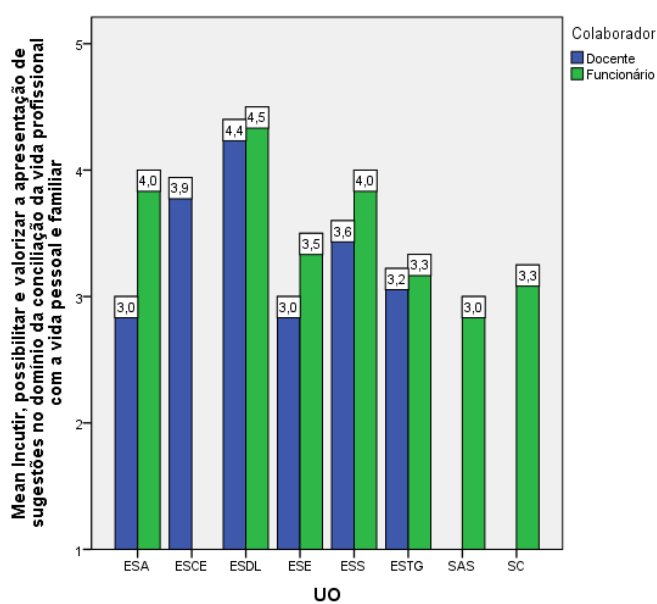
## II.18 Horários de trabalho definidos pela gestão e possibilidade do colaborador escolher o horário que lhe permita conciliar com a sua vida pessoal e familiar



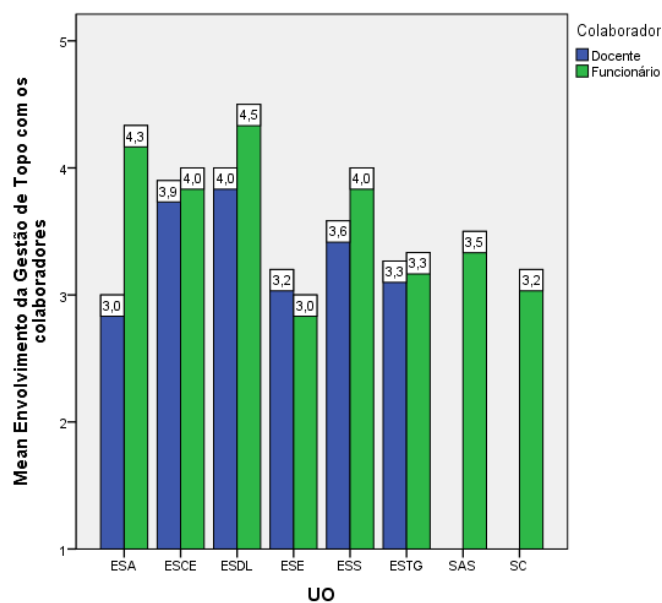
## II.19 Disponibilização de serviços de apoio familiar e de saúde (próprios ou protocolados) aos colaboradores



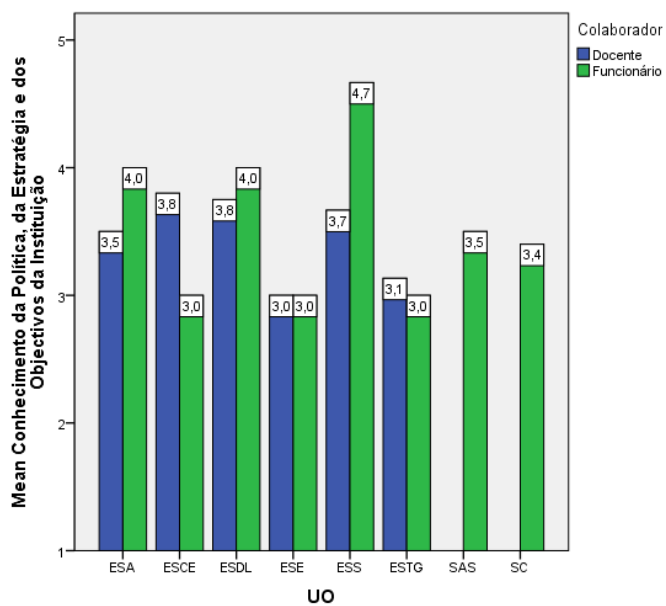
## II.20 Inculzir, possibilitar e valorizar a apresentação de sugestões no domínio da conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar



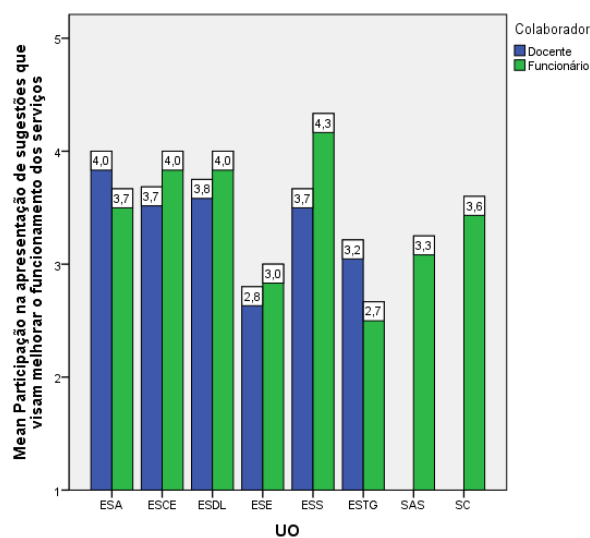
## II.21 Envolvimento da Gestão de Topo com os colaboradores



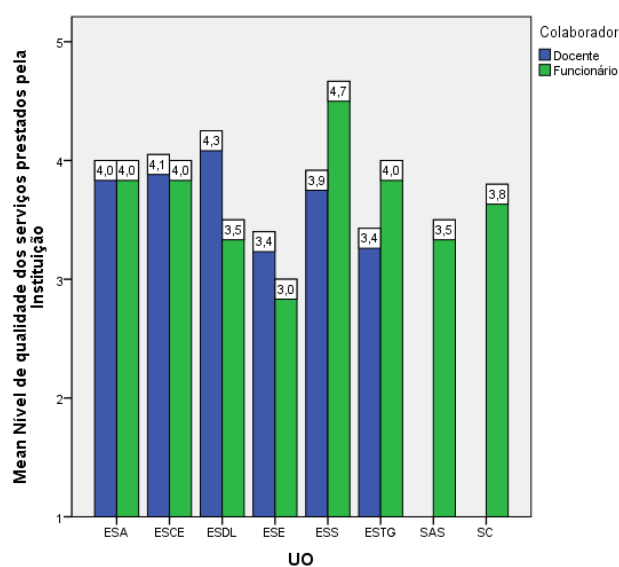
## II.22 Conhecimento da Política, da Estratégia e dos Objetivos da Instituição



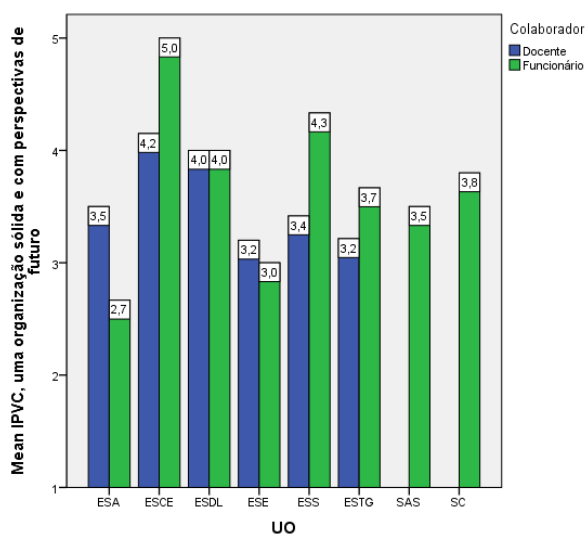
### II.23 Participação na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento dos serviços



### II.24 Nível de qualidade dos serviços prestados pela Instituição



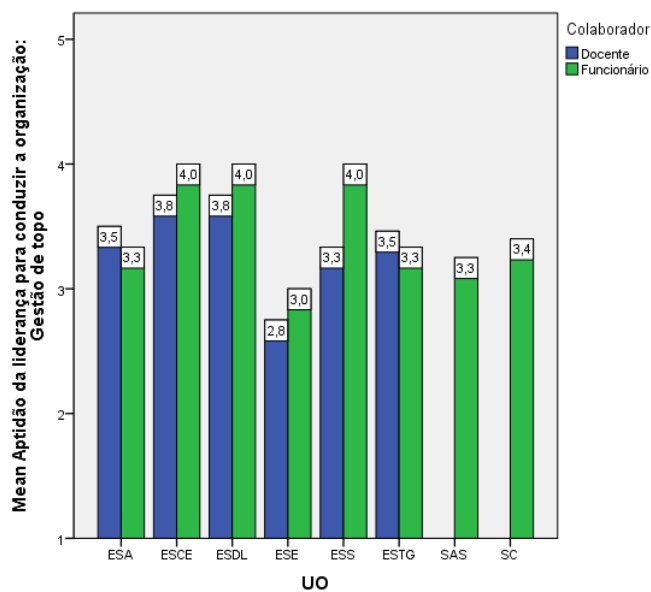
### II.25 IPVC, uma organização sólida e com perspectivas de futuro



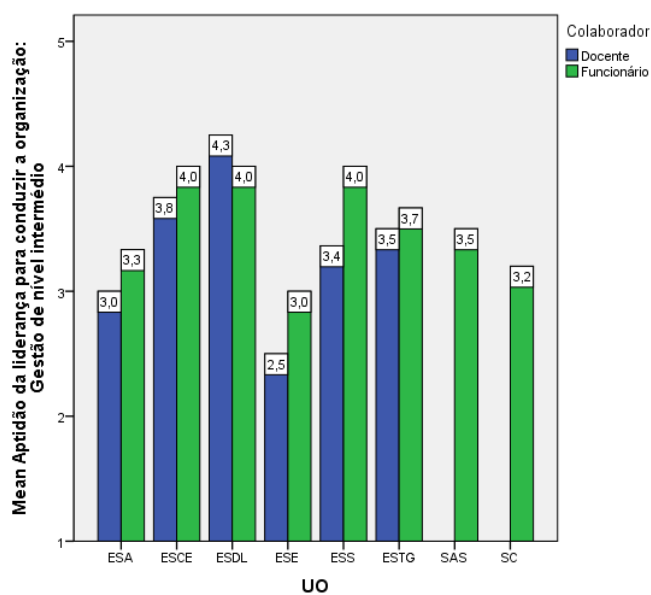


## II.26 Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

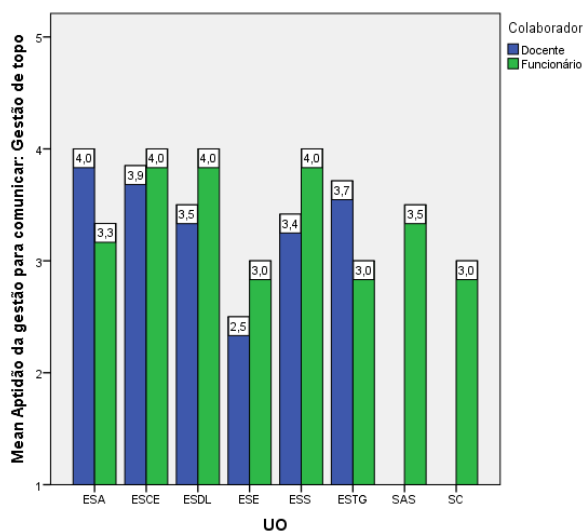
### II.26.1 Aptidão da liderança para conduzir a organização: Gestão de topo



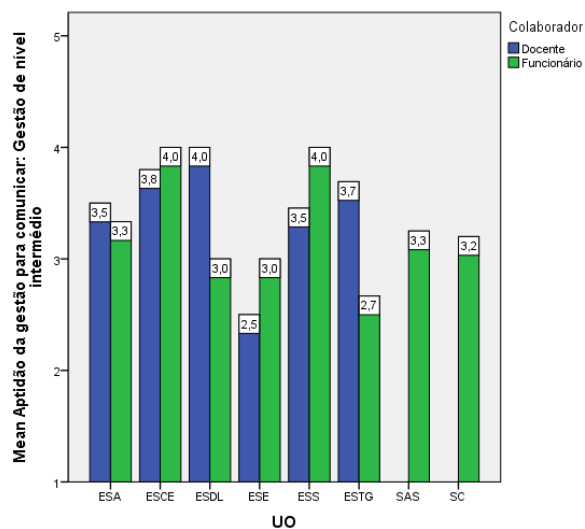
### II.26.2 Aptidão da liderança para conduzir a organização: Gestão de nível intermédio



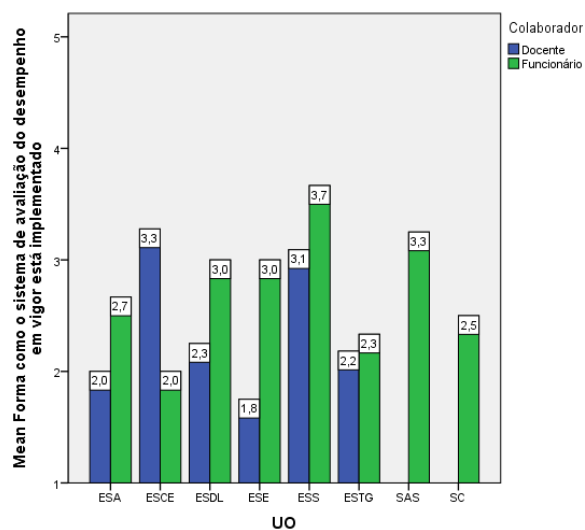
### II.26.3 Aptidão da gestão para comunicar: Gestão de topo



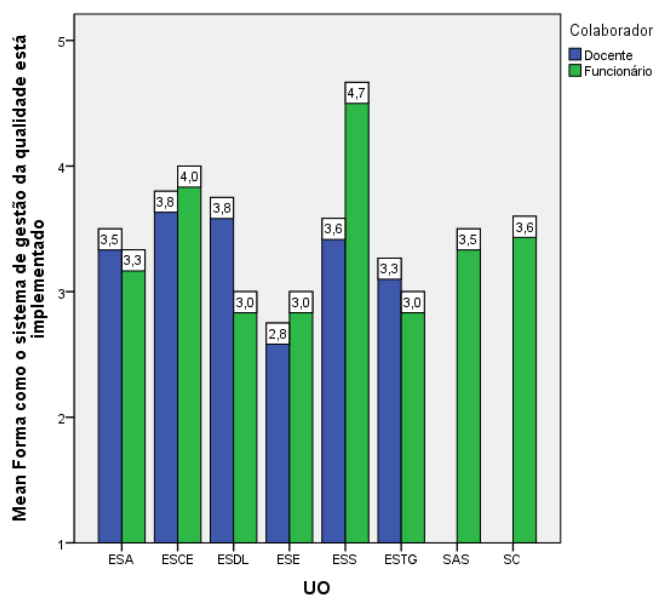
### II.26.4 Aptidão da gestão para comunicar: Gestão de nível intermédio



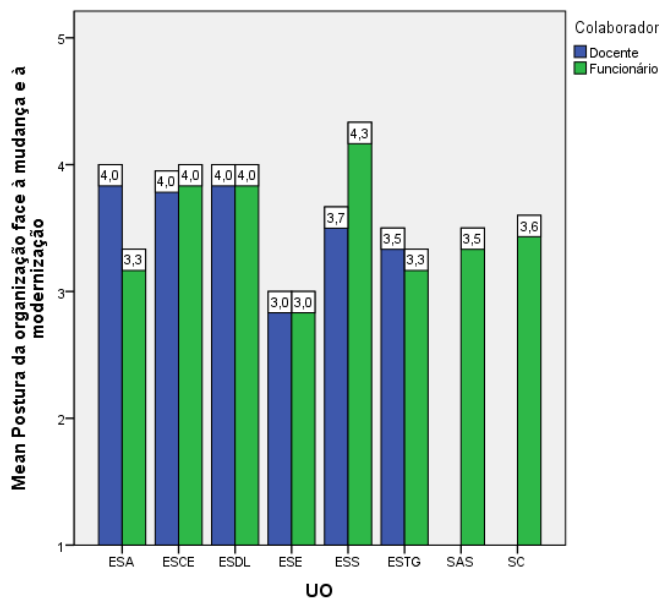
### II.26.5 Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor está implementado



## II.26.6 Forma como o sistema de gestão da qualidade está implementado

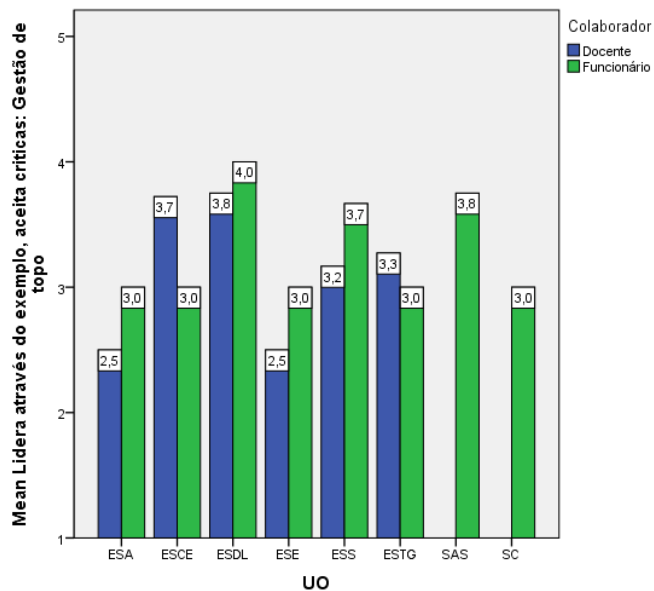


## II.26.7 Postura da organização face à mudança e à modernização

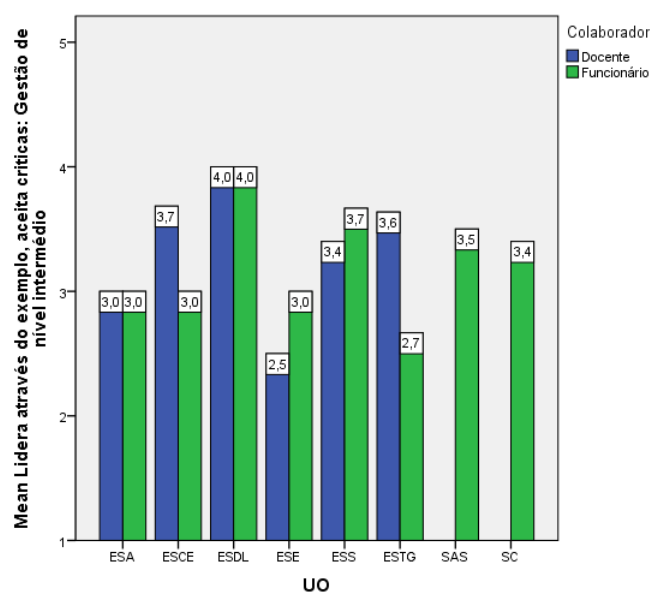


## II.27 Satisfação com o estilo de liderança

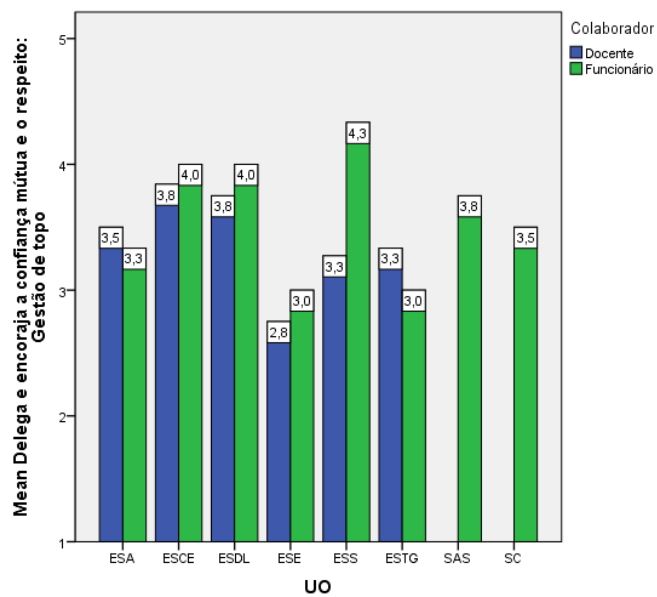
### II.27.1 Lidera através do exemplo, aceita críticas: Gestão de topo



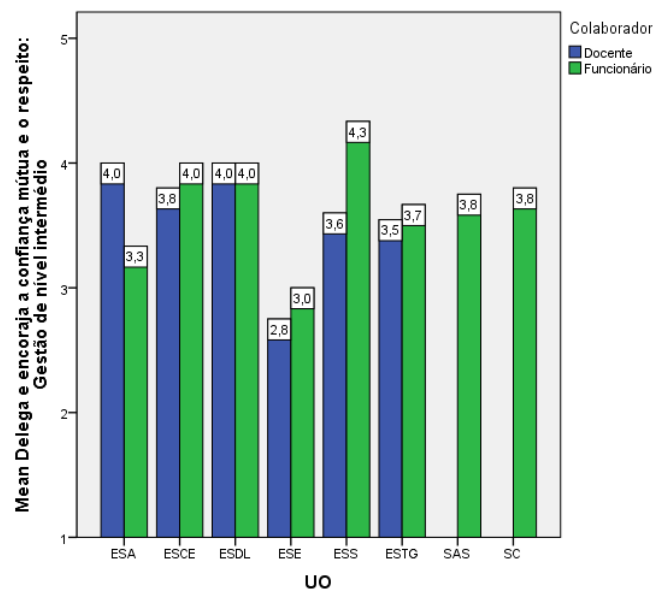
### II.27.2 Lidera através do exemplo, aceita críticas: Gestão de nível intermédio



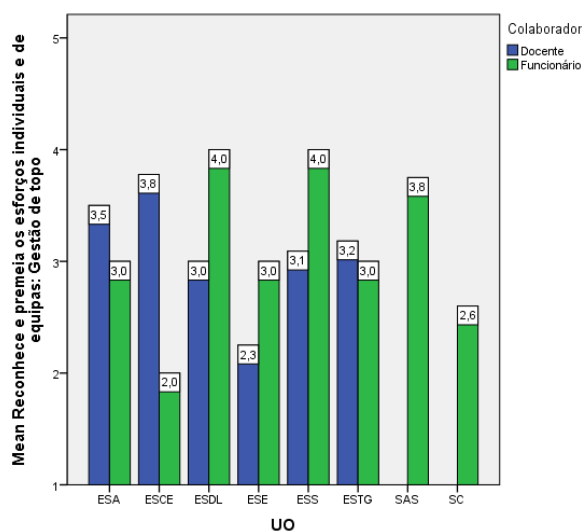
### II.27.3 Delega e encoraja a confiança mútua e o respeito: Gestão de topo



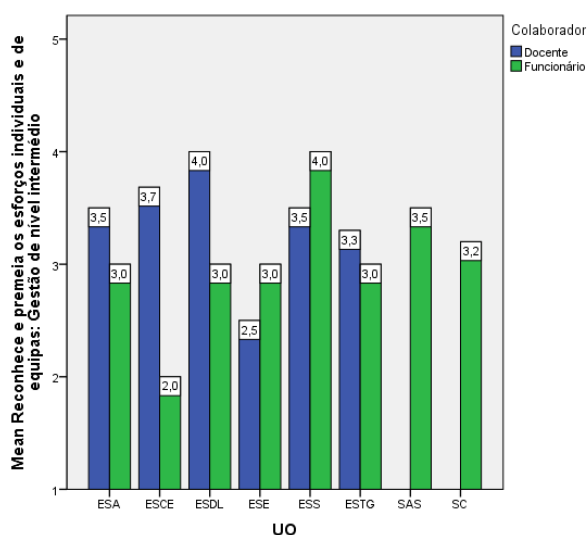
### II.27.4 Delega e encoraja a confiança mútua e o respeito: Gestão de nível intermédio



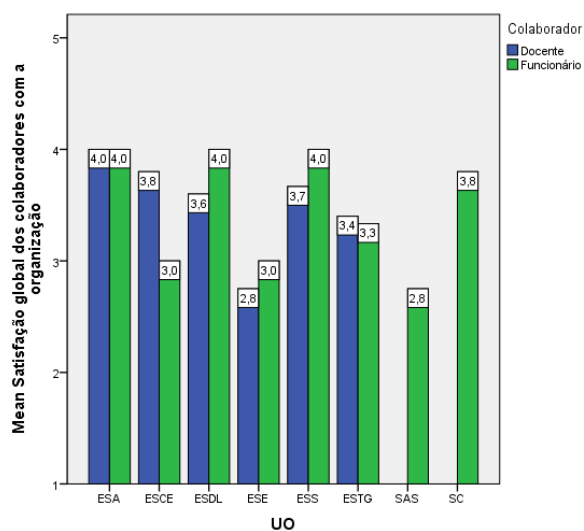
### II.27.5 Reconhece e premeia os esforços individuais e de equipas: Gestão de topo



### II.27.6 Reconhece e premeia os esforços individuais e de equipas: Gestão de nível intermédio

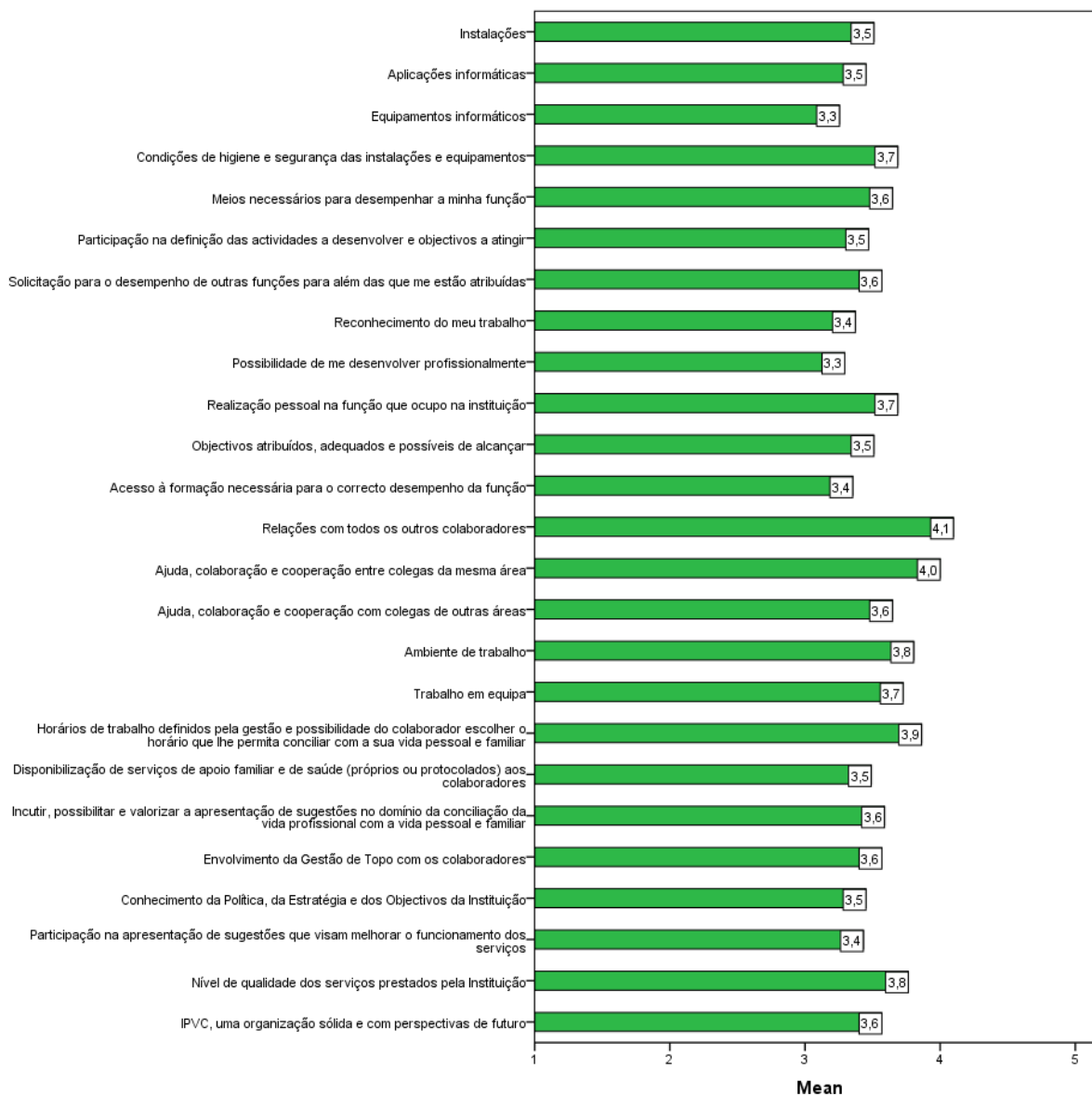


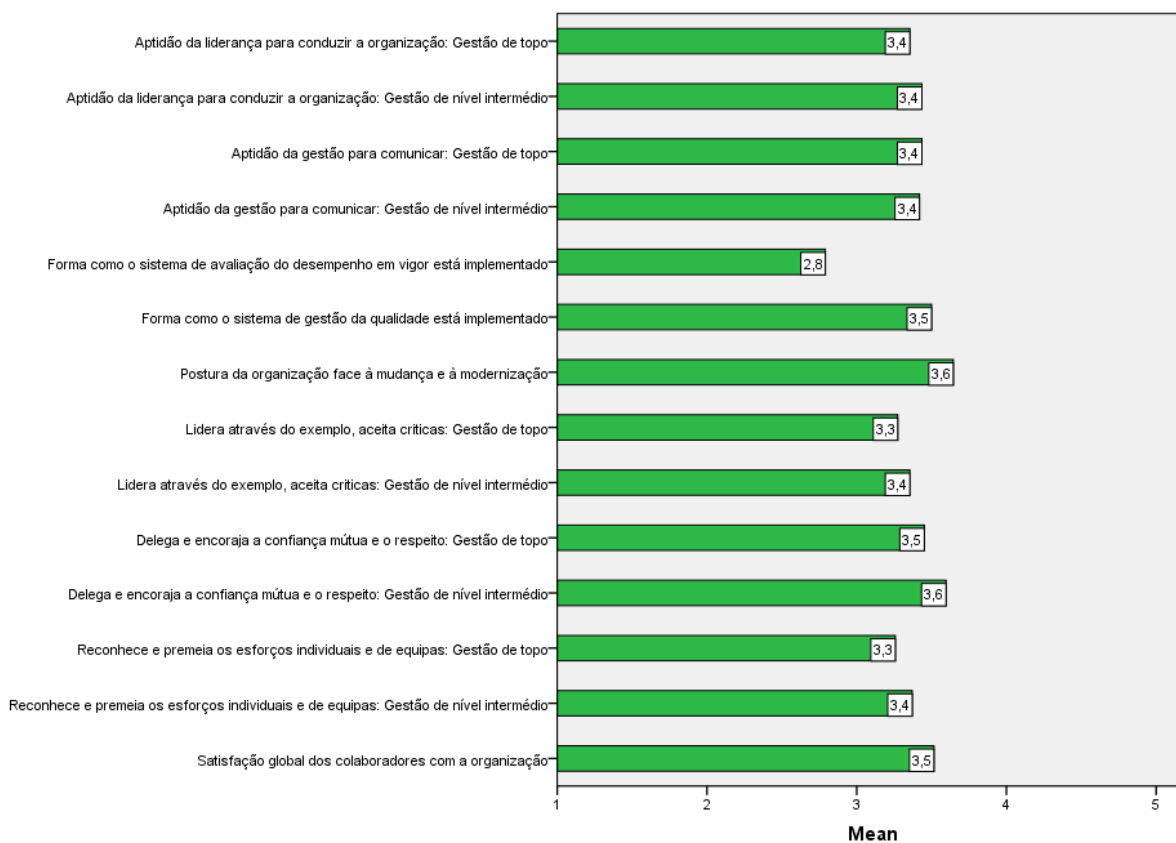
### II.28 Satisfação global dos colaboradores com a organização



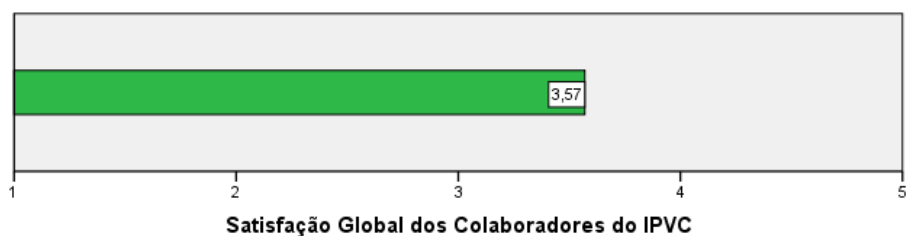
### III. ANÁLISE GLOBAL DA AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DO IPVC

Quadro 3.1 – Resultado do Questionário de satisfação aos colaboradores - Valorização Qualitativa Global





Quadro 3.2 – Resultado do Questionário de satisfação aos colaboradores - Satisfação Global





## IV.QUAIS OS MOTIVOS PARA A INSATISFAÇÃO E PROPOSTAS DE MELHORIA

<i>Questões</i>	<i>UO</i>	<i>Motivo para a insatisfação</i>	<i>Proposta de melhoria</i>
1	ESTG          ESCE       ESE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de videoprojetores; Salas sem cortinas ou outro material para tapar o Sol (e diminuir o calor)</li> <li>- Casas de banho com problemas.</li> <li>- Salas de aulas sem cortinas para projetar. Salas inadequadas para aulas de Desenho</li> <li>- Instalações velhas e a precisar de obras de renovação...</li> <li>- instalações velhas e com falta de equipamento</li> <li>- Edifício antigo e pouco adequado para o ensino.</li> <li>- Inadequabilidade para a formação</li> <li>- Falta de condições. Falta de espaço. As casas de banho são insuficientes e funcionam mal.</li> <li>- Dimensão e disponibilidade de recursos!</li> <li>- chove no edifício; no inverno os espaços são muito frios e no verão excessivamente quentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Montar videoprojectores em todas as salas e tornar operacionais os já instalados.</li> <li>- Reparar/substituir equipamento deficiente</li> <li>- Salas de Desenho, Colocação de cortinas.</li> <li>- obras de renovação, em especial nas casas de banho, janelas e telhados.</li> <li>- O problema irá ser resolvido brevemente com a mudança para novas instalações</li> <li>- Com a nova escola os motivos de insatisfação devem desaparecer.</li> <li>-----</li> <li>- Aumentar o espaço. Aumentar o nº de casas de banho, bem como a sua limpeza e manutenção.</li> <li>- Atribuição de novos espaços de trabalho para alunos e docentes.</li> <li>- obras de melhoria</li> </ul>
2	ESTG    ESE   ESCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novo sistema de registo de presenças e de cópias não funciona de forma eficaz.</li> <li>- cabos de retroprojetor constantemente danificados.</li> <li>- acesso wireless com muitas falhas</li> <li>- Os computadores estão sempre a bloquear. E o uso de aplicações é muito lento e às vezes bloqueiam.</li> <li>- Inexistência ou desatualização de softwares específicos!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar o sistema.</li> <li>- renovação dos cabos de ligação</li> <li>- aumentar a capacidade da rede sem fios</li> <li>- Mudar os terminais para PC e actualizar o HW.</li> <li>- Desenvolver colaborações com empresas informáticas especializadas.</li> </ul>
3	ESTG          ESE          ESCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existem salas de aulas que não estão equipadas com projetor</li> <li>- falta de computadores nas salas</li> <li>- Material informático desatualizado.</li> <li>- computadores antigos a precisarem de remodelação</li> <li>- Poucos laboratórios e com computadores antigos e lentos.</li> <li>- Poucos equipamentos disponíveis. Software e hardware desatualizado.</li> <li>- Computadores sempre a bloquear e a Internet wireless está sempre a falhar. Faltam laboratórios de in</li> <li>- Falta um computador nas salas de aula.</li> <li>- Número muito reduzido e muito antigos!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipar todas as salas com projetores</li> <li>- computadores nas escolas "fixos" de modo a não poderem ser removidos</li> <li>- Atualizar o material informático.</li> <li>- aquisição de novos computadores</li> <li>- Adquirir mais computadores</li> <li>-----</li> <li>- Criar laboratórios de informática. Adquirir computadores novos. Contratar um técnico de informática.</li> <li>- Colocar um PC nas salas.</li> <li>- Procurar, dentro do possível, adquirir novos</li> </ul>

	SC ESA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipamento com baixa capacidade de resposta.</li> <li>- Temos que recorrer constantemente ao nosso pc pessoal e não dispomos de impressora.</li> </ul>	<p>equipamentos e atualizar a infraestrutura informática.</p> <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deveriam ser disponibilizados, pelo menos aos docentes c/ cargos de gestão, um pc e uma impressora.</li> </ul>
4	ESCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os WC são antigas e portanto precisavam de mais manutenção e limpeza mais regular e tb os teclados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpar mais vezes as WC's e dar indicação à funcionária para limpar os teclados e os computadores.</li> </ul>
5	ESTG  ESCE  ESE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta videoprojectores e marcadores para escrever nos quadros.</li> <li>- Salas de Desenho inapropriadas, falta de material</li> <li>- Falta de equipamento adequado. O existente encontra-se avariado e obsoleto.</li> <li>- Os terminais e computadores estão sempre a bloquear; o acesso à Internet está sempre a falhar e as a</li> <li>- ausência quase completa de recursos humanos. excessiva restrição de impressões e fotocópias;</li> <li>- Pouca ou nenhuma formação na área</li> </ul>	<p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salas de Desenho</li> <li>- Aquisição de novo equipamento.</li> <li>- Contratar um técnico de inform. que assegure os serviços mínimos e adquirir/actualizar o equip. e SW</li> <li>- aumentar o numero de colaboradores, ajustar as impressões e fotocópias às exigências do trabalho</li> <li>- Formação</li> </ul>
6	ESTG  ESA ESE  ESCE  ESS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouco envolvido na definição das actividades/objectivos a atingir nos vários níveis institucionais.</li> <li>- Penso que não há muito espaço para contribuições pontuais nos diferentes projetos.</li> <li>- Não são conhecidos os objetivos dentro do prazo</li> <li>- decisões centradas nos cargos dirigentes; exclusão dos docentes da participação e tomada de decisão</li> <li>- Pouca formação</li> <li>- As actividades são sempre pedidas com carácter muito urgente e depois nunca é comunicado o resultado</li> <li>- A participação geral de docentes no desenvolvimento de actividades e objetivos é quase nula</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitação de ideias, propostas concretas (através de referendos internos).</li> <li>- Apresentar e explicar os diferentes projetos (ideia principal) e criar espaço para contribuições.</li> <li>- apresentação dos objetivos dentro do prazo</li> <li>- maior abertura e envolvimento dos docentes, retomando órgãos eliminados na escola</li> <li>- Formação</li> <li>- Partilhar o plano de actividades previsto. Comunicar o resultados de tarefas que foram solicitadas.</li> <li>- Envolver toda a comunidade IPVC na tomada de decisões, nomeadamente através de discussão pública</li> </ul>
7	ESTG  ESE  ESCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desde requisitar salas para provas a arrumar salas as provas, tudo passa pelo docente.</li> <li>- excessiva sobrecarga do corpo docente com tarefas administrativas e burcráticas</li> <li>- Está instalada a cultura de ser pedido a execução de tarefas para "ontem". Depois nada é comunicado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhor distribuição das tarefas pelos colaboradores, não docentes, com vista a otimizar tempo.</li> <li>- aumentar recursos não docentes de apoio;</li> <li>- Elaborar um plano de actividades e partilha-lo. Definir as tarefas a realizar e alocar as pessoas.</li> </ul>
8	ESTG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AD não "dignifica" função docente, no âmbito do novo paradigma de ensino e tipologia de cursos</li> <li>- As U.C (teóricas) não permitem a exposição que hoje e reconhecido como merito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer objetivos para docência; apresentar resultados globais da AD e (re)pensar a Grelha</li> <li>- a avaliação das teóricas deve ser diferente</li> </ul>

	ESA	- Pouco reconhecido pelos superiores	- Reclassificação na carreira e reconhecimento das habilitações académicas e profissionais
	SAS	- falta de reconhecimento por parte de superiores da minha disponibilidade para colaborar sempre	- os funcionários deveriam ser recompensados monetariamente ou com dias de férias mais vezes
	ESDL	- inexistência de progressão na carreira	- abertura de concursos. finalização da avaliação de desempenho docente
	ESCE	- Falta de progressão de carreira e salário muito baixo - Não, não é reconhecido.	- Aumentar o salário e requalificar a categoria -----
	ESE	- desvalorização do contributo de cada docente; ausência de apoio à investigação - Avaliação negativa	- definir apoios à investigação em função de objectivos; - Formação
9	ESCE	- O trabalho não é reconhecido. por mais que me esforce o trabalho não é reconhecido	- Dar mais atenção aos colaboradores e aos seus problemas
	ESA	-----	- Continuidade profissional
	ESTG	- A situação contratual que me encontro há 10 anos nesta instituição, dificulta o meu desenvolvimento. - O tempo gasto em burocracia.	- Alteração da minha situação contratual.  - Optimização dos serviços permite ao docente ter mais tempo para preparar a sua componente lectiva.
	ESE	- não existe abertura nem condições	- incentivos e apoios à formação e investigação
	ESS	- A investigação no IPVC é mínima	- Desenvolver uma estratégia de promoção da investigação no IPVC
10	ESE	- face à ausência de condições institucionais, só resta a relação com os estudantes	- criar um cultura de envolvimento, incentivo e apoio
11	ESE	- desconhecimento dos objectivos	- permitir a participação efectiva dos docentes na politica institucional
	ESA	- Não são conhecidos os objetivos dentro do prazo	- apresentação dos objetivos dentro do prazo
	ESCE	- Não são partilhados os objectivos da instituição.	- Elaborar e partilhar o plano de actividades. Realizar mais reuniões de docentes.
12	ESTG	- A irregularidade dos horários/cronogramas (semanais) dificulta o acesso a formação necessária.	- Estabilidade nos horários/cronogramas. Obrigatoriedade de fixação de tempo para a formação.
	SAS	- falta formação nas diversas áreas dos funcionários. faltam programas informáticos em condições	- formação na gestão de stocks. programa de gestão de stocks em condições
	ESE	- ausência de apoios - Pouca formação	- criação de um sistema de apoio - Formação
13	ESE	- escassez de colaboradores leva á sobrecarga de trabalho	- aumentar nº de colaboradores e melhorar a gestão de recursos humanos
14	ESTG	- Sou o unico elemento da area na ESTG a leccionar as Us específicas	- Atribuem aos outros elementos da area as UC teorcias da area a que pertencem
15	ESDL	- Na prática, as atividades referidas no ponto 15 são praticamente inexistentes.	- Fomentar o intercâmbio entre projetos, etc.
	ESE	- a sobrecarga de trabalho impede ou dificulta	- re-distribuição das tarefas, melhorar condições, aumentar recursos humanos e materiais
16	ESE	- frustração, insatisfação, desmotivação, tensão e conflito	- alteração completa da politica e estratégia institucional

17	ESCE	- Não existe. Por ex. as comissões de curso não funcionam.	- A Direcção deveria promover o trabalho de equipa.
18	ESTG ESE	- A irregularidade dos horários/cronogramas (semanais). - Não são atribuídos aos docentes horários compatíveis o gestão familiar a quem não vive em Viana - decorrente da sobrecarga de trabalho e tarefas  - Por vezes não tenho hora de almoço - muita burocratização e funcionalização da profissão	- Estabilidade nos horários/cronogramas.  - Terem em conta quem vive fora de Viana  - alteração completa da política e estratégia institucional e aumentar recursos - Bolsa com mais colaboradores - maior liberdade académica, profissional e laboral
19	ESA ESS ESE	- desconhecimento - Não existência dos referidos serviços - não existem	- divulgação pelo IPVC destes serviços - Criação de serviços de apoio - criação de uma política de apoio efectivo
20	ESSE	- não existe	- adoptar uma postura de abertura e convite à participação
21	ESTG ESS ESCE ESE	- Praticamente nula.  - Não existe - A gestão do IPVC está isolada do resto da comunidade do IPVC - Não. O envolvimento da Direcção não é igual com todos os colaboradores. Demasiada informalidade. - não existe; as decisões são tomadas sem ouvir ou conhecer a realidade	- Solicitação de ideias, propostas concretas (através de referendos internos). - Que exista - Abrir a gestão do IPVC à participação dos colaboradores do IPVC - Realizar mais reuniões de docentes. No presente ano lectivo só houve 1 reunião de docentes. - adoptar uma postura de abertura e convite à participação, criar um ambiente democrático
22	ESTG ESE ESCE ESDL	- Desconhecimento e não fui envolvido. Nunca fui questionado. - Fraca divulgação dos objetivos do plano estratégico da instituição. - não são divulgados, discutidos nem co-construídos - Não, não tenho conhecimento no que se refere à ESCE. - Estratégia: Desconhecimento quais as medidas concretas da Instituição a seguir nos próximos anos	- Solicitação de ideias, propostas concretas (através de referendos internos). - Ações de divulgação dos objetivos, para maior envolvimento dos colaboradores. - adoptar uma postura de abertura e convite à participação, criar um ambiente democrático ----- - Clarificação do tema.
23	ESDL ESE ESCE ESS	- As sugestões não são aceites ou demoram muito a ser implementadas. - distanciamento institucional; ignorar e/ou desvalorizar as sugestões de melhoria  - Não sou ouvida. Além disso já se verificaram fugas de informação sobre problemas apresentados por al - Sugestões apresentadas aos principais gestores do sistema de qualidade, sem qualquer tipo resposta	- Acelerar o processo de melhoria/alteração.  - criar canais efectivos de comunicação, momentos "públicos" de discussão, maior abertura às sugestões ----- - No mínimo obter alguma resposta.
24	ESE ESCE	- reflexo das grandes limitações existentes em termos humanos, materiais e financeiros - As instalações, o equipamento informático, a biblioteca, laboratórios são insuficientes.	- alteração das prioridades em termos de investimento - Alterar o equipamento; contratar mais funcionários ou uma melhor redistribuição dos funcionários.
25	ESE ESTG ESS	- ausência de visão estratégica  - Instabilidade do ensino superior - O IPVC não é uma estrutura sólida nem tem perspectivas de futuro, porque a sua gestão é ruinosa	- criar uma cultura de participação intra e interinstitucional efectiva ----- - Repensar os estatutos e a estratégia do IPVC



		argumentação	
27.1	ESA ESE ESTG ESS	- Dificuldade em comunicação. passagem de informação pouco formalizada/estruturada. falta planeamento - ausente da relação com os colaboradores; não lidera, impõe - Não sei como é que chega lá a critica, se nunca somos ouvidos - A gestão de todo não cumpre a lei nem aceita críticas	- Formalização de planeamento e acompanhamento da estratégia - criar uma cultura de participação intrainstitucional efectiva - Deixem de ser nomeados e voltem a ser eleitos - Mudança na gestão de topo
27.2	ESE ESTG	- forte restrição à tomada de decisão - Não sei como é que chega lá a critica, se nunca somos ouvidos	- maior autonomia - Deixem de ser nomeados e voltem a ser eleitos
27.3	ESE	- centraliza e controla excessivamente	- criação de cultura democrática, participada, responsável
27.4	ESE	- reduzida liberdade para gerir	- maior autonomia
27.5	ESCE ESE ESTG ESDL	- nunca somos recompensados.  - Não acontece. Um exemplo é o prémio ganho do PII - inexistente - Não existe um sistema de recompensa para os que mais se envolvem. - São sempre os mesmos a serem reconhecidos e nomeados, - Não há sistemas de incentivos - Sem qualquer tipo de reconhecimento.	- deveria ser reconhecido o trabalho de quem muito se esforça pela boa imagem da Instituição e pelo pr ----- ----- - Implementar sistema de compensações (progressão, bolsa horas, formação,...) - Alguma isenção na escolha das equipas  - Dificil, pelo espartilho da legislação pública - Premiar os funcionários/docentes com melhores classificações com algo palpável.
27.6	ESCE ESSE ESTG	- as mesmas razões - muito reduzida - São sempre os mesmos a serem reconhecidos	- reconhecimento dos colaboradores - maior autonomia - Alguma isenção na escolha das equipas
28	ESE	- por tudo o que foi referido previamente: está a transformar-se numa instituição "autista"	- transformação das políticas, estratégias e medidas em termos científico, pedagogico e financeiro
<b>29</b>	<b>UO</b>	<b>Propostas de questões que deveriam constar neste inquérito</b>	
29.1	ESTG	O presente inquérito permite concluir e identificar medidas concretas para melhoria do SGQ	
29.2	ESCE	Ambiente é meramente competitivo ou colaborativo?	
29.3	ESTG	concorda que os orgaos sejam eleitos ou nomeados	
29.4	ESCE	Existe um sistema de incentivo à inovação através do envolvimento dos colaboradores?	
29.5	ESTG	justiça na delegação de responsabilidades?	
<b>Questões</b>	<b>UO</b>	<b>Motivo para a insatisfação</b>	<b>Proposta de melhoria</b>
29.1	ESTG	Não é possível discriminar entre diferentes a gestões de nível intermédio	reelaborar algumas questões. Fazer questões abertas
29.2	ESCE	Somente competitivo	-----
29.3	ESTG	Não existe isenção na escolha dos membros dos orgaos	Eleições
29.4	ESCE	-----	-----
29.5	ESTG	-----	-----

## **V. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A importância da Avaliação como cultura deverá ser uma prioridade para cada Colaborador. Seguramente, este é um passo importante para consolidar e desenvolver, devendo ser um documento a avaliar, interpretar, discutir e implementar por todos os interessados.

A função do Gabinete de Avaliação é, segundo as recomendações atuais, promover a participação e debate dos elementos envolvidos, colaborar na sua implementação e disponibilizar todas as ferramentas para valorizar e interpretar resultados. Como tal, caberá, seguramente, aos órgãos responsáveis envolver a comunidade IPVC nessa “cultura de avaliação” e tomar as medidas adequadas para valorizar o Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

Deverá ser realçada a necessidade da promoção e estímulo à participação dos Colaboradores de forma a envolver toda a comunidade e desenvolver estratégias para o reforço da sua Satisfação e da Qualidade do IPVC.