

# ASIGQ/14/00036 — Relatório final da CAE

## 1. Introdução

1. Instituição de ensino superior / Entidade instituidora:

Instituto Politécnico De Portalegre

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

Instituto Politécnico De Portalegre

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

Instituto Politécnico De Portalegre

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

Instituto Politécnico De Portalegre

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

A visita ao Instituto Politécnico de Portalegre (IPP) decorreu nos dias 30 de junho, 1 e 2 de julho de 2014. Participaram na visita: António Guimarães Rodrigues (Presidente da CAE); Gemma Rauret Dalmau; Jacinto Vidigal Silva; Samuel Vilela; Madalena Fonseca. O Plano de Reuniões foi previamente definido com a adaptação do Programa-Tipo aprovado pela A3ES à IES. Realizaram-se reuniões com: 1- Autoridade académica máxima; 2- Equipa responsável pela auto-avaliação; 3- Estrutura de coordenação estratégica; 4- Ensino e aprendizagem (vertente do ensino e aprendizagem no Sistema de Gestão da Qualidade do IPG - e coordenação vertical no funcionamento do sistema); 5- Estudantes de 1º e 2º ciclos; 6- A vertente investigação e desenvolvimento no SGQ; 7- Serviços de apoio; 8- Docentes; 9- Coordenação / Estruturas de colaboração interinstitucional e com a comunidade; 10- Autoridade académica máxima; 11- Autoridades académicas e individualidades por estas convidadas a estar presentes.

As reuniões decorreram nas instalações dos Serviços Centrais, com excepção das reuniões da tarde do primeiro dia, que se realizaram na Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Portalegre.

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

No conjunto das reuniões realizadas foi ouvida e questionada uma significativa amostra de agentes internos, na perspectiva do sistema de gestão e garantia da qualidade, cobrindo as áreas de actividade.

A CAE procurou construir gradualmente junto dos participantes nas diversas reuniões a percepção que tornasse compreensível a interpretação que veio a comunicar oralmente no final da visita. Previamente, e no início do primeiro dia da visita a CAE solicitou documentação complementar, que lhe foi facultada no próprio dia, em papel, ou em versão digital.

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

O IPP assumiu a visita realizada no âmbito da auditoria ao sistema de garantia da qualidade com grande profissionalismo e seriedade. A visita decorreu de forma muito positiva, as reuniões foram muito produtivas e os interlocutores participaram activamente.

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

### **Nota Introdutória**

#### **2.1. Definição e documentação da política institucional para a qualidade**

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

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

Substancial

2.1.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O Sistema Integrado de Gestão (SIG) do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP) foi certificado pela Norma ISO 9001 em 2008. O IPP renovou a certificação em 2011. O IPP está ainda certificado, desde 2011, no âmbito da Norma nacional de Responsabilidade Social NP 4469-1:2008.

O SIG foi reorganizado em 2010, reduzindo o número de processos, e dando maior ênfase aos processos nucleares, articulando-os com os referenciais da A3ES para Garantia Interna da Qualidade. A estrutura de direção do Sistema, que designaram por Círculo de Progresso, foi criada em 2010.

O Manual do SIG (MSIG) regista atualmente a sua versão 11, e descreve a estratégia institucional para a melhoria da qualidade, objetivos e recursos, bem como procedimentos e instrumentos de controlo de gestão.

O IPP refere no RAA que o acesso ao MSIG é possível na sua intranet. A CAE pôde localizar na internet uma síntese sobre o MSIG, através da Homepage, na sequência das etiquetas “Politecnico”, “Sistema Integrado de Gestão” e “Política da Qualidade e da Responsabilidade Social”. A CAE considera que o SIGQ deve constituir parte integrante da apresentação da instituição, através da acessibilidade externa à versão completa do MSIG.

O Programa de Desenvolvimento é aprovado em cada quadriénio, coincidente, portanto, com o mandato do Presidente. São então atualizados os objetivos, ações, indicadores e metas para esse período.

Cabe ao MSIG descrever a organização do SIG, e identificar as responsabilidades dos diferentes órgãos e níveis de gestão neste domínio.

Compete ao Vice-Presidente, nomeado como representante da Gestão, assegurar o estabelecimento, a implementação e a manutenção dos processos do SIG. No contexto da avaliação do desempenho do SIG, compete-lhe identificar as necessidades de melhoria e “assegurar que todo o IPP esteja consciente da necessidade de cumprimento dos requisitos dos clientes”.

O SIG adota uma abordagem por processos, sendo cada processo descrito com base numa Matriz de Processo, que define os inputs e outputs, o âmbito de aplicação e atividades principais associadas, as funções que executam e/ou participam em cada uma das atividades, os documentos e/ou meios que são necessários à execução de cada atividade, os registos produzidos na execução de cada atividade e os indicadores de desempenho do processo.

A terminologia cliente, fornecedor, produto, não é adequada ao contexto académico. O MSIG deveria

explicitar de forma clara a articulação entre a missão da instituição, os valores e a estrutura do próprio sistema interno de garantia de qualidade e dos seus processos e instrumentos, incluindo o balance scorecard, numa abordagem académica centrada nos processos principais da instituição e não na gestão em si mesma.

Os processos são apoiados por grupos de Melhoria Contínua (GMC) constituídos por docentes e não docentes, com funções na área do processo, nas várias unidades orgânicas do IPP. De acordo com o IPP, os GMC constituídos abrangem todas as áreas funcionais do Instituto e são referidos como o garante da melhoria permanente, de forma equilibrada, em todas as UO do Instituto.

Sendo perceptível que os GMC procuram garantir uma perspetiva holística, ela não deixa de ser essencialmente procedimental. A definição destes GMC, no que se refere à sua constituição e nomeação, e o formalismo da sua articulação com a definição orgânica e funcional, não são suficientemente claros. A CAE identificou, por exemplo, a insuficiente abrangência do GMC adstrito ao Sistema de Informação.

Os GMC articulam com o Círculo de Progresso (CP), nomeadamente na elaboração anual da Revisão da Gestão. Para as funções dos GMC listam-se o cumprimento da matriz, a análise dos relatórios, e a proposta aos órgãos de gestão de soluções para melhorarem os seus serviços.

O CP é referido como um grupo de trabalho, com competências funções e responsabilidades descritas no MSIG, coordenado pelo Vice-Presidente, reunindo um representante de cada Escola, o Administrador e o Administrador dos SAS. Esta constituição é claramente orientada à gestão de uma estrutura de serviços. Não inclui os Diretores das Escolas. As Escolas são representadas pelos Secretários. Incorpora também um representante do Observatório Académico, que trará a ligação aos processos administrativos associados ao ensino.

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

### **2.2.1.1 No ensino e aprendizagem**

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

Substancial

### **2.2.1.2 Fundamentação da apreciação expressa:**

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

A maior parte da regulamentação sobre os procedimentos associados ao ensino e aprendizagem existe e é publicitada.

É significativa a abrangência dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade no ensino e aprendizagem, e a maioria da informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade.

A perspetiva adotada sobre a organização e planeamento do processo de ensino e aprendizagem é focada no Ciclo de Estudos, sendo a Unidade Curricular o ponto de partida, e considera como níveis de monitorização dos processos de ensino a Unidade Curricular, o Ciclo de Estudos, a Unidade Orgânica e a Instituição. São produzidos Relatórios Anuais de avaliação de cada Ciclo de Estudos.

Estão definidos critérios e procedimentos para a criação, reestruturação e extinção de ciclos de estudos para preparação dos relatórios de auto avaliação a submeter à A3ES. Embora se afirme que

há intervenção externa na definição de novas ofertas formativas, não é evidenciada a forma como essa intervenção é promovida e enquadrada, no Relatório de Auto avaliação. Na reunião com partes interessadas externas foram apresentados casos deste tipo de intervenção.

O Dossier Técnico Pedagógico incorpora a ficha de UC, planeamento da UC, sumários da UC, provas de avaliação, pautas, critérios de avaliação, trabalhos, etc.. Embora seja afirmado que está disponível em local acessível e auditável por via informática, constata-se que os perfis de acesso ao Dossier Técnico Pedagógico não são os mesmos para todas as Unidades Orgânicas. A informação não se encontra na plataforma, sistematizada, nem em formatos que facilitem o acesso e tratamento de apoio à análise e tomada de decisões. A adoção de um modelo único e detalhado de Ficha Curricular apenas se previa para 2014/15. Ou seja, é curto, ou mesmo insuficiente, o tempo que decorreu para permitir a validação e correção da Ficha de Unidade Curricular e o acompanhamento da sua implementação eficaz.

Como a introdução do Dossier Técnico Pedagógico é ainda recente, revela algumas fragilidades, como identificação dos níveis de responsabilidades na definição e implementação dos planos de ação e avaliação da sua eficácia.

O Relatório de Auto Avaliação de cada Unidade Curricular, referido como sendo da responsabilidade do respetivo docente, deve basear-se no Dossier da UC, nos resultados escolares dos estudantes na UC, e nos resultados dos inquéritos relativos às perceções dos estudantes sobre o ensino e aprendizagem. Porém, no RAA é afirmado que os resultados dos inquéritos de avaliação ainda não estão disponíveis, o que representa um constrangimento à eficácia do SIGQ.

Não é possível ter uma completa avaliação de uma Unidade Curricular, sem que os docentes responsáveis tenham conhecimento, em tempo útil, sobre as perceções dos estudantes, e que sobre elas seja obrigatório produzir análise circunstanciada, em particular em função dos resultados.

A CAE não obteve suficiente evidência sobre como é preservada a informação associada a uma Unidade Curricular no sentido de garantir a implementação de ações de correção de anomalias, e o seu eficaz acompanhamento nos órgãos próprios de coordenação.

Uma das fragilidades do SIGQ identificada pelo IPP encontra-se na baixa taxa de participação dos estudantes na resposta aos inquéritos sobre as suas perceções da qualidade do ensino e formação ministrados. A eficácia na aplicação dos inquéritos encontrar-se-á diretamente relacionada com a valoração e reconhecimento da sua relevância por parte da comunidade estudantil. São necessários formatos mais eficientes de divulgar os inquéritos e de publicitar os seus resultados. Neste ponto e na discussão de reformulações ao inquérito, os estudantes devem também ser encarados enquanto parceiros ativos. Os estudantes têm assento estatutário no Conselho Pedagógico. Porém, para que a participação dos estudantes na monitorização, avaliação e melhoria do ensino e aprendizagem possa ser efetiva, é indispensável que os estudantes tenham acesso à informação relevante, incluindo os resultados dos inquéritos de avaliação do ensino e aprendizagem.

Como órgãos associados à coordenação dos processos de garantia da qualidade, o IPP lista a Coordenação / Direção de Curso, o Círculo de Progresso, os Conselhos Técnico Científicos, e o Conselho Académico. São certamente órgãos importantes na cadeia vertical de acompanhamento. Porém, enquanto que a Direção de Curso responde pelo projeto de ensino e formação, já o Conselho Académico é um órgão de natureza consultiva. No RAA, na descrição da cadeia de coordenação do ensino aprendizagem está omissa o Conselho Pedagógico, que deve ser um órgão fulcral com a capacidade de promover o envolvimento intensivo das partes interessadas internas. Porém a CAE confirmou na visita o funcionamento do Conselho Pedagógico.

Ao serviço de apoio psicopedagógico, sob coordenação executiva do Administrador dos SAS, e sob coordenação geral do Presidente do IPP, está cometida uma função importante no apoio aos estudantes. A CAE pôde colher confirmação de que este apoio recebe atenção de um profissional qualificado.

Não foi obtida suficiente evidência de que o acompanhamento científico pedagógico do ensino e aprendizagem, no âmbito da mobilidade e intercâmbio, é enquadrado pelos órgãos e agentes formalmente estabelecidos para todo o ensino e aprendizagem, parecendo estar centralizado no coordenador de mobilidade.

Depreende-se que os modelos associados à gestão da qualidade no ensino e aprendizagem ainda não são uniformes nem aplicados de forma abrangente.

O Gabinete do Observatório Académico (GOA) é a estrutura operacional que apoia a aplicação de inquéritos relativos ao ensino. Porém, é importante que, sobre a conceção dos inquéritos, e a recolha e tratamento estatístico de dados, seja disponibilizado acompanhamento especializado, que garanta a relevância da informação e a sua consistência.

Este inquérito não é revisto há 4 anos e a auscultação sobre o ECTS não está a ser efetuada. Os docentes consideram que há necessidade de reavaliar as questões. Presentemente verifica-se que há mesmo dispersão e que são aplicados vários inquéritos por diferentes serviços aos estudantes.

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

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

Parcial

2.2.2.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A descrição que a instituição faz do SIGQ na área da Investigação e Desenvolvimento é muito orientada à criação da estrutura de apoio ao acesso a financiamento, e a objetivos alvo traduzidos na intenção de garantir uma evolução positiva na atividade desenvolvida nas áreas que compõem o vetor da investigação e desenvolvimento. Não descreve, porém, um efetivo sistema de garantia da qualidade nesta área.

Com a criação do Centro de Coordenação Interdisciplinar de Investigação e Inovação (C3I) o IPP visou a promoção, valorização e fomento de atividades de I&D adequadas à sua missão institucional, nomeadamente a definição e implementação de procedimentos capazes de assegurar a afirmação ao nível da investigação e articulação com o ensino, e a valorização económica do conhecimento.

Nas ações assumidas pelo C3I inclui-se o desenvolvimento e implementação de um conjunto de documentos normativos e regulamentos institucionais (que incluem o regulamento para a prestação de serviços); a constituição de uma equipa qualificada para apoio sólido e efetivo à investigação e à elaboração de candidaturas de projetos a várias linhas de financiamento; a manutenção de uma base de dados de controlo de toda a atividade de investigação e desenvolvimento, permitindo avaliar, quer a atividade de I&D em curso, quer os recursos envolvidos nessa atividade; a prospeção de fontes e programas de financiamento.

Embora seja referido que o C3I desenvolve uma estratégia de investigação atendendo aos objetivos da instituição e às necessidades das partes externa, e apesar de ser verdade que a reflexão e elaboração sobre a estratégia de investigação encontra neste centro a representação das competências para a sua realização, considera-se que o enunciado estratégico sobre a investigação e transferência do conhecimento deve emanar visivelmente do nível da presidência e do programa

estratégico da instituição.

A avaliação da qualidade dos projetos de investigação é efetuada essencialmente por entidades externas como a FCT, Gulbenkian, etc., seja em projetos próprios, ou em projetos desenvolvidos em parceria, noutras instituições. Embora não seja afirmado no RAA, a CAE foi informada que o C3i considera como uma das suas metas, garantir uma evolução que venha a viabilizar um futuro reconhecimento do centro pela FCT e o acesso ao financiamento pelos seus investigadores.

Embora o IPP tenha aderido ao RCAAP, a plataforma nacional de auto arquivo, não é suficientemente divulgada a existência de uma política de auto arquivo, nem referida, no RAA, a análise sobre a sua efetiva implementação, bem como sobre o impacto na publicitação externa na promoção de colaborações em projetos de investigação. Não há utilização sistemática da informação registada para a avaliação do desempenho do pessoal docente.

É o C3I que estabelece as metas relativas à produção científica. A fixação de metas é importante. Pressupõe-se que não é uma meta individualizada, mas sim uma meta global. É igualmente importante identificar quem fixa as metas, e porque são fixados os particulares valores. Para completar este enquadramento, seria necessária evidência de uma política de afetação de recursos para garantir e incentivar os resultados pretendidos.

São referidos procedimentos que permitem articular as atividades de ensino e investigação. Porém, não há evidência sobre onde é feita a articulação com as Unidades Orgânicas, e os seus Conselhos Técnico Científicos, por forma a garantir uma visão global das competências reunidas e necessárias.

A monitorização dos projetos relacionados com a valorização económica do conhecimento (investigação aplicada) não está suficientemente abrangida pelo sistema interno de garantia de qualidade, não tendo sido desenvolvidos de forma sistemática indicadores de impacto.

#### 2.2.3.1 Na colaboração interinstitucional e com a comunidade

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

Substancial

#### 2.2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O IPP assume ser uma instituição central no desenvolvimento regional, considerando que a escassa dimensão populacional da região, as fragilidades socioeconómicas e a pouca qualificação da sua população, determinam, quase que naturalmente, um Politécnico próximo, envolvido e comprometido com a comunidade regional.

O IPP tem parcerias com autarquias, empresas, instituições de solidariedade social, escolas, associações culturais, etc., com destaque para o trabalho com os municípios, nomeadamente com os de Portalegre e Elvas (onde se localizam as suas escolas), e com a Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo (CIMAA).

Embora algumas parcerias sejam descritas pela participação em órgãos sociais das várias entidades, correspondem a ações concretas orientadas à promoção e ao cumprimento do desenvolvimento regional, e à procura de soluções para necessidades de formação, de apoio logístico, do aproveitamento de sinergias, de cumprimento da responsabilidade social, e do acesso a programas de financiamento.

A Plataforma Alto Alentejo XXI é sem dúvida muito relevante, evidenciando o papel interventivo da instituição na definição de uma estratégia de desenvolvimento para a região, em parceria com os agentes externos.

São referidos acordos interinstitucionais assentes em protocolos. São adiantadas instituições com as quais mantêm colaboração em áreas estratégicas (UTécnica, UNova, ULisboa).

Evidenciando uma atitude proactiva, o IPP estabeleceu recentemente um acordo de coordenação regional com a Universidade de Évora e com o Instituto Politécnico de Beja, abrangendo a coordenação da oferta formativa; o desenvolvimento de projetos multidisciplinares e a gestão articulada de recursos humanos.

A sistematização da avaliação periódica dos protocolos é ainda um projeto em desenvolvimento, devendo vir a ser futuramente objeto de relatório a submeter à gestão do IPP.

São referidas unidades transversais estratégicas, como o Gabinete de Emprego e Empreendedorismo e o Centro de Línguas e Culturas.

Neste capítulo não é referida uma estrutura orgânica de apoio à colaboração interinstitucional e com a comunidade. Mas é referido o Gabinete de Emprego e Empreendedorismo.

Não são apresentados indicadores, objetivos e níveis planeados numa mobilidade interinstitucional, e na criação de redes.

Na colaboração com a comunidade não é referida a auscultação aos empregadores sobre a prestação dos diplomados, como forma de avaliar os interesses formativos e a adequação de conteúdos. Durante a visita, a CAE obteve confirmação de uma instância onde tal ocorreu, na sequência de um processo de acreditação. São referidos estudos, um em 2011/12 e outro em 2013/14, com base nos quais o IPP tentou perceber a articulação entre a formação obtida, as competências desenvolvidas e a prática profissional esperada e realizada.

A área dos serviços à comunidade não poderá ser considerada como adequadamente integrada no SIGQ sem que se verifique a necessária sistematização da oferta, como aliás reconhece a instituição. Também não estão definidos procedimentos para permitir a avaliação de parcerias.

Não está em causa o significativo volume da atividade desenvolvida na colaboração interinstitucional e com a comunidade, nem a sua relevância. Porém, não é evidente que se verifique que as instâncias de qualidade deficiente sejam detetadas e tratadas de forma eficaz e que os procedimentos de garantia da qualidade promovam a melhoria e a mudança.

#### 2.2.4.1 Nas políticas de gestão do pessoal

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

Substancial

#### 2.2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:

Considera-se que existe a maioria dos procedimentos de garantia da qualidade no âmbito da gestão do pessoal, e que a maioria da informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade.

Não é porém evidente que as instâncias de qualidade deficiente sejam identificadas e corrigidas de forma eficaz, permitindo uma verdadeira contribuição para a promoção da melhoria.

Há evidência da existência de um ciclo de gestão do pessoal não docente, síncrono com o ciclo anual de gestão e de procedimentos vertidos em normas internas que regulam estes processos e que permitem o reconhecimento do mérito.

A avaliação de pessoal não-docente adopta o SIADAP. O processo é conduzido pelo Conselho Coordenador da Avaliação.

No capítulo da Gestão do Pessoal, a mobilidade de trabalhadores apenas considera a mobilidade entre Unidades Orgânicas e entre carreiras, sendo a mobilidade para fora muito reduzida e apenas associada ao programa Erasmus.

A CAE obteve evidência de que o Relatório de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente (RAD) foi construído de uma forma partilhada e assimilada pela instituição. Também se confirmou que a instituição e os seus docentes estão conscientes da necessidade de proceder à sua revisão à luz da experiência que decorreu da sua primeira aplicação.

Não há evidência de que os procedimentos para a avaliação dos docentes e não docentes estejam desmaterializados, permitindo a recolha de forma automática da informação.

Não está especificada uma metodologia de enquadramento para a sequência aos processos de auto avaliação dos docentes, garantindo a elaboração formal de recomendações que apoiem os docentes no planeamento da sua actividade e na melhoria do seu desempenho.

É singularizado um protocolo entre instituições, no âmbito da coordenação regional, que envolve o Instituto Politécnico de Beja, e a Universidade de Évora, que reúne uma reserva de recursos docentes, constituindo a primeira fonte para suprir as necessidades de pessoal docente, com compromisso interinstitucional de só recorrer à contratação externa após esgotada a reserva de docentes.

É definida a metodologia para a definição das necessidades de pessoal docente e apresentação pelos Departamentos de propostas ao Conselho Técnico Científico.

Encontra-se ainda em fase inicial o planeamento da formação e qualificação do corpo docente em sintonia entre as competências associadas ao ensino e aprendizagem e as orientações estratégicas do desenvolvimento da investigação, tendo sido constituído um grupo de trabalho para preparar o plano.

É referida a existência de medidas correctivas, em função dos resultados dos inquéritos aplicados pela Comissão Pedagógica do Conselho Académico aos estudantes sobre a avaliação das unidades curriculares e da actividade dos docentes, que passam pela disponibilização de formação. Considera-se que os planos de correcção devem ser prescritivos, e individuais, não se enquadrando necessariamente no campo da formação facultativa. Haverá também instâncias em que alguma fragilidade na competência científica requer uma análise mais articulada.

A formação avançada de pessoal docente para desenvolvimento dos seus trabalhos de doutoramento já foi financiada, entre 2009 e 2012. Presentemente é feita uma gestão flexível dos horários, por forma a facilitar o esforço de formação.

Como instrumento de apoio à formação de docentes é citada a afectação de parte das receitas da prestação de serviços que realizam. Embora reconhecendo o valor deste tipo de incentivos, considera-se que ele não substituem a necessidade de um plano de aplicação do orçamento próprio, com afectação de uma dotação à formação de pessoal docente.

#### 2.2.5.1 Nos Serviços de Apoio

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



Substancial

#### 2.2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

No RAA, no capítulo sobre os Serviços de Apoio o IPP centra-se exclusivamente na caracterização dos Serviços de Ação Social (SAA).

Os Serviços de Ação Social garantem o apoio regulamentar nas bolsas, alojamento e alimentação e o serviço de apoio psicopedagógico.

Na visita foi possível confirmar a existência de inquéritos de satisfação dirigidos aos estudantes, bem como a sua análise.

O Sistema de Responsabilidade Social definido pelo IPP denota a importância que a instituição coloca nesta vertente, incluindo o apoio social aos estudantes.

Na visita foi esclarecido que terá havido uma falha na interpretação do guião que conduziu à referência apenas aos SAA.

Na visita, a CAE pôde ser esclarecida os outros serviços se encontram integrados nos serviços centrais, constituindo mais propriamente funções de serviço.

A diluição dos serviços na estrutura central, provavelmente determinada por razões imperativas de racionalização, acarreta uma diluição no foco colocado em cada uma das áreas de serviço cobertas. Esta diluição tem também correspondência no facto de o Relatório para a Gestão construir conclusões agregadas, perdendo o valor acrescentado que adviria de uma expressão individualizada aos vários níveis e sectores.

#### 2.2.6.1 Na internacionalização

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

Substancial

#### 2.2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A mobilidade ocupa, naturalmente, uma posição importante na internacionalização. A mobilidade é apoiada pelo Gabinete de Relações Externas e Cooperação.

O IPP apresenta valores significativos de mobilidade de estudantes.

As funções do Gabinete de Relações Externas e Cooperação são essencialmente de divulgação sobre oportunidades de programas de mobilidade e resultados de candidaturas, financiamento e parcerias.

É importante que a formação desenvolvida ao abrigo de programas de mobilidade tenha um acompanhamento e a intervenção dos mesmos órgãos e agentes que estão envolvidos no processo de ensino e aprendizagem que decorre no IPP. Isto é, que a mobilidade não seja instituída como uma via paralela fora da responsabilidade dos órgãos de coordenação.

Os acordos com parceiros Europeus e países terceiros são especialmente dirigidos a ações de mobilidade e a planos de formação avançada de docentes, mas também enquadram a participação de alunos de doutoramento de universidades estrangeiras em projetos de ID coordenados pelo IPP.

Está definida uma metodologia de procura ativa de mobilidade por domínio científico, em que estão envolvidas as direções/coordenações de curso, e são estabelecidos indicadores, e metas por curso de 1º ciclo. As direções/coordenações de curso produzem indicação sobre as entidades com as quais devem ser estabelecidas parcerias.

Os acordos interinstitucionais, os protocolos de cooperação e os consórcios são a formalização do enquadramento para a promoção da mobilidade.

Existe a preocupação em desenvolver métodos para sistematizar o acompanhamento dos protocolos.

É de sublinhar que os acordos e protocolos são elaborados de acordo com procedimentos específicos definidos pelo Conselho Técnico Científico.

Foi evidenciado que existe uma estrutura que apoia os investigadores na elaboração de candidaturas e na procura de parceiros para acesso a financiamento.

Os projetos com financiamento externo são necessariamente objeto de relatórios exigidos pelas agências nacionais e internacionais e sujeitos ao controlo da qualidade próprios de cada programa. Mas, para todos os efeitos, e em especial por isso, devem constituir preocupação especial da instituição. Embora, no RAA nada conste que enderece a necessidade de orientar a gestão e o acompanhamento da atividade para o cumprimento das condições implícitas ao financiamento externo a CAE teve oportunidade de recolher informação que confirma a existência desses procedimentos.

É evidente o esforço colocado pela instituição no sentido de estabelecer indicadores e promover uma internacionalização com qualidade. Mas não é seguro que haja uma adequada sistematização da internacionalização integrada no SIGQ.

Encontrando-se em implementação o “Estatuto do Estudante Internacional”, com implicações já no próximo ano letivo, é importante que o IPP pondere a adoção de novas estratégias na promoção da internacionalização.

O facto de haver muito esforço e suporte colocado na internacionalização, e o reconhecimento de um volume significativo de atividade, não implicam, necessariamente, que esteja implementado um nível suficiente de gestão da qualidade.

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

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

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

Substancial

2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:

Do ponto de vista de enunciado e definição, o MSIGQ assume a articulação da gestão de topo com o SIGQ. Não é porém suficiente que haja articulação com a governação de topo. É igualmente importante que os órgãos de gestão da instituição e da governação intermédia estejam articulados com o SIGQ. O Círculo de Progresso (CP) é referido como sendo a estrutura que dirige o SIG e monitoriza os GMC.

A análise dos relatórios de auditoria e relatórios de satisfação envolve os Diretores das Escolas e os Administradores no Conselho de Gestão. Mas não se verifica o envolvimento dos representantes da coordenação pedagógica e científica, transparecendo, assim, uma perspetiva muito administrativa e menos orientada à essência dos processos nucleares.

São as Unidades Orgânicas que definem, se necessário, planos de ação para implementar ações corretivas de não-conformidades nas áreas assinaladas pelas auditorias. A CAE sublinha a

importância de que esta atuação não se resuma apenas à correção de não-conformidades.

Ocorre um outro circuito para as questões do foro pedagógico e científico. A sede é o Conselho Académico (onde estão os Diretores de Escolas, Presidentes dos CTC e CP, e membros eleitos dos CTC). Esta separação representa a separação de vertentes do SIGQ, o que pode fazer crer que surgem dificuldades de articulação e de integração do SIGQ, por exemplo, em questões associadas ao ensino e aprendizagem com implicações para os serviços de apoio.

O Conselho Geral cumpre, formalmente, a função de órgão de decisão estratégica. Analisa o “mapa estratégico” e “QUAR” e aprova o Programa de Desenvolvimento e o Projeto Educativo.

É referido que o Conselho Académico tem uma comissão científica especializada que reúne o Vice-Presidente e os presidentes dos Conselhos Técnico Científicos (CTCs) das Escolas. Este conjunto de elementos também “faz parte” do “processo de Oferta Formativa”. Apesar de se afirmar que estabelece de forma clara a ligação do SIGQ com as atividades científicas ligadas à criação, avaliação e monitorização de Ciclos de Estudo, não se percebe se esta é uma ligação meramente representativa, e pouco clara, ou se a ponte está estabelecida e regulamentada formalmente. Esta Comissão coordena também as avaliações e auditorias internas dos Ciclos de Estudos previamente às avaliações pela A3ES.

O Conselho Académico tem, também, a Comissão Pedagógica Especializada, composta pelo Vice-Presidente e os Presidentes dos Conselhos Pedagógicos das Escolas. É referido que esta equipa também “faz parte” do processo de “Atividade Curricular e Apoio ao Estudante”, e que faz a ponte entre o SIGQ e as atividades associadas ao processo de ensino e aprendizagem.

Os Coordenadores de Curso são considerados os “Gestores de Produto”. Na verdade, considera-se que deveriam ser considerados (ou reconhecidos como) “Gestores de Processo”. É-lhes atribuída grande responsabilidade perante os avaliadores internos e da A3ES.

Há áreas de missão da instituição que se esbatem na descrição feita, parecendo omissas. É o caso das áreas de extensão.

O Conselho Académico, apesar de ter competências estatutárias idênticas às de um “Senado”, não incluiu na sua composição qualquer estudante, nem mesmo o Presidente da Associação de Estudantes por inerência.

Há uma participação algo diminuta dos estudantes na definição de estratégias de melhoria da qualidade. Além da presença no Conselho Pedagógico, os estudantes apenas participam no processo através do preenchimento dos inquéritos. Sobretudo na pronúncia sobre questões de ensino-aprendizagem, e no que diz respeito ao funcionamento de alguns serviços, seria relevante os estudantes terem maior participação. Desconhece-se, também, se o Conselho Geral do IPP constitui comissões mandatadas para trabalhar temas específicos a fim de apresentarem propostas e recomendações nas reuniões ordinárias do órgão.

Depreende-se que os órgãos de gestão apoiam o SIGQ. Também que a informação gerada é utilizada para o desenvolvimento da instituição. São apresentadas evidências dessa interligação, bem como da monitorização e melhoria do desempenho da instituição.

Pode concluir-se que o sistema de garantia da qualidade está interligado com as atividades e a gestão estratégica da instituição. Igualmente, que a informação gerada é utilizada para o desenvolvimento da instituição. Também se conclui que são apresentadas evidências dessa interligação, bem como da monitorização e melhoria do desempenho da instituição.

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

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

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

Substancial

#### 2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O IPP afirma que a participação das partes interessadas nos processos de garantia da qualidade constitui uma preocupação, razão pela qual tem vindo a promover o seu envolvimento, de modo a possibilitar que as mesmas sejam tidas em linha de conta na definição da política da instituição e das linhas estratégicas a implementar a médio prazo.

Tem sido feito um esforço acrescido para a participação e envolvimento das partes interessadas, designadamente pela promoção da consulta alargada de documentos estratégicos importantes, antes da sua aprovação, de modo a possibilitar a inclusão das expectativas e necessidades. Exemplo disso foi, neste último ano, o envolvimento ativo de toda a comunidade académica no processo de elaboração do Projeto Educativo Científico, Cultural e Desportivo.

Os estudantes e funcionários participaram na avaliação anual ao Sistema Integrado de Gestão do ano 2013.

Anualmente são aplicados questionários (Questionário de avaliação de satisfação de colaboradores e Questionário de avaliação de serviços) às partes interessadas no sentido de conhecer as suas necessidades e expectativas, e também com o objetivo de avaliar o grau de satisfação com o desempenho global e sectorial da organização.

São dirigidos questionários aos ex-alunos e empregadores. Constituem importante fonte de informação acerca da qualidade da formação em termos de satisfação proporcionada. O método é adequado, mas para que seja efetivo é indispensável que disponha de um adequado suporte do sistema de informação.

São desenvolvidas ações de divulgação junto das escolas secundárias e em parceria com as autarquias.

Os estudantes, enquanto “partes interessadas internas” são ouvidos. Esta “audição” parece ser determinada pela verificação de disfunções ou “não-conformidades”. A intervenção dos estudantes deveria ser percebida como mais alargada, nomeadamente numa perspetiva mais ampla do que a Unidade Curricular. Essa é uma perspetiva mais própria do nível de análise de um Conselho Pedagógico.

Há referência a um Gabinete de Emprego e Empreendedorismo, mas não há referência à função de apoio e orientação às saídas profissionais. Não é identificada a recolha de informação sobre a empregabilidade dos ciclos de estudo, nem o tipo de análise desenvolvida, nem a consequência sobre esse tipo de análise.

Relativamente à referência à participação ativa no sistema por parte de estudantes, a CAE sublinha a importância da integração da Direção de Curso na cadeia de garantia da qualidade e do reforço da intervenção dos docentes e estudantes com assento no Conselho Pedagógico na apreciação das orientações pedagógicas e métodos de ensino e avaliação.

As partes interessadas externas também participam nos processos de garantia da qualidade. Porém, a CAE considera necessário envolver mais as partes interessadas externas de uma forma ajustada aos seus interesses e motivações. É recomendável a constituição de um órgão ou fórum, mesmo que informal, representativo e promotor desta ligação ao exterior.

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

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

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

Substancial

2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O IPP focaliza parte da sua atuação nos procedimentos de recolha de informação para melhor conhecer as áreas de atuação e incorporar essas informações nas opções de gestão que implementa. Porém, o Sistema de Informação não deve ser visto apenas como suporte à recolha de informação. O tratamento da informação e a construção de vistas associadas a cada processo de decisão são importantes, bem como a geração automática de alertas, sinalizando situações que requerem atenção eficaz.

O Sistema de Informação (SI) deve permitir um elevado grau de desmaterialização da documentação de suporte e a automatização dos procedimentos inerentes, traduzida numa sólida integração e abrangência do sistema de garantia da qualidade.

Esta é uma área que requer um investimento significativo no sentido de promover a integração, a consistência, a validade e a oportunidade da informação, e a evolução para um nível de maior complexidade na articulação e na construção de vistas integradas e dirigidas ao apoio à tomada de decisões. O SI deve representar um suporte ativo e dinâmico, para além da função de depósito de informação.

Embora se possa afirmar que existe recolha e processamento de informação, considera-se que não estão adequadamente assegurados os métodos de disponibilização e divulgação da informação tratada, fundamentais para garantir a acessibilidade, transparência e sobretudo o reconhecimento da relevância dos processos. Há um desenvolvimento de indicadores de medição de desempenho de todos os processos que são registados eletronicamente. A responsabilidade pela atualização e análise destes registos é imputada a grupos de melhoria que introduzem alguma desta informação a partir de informação recolhida pelo Gabinete do Observatório Académico. Para além da afirmação genérica sobre o registo de indicadores, o SI não tem, porém, uma orientação específica para as áreas da investigação e extensão.

A articulação entre os subsistemas de informação tem uma importância crítica para a consistência, fiabilidade e valor associados à informação. No RAA, por exemplo, não é evidenciada a integração de informação constante do processo académico com a informação associada à gestão das unidades curriculares, e destas com a informação associada aos relatórios e avaliações dos docentes.

O Gabinete do Observatório Académico (GOA) elabora estudos de natureza estratégica, para apoio à gestão do IPP e das suas Unidades Orgânicas. Também implementa, recolhe e analisa todos os inquéritos aplicados aos estudantes, colaboradores, diplomados, entidades de acolhimento de estágio, empregadores, instituições parceiras, reportando à gestão de topo para incorporação nas políticas e estratégias da instituição.

O SI do IPP não é visível ao nível das Unidades Orgânicas. Os órgãos relevantes nos processos de gestão do ensino e aprendizagem, nomeadamente os Conselhos Pedagógicos e as Direções de Curso, não são evidenciados no SI.

Não há menção à vertente de informação suportada pelas páginas Web, à sua arquitetura e aos

níveis de acesso, nem é especificado o modelo de validação das fontes de informação credenciadas.

Está em processo de organização e estruturação um SI que se pretende mais eficiente. Esse sistema deverá agregar e articular instrumentos e processos atualmente a funcionar de forma relativamente desarticulada entre domínios e Unidades Orgânicas: processos de informatização e desmaterialização administrativa avulsos, aí se incluindo os sistemas de gestão académica (SIGES), bases de dados diversas e o Balance Scorecard no software Cognos, ferramenta associada à aplicação do sistema, assim como entre as Unidades Orgânicas.

## **2.6 Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas**

### 2.6.1 Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas

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

Parcial

### 2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:

As páginas na Internet do Instituto e das suas Unidades Orgânicas são a via por excelência da publicitação.

No suporte das páginas da instituição não é visível uma comunicação eficaz, que promova adequadamente a transparência, e que crie mecanismos de retorno de informação às partes interessadas, dando visibilidade às missões estatutárias da instituição.

Existem vários suportes informativos sobre a atividade da instituição e das suas Unidades Orgânicas, que incluem um boletim informativo, newsletters, e folhetos informativos sobre os ciclos de estudos.

Do ponto de vista da informação, notam-se várias deficiências:

- As páginas das Unidades Orgânicas não apresentam um padrão uniforme, o que dificulta a pesquisa de informação;
- O vetor da qualidade não aparece evidente ao nível das Unidades Orgânicas;
- Não são visíveis a identificação e contacto do Diretor de Curso em todos os Ciclos de Estudo;
- Não é visível a estrutura da qualidade e a sua centralidade no funcionamento da instituição;
- A informação disponibilizada sobre a empregabilidade é na verdade uma informação sobre saídas profissionais.

O “Mapa de elementos de publicitação às partes interessadas” denota a consciência que a instituição tem de algumas insuficiências.

Ainda não é disponibilizada informação pública referente à empregabilidade dos cursos. Os indicadores relativos, por exemplo, à taxa de empregabilidade, vagas preenchidas e médias de entrada constituem informação relevante para potenciais candidatos e para empregadores., pelo que deveriam ser objeto de publicitação visível.

Há algum detalhe na publicitação da informação relativa ao ensino, mas a publicitação sobre a investigação e desenvolvimento é insuficientemente orientada aos stakeholders externos, e é praticamente omissa relativamente à extensão.

Os documentos associados aos objetivos de aprendizagem e qualificações conferidas, metodologias de ensino e aprendizagem e avaliação dos estudantes são apenas disponibilizados em alguns casos (através de ligação às Fichas das Unidades Curriculares).

É disponibilizada informação pública sobre projetos e atividades desenvolvida pelo C3I.

Verifica-se que não existe, ainda, uma política de divulgação suficientemente definida que identifique a informação relevante que deve ser providenciada, para além da que é obrigatória. Também não se verifica que esteja garantida a geração automática da informação dirigida aos perfis específicos (empregadores, ministério, empresas, candidatos), naturalmente sujeita a análise prévia dos órgãos responsáveis.

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

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

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

Substancial

### 2.7.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O IPP tem estabelecido um sistema de garantia da qualidade, certificado pela ISO 9001:2008. Como tal afirma cumprir os requisitos de medição, análise e melhoria em toda a instituição. Com base nesta definição afirma que estão implementados procedimentos de avaliação da satisfação do cliente, auditorias internas, monitorização e medição dos processos e dos produtos, controlo de produtos e serviços não conformes, análise de dados e implementação de ações corretivas.

A aplicação da metodologia ISO apresenta-se como adequada para o âmbito da atividade desenvolvida pelas unidades de serviço. Porém, as atividades da missão de uma instituição de ensino superior requerem uma perspetiva holística, orientada à sua essência e à complexidade e interações dos processos. Por exemplo, no processo de ensino e aprendizagem os estudantes devem ser parte integrante e participativa, e não clientes, como se refere. A garantia da qualidade não se limita, neste contexto, à deteção e correção de não conformidades.

O IPP mantém um programa de auditorias interno, realizada por auditores internos, a todos os processos em todas as Unidades Orgânicas, e submete-se a uma avaliação externa anual por parte da entidade certificadora segundo a normas ISO. As auditorias internas não envolvem representantes dos estudantes. As auditorias internas só representam uma ação ajustada à meta-avaliação se não se cingirem à mera verificação e correção de anomalias e disfunções, i.e. de não conformidades. Não importa apenas monitorizar a gestão da qualidade. Importa também rever as políticas e os modelos. No ensino, na investigação, e na extensão. Uma das finalidades da meta avaliação deve ser promover a organização e melhoria contínua do próprio sistema e do modo de monitorização e revisão da política da qualidade.

São registados e analisados os indicadores associados a todos os processos, no sentido de medir o desempenho dos objetivos específicos, e dos objetivos estratégicos, tal como definidos no Mapa Estratégico.

Através da ferramenta Balance Scorecard (Cognos) é feita a monitorização de indicadores previamente definidos de cuja análise, em conjunto com os relatórios de auditoria, decorrem planos de ação com o objetivo de corrigir potenciais desvios.

Adicionalmente, o SISGOR é uma aplicação informática que regista as ocorrências e reclamações.

Anualmente é feito o equivalente a um balanço da qualidade, registado no “Relatório de Revisão pela Gestão”, identificando as fragilidades, as melhorias conseguidas, as correções aos desvios e as

propostas de melhoria a implementar. Não há porém evidência de que sejam produzidos balanços de qualidade nos diferentes níveis, permitindo a construção de sucessivos níveis de abstração e de avaliação estratégica.

O que se pretende não é evidenciar que a mecânica do SIGQ é executada nas monitorizações dos vários processos. O que se pretende é garantir que há revisão sistemática e abrangente do SIGQ na estrutura e no modelo da sua conceção. O processo de acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade deverá ser mais abrangente e formal, reforçando a incidência sobre a essência dos processos, em detrimento da sua mecânica.

Os inquéritos pedagógicos permitirão desencadear reflexão e ação no sentido da melhoria do processo pedagógico. Mas constituem um procedimento periódico e não uma monitorização contínua.

Não há referência ao acompanhamento dos processos de investigação nem de extensão.

Não são efetivamente apresentadas evidências de uma meta-avaliação substantiva.

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

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

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

Substancial

2.8.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O início da implementação do SIGQ ocorreu em 2006, ao nível dos Serviços. Numa primeira etapa as Unidades Orgânicas eram autónomas, situação que se alterou em 2008 com a publicação do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior. O IPP optou pela implementação de um sistema baseado na Norma ISO 9001:2008.

O SIGQ utiliza diversos mecanismos de avaliação do desempenho, como a metodologia do Balanced Scorecard e sistemas de avaliação de pessoal docente e não docente. Também é referida a Norma NP 4469 no suporte a decisões e iniciativas de gestão.

É defendido que o SIGQ interatua com todas as atividades e sectores de todas as Unidades Orgânicas. Porém, a CAE identificou instâncias onde essa interação não se verifica, ou onde não é eficaz.

Há uma metodologia de criação e revisão de cursos.

O SI que suporta o SIGQ requer desenvolvimento. Espera-se que exista uma base de informação única e completa, com análise e produção de vistas seletivas de apoio à tomada de decisões, obviando à duplicação e inconsistência de informação.

O SIGQ cobre claramente a área do Ensino e Aprendizagem. A Investigação e Desenvolvimento, registada pelo SIGQ não ocorre com o desejável grau de integração.

Os Grupos de Melhoria da Qualidade traduzem o reconhecimento da necessidade de um acompanhamento transversal, constituindo uma importante componente. Porém a sua perspetiva ocorre como predominantemente procedimental, insuficiente nas áreas onde se exige uma visão holística.



Existe um Conselho Coordenador da Avaliação que aprova anualmente o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) no âmbito do SIADAP. São então definidas metas para os objetivos constantes do Mapa Estratégico. Do QUAR decorre a definição dos objetivos individuais.

A CAE concorda que, no seu todo, o sistema interno de garantia da qualidade, ao pretender exigir o envolvimento e a participação de todos, contribui para a consolidação da cultura de qualidade, no sentido da melhoria contínua, com a determinação e definição de responsabilidades, competências, e funções.

A avaliação do sistema no seu todo não poderá, em qualquer caso, ignorar a consideração dada a cada um dos subsistemas que o integram.

### **3. Pontos fortes e boas práticas**

#### 3.1. Principais pontos fortes do sistema:

1. Um claro envolvimento e empenhamento do Presidente e da sua equipa no desenvolvimento de uma política institucional para a qualidade, e na responsabilidade social do Instituto.
2. O estabelecimento de um sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001:2008 que foi certificado, mantido, adaptado e melhorado durante mais de cinco anos, o que indica tanto a existência de uma estrutura interna adequada, como de mecanismos de monitorização, e o envolvimento de todo o instituto.
3. A integração do sistema de gestão da qualidade com um sistema de gestão da responsabilidade social e a sua certificação segundo a norma NP 4469-1:2008.
4. A participação do Instituto Politécnico de Portalegre em diversas iniciativas em prol do progresso e difusão do conhecimento; a afirmação do desenvolvimento regional como área importante da atenção e intervenção da instituição, bem como o envolvimento no bem-estar da população.
5. Reconhecimento da necessidade de adaptar o sistema integrado de gestão do Instituto ao enfoque da A3ES para os sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de Ensino Superior, que implica a adaptação inicial do sistema de qualidade do Instituto aos referenciais da agência e ao cumprimento dos padrões e referenciais para a garantia da Qualidade no Espaço Europeu de Ensino Superior.
6. Existência de um Regulamento de Avaliação de Desempenho dos Docentes, associado aos requisitos do programa da qualidade, e participação no Repositório Científico Nacional no sentido de garantir e melhorar a qualidade do seu pessoal académico. Reconhecimento institucional da valorização da produção científica.

#### 3.2. Boas práticas, passíveis de difusão:

Apesar da cultura de qualidade identificada a todos os níveis da instituição, não se identificam Boas Práticas que possam ser singularizadas, para aplicação em outras instituições.

### **4. Recomendações para melhoria do sistema**

#### 4.1. Recomendações essenciais - aspectos a requerer acção correctiva

O Instituto Politécnico de Portalegre, que tem uma grande tradição dos sistemas de qualidade, enfrenta atualmente o desafio de analisar, face aos numerosos mecanismos de que dispõe, se a qualidade dos processos nucleares do Instituto, formação e investigação, está suficientemente garantida com as ferramentas que a instituição atualmente utiliza no sistema integrado de gestão.

Uma melhor definição dos objetivos e dos processos nucleares, juntamente com uma análise dos mecanismos de monitorização e melhoria em cada etapa destes processos, utilizando os referenciais Europeus, como os da A3ES, podem permitir garantir melhor a qualidade, não só do processo, mas também dos resultados obtidos.

O mapa de processos do SIGQ não mostra a prioridade dos processos nucleares do Instituto, formação e investigação ou inovação. Isto leva por um lado à perceção de que a gestão do Instituto constitui um objetivo em si mesmo, e por outro, a que os processos nucleares não estejam claramente desdobrados no mapa de processos.

A avaliação da informação utilizada para análise, obtida fundamentalmente com o Balanced Scorecard, deve ser adequada à nova situação. A participação dos agentes implicados em cada processo, em especial professores e estudantes, é uma peça chave para alcançar os objetivos.

Deve ser desenvolvida uma revisão e um rearranjo que permitam dar ao SIGQ um maior grau de visibilidade, incluindo o nível das Unidades Orgânicas.

A participação dos estudantes e demais partes interessadas nos processos de garantia da qualidade não está suficientemente definida, ou formalizada. Por exemplo, a ausência de estudantes na constituição das equipas de auditoria interna, traduz a perspetiva procedimental em que os estudantes são considerados clientes, e não agentes do processo. O alheamento dos estudantes sentido pelo IPP ocorrerá em áreas onde seria expectável um envolvimento mais efetivo na gestão do processo de ensino e aprendizagem.

O SIGQ não abrange suficientemente os vetores da investigação e da transferência do conhecimento. Para que estes vetores possam ser considerados como parte integrante do SIGQ, é indispensável que esteja garantida a adequada monitorização para que possam contribuir, efetivamente, para o planeamento estratégico, para que possam ser estabelecidas as metas associadas, identificadas as anomalias e desvios, e definidas ações corretivas. A finalização da regulamentação para a definição dos núcleos de investigação em áreas consideradas estratégicas para o Instituto será certamente um bom contributo para uma maior consolidação.

É importante que seja feito um levantamento do atual estágio de adequação do desenvolvimento da formação de competências, e que seja garantido o apoio aos docentes já envolvidos em projetos de investigação e desenvolvimento.

Embora o IPP tenha aderido ao RCAAP, a plataforma nacional de auto arquivo, não é suficientemente divulgada a existência de uma política de auto arquivo, nem referida, uma análise sobre a sua efetiva implementação, bem como sobre o impacto na publicitação externa, e na promoção de colaborações em projetos de investigação. Não há uma utilização sistemática da informação registada para a avaliação do desempenho do pessoal docente, nem orientação nesse sentido.

O “Mapa de elementos de publicitação às partes interessadas” denota a consciência que a instituição tem de algumas insuficiências. No suporte das páginas da instituição não é suficientemente visível

uma comunicação eficaz, que promova adequadamente a transparência, e que crie mecanismos de retorno de informação às partes interessadas, dando visibilidade às missões estatutárias da instituição. Considera-se que é fundamental que a informação sobre empregabilidade seja publicamente acessível, nomeadamente associada à publicitação sobre a oferta formativa nas páginas da instituição na internet. É igualmente recomendável a disponibilização de informação referente ao processo de acreditação e avaliação dos ciclos de estudo.

#### 4.2. Recomendações adicionais, colocadas à consideração da instituição

Uma clara e atempada divulgação da sequência dada à análise dos inquéritos e às medidas adotadas face às anomalias verificadas no ensino e aprendizagem constituirá a promoção natural para a uma maior participação dos estudantes.

A visibilidade da informação, nomeadamente da informação para o exterior, requer uma melhor estrutura. A área dos serviços à comunidade não poderá ser considerada como adequadamente integrada no SIGQ sem que se verifique a necessária sistematização da oferta, como aliás reconhece a instituição. Também não estão definidos procedimentos para permitir a avaliação de parcerias.

A produção de balanços de qualidade nos diferentes níveis, construindo sucessivos níveis de abstracção e de avaliação estratégica, pode promover uma maior partilha do SIGQ, nomeadamente através da participação crítica na sua construção e evolução.

Sobre a difícil articulação entre os sistemas de avaliação de desempenho e o SIGQ, a CAE considera que a articulação é indispensável para favorecer uma cultura da qualidade institucional e incitar a melhoria contínua no plano individual. As auditorias internas podem procurar abordar esta função, desde que se dediquem mais a analisar a essência dos processos, e menos o controlo de não-conformidades.

As páginas Web do IPP não evidenciam uma linha central associada à Qualidade e ao seu SIGQ. O tema da Qualidade tem que ser procurado com alguma dificuldade até identificar o Gabinete que desenvolve operacionalmente a coordenação desta área. Também não se vislumbra informação associada aos Conselhos Pedagógicos, Direção de Curso, etc.

A publicitação da informação relativa ao ensino apresenta algum detalhe. A publicitação da informação sobre a investigação e desenvolvimento é insuficientemente orientada ao perfil das possíveis partes interessadas externas. A publicitação sobre a atividade de extensão é praticamente omissa.

Os documentos associados aos objetivos de aprendizagem e qualificações conferidas, metodologias de ensino e aprendizagem e avaliação dos estudantes são apenas disponibilizados em alguns casos, através de ligação às Fichas das Unidades Curriculares.

A CAE considera que para além do interesse associado a uma oferta convenientemente divulgada de formação disponível dirigida ao corpo docente, é importante que o SIGQ gere e acompanhe diretivas com planos de formação específicos, quando forem detetadas anomalias no processo de ensino e aprendizagem que resultem de fragilidades identificadas do foro pedagógico científico.

## 5. Observações

### 5. Observações

1. A CAE pôde apreciar, para a maioria dos capítulos em análise, a cuidada definição e o esforço colocado pelo IPP na implementação do SIGQ. As presentes Observações foram elaboradas

confrontando o relatório preliminar da CAE com o relatório de Pronúncia, recorrendo ao relatório de autoavaliação do IPP para analisar a classificação atribuída pela CAE aos itens contestados pela instituição, nomeadamente:

a) Na colaboração interinstitucional e com a comunidade

Sobre a fundamentação da apreciação deste item, no relatório preliminar da CAE é dito que “a sistematização da avaliação periódica dos protocolos é ainda um projeto em desenvolvimento”. O IPP ao referir na pronúncia que o Gabinete de Relações Externas e Cooperação (GREC) “produziu uma instrução de trabalho para análise permanente da situação de cada protocolo” confirma a vontade do IPP em introduzir este procedimento e por isso valida o argumento do relatório da CAE.

No relatório de pronúncia nada é referido sobre a ausência de indicadores, objetivos e níveis planeados de mobilidade interinstitucional, nem sobre como são detetadas e tratadas as instâncias de qualidade deficiente, que são apontadas como fragilidades no relatório preliminar da CAE.

A opção pela argumentação da pronúncia em torno da criação de estruturas, protocolos e procedimentos reforça a justiça da classificação atribuída, uma vez que confirma que à data da visita não existiam “todos” os procedimentos considerados essenciais.

No relatório preliminar da CAE é referido que não é evidente que se verifique que as instâncias de qualidade deficiente sejam detetadas e tratadas de forma eficaz e que os procedimentos de garantia da qualidade promovam a melhoria e a mudança. A própria instituição reconhece que a área dos serviços à comunidade não pode ainda ser considerada plenamente integrada no SIGQ.

O único ponto novo do relatório de pronúncia refere-se à apresentação de evidências sobre a auscultação dos empregadores sobre a prestação dos diplomados que na verdade é referida por diversas vezes no relatório de autoavaliação. A CAE, no sentido de registar o grau da auscultação aos empregadores, editou o texto neste capítulo, incluindo no antepenúltimo parágrafo do capítulo 2.2.3.2, o período “São referidos estudos, um em 2011/12 e outro em 2013/14, com base nos quais o IPP tentou perceber a articulação entre a formação obtida, as competências desenvolvidas e a prática profissional esperada e realizada”.

b) Na definição e documentação da política institucional para a comunidade

O relatório de pronúncia, ao reconhecer a necessidade de revisão do sistema de gestão e do MSIG para acomodar as recomendações da CAE para clarificar a articulação entre a missão, valores e a estrutura do SIGQ de forma a reduzir a considerada perspectiva essencialmente procedimental, justifica a classificação atribuída no relatório preliminar da CAE.

c) Na publicação de informação relevante para as partes interessadas externas

O primeiro parágrafo deste ponto do relatório de pronúncia, ao referir que “paralelamente, estão em curso um conjunto de processos que permitirão garantir que os resultados gerados pelo SIGQ estão disponíveis para os principais parceiros e partes interessadas”, fundamenta a classificação do relatório preliminar da CAE.

d) No acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade

O relatório de pronúncia apresenta um dado novo muito relevante sobre este ponto na 1ª linha da página 8 que se refere a “debater as questões essenciais do sistema como sejam a implementação de

novas metodologias e as alterações a introduzir na política e objetivos da qualidade.” Contudo, nas reuniões a estratégia de abordagem do IPP foi sempre orientada para valorização da auditoria interna realizada no âmbito da ISO 9001:2008 aos serviços, ignorando ou deixando para segundo plano as questões do ensino, investigação ou extensão. O próprio relatório de autoavaliação segue a mesma orientação e nunca refere a implementação de novas metodologias ou a utilização da auditoria interna para alteração da política ou objetivos da qualidade. Aliás, foi esta orientação que ditou a fundamentação do relatório preliminar da CAE que refere a ausência de referências ao acompanhamento dos processos de investigação e de extensão e o carácter periódico na monitorização do ensino. Assim, o relatório de pronúncia confirma que o IPP monitoriza, avalia e melhora sistematicamente o funcionamento do SIGQ mas permanece a dúvida sobre a sua abrangência porque nenhuma justificação foi apresentada para rebater as fragilidades apontadas no relatório preliminar da CAE e os argumentos de retroação agora referidos resultam da discussão e dos elementos produzidos no âmbito da visita.

#### e) Sobre a identificação de Boas Práticas passíveis de difusão

O relatório refere a certificação pela norma NP 4469-1:2008 relativa à responsabilidade social, e o concurso interno de Boas Práticas que integra a categoria de serviço ao cidadão, e que por isso se insere no âmbito da referida norma. A CAE classificou esta prática no conjunto de pontos fortes, tendo por isso reconhecido o seu valor. Porém tal não determina que a adoção de uma norma específica deva ser recomendada à A3ES como prática a adotar por todas as instituições.

#### 2. Em conclusão:

O processo de auditoria está datado a Julho de 2014 e, portanto, ainda que apreciando as alterações já feitas, ou em curso, elas não podem ser consideradas no relatório final da CAE. Quando for completado um ciclo da qualidade será possível avaliar a sua eficácia e evidenciar a sua relevância.

Em síntese, a CAE considera que a argumentação apresentada no relatório de pronúncia não é suficiente para justificar a alteração das classificações propostas no relatório preliminar. O relatório de pronúncia confirma em grande medida o relatório preliminar da CAE e a utilidade do exercício para melhoria do sistema da qualidade da instituição.

## 6. Conclusão

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

Sim, sujeito a condições

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

A participação dos estudantes e demais partes interessadas nos processos de garantia da qualidade não está suficientemente definida, ou formalizada. O alheamento dos estudantes sentido pelo IPP ocorrerá em áreas onde seria expectável um envolvimento mais efetivo na gestão do processo de ensino e aprendizagem.

A CAE considera que a eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade na ID, avaliadas como estando num estágio de desenvolvimento parcial, requerem atenção progredindo para um estágio em que essa vertente constitua uma parte integrante do SIGQ, garantindo que a sua inclusão no enunciado estratégico incorpora um grau de definição mais específico sobre as áreas de desenvolvimento assumidas pela instituição.

A monitorização dos projetos relacionados com a valorização económica do conhecimento (investigação aplicada) não está suficientemente abrangida pelo sistema interno de garantia de qualidade; não têm sido desenvolvidos indicadores de impacto de forma sistemática.

A política da qualidade deve atingir um grau de definição pelo menos próximo do que é atingido para o ensino e aprendizagem. O tipo de ajustamento adotado na política institucional para a ID face às orientações estabelecidas pela Fundação para a Ciência e Tecnologia deve ser clarificado.

É importante que seja analisada a coordenação entre a Coordenação Interdisciplinar de Investigação e Inovação (C3I) e os CTCs, e que sejam introduzidas as medidas necessárias para garantir a coerência e articulação da ação das UO com o C3I.

O desenvolvimento da aplicação da política de auto arquivo na plataforma nacional deve ser fomentado, monitorizando e divulgando o seu impacto. Simultaneamente, deve ser promovida a utilização sistemática da informação registada na avaliação do desempenho do pessoal docente, após a necessária validação.

O ajustamento da política de investigação e desenvolvimento ao contexto da missão regional exige o reforço da visibilidade da participação de elementos da envolvente socioeconómica e cultural. A formalização da criação de um conselho incorporando estes elementos poderá ser apenas um passo neste sentido.

As páginas das UO devem apresentar um padrão uniforme, facilitando a pesquisa de informação, evidenciando o vetor da qualidade ao nível das UO, identificando os diretores para todos os ciclos de estudos (e os seus contactos).

Os documentos associados aos objetivos de aprendizagem e qualificações conferidas, metodologias de ensino e aprendizagem e avaliação dos estudantes devem ter disponibilização ampla, transversal, e uniforme.

O “Mapa de elementos de publicitação às partes interessadas” denota a consciência que a instituição tem de algumas insuficiências. Deve ser disponibilizada informação pública referente ao processo de acreditação e avaliação dos cursos. Deve ser disponibilizada informação pública referente à empregabilidade dos cursos. Os indicadores relativos, por exemplo, à taxa de empregabilidade, vagas preenchidas e médias de entrada constituem informação relevante para potenciais candidatos e para empregadores, pelo que deveriam ser objeto de publicitação visível.

A atual publicitação sobre a ID é insuficientemente orientada aos stakeholders externos, requerendo o desenvolvimento de configurações adequadas aos diversos públicos.

A importância que a instituição coloca na sua atividade de extensão, seja na internacionalização, na cooperação interinstitucional, ou na prestação de serviços recomenda um investimento na organização da publicitação destas áreas.

A CAE considera que estes desenvolvimentos requerem um trabalho ponderado, partilhado e sedimentado, e um ciclo de experiência que permita desenvolver alguma análise crítica sobre o seu impacto. No final de 1 ano deverá ser produzida suficiente evidência do desenvolvimento das ações necessárias. Pela complexidade associada aos aspetos de conceção, e pelo tempo necessário para que se possa dispor de resultados para análise, a CAE considera que só fará sentido reavaliar esta vertente após um período de 2 anos.

É sobre as questões de eficácia nos vetores centrais de missão que as auditorias internas se deveriam prioritariamente debruçar. Mais do que a garantia do cumprimento das disposições legais e estatutárias é essencial que o sistema seja reconhecido como eficaz na melhoria contínua das atividades desenvolvidas, e na participação das partes interessadas.

### 6.3. Fundamentação da apreciação de cumprimento assinalada em 6.1

Nenhuma área foi avaliada como insuficiente; a área de “ensino e aprendizagem”, e o “sistema no seu todo” foram avaliadas como em desenvolvimento substancial; apenas duas áreas, “investigação e desenvolvimento” e “publicação de informação relevante para as partes interessadas externas” foram avaliadas como em “desenvolvimento parcial”. A área “definição e documentação da política institucional para a qualidade” e a área “o sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo”, são consideradas como em desenvolvimento “substancial”, e nenhuma das áreas é considerada como “insuficiente”.

Para cada um dos Capítulos:

2.1 A documentação e a definição de responsabilidades devem acompanhar a reorganização do sistema, procurando aproximar o SIGQ dos referenciais da A3ES, e da importância aí dada aos processos realmente nucleares, relacionados com o ensino e a aprendizagem, a investigação e a internacionalização. Considerada em desenvolvimento “substancial”.

2.2.1 Requer melhoria na definição e validação das competências desenvolvidas nas UCs, na efetividade da participação dos estudantes, no reforço da centralidade do Conselho Pedagógico. Considerada em desenvolvimento “substancial”.

2.2.2 Avaliada como em desenvolvimento “parcial”. É necessário um esforço substantivo de modelação, definição e implementação, para que a sua inclusão articulada como componente do SIGQ seja efetiva.

2.2.3 Avaliada como “substancial”. Não existe, para todos os procedimentos essenciais para a garantia da qualidade, a definição de planos, indicadores e metas, a monitorização e avaliação, no sentido da melhoria contínua. Incrementar o controlo sobre a prestação de serviços, promovendo planos e ações corretivos.

2.2.4 Não há evidência de um modelo de afetação de recursos que decorra de objetivos estratégicos, associado ao levantamento de necessidades. Não decorreu o tempo necessário para que houvesse oportunidade de rever o modelo de avaliação do desempenho do pessoal docente. Não é registada a importância da formação dos docentes na sequência de recomendações derivadas da análise de anomalias no funcionamento de UCs. Avaliada como “substancial”.

2.2.5 Avaliada como “substancial”. Diluição dos serviços na estrutura central, com correspondência no facto de o Relatório para a Gestão construir conclusões agregadas, perdendo o valor acrescentado que adviria de uma expressão individualizada aos vários níveis e sectores.

2.2.6 Avaliada como “substancial”. A criação do C3I é ainda recente, e os modelos e práticas ainda não estão suficientemente amadurecidos. O foco é essencialmente colocado na mobilidade de estudantes, e a utilização sistemática e abrangente de informação como ferramenta de gestão para a melhoria da qualidade ainda não foi atingida.

2.3 Avaliada como “substancial”. A garantia da qualidade ainda não é parte natural e integrante das atividades da instituição e da sua gestão estratégica. A informação gerada nem sempre é utilizada de

forma sistemática, para o desenvolvimento da instituição.

2.4 Avaliada como “substancial”. É desejável o reforço da centralidade do papel do Diretor de Ciclo de Estudo, e o reforço da integração do Conselho Pedagógico na cadeia de garantia da qualidade. É indispensável que o foco seja colocado na eficácia da participação das partes interessadas.

2.5 Avaliada como “substancial”. A página web requer uma estrutura categorial que facilite o acesso a documentação específica. O SI é mais frágil ao nível das Escolas, no apoio ao Conselho Pedagógico e aos Diretores de Curso. É necessário desenvolver mecanismos de integração.

2.6 Avaliada como “parcial”. É possível aceder à maior parte, mas não à totalidade da informação. A política institucional para a comunicação externa não está ativamente focalizada na qualidade.

2.7 Considera-se uma avaliação de “substancial”. Deverá ser mais abrangente, reforçando a incidência sobre a essência dos processos, em detrimento da sua mecânica.

2.8 Considera-se uma avaliação de “substancial”. O sistema cobre adequadamente a área do Ensino e Aprendizagem. É necessário evoluir no sentido de um SIGQ efetivo e articulado nas áreas da Investigação e desenvolvimento. É necessário que se verifique a recolha sistemática das perceções dos diversos atores através de práticas de reflexão estruturada, e participada.