



Relatório Anual de Análise do Desenvolvimento Organizacional do IPS

- 2018 -

Unidade para a Avaliação e a Qualidade do IPS

(UNIQUA-IPS)

janeiro de 2019

PREÂMBULO

Conforme estabelecido no Sistema Integrado de Gestão e de Garantia da Qualidade (SIGGQ), o presente Relatório Anual de Análise do Desenvolvimento Organizacional (RAADO) integra uma análise crítica sobre a política institucional, os processos e procedimentos utilizados, bem como a identificação de propostas de melhoria do funcionamento global do instituto, nomeadamente no que se refere à implementação do SIGGQ.

Durante 2017 e 2018 foram realizadas várias **auditorias/avaliações** ao nível do IPS no âmbito do SIGGQ (uma interna, em junho de 2017, por uma equipa de auditores do IPPortalegre e outra, em julho de 2017, por uma Comissão de Avaliação Externa da A3ES) e, no âmbito da avaliação institucional, em maio de 2018, por uma Comissão de Avaliação Externa da A3ES.

Como resultado das auditorias externas, o ano de 2018 ficou marcado pela **certificação do SIGGQ** e pela **acreditação da Instituição (IPS)** pela A3ES, ainda que condicionadas à concretização de algumas ações.

Também durante 2018 foram realizadas **auditorias internas a atividades dos vários processos** do SIGGQ, por colaboradores do IPS que receberam a certificação de auditores após um curso de formação para o efeito.

O presente documento integra **as sugestões de melhoria e os aspetos salientados** nos respetivos relatórios de auditorias/avaliação.

Considerando os processos estabelecidos no Manual da Qualidade, o presente relatório está organizado, de acordo com as seguintes áreas:

- Gestão Estratégica e Desenvolvimento Institucional
- Formação
- Investigação e Desenvolvimento
- Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade
- Internacionalização
- Recursos Humanos
- Recursos Materiais e Serviços
- Gestão da Informação
- Informação Pública
- Revisão e Melhoria Contínua do SIGGQ

Na parte final do relatório é descrita uma análise **SWOT** e são apresentadas algumas **recomendações e propostas de melhoria**.

ÍNDICE

1	GESTÃO ESTRATÉGICA E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	3
2	FORMAÇÃO.....	4
3	INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO.....	5
4	COLABORAÇÃO INTERINSTITUCIONAL E COM A COMUNIDADE	6
5	INTERNACIONALIZAÇÃO	7
6	RECURSOS HUMANOS.....	7
7	RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS.....	8
8	GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	10
9	INFORMAÇÃO PÚBLICA.....	11
10	REVISÃO E MELHORIA CONTÍNUA DO SIGGQ	12
11	ANÁLISE SWOT	14
12	RECOMENDAÇÕES E PROPOSTAS DE MELHORIA	14
12.1	Gestão Estratégica e Desenvolvimento Institucional.....	15
12.2	Formação.....	15
12.3	Investigação e Desenvolvimento.....	15
12.4	Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade	15
12.5	Internacionalização	15
12.6	Recursos Humanos.....	16
12.7	Recursos Materiais e Serviços	16
12.8	Gestão da Informação	16
12.9	Informação Pública.....	16
12.10	Revisão e Melhoria Contínua do SIGGQ	16

1 GESTÃO ESTRATÉGICA E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Como habitualmente, foram realizados os Relatórios de Atividades e respetivos Planos, com a definição de objetivos e metas para cada uma das áreas de atividade, em articulação com o Plano Estratégico de Desenvolvimento (PEDIPS). Um aspeto, aliás, destacado positivamente nas auditorias realizadas ao SIGGQ foi precisamente **a existência do PEDIPS e a forma como este se articula com os Planos e Relatórios de Atividades.**

Na **auditoria externa** ao SIGGQ e em auditorias internas é referida a **não implementação do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)** ao nível do IPS que, no âmbito de aplicação do SIADAP 1 integra a administração indireta do Estado, onde se inclui a generalidade das universidades e os institutos politécnicos.

Na **auditoria interna** realizada em 2017 ao nível do SIGGQ, foi identificado que a **política, os atores e os instrumentos do sistema estão identificados no Manual da Qualidade e globalmente implementados na maioria das situações**, sendo, porém, **necessário clarificar o perfil e as competências dos gestores de processo.**

Ambas as auditorias realizadas em 2017 **questionaram a eficácia do presente relatório**, quer pela sua **oportunidade temporal**, como instrumento de melhoria, quer pelo seu **conteúdo**, uma vez que trata de forma integrada o desenvolvimento institucional e o desenvolvimento do próprio SIGGQ. Há, pois, que **clarificar a utilidade deste relatório**, garantindo, de forma efetiva, a sua eficácia como instrumento de “meta-avaliação”.

Ao nível da organização, a auditoria externa ao SIGGQ questiona o facto de existirem algumas **estruturas de reduzida dimensão, nos Serviços Centrais** (nomeadamente o Núcleo de Estudos e Planeamento, estrutura de apoio ao planeamento estratégico e responsável pela monitorização dos indicadores de desempenho), admitindo-se a possibilidade de integrar tais funções na UNIQUA (outra estrutura central, de reduzida dimensão), e a auditoria externa para a avaliação institucional sugere a simplificação de mecanismos de decisão resultantes da estrutura organizativa das UO, em especial nas UO de menor dimensão.

Em 2018, procedeu-se à **revisão dos estatutos do IPS**, já aprovados pelo Conselho Geral, aguardando-se a respetiva homologação pela tutela. Na sequência da homologação dos estatutos do IPS, haverá lugar à revisão e respetivos ajustamentos dos estatutos das escolas do IPS.

No âmbito da auditoria externa ao SIGGQ é feita uma nota sobre a **ausência do Conselho para a Qualidade no organograma** do IPS. Tal situação já se encontra corrigida tendo, inclusivamente, este órgão já sido integrado nos novos estatutos do IPS.

Em 2018, também ocorreu a eleição de novo Presidente do IPS. Haverá, por conseguinte, que estabelecer um novo **Plano Estratégico para o IPS**, ancorado no Programa de Ação do atual Presidente apresentado ao Conselho Geral no âmbito da sua candidatura.

Os objetivos, funções, atores e responsabilidades do sistema de qualidade estão definidos e documentados de forma clara e objetiva.

Haverá, no entanto, que:

- *Implementar um Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) ao nível do IPS;*

- *Clarificar a utilização do presente relatório como instrumento da “meta-avaliação” e proceder ao respetivo ajustamento em próxima revisão do Manual da Qualidade;*
- *Refletir sobre um possível reajustamento da estrutura da organização, sobretudo ao nível dos núcleos de reduzida dimensão dos Serviços Centrais;*
- *Proceder à revisão dos estatutos das escolas do IPS (após homologação dos estatutos do IPS);*
- *Elaborar um novo Plano Estratégico de Desenvolvimento para o período correspondente ao mandato do atual Presidente do IPS.*

2 FORMAÇÃO

O SIGGQ, integra instrumentos de monitorização e avaliação do funcionamento das UC, dos cursos (1º e 2º ciclos) e da oferta formativa (por escola), bem como inquéritos aos estudantes (UC e cursos) e aos diplomados. Relativamente aos **inquéritos aos estudantes**, iniciou-se no 2º semestre, a utilização de **um novo sistema de tratamento integrado dos dados** (por docente, UC, departamento, curso, escola) que, ainda assim, requer alguns melhoramentos, tendo em vista assegurar uma adequada fiabilidade e temporalidade na sua elaboração e divulgação.

Numa perspetiva de melhoria contínua do ensino/aprendizagem (E/A), estão definidos (ao nível das UC) mecanismos de identificação de *boas práticas* e de *situações insatisfatórias* que permitem a elaboração de **planos de melhoria**, tendo por base a análise e as propostas dos docentes responsáveis (RUC). Todavia, no âmbito da **auditoria externa** ao SIGGQ é recomendado a **introdução de mecanismos, espaços e projetos de incentivo à inovação pedagógica, de reconhecimento do mérito pedagógico e de reflexão do modelo educativo** com capacidade para induzir melhorias nas práticas de ensino e aprendizagem.

No que se refere aos cursos, e independentemente dos processos de acreditação pela A3ES, o Manual da Qualidade prevê uma avaliação quadrienal por uma equipa externa (docentes, diplomados e potenciais empregadores). Nesse sentido, foi iniciado um processo relativamente à licenciatura de Biotecnologia (ESTBarreiro), contudo, ainda não concluído. Sublinha-se, ainda assim, o carácter experimental deste processo, estando prevista a sua avaliação, com vista a verificar a sua aplicabilidade (ou não) a outros cursos.

Relativamente à **coordenação dos cursos**, a **auditoria externa** ao SIGGQ, refere o facto das **estruturas** formais de monitorização dos Cursos serem **muito simples**, não integrando **estudantes** e outros **docentes** para além do diretor de curso, o que reduz a capacidade de reflexão crítica sobre o processo do E/A, ao nível do curso e não favorece a sua melhoria contínua. Neste sentido, em 2018, foi já considerado nos novos estatutos do IPS um novo modelo de coordenação dos cursos, faltando a sua aplicação e integração nos estatutos das UO.

Ainda no âmbito da monitorização do E/A, nas **auditorias foram evidenciados os seguintes aspetos**:

- **Instrumentos de avaliação/verificação**: estão identificados, mas **não é clara a sua aplicabilidade** em todas as situações;
- **Relatórios de Curso**: demasiado **complexos; pouca reflexão**, sobretudo ao nível das **propostas de melhoria** e do grau de implementação das medidas propostas anteriormente; **não integração** dos resultados **dos inquéritos pedagógicos; registos de atraso** na sua realização.

Existindo instrumentos de monitorização do E/A e sendo a maior parte da informação usada como ferramenta de gestão e melhoria da qualidade, há, ainda assim, que:

- *Garantir a elaboração atempada dos relatórios (UC, Cursos e Escolas), bem como a simplificação dos mesmos, sem prejuízo da componente reflexiva;*
- *Garantir a aplicação dos mecanismos de identificação de boas práticas e de situações insatisfatórias ao nível das UC;*
- *Formalizar as medidas de melhoria, em planos de ação estruturados e respetivo follow-up;*
- *Definir mecanismos de reconhecimento do mérito pedagógico, espaços e projetos de incentivo à inovação pedagógica;*
- *Garantir a implementação adequada da nova ferramenta de tratamento automático dos inquéritos pedagógicos;*
- *Aplicar o novo modelo de coordenação dos cursos e integrá-lo nos estatutos das UO;*
- *Clarificar a continuidade da avaliação quadrienal dos cursos, com vista à replicação (ou não) a outros cursos.*

Também se considera necessário reforçar a garantia da qualidade das aprendizagens (student experience) e o sucesso educativo, melhorando a capacitação pedagógica dos docentes e as medidas de apoio aos estudantes. Uma questão particularmente importante num contexto de diversidade de perfis (sobretudo M23 e estudantes provenientes de cursos profissionais), exigindo um ajustamento das práticas pedagógicas, bem como dos recursos e serviços disponibilizados.

3 INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Ao abrigo do regulamento dos Centros de Investigação e Prestação de Serviços do IPS, encontram-se **constituídos 7 Centros de Investigação** designadamente, o Centro de Investigação em Ciências Empresariais (CICE-IPS), o Centro de Investigação em Educação e Formação (CIEF-IPS), o Centro Interdisciplinar de Investigação Aplicada em Saúde (CIAS-IPS), o Centro de Investigação em Energia e Ambiente (CINEA-IPS), o Centro de Desenvolvimento de Produto e Transferência de Tecnologia (CDP2T-IPS), o Centro Interdisciplinar de Ciências Químicas e Biológicas (CIQuiBio-IPS) e a Unidade de Investigação em Enfermagem do Sul e Ilhas (NURSE'IN- UIESI).

O IPS dispõe, para além do **regulamento dos Centros de Investigação e Prestação de Serviços do IPS**, de outros mecanismos de apoio – bolsas de investigação, atribuição de Licenças Sabáticas Parciais, redução de Serviço Docente para Coordenação e participação em Projetos de Investigação e apoios à divulgação dos resultados da Investigação - como forma de estimular as atividades de I&D e potenciar a produção e divulgação da investigação realizada, bem como a prestação de serviços especializados.

Também se tem estimulado a participação dos estudantes em projetos de investigação, para além do desenvolvimento de teses, de trabalhos e projetos finais de curso.

A monitorização das atividades de I&D é efetuada pela UAIIDE no seu Relatório de Atividades, onde são monitorizados os indicadores de investigação, produção científica, inovação e empreendedorismo.

Sobre esta área, **as auditorias** ao nível do SIGGQ salientaram a necessidade do IPS dispor de um **documento que reflita a sua Política de Investigação**, de **indicadores** mais orientados para os resultados e de **clarificar os canais de comunicação** entre os **CTC**, Centros de Investigação e a **UAIIDE**. Também uma **maior divulgação dos centros de investigação** recentemente constituídos deverá se feita nas páginas *web*, encontrando-se já instituídos *sites* para cada um dos centros no portal do IPS. Há, no entanto, que proceder ao seu desenvolvimento com integração de mais informação designadamente sobre a investigação efetuada e investigadores associados.

Existem procedimentos no sentido da promoção, monitorização, avaliação e melhoria das atividades de I&D, sendo a maior parte da informação recolhida usada como ferramenta de gestão e melhoria da qualidade.

Ainda assim e considerando também a importância dada por parte da avaliação externa (A3ES), deverão reforçar-se as estruturas e sistemas de apoio existentes, com vista à sua melhoria. O trabalho a realizar deverá focar-se nas áreas dos cursos do IPS, reforçando um maior envolvimento dos estudantes e promovendo a ligação a redes nacionais e internacionais.

Considera-se, também, a necessidade de:

- *Elaborar um documento mais detalhado sobre a Política de Investigação do IPS (com indicadores de produtividade e clarificação dos canais de comunicação e articulação entre os Conselhos Técnico-Científicos e as estruturas de apoio à investigação);*
- *Desenvolver a informação (investigação e investigadores) nos sites dos Centros de Investigação.*

De referir também a importância de existir uma prática continuada de elaboração de planos e relatórios das atividades de I&D (UAIIDE, centros de I&D) e consequentes ações de melhoria, como instrumentos intermédios e de suporte aos planos e relatórios das atividades do IPS.

4 COLABORAÇÃO INTERINSTITUCIONAL E COM A COMUNIDADE

As relações com o exterior, de carácter mais formal (colaboração interinstitucional, prestação de serviços ao exterior, participação em projetos e captação de receitas próprias) decorrem da iniciativa da presidência do IPS, das unidades orgânicas, dos centros de investigação e dos docentes, devendo sempre ser aprovadas pelo Presidente do IPS, quando envolvam compromissos institucionais.

A prestação de serviços ao exterior e a participação em projetos, por parte dos docentes, são aprovadas pelo Presidente do IPS, com base em parecer dos Diretores das UO, nos termos do Regulamento de Prestação de Serviços Especializados e Projetos de I&D. Complementares a estas formas de relação, há ainda a salientar as relações com os antigos estudantes através da Rede *alumniIPS*.

No âmbito da responsabilidade social, o projeto **IPS Solidário** concretiza várias ações com a participação de equipas constituídas por funcionários docentes e não docentes, estudantes, amigos e familiares da comunidade IPS.

Encontra-se nomeado um Pró-presidente para dinamizar a inserção na vida ativado dos estudantes a Rede *Alumni* e as atividades de responsabilidade social.

A monitorização destas atividades é realizada no âmbito dos planos e relatórios de atividades do IPS e das Unidades

Orgânicas, que devem refletir sobre o grau de prossecução dos objetivos e metas traçados, apresentando propostas de melhoria. Todavia, as **auditorias** realizadas **salientaram a necessidade de se estabelecerem mecanismos de monitorização ao nível de cada uma das atividades, referindo, como exemplo, a não existência de relatórios** de avaliação dos contributos resultantes de ações culturais e artísticas no exterior

Existe uma política e procedimentos que visam a promoção das atividades de interface e ação externa, a que se deverá dar continuidade e, se possível, reforçar.

No entanto, ao nível da monitorização, avaliação e melhoria haverá que desenvolver novos instrumentos intermédios e de suporte aos planos e relatórios das atividades do IPS, tendo em vista a obtenção de informação como ferramenta para a gestão e para melhoria contínua.

5 INTERNACIONALIZAÇÃO

O IPS dispõe do CIMOB como estrutura de coordenação e apoio às atividades de internacionalização, sendo o apoio ao desenvolvimento de projetos internacionais de investigação prestado pela UAIIDE. Em cada Escola existe um coordenador de mobilidade, que promove as atividades de internacionalização, e articula a sua atividade com o CIMOB.

Como suporte a essa área, o IPS dispõe também de um conjunto de regulamentos, nomeadamente o Regulamento da Mobilidade Internacional do IPS, o Regulamento do Reconhecimento Académico do Estudante em Mobilidade (suporte à mobilidade dos estudantes) e o Regulamento do Estudante Internacional do IPS (que regula as condições para o ingresso de estudantes estrangeiros).

São anualmente estabelecidos nos Planos de Atividades objetivos e metas ao nível da internacionalização (mobilidade, eventos, parcerias e projetos), sendo o seu nível de concretização registado nos respetivos Relatórios, o que permite gerar contributos para o processo de melhoria nos anos seguintes.

Ainda, assim, as **auditorias sublinham a necessidade de o IPS dispor de um documento que reflita a sua Política de Internacionalização**, bem como a necessidade de se **estabelecerem mecanismos de monitorização intermédios**, para além dos resultantes dos Planos e Relatórios de Atividades, a consagrar no Manual da Qualidade.

Embora existam mecanismos de promoção das atividades de âmbito internacional existentes, bem como procedimentos para regular e garantir os correspondentes processos de tomada de decisão, implementação e follow-up, será importante:

- *Elaborar documento que reflita a Política de Internacionalização do IPS;*
- *Utilizar instrumentos intermédios de monitorização, avaliação e melhoria, que suportem os Planos e Relatórios de Atividades.*

6 RECURSOS HUMANOS

Encontram-se estabelecidos procedimentos e práticas relativamente ao recrutamento do **peçoal não docente**, cujas necessidades são detetadas pelos Serviços Centrais e pelas Escolas. Relativamente ao **peçoal docente**, as necessidades e os perfis de competências são detetados pelas Escolas e, em cada semestre letivo, pelos respetivos Departamentos

ou Secções, sendo as propostas de contratação apreciadas em CTC e propostas pelos Diretores das escolas ao Presidente do IPS para aprovação.

Encontra-se em vigor o Regulamento da Avaliação de Desempenho do Pessoal, enquadrado por diploma legal (SIADAP), estando estabelecido que, com base nos processos de avaliação de desempenho individual e em outros instrumentos de diagnóstico de necessidades de formação, a DRH elabora, anualmente, um plano de formação para todos os colaboradores não docentes. Neste contexto, destaca-se ainda o facto de a DRH estar a fazer um levantamento das funções e competências do pessoal não docente.

Relativamente ao pessoal docente – e para além da avaliação realizada pelos respetivos CTC, aquando dos processos de renovação de contratos e da atividade desenvolvida durante o período experimental – a avaliação insere-se no Regulamento de Avaliação de Desempenho e Alteração do Posicionamento Remuneratório do Pessoal Docente, no qual se encontram previstas ações de melhoria (planos de formação). Ainda no que se refere ao pessoal docente, e tendo por base os Relatórios de Atividades das escolas e os processos de avaliação individuais, os Diretores submetem à Presidência propostas de planos de formação, nomeadamente de âmbito pedagógico, sendo também de sublinhar os apoios à formação avançada, enquadrados por regulamento próprio (atribuição de bolsas), anteriormente referido. No entanto, conforme referido no **relatório da auditoria** externa ao SIGGQ é afirmado a **ausência de Planos de Formação estruturados dos docentes**.

Nas **auditorias foi evidenciada a não implementação do sistema de avaliação de desempenho do Pessoal Docente**, entretanto já iniciado e concluído em 2018, bem como a **necessidade de conclusão do perfil de competências do pessoal não docente**, designadamente no que refere à criação de um modelo transversal a todas as categorias e serviços. Foi ainda estabelecido como resultado da avaliação externa ao SIGGQ a necessidade de se proceder à **revisão do atual Regulamento de Avaliação de Desempenho e Alteração do Posicionamento Remuneratório do Pessoal Docente e definição do regulamento a implementar no próximo triénio**.

Existem mecanismos e procedimentos que asseguram o recrutamento, a gestão e a formação do pessoal, tendo em vista o cumprimento eficaz das respetivas funções.

No entanto, no que se refere especificamente ao pessoal docente, uma vez implementada o sistema de avaliação em 2018, importa refletir sobre os processos, prática, instrumentos e resultados, tendo em vista uma melhoria do sistema, com eventual alteração do regulamento, tornando assim (também) possível uma melhor identificação das necessidades de formação e promovendo o desenvolvimento de competências e qualificações, com utilização de planos de formação estruturados.

Adicionalmente, há que proceder à conclusão do perfil de competências do Pessoal Não Docente.

7 RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS

Quatro das cinco escolas e os serviços de ação social do IPS (SAS, ESE, ESTS, ESCE e ESTB) dispõem de boas instalações, de equipamentos gerais e laboratoriais e recursos materiais adequados às suas atividades, pese embora a necessidade de algum investimento para substituição e atualização de tais equipamentos.

De referir o esforço de atualização de equipamentos recentemente efetuado com investimentos superiores a 2 milhões

de euros, para além do investimento no reordenamento do campus.

Todavia, a Escola Superior de Saúde (ESS) encontra-se a funcionar nas instalações da ESCE, em condições precárias e limitativas do seu desenvolvimento e que estão a colocar constrangimentos a um adequado funcionamento da ESCE.

No âmbito da **avaliação institucional** realizada em 2018, como condição a cumprir no prazo de 3 anos a CA da A3ES refere que o IPS deverá *“Dentro do enquadramento legal, desenvolver o processo conducente à concretização e sustentabilidade das instalações da Escola Superior de Saúde e seus cursos, assegurando a sua suficiência e qualidade de funcionamento.”*

Efetivamente, relativamente às instalações próprias da ESS (cujo processo foi iniciado em 2001 e nunca concretizado por não atribuição de verbas orçamentais do Estado para o efeito), encontra-se já decidida a sua concretização através do recurso a receitas próprias, estando atualmente a ser preparada a documentação para o lançamento do concurso de arquitetura e posterior concurso de construção (sempre sujeitos à aprovação ministerial).

De forma a garantir o bom funcionamento e utilização dos seus recursos materiais, através de ações de preservação e conservação qualificada, o IPS dispõe do Núcleo de Gestão de Infraestruturas, responsável pelo planeamento e gestão dos espaços, edifícios, infraestruturas e equipamentos gerais, dispondo, cada unidade orgânica, de uma equipa de manutenção, com competências de intervenção de 1ª linha.

Independentemente de necessidades pontuais não previstas, é com base nos Relatórios de Atividades (IPS, Escolas e SAS) e nos planos de melhoria relativos aos recursos materiais, que são planeadas as intervenções e as aquisições de bens ou serviços.

Nas áreas dos serviços com atendimento existem mecanismos de recolha de sugestões e de reclamações, bem como de Livro de Reclamações, sendo essas situações analisadas pelos respetivos responsáveis, podendo, inclusivamente, ser alvo de propostas de melhoria a analisar superiormente.

Em 2017, no âmbito das medidas de modernização administrativa, foi disponibilizada no portal do IPS uma ferramenta informática que possibilita a recolha de elogios, sugestões e reclamações.

Numa perspetiva de melhoria contínua, foi também iniciada a implementação, em 2016, de um Quadro de Avaliação dos serviços, com objetivos, metas e indicadores associados à eficácia, eficiência e qualidade, também suportado por inquéritos de satisfação aos utilizadores. Todavia, nas auditorias internas foi salientado que, apesar de terem sido aplicados os instrumentos de avaliação, os resultados obtidos não foram registados e divulgados e, conseqüentemente, o processo não foi concluído. Para além disso, embora se tenham lançado os inquéritos em 2016 e 2017 estes não foram aplicados em 2018 (relativos a 2017).

Nas auditorias também foi salientada a **necessidade de aprofundar o sistema de avaliação dos serviços**, promovendo uma **maior reflexão** interna e o **envolvimento** dos colaboradores **articulando-o com os objetivos organizacionais**. Foi também referida a **necessidade de integrar a nova ferramenta informática de recolha de elogios, sugestões e reclamações nos Planos de Atividades e no próprio SIGGQ**.

Existem mecanismos de recolha e análise de informação relativa à manutenção, gestão e adequação dos recursos materiais e serviços, incluindo os serviços de apoio aos estudantes, bem como procedimentos para regular e garantir os correspondentes processos de tomada de decisão, implementação e follow-up.

Há, no entanto, a necessidade de:

- *Lançar o concurso de arquitetura para as instalações próprias da ESS (para posterior concurso de construção);*
- *Desenvolver e aprofundar o sistema de avaliação dos serviços no sentido de permitir uma maior reflexão e envolvimento dos colaboradores e articulando-o com os objetivos organizacionais;*
- *Integrar o sistema de recolha de elogios, sugestões e reclamações no SIGGQ;*

8 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Em 2017 deu-se início ao desenvolvimento dos novos *sites* das escolas, faltando apenas a entrada em funcionamento do novo site da ESE. Nas **auditorias** realizadas são feitas observações relativamente a **falta de homogeneização nos portais das Escolas**, com formatos diferentes de organização da informação, o que dificulta a sua utilização pelas partes interessadas externas.

Encontra-se em fase de implementação a migração de dados para o novo sistema de informação (SI) SIGARRA.

Todos os registos académicos estão suportados em sistemas informáticos específicos, sendo também, através do SI, registados os dados sociodemográficos dos estudantes, bem como os dados relativos às avaliações, sua progressão escolar e respetivas taxas de sucesso. No que se refere aos inquéritos pedagógicos, também feitos no SI, iniciou-se recentemente a utilização de um novo sistema de tratamento integrado, conforme referido no ponto 2. Formação.

Por sua vez e no que se refere aos relatórios de UC, de curso e de escola, estes estão também integrados no SI, permitindo aos respetivos responsáveis a análise e a apresentação de propostas de melhoria. Todavia, conforme também referido nas **auditorias**, os relatórios de curso **não apresentam dados sobre a qualificação do corpo docente** e respetiva atividade de **investigação e resultados do inquérito pedagógico aos estudantes**.

Sem prejuízo de um permanente desenvolvimento do seu SI, o IPS dispõe de mecanismos que permitem a recolha, a análise e a utilização de dados, com vista a uma gestão eficaz dos seus cursos e demais atividades, envolvendo as várias partes interessadas.

Há, entanto, que:

- *Simplificar os relatórios de cursos e de escola (conforme já referido e 2.), criando um maior espaço para a análise crítica, para elaboração de propostas de melhoria e follow-up das medidas anteriormente tomadas (também referido no ponto sobre ensino e aprendizagem);*
- *Incluir nos relatórios de monitorização dos cursos dados sobre a qualificação do corpo docente afeto aos cursos, resultados da investigação e dos inquéritos pedagógicos;*
- *Concretizar a atualização do site da ESE;*
- *Concluir a implementação da nova versão do SIGARRA (campi Setúbal e Barreiro)*

9 INFORMAÇÃO PÚBLICA

O IPS, assim como cada uma das suas escolas e os seus Serviços de Ação Social, dispõe de um *sites* próprios que, entre outras informações, disponibilizam informação relativa a: missão, valores, objetivos, estatutos, planos estratégicos/atividades, estrutura orgânica e composição dos órgãos, listagem com a qualificação e vínculo do corpo docente, relatórios, despachos, regulamentos escolares, mobilidade, internacionalização e informação de apoio aos estudantes (bolsas, alojamento, alimentação). Todavia, conforme anteriormente referido, falta a entrada em funcionamento do novo *site* da ESE.

Relativamente à divulgação da oferta formativa, são apresentados os cursos oferecidos em cada ano letivo, bem como informações diversas relativas a: acesso (vagas, provas específicas, propinas, etc.); saídas profissionais; objetivos de aprendizagem; nome e contactos do Coordenador/Diretor de Curso; Plano de Estudos e respetivos conteúdos programáticos. Todavia, no âmbito da **auditoria externa** do SIGGQ, é referido que no *site* do IPS são **relativamente escassas as informações disponibilizadas em inglês**. Por exemplo, nem todos os planos de estudos de todos os cursos têm uma versão em inglês.

Encontram-se também disponibilizados publicamente os Relatórios de Monitorização dos Cursos (após aprovação pelos respetivos órgãos) contendo dados sobre o processo de e/A, a empregabilidade, mobilidade e internacionalização, bem como os Relatórios de autoavaliação e de avaliação externa por parte da A3ES. De referir, todavia, que **não se encontram disponibilizados** alguns **relatórios de monitorização e de autoavaliação** dos cursos, conforme salientado nas auditorias internas, **não se cumprindo**, assim, o **Referencial 12** (A3ES) e o **Artigo 16º** (RJAES).

Tendo em vista uma maior divulgação dos **centros de investigação** recentemente constituídos e no seguimento do resultado da auditoria externa ao SIGGQ, encontram-se já instituídas páginas para cada um dos centros no *site* do IPS.

O **GICOM**, no âmbito da promoção e divulgação da imagem do IPS e da sua oferta formativa, assegura também a gestão de diversos canais, designadamente, a “*Newsletter IPS*”, o “*Tome Nota*”, “*Destaques no Portal IPS*” e o “*IPS na Imprensa*” e, em particular, as redes sociais, sendo também de referir a *IPSTV* e a presença do IPS no Youtube, Twitter e *Zappiens*, *site* de agregação e visualização de conteúdos multimédia.

O *site* do IPS, inclui, entre outras, informação relativa a: investigação, fontes de financiamento, eventos, redes de cooperação, parcerias e protocolos existentes.

O *site* dos SAS integra informação relativa ao apoio social que o IPS proporciona aos seus estudantes, sendo disponibilizada informação sobre alimentação, alojamento (indicação das residências e seus regulamentos), apoio médico, clube desportivo e bolsas de estudo.

De referir, ainda, a ligação para a página da UNIQUA que contem informação relativa ao SIGGQ e onde se encontra disponível o Manual da Qualidade do IPS.

No que se refere à gestão e atualização da informação que consta nos *sites*, esta é da responsabilidade da Presidência (IPS), dos Diretores (Escolas) e da Administradora dos SAS (SAS), sendo assegurada a função técnica pela DI, em articulação com o GI.COM.

As auditorias evidenciaram a importância de se estabelecerem mecanismos de verificação sistemática dos conteúdos disponíveis, por parte de uma estrutura não envolvida nas tarefas de atualização, bem como a **necessidade de um procedimento formal de consulta e registo, relativo às partes interessadas**.

O IPS dispõe de mecanismos que permitem a publicação periódica de informação atualizada, acerca das suas principais atividades, verificando-se, ainda assim, a necessidade de se definir uma metodologia que permita uma monitorização efetiva dessa informação, nomeadamente no que se refere às suas Partes Interessadas relevantes. Por essa razão, será também importante assegurar a divulgação pública dos resultados dos inquéritos pedagógicos.

10 REVISÃO E MELHORIA CONTÍNUA DO SIGGQ

O SIGGQ compreende, para além da estrutura central (UNIQUA), sete Unidades de Melhoria Contínua (UMC) – Escolas (5), Serviços Centrais (1) e SAS (1) - a quem compete assegurar a implementação e divulgação da Política da Qualidade, bem como garantir a implementação do SIGGQ.

Para além do Plano Estratégico do IPS, encontram-se estabelecidos os Planos e Relatórios de Atividades (IPS e Escolas) que contemplam indicadores, objetivos e metas para cada uma das áreas/atividades.

Relativamente ao SIGGQ, visto no seu todo, algumas **auditorias sublinharam o facto de existir uma centralização excessiva da instituição no Plano Estratégico e nos Planos e Relatórios de Atividades, havendo a necessidade de recorrer a outros instrumentos intermédios**.

No âmbito do SIGGQ, estão definidas formas de envolvimento das partes interessadas, nomeadamente:

- Planos Estratégicos realizados de acordo com diagnósticos/recolhas de informação na comunidade;
- Procedimentos para a participação da comunidade externa nas diferentes fases dos ciclos de estudos (adequação da oferta formativa às necessidades da envolvente);
- Participação dos estudantes no SIGGQ (Núcleo do SGQ e UMC);

O SIGGQ prevê também a elaboração do presente Relatório Anual de Monitorização do Desenvolvimento Organizacional do IPS.

Estando os objetivos, funções, atores e responsabilidades do SIGGQ definidos e documentados de forma clara, este carece, ainda assim, de uma maior experiência de implementação, bem como de instrumentos intermédios de monitorização que possam validar a sua eficiência, no seu todo.

A monitorização do SIGGQ compete à UNIQUA, através do seu Núcleo do SGQ, competindo às Unidades de Melhoria Contínua (UMC) assegurar a sua implementação a nível local (escola ou serviço), ainda que se verifique uma reduzida intervenção destas estruturas, a esse nível.

Nas **auditorias realizadas foi reconhecida a implementação global do SIGGQ, em todas as áreas identificadas nos referenciais da A3ES**, verificando-se, no entanto, que **alguns procedimentos não estão ainda consolidados**, sendo tal **fragilidade particularmente visível na não conclusão do ciclo PDCA**. Nesse sentido, foi **também evidenciada a conveniência da definição de gestores de processos** (em substituição das UMC, que devem assumir uma componente

mais estratégica e menos operacional), ao nível do planeamento, organização, implementação, análise e melhoria contínua. Sendo esta uma necessidade já antes diagnosticada (e dando cumprimento a esta orientação), foi aprovada pelo Presidente (junho de 2017) a constituição e designação dos gestores de processos a nível institucional (GPI) e a nível local (GPL). Trata-se, pois, da introdução de novos procedimentos e intervenientes, cujo objetivo principal é a concretização de práticas simples e eficazes, que permitam uma monitorização efetiva e uma melhoria das atividades. No entanto, apesar de designados os **gestores de processos**, durante 2018 **não se registou qualquer atividade** destes que permitisse intervir e consolidar as competências que lhes são atribuídas.

Também no âmbito da auditoria externa ao SIGGQ, é **sugerido** levar a cabo uma **reflexão sobre a estrutura** (da qualidade) **adotada**, por se considerar demasiado **complexa**.

Durante 2018, foram desenvolvidas **competências internas ao nível das práticas de auditoria** (a auditoria interna, conforme referido, foi efetuada por uma equipa do IPPortalegre), sendo constituída uma bolsa de colaboradores internos certificados (docentes e não docentes), após formação específica para o efeito.

Encontra-se definida a monitorização do SIGGQ e das respetivas ações de melhoria. Todavia, deverá refletir-se sobre a estrutura da qualidade, desenvolver-se as atividades associadas aos gestores de processos (recentemente designados), incorporando, em próxima revisão do Manual da Qualidade, as referências aos tipos de gestores e respetivas atribuições.

De enfatizar, ainda, a inexistência de uma utilização global e integrada de todos os mecanismos e procedimentos do SIGGQ, do acompanhamento e da avaliação dos consequentes planos e ações de melhoria, bem como uma reduzida intervenção das UMC na implementação e divulgação do SIGGQ, a nível local.

11 ANÁLISE SWOT

Em termos sintéticos, apresenta-se a seguinte análise SWOT.

Forças

- *Empenho institucional: existe um forte empenho por partes dos órgãos do IPS e das unidades orgânicas, designadamente, presidência do IPS, diretores e presidentes dos CTC e CP, na implementação do SIGGQ e no seu reconhecimento como um forte apoio à melhoria contínua.*
- *Existência de um Plano Estratégico de Desenvolvimento (PEDIPS) e sua articulação com os Planos e Relatórios de Atividades (IPS e escolas);*
- *Práticas e procedimentos estabelecidos: o IPS e as suas escolas sempre utilizaram procedimentos de monitorização conducentes à promoção da melhoria contínua, designadamente no que refere a: Ensino/Aprendizagem (relatórios de UC, de curso, de escola, inquéritos aos estudantes, taxas de sucesso, abandono e empregabilidade); I&D (relatórios da UAIIDE, plataforma DeGóis); Avaliação do pessoal não docente (SIADAP); Processos administrativos nas diferentes áreas (Académica, Financeira, Aprovisionamento e Património, Informática; Recursos Humanos...);*

Fraquezas

- *Reduzida intervenção das UMC na implementação local (SC/UO/SAS) do SIGGQ.*
- *Complexidade dos relatórios de curso e atraso na sua elaboração. Relatórios com pouca reflexão sobre os resultados obtidos (bem como sobre os resultados das medidas propostas/implementadas em anos anteriores) e reduzida formalização das medidas propostas em planos de ação e respetivo follow-up.*
- *Ausência de documento formal que reflita a Política de Investigação, de indicadores mais orientados para os resultados e de clarificação dos canais de comunicação entre os CTC, Centros de Investigação e UAIIDE;*
- *Existência de núcleos nos serviços centrais do IPS de reduzida dimensão.*

Oportunidades

- *Maior sensibilização da comunidade: a comunidade revela uma maior consciencialização sobre a importância da qualidade no ensino superior (e implementação dos respetivos sistemas de gestão);*
- *Sistemas de apoio: tendo em vista a melhoria contínua do ensino superior, as instituições dispõem de um conjunto de normas e orientações sobre a implementação de sistemas de gestão da qualidade;*
- *Resultados das auditorias (internas e externas).*

Constrangimentos

- *Recursos Financeiros: não se encontra assegurado o reforço financeiro necessário para o crescimento do número de docentes de carreira (conforme estabelecido no Decreto-Lei 65/2018);*
- *Especialistas: a exigência de obtenção de 35% do corpo docente com o título de especialista a (conforme exigido para a acreditação institucional do IPS), de difícil concretização, em virtude da sua compatibilização com a necessidade de um corpo docente próprio entre 70% a 80% de docentes de carreira;*

12 RECOMENDAÇÕES E PROPOSTAS DE MELHORIA

Com base na análise anterior, apresentam-se de seguida algumas recomendações/propostas de melhoria.

12.1 Gestão Estratégica e Desenvolvimento Institucional

- Implementar um Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) ao nível do IPS;
- Clarificar o enquadramento do presente relatório ao nível da “meta-avaliação” e proceder ao seu ajustamento em próxima revisão do Manual da Qualidade;
- Proceder à análise (e eventual reajustamento) da organização, no que refere aos núcleos de reduzida dimensão, com funções similares, dos Serviços Centrais;
- Proceder à revisão dos estatutos das escolas do IPS (após homologação dos estatutos do IPS);
- Elaborar um novo Plano Estratégico de Desenvolvimento para o período correspondente ao mandato do atual Presidente do IPS.

12.2 Formação

- Promover a inovação pedagógica e tecnológica focada na garantia da qualidade das aprendizagens (*student experience*) e no sucesso educativo, com medidas adequadas para a melhoria da capacitação pedagógica do pessoal docente e para o apoio aos estudantes e às aprendizagens;
- Simplificar os relatórios de monitorização (cursos e escolas), reforçando a sua componente reflexiva;
- Monitorizar a realização dos Relatórios de UC, bem como a implementação das respetivas medidas, formalmente integradas em planos de ação estruturados;
- Definir mecanismos de reconhecimento do mérito pedagógico, espaços e projetos de incentivo à inovação pedagógica;
- Aplicar o novo modelo de coordenação dos cursos e integrá-lo nos estatutos das UO;
- Clarificar a avaliação quadrienal dos cursos, com vista à replicação (ou não) a outros cursos.

12.3 Investigação e Desenvolvimento

- Reforçar as estruturas e sistemas de apoio existentes, com vista à sua melhoria;
- Elaborar documento relativo à Política de Investigação do IPS (com indicadores de produtividade e clarificação dos canais de comunicação e articulação entre os CTC e as estruturas de apoio);
- Desenvolver a informação (investigação e investigadores) nos *sites* dos Centros de Investigação.

12.4 Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade

- Enquadrar e/ou desenvolver instrumentos intermédios de planeamento e monitorização das várias atividades (protocolos, áreas de intervenção) de suporte aos planos e relatórios das atividades do IPS;

12.5 Internacionalização

- Elaborar documento relativo à Política de Internacionalização do IPS;
- Enquadrar e/ou desenvolver instrumentos intermédios de planeamento e monitorização das várias atividades de suporte aos planos e relatórios das atividades do IPS.

12.6 Recursos Humanos

- Proceder a uma avaliação e elaboração de propostas de melhoria sobre o sistema e Regulamento de Avaliação de Desempenho e Alteração do Posicionamento Remuneratório do Pessoal Docente;
- Consolidar as práticas de avaliação, identificando as necessidades de formação e de desenvolvimento profissional;
- Elaborar planos de formação estruturados para os docentes;
- Concluir o processo de definição do perfil de competências dos colaboradores não docentes.

12.7 Recursos Materiais e Serviços

- Lançar o concurso de arquitetura para as instalações próprias da ESS (para posterior concurso de construção);
- Consolidar o sistema de avaliação dos serviços, validando-o e ajustando-o às necessidades;
- Integrar a nova ferramenta instalada para recolha de elogios, sugestões e reclamações nos planos de atividades e no SIGGQ.

12.8 Gestão da Informação

- Simplificar os relatórios dos cursos e escolas (conforme já referido anteriormente);
- Incluir nos relatórios de monitorização dos cursos dados sobre a qualificação do corpo docente;
- Concretizar a atualização do *site* da ESE;
- Concretizar a implementação da nova versão do SIGARRA (*campi* Setúbal e Barreiro).

12.9 Informação Pública

- Definir uma metodologia que permita a atualização da informação disponível nos *sites*;
- Elaborar documento de identificação das partes interessadas relevantes e respetivas necessidades;
- Assegurar a divulgação dos resultados globais dos inquéritos pedagógicos, nos *sites* das escolas;
- Completar a informação em inglês disponível nos *sites* (IPS e Escolas).

12.10 Revisão e Melhoria Contínua do SIGGQ

- Iniciar e consolidar as atividades dos gestores de processos, com vista à monitorização efetiva das atividades;
- Rever o Manual da Qualidade, integrando os ajustamentos decorrentes do presente relatório e da experiência entretanto adquirida com a implementação do SIGGQ;
- Elaborar planos de ação sobre as recomendações do presente relatório, depois da sua aprovação.