



INSTITUTO POLITÉCNICO DE SETÚBAL

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE FOLLOW-UP

Julho de 2011

Equipa:

Bent Schmidt-Nielsen, Presidente

Philippe Rousseau

Karl Agius

Tia Loukkola, Coordenadora da Equipa

Índice

2.	Conteúdos	2
3.	Introdução.....	3
4.	Desenvolvimento Estratégico	5
5.	Gestão	6
6.	Garantia da Qualidade	7
7.	Aspetos Académicos	9
8.	Investigação e Desenvolvimento	11
9.	Conclusões	12

1. Introdução

O presente relatório é o resultado de uma avaliação de *follow-up* do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS). O Programa de Avaliação Institucional da EUA (*Institutional Evaluation Programme*) avaliou o IPS pela primeira vez em 2008 sendo o relatório entregue à instituição em Dezembro de 2008. Posteriormente, em 2010, a instituição solicitou ao IEP uma avaliação de *follow-up* que teve lugar na Primavera de 2011.

1.1 Programa de Avaliação Institucional e o processo da avaliação de *follow-up*

O programa de Avaliação Institucional é um serviço independente prestado por membros da Associação Europeia de Universidades (EUA) que efetua avaliações com o objetivo de auxiliar as instituições participantes no desenvolvimento contínuo da sua gestão estratégica e cultura interna de qualidade.

Em consonância com o Programa de Avaliação Institucional como um todo, o processo de *follow-up* é um processo de apoio. Não existe nenhum procedimento exato e é obrigação da própria instituição definir os objetivos desta avaliação à luz das suas experiências desde a avaliação inicial. Espera-se que a instituição submeta o seu próprio relatório de autoavaliação, descrevendo os progressos feitos e possivelmente indicando barreiras a superar.

A razão para tal é que a avaliação de *follow-up* pode ajudar a instituição a avaliar as alterações feitas desde a avaliação inicial. Que impacto teve a avaliação inicial? Que uso deu a instituição ao relatório da avaliação inicial? Até que ponto foi capaz de resolver os problemas levantados no relatório? A avaliação de *follow-up* é também uma oportunidade para a instituição fazer um balanço das suas estratégias de gestão da mudança num contexto de restrições e oportunidades internas e externas.

Tal como a avaliação inicial, também o processo de *follow-up* é orientado por quatro questões chave, baseadas numa abordagem de 'adequabilidade ao (e do) objetivo':

- O que pretende fazer a instituição?
- Como pretende fazê-lo?
- Como sabe se funciona?
- Que mudanças poderão ser feitas com vista a melhorar?

1.2 O Instituto Politécnico de Setúbal e o contexto nacional

O Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) foi fundado em 1979 integrando inicialmente as duas Escolas de Setúbal, a Escola Superior de Tecnologia (ESTSetúbal) e a Escola Superior de Educação (ESE). Atualmente engloba mais três Escolas Superiores: a Escola de Ciências Empresariais (ESCE), a Escola de Tecnologia do Barreiro (ESTBarreiro) e a Escola de Saúde (ESS). As atividades das cinco escolas são apoiadas pelos Serviços Centrais do IPS.

Atualmente o IPS conta com 6,528 estudantes e 562 docentes. Oferece cursos de 1º e 2º ciclo, assim como cursos pós-secundários e de pós-graduação. De acordo com a legislação Portuguesa, os Politécnicos não estão autorizados a conceder graus de Doutoramento.

A avaliação inicial do IPS teve lugar numa altura conturbada quando a legislação em relação ao ensino superior estava em fase de reestruturação. A aprovação do Ministério em relação ao novo estatuto da instituição estava ainda pendente quando o relatório da avaliação foi publicado e apesar de na segunda visita o conteúdo essencial dos novos estatutos ter sido disponibilizado à Equipa, a análise feita no relatório contemplava a situação como se encontrava na ocasião em que se realizaram as visitas. Assim, aquando desta avaliação de *follow-up*, bastantes alterações haviam sido feitas nas estruturas da gestão institucional.

Como instituição pública, o recrutamento, seleção e avaliação do pessoal docente e do pessoal técnico e administrativo não docente são enquadrados pelos respectivos estatutos de carreira e por outros regulamentos centrais destinados a todos os trabalhadores da função pública. Acresce que, o recrutamento do pessoal, no que diz respeito ao seu número e categoria, é limitado pela legislação em vigor e por constrangimentos orçamentais.

1.3 O processo de autoavaliação e a equipa de avaliadores (equipa final)

O relatório de autoavaliação do IPS e os respectivos anexos foram enviados à equipa de avaliadores um mês antes da visita ao local. O relatório focou-se nas mudanças e iniciativas cruciais feitas pela instituição desde a conclusão da avaliação inicial.

A visita da equipa de avaliadores ao IPS deu-se entre os dias 24 e 27 de Maio de 2011. A equipa de avaliadores era constituída por:

- Professor Bent Schmidt-Nielsen, ex-Presidente, The Royal Veterinary & Agricultural University, Dinamarca (Presidente)
- Professor Philippe Rousseau, ex-Presidente, Université Lille 3 - Charles de Gaulle, França
- Sr. Karl Agius, estudante, Universidade de Malta
- Sra.Tia Loukkola, Diretora de Unidade, European University Association (Coordenadora da Equipa)

A Equipa deseja agradecer ao Presidente Armando Pires e ao Vice-Presidente Pedro Dominginhos assim como à sua equipa pelas calorosas boas-vindas e pela excelente organização da visita ao local. Acima de tudo, ao pessoal, aos estudantes e aos *stakeholders* externos da instituição que a Equipa conheceu, pela sua atitude aberta e franca face às discussões sobre o futuro do IPS.

2. Desenvolvimento Estratégico

Tanto a avaliação inicial quanto a avaliação de *follow-up* ocorreram durante o mesmo Plano Estratégico (o Plano de Desenvolvimento Estratégico do IPS), que se estendeu de 2007 a 2011. Ao examinar este plano em retrospectiva, a Equipa considera-o muito abrangente e ambicioso.

O Plano foi redigido antes das grandes reformas legislativas no sistema de Ensino Superior Português e, apesar de claramente terem sido necessários bastantes esforços e recursos por parte da instituição para a implementação das mudanças estruturais, retardando assim a implementação de alguns projetos, as principais prioridades da instituição mantiveram-se inalteradas. Os mesmos objetivos e prioridades foram incluídos em outros documentos fundamentais na orientação das atividades das instituições, tais como o Contrato de Confiança com o Ministério e o próprio plano de ação do Presidente que, naturalmente, tem permitido a sua implementação.

A Equipa considera que têm sido feitos grandes progressos em muitas das prioridades estratégicas identificadas, tais como reforçar a identidade institucional e aumentar a contribuição por parte das investigações. No entanto, com base nas entrevistas, a Equipa entende que não foi criado um plano de ação para assegurar a implementação do plano estratégico e, como tal, não existe qualquer acompanhamento sistemático ou divisão de responsabilidades entre os órgãos institucionais em termos de implementação.

Em suma, a Equipa notou um forte empenho e força de vontade – por parte da direção, bem como da maioria da comunidade - para realizar as alterações previstas e seguir a abordagem adotada. E obviamente reconhece e respeita o facto de que a alteração de culturas organizacionais é um processo progressivo, que demora algum tempo.

A Equipa ouviu testemunhos e obteve informação sobre a cooperação do IPS com os *stakeholders* externos, o que a leva a acreditar que a instituição está bastante mais aberta à sociedade do que aquando da avaliação inicial, altura em que a Equipa considerou haver relativamente “pouco diálogo ou dinâmica” relativamente a este aspeto. A título de exemplos desta abertura para a sociedade, podem ser mencionadas duas iniciativas: a participação ativa dos *stakeholders* externos no Conselho Geral, o que é também incentivado e reconhecido pela direção institucional, e a recente criação da Associação de Antigos Alunos.

Neste contexto e tendo em conta que o prazo do atual plano estratégico está a findar, **a Equipa incentiva o IPS a preparar um novo plano a longo prazo que seja realista e tenha como base a análise da situação atual.**

Para além do novo plano estratégico, **a equipa recomenda que o IPS adote um plano de ação a mais curto prazo que defina claramente as responsabilidades e etapas para a realização dos objetivos fixados.** Este plano de ação poderá ser revisto anualmente ou bianualmente tendo em consideração os progressos realizados e as mudanças efetuadas no contexto em que a instituição atua.

Finalmente, a Equipa recomenda que o IPS defina processos sistemáticos para o acompanhamento dos progressos realizados e para a tomada de medidas caso esse progresso não seja considerado suficiente.

3. Gestão

Em termos de identidade corporativa, que foi discutida pormenorizadamente durante o processo da avaliação inicial, a equipa constatou os resultados do trabalho regularmente feito ao longo dos últimos anos. Vários entrevistados – pessoal do IPS bem como *stakeholders* externos - garantiram à Equipa que, enquanto anteriormente a instituição era mais uma federação de escolas, hoje em dia existe uma identidade institucional distinta que complementa o compromisso a nível das Escolas. Este facto, em determinadas ocasiões, facilitou uma nova cooperação com parceiros externos. Tendo em conta os progressos realizados a este respeito **a Equipa encoraja o IPS a continuar o trabalho efetuado com vista a fortalecer a identidade do IPS.**

Parte das reformas estruturais dos últimos anos foi a criação de novos órgãos consultivos e decisórios e a reformulação de procedimentos destinados à eleição para cargos. O Conselho Geral, que elege o Presidente, propõe iniciativas importantes para o desenvolvimento da instituição, avalia as atividades a nível institucional, entre outros. Este Conselho pode, portanto, ser uma mais-valia no reforço da identidade do IPS através da orientação estratégica. Deve referir-se neste contexto que foi dado a conhecer à Equipa o importante papel dos *stakeholders* externos no Conselho Geral e como estes tomaram as suas próprias iniciativas no apoio ao desenvolvimento da instituição.

Além disso, a nível institucional, o Conselho Académico, órgão consultivo da Presidência, ao nível das Escolas, composto pelos Presidentes dos Conselhos Pedagógicos e dos Conselhos Técnico Científicos, iniciou, apenas recentemente, o seu trabalho, devido a várias eleições a nível das Escolas. No entanto, a Equipa considera que este tem um grande potencial para funcionar como órgão de coordenação nos assuntos académicos ao nível institucional e espera que a instituição o utilize totalmente para esta finalidade.

Desde a avaliação inicial o IPS tem racionalizado os processos administrativos, respeitando ao mesmo tempo as competências académicas das Escolas. Foram introduzidas novas unidades de apoio a nível institucional recorrendo à transferência de atividades e recursos entre as Escolas que constituem o IPS; por exemplo a gestão dos recursos humanos já foi centralizada e está a ser efetuada a transferência de alguns serviços administrativos destinados ao apoio aos alunos.

A Equipa elogia a instituição pela consistência na implementação dessas mudanças e acredita que a instituição, bem como as Escolas individuais, beneficiarão destas reformas - se bem implementadas - a longo prazo. Neste contexto, a Equipa teve a oportunidade de consultar os recrutamentos em curso do pessoal administrativo sénior para os Serviços Centrais. Nomeadamente, é vital para uma instituição no âmbito dos atuais constrangimentos financeiros e da crescente concorrência entre as instituições de ensino superior, organizar a sua administração de forma profissional e eficiente, garantindo que as unidades académicas possam focar-se no essencial. Portanto, **a Equipa recomenda que a instituição continue a integrar e profissionalizar os serviços administrativos e técnicos, sob os auspícios do Administrador, tal como fora planeado.**

Como última observação nesta rubrica deve-se notar que, apesar da recente reforma estrutural que resultou na fusão de alguns departamentos, a Equipa ainda acredita que existe um elevado número de departamentos para uma instituição que não é tão grande. Apesar de a Equipa ter noção do importante papel dos departamentos enquanto mediadores entre o pessoal e a gestão a nível escolar, não poderia deixar de notar que alguns dos departamentos existentes são ainda de dimensão reduzida (embora reconhecendo que há outros de dimensão considerável). Além disso, a Equipa questiona se a instituição, em algum momento, reconsiderou a estrutura histórica da escola. Neste contexto, **a Equipa gostaria de sugerir ao IPS uma observação atenta à estrutura escolar e departamental.**

A questão da pouca participação dos estudantes nos órgãos institucionais vigentes que também é crucial para a gestão da instituição, será abordada detalhadamente no capítulo referente ao perfil académico.

4. Garantia da Qualidade

A garantia da qualidade e o desenvolvimento da cultura de qualidade foram temas cruciais na avaliação inicial do IPS, pois a Unidade para a Avaliação e a Qualidade do Instituto Politécnico de Setúbal (UNIQUA-IPS) foi criada durante o processo de avaliação. Além disso, a instituição indicou no seu relatório de autoavaliação que está a desenvolver um sistema de gestão de qualidade institucional que poderia ser certificado pela Agência Nacional de Acreditação de modo a facilitar a acreditação dos programas. Tendo em conta estes fatores, a Equipa prestou especial atenção a esta área.

Desde 2008, em consonância com uma recomendação do relatório final da avaliação por parte do IEP, a instituição tem desenvolvido esforços consideráveis na recolha de dados sobre o perfil e o desempenho institucional de modo a apoiar a tomada de decisões. Foram desenvolvidas algumas ferramentas - tais como questionários, modelos de relatórios e sistemas de informática institucional - para apoiar esta ação.

Tal como em 2008, existem em várias Escolas boas práticas para assegurar e melhorar a qualidade e é incentivada uma abordagem *bottom-up*. E, tanto quanto a equipa conseguiu avaliar, a UNIQUA-IPS age de acordo com as suas funções. Mas as funções são muito limitadas.

Apesar de os objetivos gerais da Uniqua-IPS serem

- criar um centro de especialização na área da gestão da qualidade, que apoie iniciativas por parte da comunidade do IPS
- definir e melhorar a qualidade dos serviços (Cursos, I&D e Transferência de Conhecimento e Tecnologia)
- coordenar os processos de avaliação internos e externos
- participar em iniciativas nacionais e internacionais na área de gestão da qualidade,

as principais atividades desenvolvidas têm-se focado na coordenação dos processos de acreditação dos cursos e na realização de inquéritos e estudos sobre vários temas de importância estratégica, tais como o insucesso escolar e a implementação do Processo de Bolonha. Assim, a instituição tem atualmente em sua posse informações válidas que têm o potencial de contribuir para o seu desenvolvimento. No entanto, após a pesquisa, a equipa ficou cada vez mais preocupada com a falta de atividades concretas de acompanhamento. Esta situação é particularmente importante considerando o potencial impacto negativo que a mesma poderá ter sobre a moral e a motivação do pessoal e dos alunos para participar nas atividades de garantia de qualidade se estes forem vistos apenas como exercícios burocráticos, sem qualquer impacto positivo sobre o seu trabalho e ambiente de estudo.

O funcionamento da UNIQUA como estrutura baseia-se, principalmente, na disposição por parte dos membros do corpo docente das várias escolas de fazer voluntariado no sentido de promover estes problemas dentro da instituição e desenvolver os seus conhecimentos de gestão da qualidade. A unidade conta com um membro da equipa técnica e um Pró-Presidente responsável. Além disso, a unidade não tem qualquer papel no acompanhamento dos inquéritos. A Equipa foi informada de que tudo o que a unidade faz e pode fazer nas suas funções atuais, é transmitir os resultados dos seus estudos às Escolas e à Presidência e esperar que estas os tenham em consideração. Para além disso, a equipa entende que, a nível institucional, ninguém realmente tem autoridade para fazer cumprir a implementação das normas definidas ou resolver problemas específicos ao nível das Escolas. Assim, a responsabilidade da qualidade dos programas parece não estar claramente definida, ou se estiver, permanece ao nível das Escolas e não tem qualquer ligação com as atividades da UNIQUA.

Portanto, a equipa acredita que a UNIQUA-IPS não pode, na verdade, ser caracterizada como uma unidade de garantia da qualidade, no sentido de poder realmente desempenhar um papel ativo na promoção e garantia da cultura de qualidade institucional (que foi um dos objetivos estabelecidos para a unidade no momento da avaliação inicial). Como funciona atualmente, parece-se mais com um observatório.

Considerando o que foi explicado acima e as competências dos vários organismos institucionais a Equipa conclui que, pelo menos por agora, o IPS não tem um sistema de gestão de qualidade adequado. De facto, tal sistema necessitaria de um total ciclo *PDCA (Plan-Do-Check-Act)*, com responsabilidades claramente definidas e competências instauradas.

Neste contexto, **a Equipa recomenda que o IPS**

- **estabeleça um sistema de gestão da qualidade com processos e responsabilidades claramente definidos a nível do IPS**
- **crie um processo de acompanhamento sistemático para pesquisas e recolha de dados**
- **se certifique de que todas as escolas trabalham de acordo com as mesmas normas**
- **envolva todos os membros da comunidade, incluindo funcionários e estudantes e**
- **dissemine as boas práticas existentes.**

Na realização das atividades, deve ser dada especial atenção à motivação das unidades em dificuldade.

Em relação à UNIQUA-IPS, a equipa encoraja-a a

- **continuar a fornecer os dados necessários para tomadas de decisão por parte do instituto**
- **ser pró-ativa na sua relação com as escolas**, por exemplo, entrando em contacto com os programas ou departamentos e sugerindo trabalhar com eles em vez de esperar que estes a abordem, e
- **criar relações de trabalho com os Conselhos Pedagógicos, que são responsáveis pela avaliação e pelas questões pedagógicas relacionadas com os programas.**

5. Aspetos Académicos

Em consonância com a prioridade estratégica da instituição de ampliar a oferta de cursos "para novas secções de público", a instituição admitiu um número crescente de estudantes com mais de 23 anos. Esta tendência já havia sido mencionada no relatório da avaliação inicial e o trabalho tem sido continuado desde então. Neste contexto, a equipa salienta a criação da Unidade para o Desenvolvimento, Reconhecimento e Validação de Competências do IPS (UDRVC- IPS) e o desenvolvimento dos processos para o reconhecimento de aprendizagem informal e não formal prévia. Estes processos foram apresentados nos "relatórios de 2010 do Inventário Europeu de Validação da Aprendizagem não-formal e Informal"¹

Ao candidatar-se para a avaliação de *follow-up*, o IPS identificou a questão do sucesso académico como uma das suas principais áreas de interesse. As taxas de insucesso e abandono escolar já eram uma preocupação para o IPS no momento da avaliação inicial e foram abordadas pela equipa no relatório final. Desde então a instituição assumiu o compromisso de alcançar o objetivo de elevar a taxa de sucesso atual de 53% para 60% no seu Contrato de Confiança com o Ministério.

Através das discussões com a direção institucional e os outros membros da comunidade, tornou-se evidente que existe uma preocupação com o insucesso académico. Contudo, deve-se esclarecer de imediato que este fenómeno não está uniformemente distribuído entre as Escolas e os Cursos, mas há casos em que o problema não é relevante e casos em que há sérias razões para preocupação quando se considera a sustentabilidade dos cursos.

¹ Os relatórios encontram-se disponíveis em <http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2011/77477.pdf> e <http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2011/77633.pdf>

Sublinhe-se também que o insucesso académico é uma preocupação não só para os alunos em questão, mas também para a instituição. Para um estudante isso naturalmente significa atrasos nos estudos e na transição para a vida ativa, possíveis dificuldades financeiras, entre outros constrangimentos. Contudo, para uma instituição pode significar também o uso ineficaz de recursos, perda de rendimentos e, no final, pode ser colocada em causa a reputação da instituição enquanto local de conclusão de estudos superiores.

Como mencionado acima, existe uma consciencialização do problema e a UNIQUA-IPS realizou estudos que monitorizam o fenómeno do insucesso (em termos da dimensão do problema em cada uma das escolas/cursos). Foi também fornecido à Equipa um primeiro esboço de um "Plano Institucional para Melhorar o Sucesso Académico do IPS", que está atualmente em preparação.

Embora deva ser reconhecido que as razões para o insucesso são variadas e algumas não podem ser influenciadas pela instituição (tais como restrições financeiras que forçam o aluno a procurar emprego, processo de admissão do estudante que propõe a integração do aluno num programa que não se adequa às suas prioridades), ainda existem fatores que uma instituição pode e deve abordar.

Assim, a **Equipa solicita que o IPS tome medidas firmes para enfrentar o problema da elevada taxa de abandono e insucesso, incluindo a criação de uma avaliação contínua do progresso do aluno como indivíduo procedendo a um diagnóstico precoce de dificuldades significativas e à avaliação do conteúdo e da organização dos programas, bem como dos métodos de ensino e processos de avaliação.** A título de exemplo, para atender às necessidades dos estudantes que trabalham enquanto prosseguem os seus estudos as instituições podem proporcionar opções tais como a organização de cursos noturnos, estudo individual ou e-learning - o que também pode favorecer outros alunos.

Além disso, com base na documentação e nas discussões, a equipa não poderia deixar de questionar a importância dada aos métodos de ensino: o que realmente "acontece nas salas de aula" e - seguindo essa linha de raciocínio - que tipo de apoio existe para os professores desenvolverem as suas competências pedagógicas. Isto significaria criar cursos de formação especificamente concebidos para a necessidade de transmitir os programas do IPS ou orientar os professores na introdução de métodos de ensino novos e inovadores. Portanto, **a equipa encoraja o IPS a adquirir experiência - provavelmente externa - em métodos pedagógicos de ensino superior de modo a apoiar o ensino e a aprendizagem no IPS.**

No decurso desta avaliação de *follow-up* não houve tempo suficiente para a Equipa poder concentrar-se na internacionalização, o que constitui um dos pré-requisitos para uma educação superior bem-sucedida no atual ambiente da educação superior. Mas, tal como as estatísticas demonstram, não têm existido grandes progressos a este respeito no IPS e, depois de ter discutido o assunto com os entrevistados, a Equipa gostaria de reforçar o facto de que as competências linguísticas adequadas formam uma base fundamental para qualquer atividade internacional. E, portanto, **recomenda que o IPS procure formas de estimular as competências linguísticas do seu pessoal docente e administrativo e dos seus alunos para**

que estes estejam melhor preparados para aproveitar as oportunidades disponíveis para a internacionalização. Apesar disto a equipa reconhece que todas as entrevistas durante a sua visita ao local foram conduzidas sem intérprete.

Uma questão que surgiu em várias entrevistas foi a da fraca participação dos alunos, nomeadamente do corpo discente em geral. Embora seja amplamente reconhecido que tal pode ser, até certo ponto, típico da educação superior Portuguesa, muitos consideram-na um motivo de preocupação e sentem que a instituição beneficiaria de uma participação mais ativa por parte dos alunos. O IPS tem atualmente cinco associações de estudantes (uma para cada escola), que aparentemente têm estudantes muito ativos e empenhados. Todavia, ter um maior número de alunos envolvidos na tomada de decisões, dando *feedback* e contribuindo de outras formas para o desenvolvimento da instituição continua a ser um desafio. A título de exemplo, a Equipa tomou conhecimento de que os estudantes membros de vários Conselhos faltam às reuniões com bastante regularidade. Assim sendo, **a equipa recomenda que o IPS informe os alunos de forma explícita e visível que a sua contribuição é importante em todos os níveis do IPS e continue a envolver os alunos nas discussões.** Desta forma, os alunos saberão, pelo menos, que as suas opiniões são consideradas e valorizadas, embora tal possa não resolver completamente o problema.

6. Investigação e Desenvolvimento

Tal como durante a avaliação inicial, o desenvolvimento de uma cultura de investigação no IPS foi considerado um dos maiores desafios para a instituição. Neste aspeto a Equipa elogia o Politécnico pelo seu progresso no que diz respeito ao objetivo ambicioso de aumentar a percentagem de docentes doutorados para 50%. O progresso tem sido bastante notável sendo que a instituição passou de 17% de doutorados em 2006 para 29,6% em 2010. A Equipa notou também que tem-se registado um aumento no número de investigações publicadas nos últimos anos, apesar de não estar em posição de avaliar em maior detalhe o tipo de publicações.

A equipa está convencida de que os esforços realizados a fim de promover o aumento de investigações atribuem ao IPS ainda mais competência para 1) cumprir a sua obrigação de proporcionar um ensino de alta qualidade nos seus próprios campos, 2) enfrentar o desafio da sua própria evolução num ambiente económico e social em constante mudança e 3) incentivar a cooperação com a indústria.

Neste contexto, a equipa também gostaria de observar que, efetivamente, no decurso desta avaliação tomou conhecimento de várias formas de colaboração com empresas da região, com base em conhecimentos científicos.

No entanto, a equipa não pôde deixar de notar que as atividades de investigação do pessoal dependem muito dos seus próprios contactos e redes pessoais e não propriamente de uma política de investigação institucional, implementada de forma consistente, com prioridades,

recursos e unidades estruturadas do IPS claramente definidas. Tal facto foi também reconhecido no relatório de autoavaliação da instituição onde é possível ler "continua a ser difícil estabelecer e explicitar uma política de I&D". Contudo, a Equipa reconhece as dificuldades a este respeito, mas gostaria de ver a instituição a levar por diante o objetivo de definir uma política de investigação.

Assim, a Equipa recomenda que o IEP prossiga os esforços para promover a investigação no IPS, não só através da continuação do programa de doutoramento que tem provado ser um sucesso, mas também incentivando e recompensando outras atividades de investigação. Estas recompensas podem assumir várias formas, tais como progressão de carreira e apoio, nem sempre financeiro, a projetos. Para o sucesso do IPS na promoção de uma cultura de investigação, é crucial que a longo prazo os docentes com doutoramento se sintam motivados e encontrem incentivos para continuar as suas atividades de investigação, mesmo após concluir o seu doutoramento. Esta é a única forma de cultivar novas gerações de docentes orientados para a investigação.

A Equipa também incentiva o IPS a reforçar a colaboração com parceiros externos, sejam eles instituições de investigação, empresas ou outras instituições de ensino superior. Esta colaboração pode potencialmente contribuir para a diversificação das áreas de investigação ou financiar bem como permitir aos investigadores o acesso às instalações e infraestruturas de investigação que de outra forma estaria fora do seu alcance.

Finalmente, **a Equipa recomenda que o IPS promova projetos interdisciplinares** com parceiros externos, bem como entre os colegas das diferentes Escolas do IPS.

7. Conclusão

Tal como no relatório final da avaliação inicial – elaborado com base no material fornecido e nas discussões durante as entrevistas - e claramente demonstrado pelos resultados apresentados nos capítulos anteriores, a equipa conclui que o IPS tem demonstrado claras evidências da sua capacidade e vontade de implementar mudanças através das reformas que têm ocorrido nos últimos anos.

Ao longo destes anos a instituição tem realizado várias reformas que contribuíram para o seu desenvolvimento e sustentabilidade e tem sido um prazer observar a consistência desse trabalho. Tal como a equipa apurou durante a visita, ainda existem muitas reformas em andamento e em fase de planeamento. Assim, a equipa deseja ao Instituto Politécnico de Setúbal sucesso nos seus esforços e espera que as observações e recomendações deste relatório contribuam para a reflexão interna do IPS, reflexão esta que permita a preparação para os próximos anos. Reconhece-se contudo que muitas das ideias apresentadas neste relatório não são completamente desconhecidas para a instituição, mas já foram levantadas de uma forma ou de outra, quer pelas pessoas entrevistadas pela Equipa quer no relatório de autoavaliação da instituição. No entanto, a Equipa espera que ao abordar o assunto desta forma possa apoiar a instituição na implementação de algumas das mudanças, e também incuta um novo pensamento, onde e quando necessário.

