

## RELATÓRIO DE FOLLOW UP

### PREÂMBULO

---

O presente relatório de *follow-up* integra o processo ASIGQ/17/00006, relativo ao Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) e decorre da receção do relatório final da Comissão de Avaliação Externa (CAE) da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) e da decisão do seu Conselho de Administração (CA), de 2018/02/06, de acreditar o SIGQ/IPS condicionalmente, pelo período de um ano.

Numa primeira parte do relatório (pontos A e B) são referidas as decisões e condições definidas pelo CA e pela CAE e numa segunda parte (ponto C), são descritas as medidas implementadas (e programadas) pelo IPS.

### A. RECOMENDAÇÕES ESSENCIAIS

---

O Conselho de Administração da A3ES estabeleceu como condições a satisfazer:

#### De imediato

- Proceder à implementação efetiva do Regulamento de Avaliação de Desempenho e Alteração do Posicionamento Remuneratório do Pessoal Docente.

#### No prazo de um ano

- Implementar as recomendações da CAE relativas ao modelo de integração de representantes dos docentes, para além do diretor de curso, e de representantes dos estudantes na análise, avaliação de resultados e discussão de propostas de melhoria dos ciclos de estudos.

#### No prazo de dois anos

- Implementar as recomendações da CAE relativas à organização dos centros de investigação e monitorização das atividades de I&D.

*A CAE considerou que seria necessário que o IPS implementasse e apresentasse evidências sobre:*

- a) A definição das atividades de I&D de cada centro de investigação em boa articulação com as atividades do IPS, Escolas e Departamentos.*
  - b) Divulgação dos Centros de Investigação através de portal individual onde para além de informação da alínea anterior, se encontre o CV dos membros, regulamentos, projetos e relatórios de atividades.*
  - c) O funcionamento efetivo das Comissões Científicas dos Centros de Investigação em boa articulação com os CTC das Escolas.*
  - d) Revisão dos indicadores da I&D e desenvolvimento de exercícios de benchmarking com outros CI para promover a partilha de boas práticas.*
- Apresentar evidências da revisão do atual Regulamento de Avaliação de Desempenho e Alteração do Posicionamento Remuneratório do Pessoal Docente e definir o regulamento a implementar no próximo triénio.

### B. RECOMENDAÇÕES ADICIONAIS

---

Como **recomendações adicionais**, colocadas à consideração do IPS, a CAE propôs um conjunto de tópicos de reflexão e recomendações para o desenvolvimento do sistema interno de garantia de qualidade, a seguir descritas:

- Rever e reforçar a integração das diretrizes do Plano Estratégico no SIGQ, de forma a anular algumas duplicações e inconsistências identificadas no Manual da Qualidade.

*O IPS deveria concentrar esforços na melhoria e consolidação dos processos de monitorização, atualmente em estádios distintos de desenvolvimento quer entre cursos, quer entre unidades orgânicas e com a maior brevidade possível, clarificar no Manual da Qualidade, os processos previstos no sistema interno de garantia de qualidade referentes à participação das partes interessadas, internas e externas, nos processos de garantia de qualidade, dando particular atenção ao seu envolvimento nos processos de criação, revisão e extinção de cursos.*

- Proceder à integração dos procedimentos de monitorização dos projetos de colaboração interinstitucional e com a comunidade no Manual da Qualidade.
- Implementar auditorias internas, não apenas para deteção de não conformidades, mas também como suporte à reflexão sobre a essência dos processos de garantia de qualidade.
- Desenvolver as ações necessárias para automatizar procedimentos e rotinas em algumas áreas, e melhorar os circuitos de informação para conseguir uma maior integração do sistema de informação e a produção automática de indicadores e para facilitar a sua divulgação sistemática junto dos diferentes atores internos.
 

*Fortalecer a ligação entre o sistema de gestão e o sistema de qualidade no que diz respeito ao levantamento e cobertura exhaustiva da informação e à produção de relatórios de forma automática. A CAE admite que as atualizações informáticas previstas para o sistema de informação possam vir a resolver estes constrangimentos a curto prazo.*
- Ao nível do ensino e aprendizagem: integrar a análise, a avaliação dos resultados e as propostas de melhoria nos Relatórios das unidades curriculares (UC), nos Relatórios de Curso e nas UMC e incorporá-las formalmente no SIGQ.
- Introduzir 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.
- Implementar processos formais e claramente integrados no SIGQ, contemplando a intervenção dos órgãos CTC e CP para o levantamento de necessidades de formação do corpo docente.
- Reforçar e desenvolver sinergias mais fortes entre as três estruturas fundamentais no que diz respeito à internacionalização, nomeadamente, entre o CIMOB para a mobilidade, o GI.COM para a captação de estudantes internacionais e a UAIIDE para projetos internacionais.
- Efetivar a implementação e monitorização do QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização para avaliação da qualidade de todos os serviços do IPS, incluindo os resultados do inquérito de satisfação dos serviços, de forma a criar um espaço de reflexão para melhoria contínua da qualidade.
- Elaborar relatórios de monitorização do SIGQ na perspetiva de meta-avaliação, de forma regular, centrados na revisão sistemática e na melhoria contínua do próprio sistema, incluindo a calendarização e monitorização das próprias ações a implementar.

## C. MEDIDAS IMPLEMENTADAS

---

### C1. Recomendações essenciais

Relativamente às condições estabelecidas pelo Conselho de Administração da A3ES, há a referir:

- **Implementação efetiva do Regulamento de Avaliação de Desempenho e Alteração do Posicionamento Remuneratório do Pessoal Docente (RADAPRPD).**

O RADAPRPD foi aplicado no início de 2018, tendo, em julho, sido concluído o processo relativo à avaliação dos triénios anteriores, desde 2004 (Anexo 1).
- **Modelo de integração de representantes dos docentes, para além do diretor de curso, e de representantes dos estudantes na análise, avaliação de resultados e discussão de propostas de melhoria dos ciclos de estudos.**

O modelo de funcionamento anterior decorria dos Estatutos das Escolas do IPS, onde se encontravam definidas as formas de coordenação dos cursos e, em particular, as competências e funções dos respetivos Coordenadores/Diretores.

Durante o 1º semestre de 2018 – no âmbito do processo de revisão os Estatutos do IPS – foi proposta a inclusão de um novo modelo de coordenação dos cursos que, para além do coordenador do curso, integra professores,

estudantes e entidades externas (art.ºs 54º, 55º e 56º do Anexo 2), o qual foi aprovado pelo Conselho Geral do IPS. Pretendia-se que, após homologação dos Estatutos pela tutela, esse modelo fosse replicado nos Estatutos das Escolas do IPS.

Todavia, pelo facto de até então, os Estatutos do IPS não terem sido homologados pela tutela (o que só aconteceu em abril de 2019), o Presidente do IPS (Despacho nº 123/Presidente/2018, Anexo 3) decidiu pela implementação do novo modelo de coordenação, acompanhamento e avaliação, em todos os cursos em funcionamento.

Na sequência dessa decisão, encontram-se já constituídas as Comissões de Acompanhamento e Avaliação (Despacho de um Diretor de Escola, Anexo 4), tendo estas já participado nos processos de análise, avaliação de resultados e discussão de propostas de melhoria dos ciclos de estudos (Ata de reunião, Anexo 5).

– **Implementação das recomendações da CAE relativas à organização dos centros de investigação e monitorização das atividades de I&D.**

Ao abrigo do regulamento dos Centros de Investigação e Prestação de Serviços do IPS, encontram-se constituídos 9 Centros de Investigação (CI), um dos quais em parceria, cuja natureza e missão visam a produção e divulgação da investigação nas diferentes áreas de saber desenvolvidas no IPS e contribuir para a qualidade do ensino graduado e prestação de serviços, gozando de autonomia técnica e científica.

Para apoiar o desenvolvimento das atividades de I&D, o IPS dispõe da Unidade de Apoio à Inovação, Investigação e Desenvolvimento e Empreendedorismo – UAIIDE-IPS (atualmente coordenada por uma Pró-presidente), a quem compete também a monitorização das atividades de I&D.

Sem prejuízo da autonomia técnica e científica dos CI do IPS e em resultado de vários contactos e reuniões promovidas pela UAIIDE-IPS com os coordenadores dos CI e Diretores e Presidentes dos Conselhos Científicos das Escolas do IPS, foi concretizado um documento com as linhas orientadoras para os Centros de I&D do IPS (Anexo 6) que contempla, entre outros:

- A metodologia de elaboração dos planos, relatórios de monitorização e relatórios de atividades dos CI, (que integra a definição das atividades de I&D de cada CI e cuja estrutura visa facilitar a integração da informação para efeitos de monitorização global);
- Os procedimentos de monitorização por parte da UAIIDE-IPS e sua articulação com os objetivos institucionais (Plano Estratégico, Relatórios e Planos de Atividade do IPS);
- As funções das Comissões Científicas dos CI e a sua articulação com os CTC das Escolas;
- Os indicadores (mínimos) de I&D a considerar nos Planos de Atividades (a replicar no Plano Estratégico e Planos de Atividades do IPS e das Escolas);
- A integração de Comissões Externas de Acompanhamento.

Anexam-se, também, exemplos de:

- Plano de Atividades Aprovado (Anexo 7);
- Ata de apreciação pelo CTC de um Plano de Atividades (Anexo 8);
- Quadros de apoio (*dashboards*) das atividades de I&D (Anexo 9).
- Documento sobre a intervenção da Comissão de Apreciação dos Planos de Atividades dos Centros (Anexo 10).

Relativamente à divulgação dos CI, estes dispõem atualmente de *sites* próprios, com informação relativa a atividades e projetos, CV dos membros, regulamentos, planos e relatórios de atividades ([http://www.si.ips.pt/ips\\_si/web\\_base.gera\\_pagina?P\\_pagina=30764](http://www.si.ips.pt/ips_si/web_base.gera_pagina?P_pagina=30764)). De referir que alguns conteúdos estão ainda a ser carregados pelos serviços informáticos do IPS.

– **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**

Conforme já referido, em 2018 foi aplicado o RADAPRPD, tendo-se concluído em junho de 2018 o processo relativo à avaliação dos triênios anteriores, desde 2004. De referir que o atual RADAPRPD se aplica ao triénio de 2018-2020, não sendo, por isso, passível de alteração durante esse período.

Na sequência da conclusão do processo relativo aos triênios anteriores, o Conselho Coordenador da Avaliação do Desempenho dos Docentes (CCADD) do IPS (a quem compete emitir diretrizes e orientações gerais para uma aplicação consistente do sistema de avaliação do desempenho) elaborou um relatório (Anexo 11) onde, para além da apresentação dos resultados globais, identifica a necessidade de se realizarem alterações/melhorias ao regulamento, designadamente, no que se refere à plataforma de avaliação e suportes documentais, às dimensões a avaliar, à reduzida diferenciação nos resultados obtidos, aos critérios e indicadores de desempenho, às pontuações atribuídas aos parâmetros de avaliação e às menções qualitativas.

Na sequência desse relatório, foi constituída uma equipa para apresentar propostas de alteração ao RADAPRPD (Despacho nº 01/Presidente/2019, Anexo 12), que já iniciou atividade (Anexo 13). As propostas de alteração deverão ser submetidas à apreciação da comunidade docente e órgãos do IPS para auscultação e debate, posterior apreciação pelos sindicatos representativos dos docentes (conforme estipulado na lei), publicação em audiência prévia, aprovação pelo Presidente do IPS e publicação em DR. Face a tal tramitação, prevê-se que este processo só possa ser finalizado em 2020, ainda antes do término do atual triénio, por forma a permitir a sua aplicação nos triênios seguintes.

## **C.2 Recomendações Adicionais**

- **Rever e reforçar a integração das diretrizes do Plano Estratégico no SIGQ, de forma a anular algumas duplicações e inconsistências identificadas no Manual da Qualidade.**

Com a eleição do novo Presidente, em 2018, há que estabelecer um novo Plano Estratégico para o IPS. Por outro lado, o IPS foi objeto de duas avaliações externas (em julho de 2017, no âmbito do SIGGQ e, em maio de 2018, no âmbito da avaliação institucional), para além das auditorias internas realizadas em 2018.

Considerando os resultados de tais avaliações/auditorias (onde se incluem as presentes recomendações) e a elaboração do novo Plano Estratégico, está prevista para 2019 uma revisão do Manual da Qualidade (MQ), conforme Plano de Ações para 2019 (Anexo 14 - Revisão e melhoria contínua do SIGGQ). Essa revisão contemplará a formalização documental das partes interessadas (PI), clarificando os processos do SIGGQ a elas associados, nomeadamente no que se refere aos processos de garantia da qualidade e ao seu envolvimento nos processos de criação, revisão e extinção de cursos (Anexo 14 - Informação Pública).

- **Proceder à integração dos procedimentos de monitorização dos projetos de colaboração interinstitucional e com a comunidade no Manual da Qualidade.**

Foram, entretanto, identificados os vários instrumentos intermédios utilizados no âmbito da colaboração interinstitucional e com a comunidade (áreas de intervenção, listagens de protocolos, relatórios do programa ERASMUS, etc.), com vista à integração total dos mesmos no SIGGQ e, conseqüentemente, no MQ, conforme previsto no Plano de Ações para 2019 (Anexo 14 - Colaboração interinstitucional e com a comunidade).

- **A implementação de auditorias internas, não deverá ter apenas como objetivo a deteção de não conformidades, mas deverá ser um suporte à reflexão sobre a essência dos processos de garantia de qualidade.**

Em 2018, foram desenvolvidas competências internas ao nível da prática de auditoria, tendo sido constituída uma bolsa de auditores internos (colaboradores docentes e não docentes), cuja certificação foi obtida após uma formação específica para o efeito. Foram, então, auditadas algumas das atividades dos processos do SIGGQ, tendo sido possível identificar algumas oportunidades de melhoria, bem como algumas não conformidades, grande parte das quais já contempladas no Relatório Anual de Análise do Desenvolvimento Organizacional do IPS (RAADO) – 2018 (Anexo 15), bem como no Plano de Ações para 2019 (Anexo 14). No Anexo 16 apresenta-se, como exemplo, um relatório de uma auditoria interna.

- **Desenvolvimento de ações necessárias para automatizar procedimentos e rotinas em algumas áreas e melhorar os circuitos de informação para conseguir uma maior integração do sistema de informação e a produção automática de indicadores e para facilitar a sua divulgação sistemática junto dos diferentes atores internos.**

Na sequência da atualização do Sistema de Informação (atualmente em fase de migração de dados para o “novo” SIGARRA), será possível ao SIGGQ integrar um maior número de funcionalidades, nomeadamente no que se refere à automatização de vários procedimentos, com vista à melhoria dos circuitos de informação. Um dos exemplos previstos é a integração automática da qualificação do corpo docente e dos resultados dos inquéritos pedagógicos nos relatórios de curso, conforme previsto no Plano de Ações para 2019 (Anexo 14 - Gestão da Informação).

- **Ao nível do ensino aprendizagem, a análise, avaliação dos resultados e as propostas de melhoria devem ser integradas nos Relatórios das unidades curriculares (UC), nos Relatórios de Curso e nas UMC e incorporadas formalmente no SIGQ.**

Integrados no Sistema de Informação, os relatórios de UC, de Curso e de Escola permitem aos respetivos responsáveis a análise e a apresentação de propostas de melhoria. No entanto, e no que se refere aos relatórios de Curso e Escola, verifica-se que estes evidenciam atualmente alguma complexidade no que se refere ao volume de informação, facto que tem dificultado um maior investimento dos respetivos responsáveis na análise e a apresentação de propostas de melhoria. Por essa razão e com vista ao reforço da componente reflexiva destes relatórios, está prevista a simplificação da sua estrutura e dos seus conteúdos (Plano de Ações para 2019, Anexo 14 – Formação, Ensino/Aprendizagem) algo que integrará já a atualização do SIGARRA (em curso). Paralelamente, investir-se-á na integração formal destes *inputs* no SIGGQ.

- **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.**

Numa perspetiva de melhoria contínua do ensino/aprendizagem (E/A), têm sido utilizados mecanismos de identificação de “boas práticas” e de situações “insatisfatórias” (ao nível das UC) que permitem a elaboração de planos de melhoria, tendo por base a análise e as propostas dos docentes responsáveis (RUC). Esta situação foi reforçada com a recente implementação de *software* para a elaboração automática de relatórios dos resultados dos inquéritos pedagógicos aos estudantes, que permite uma análise por docente, UC, curso, departamento e escola.

Encontra-se estabelecida no Plano de Ações para 2019, a definição dos mecanismos de reconhecimento do mérito pedagógico, espaços e projetos de incentivo à inovação pedagógica (Anexo 14 – Formação, Ensino/Aprendizagem).

- **Implementação de processos formais e claramente integrados no SIGQ, contemplando a intervenção dos órgãos CTC e CP para o levantamento de necessidades de formação do corpo 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 RADAPRPD, no qual se encontram previstas ações de melhoria (planos de formação).

Ao longo dos últimos anos têm sido desenvolvidas várias ações de formação de âmbito pedagógico, encontrando-se estabelecido o Plano de Formação de 2019 (Anexo 17), do qual decorrem diversas ações já em curso (Anexo 18).

Há, no entanto, que reforçar a intervenção dos CTC e CP no levantamento de necessidades de formação do corpo docente, por exemplo, por via da avaliação do desempenho docente e pela análise resultante dos processos de identificação de “boas práticas” e de “situações insatisfatórias” ao nível das UC.

Assim, tendo em vista a consolidação das práticas de avaliação, identificação de necessidades de formação e de desenvolvimento profissional, foi estabelecido no Plano de Ações para 2019 (Anexo 14 - Recursos Humanos), a definição de metodologias para a deteção das necessidades de formação pedagógica dos docentes, bem como a integração dos processos de formação (diagnóstico de necessidades, planos, intervenção dos órgãos CTC e CP) no SIGGQ.

- **Reforçar e desenvolver sinergias mais fortes entre as três estruturas fundamentais no que diz respeito à internacionalização, nomeadamente, entre o CIMOB para a mobilidade, o GI.COM para a captação de estudantes internacionais e a UAIIDE para projetos internacionais.**

Ao nível da organização, as auditorias externas questionaram o facto de existirem algumas estruturas de reduzida dimensão nos Serviços Centrais, sugerindo a procura da simplificação dos mecanismos de decisão, resultantes da estrutura organizativa.

Relativamente a essa situação, que tem sido já objeto de reflexão por parte dos órgãos dirigentes do IPS, foi estabelecido no Plano de Ações para 2019 (Anexo 14 - Gestão Estratégica e Desenvolvimento Institucional), proceder-se à análise de uma eventual reorganização dos serviços centrais do IPS e ajuste das estruturas de reduzida dimensão, com algumas funções e objetivos similares, com é caso do CIMOB (mobilidade), do GI.COM (captação de estudantes internacionais) e da UAIIDE (projetos internacionais).

- **Implementação e monitorização efetiva do QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização para avaliação da qualidade de todos os serviços do IPS, incluindo os resultados do inquérito de satisfação dos serviços, e de forma a criar um espaço de reflexão para melhoria contínua da qualidade.**

Numa perspetiva de melhoria contínua, encontra-se estabelecido um quadro de avaliação de vários serviços do IPS, com objetivos, metas e indicadores associados à eficácia, eficiência e qualidade (baseados no QUAR), também suportado por inquéritos de satisfação aos utilizadores. Todavia, reconhece-se que este processo carece de alguma consolidação e da utilização de mecanismos que promovam uma maior reflexão interna e o envolvimento dos colaboradores, articulando-o com os objetivos organizacionais.

Assim, tendo em vista a consolidação do sistema de avaliação dos serviços, validando-o e ajustando-o às necessidades, foi estabelecido no Plano de Ações para 2019 (Anexo 14 - Recursos Materiais e Serviços), a reavaliação do modelo, reforçando a sua componente reflexiva para melhoria contínua da qualidade.

Encontra-se já implementado o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) de âmbito institucional conforme modelo já elaborado e constante do Plano de Atividades do IPS para 2019 (Anexo 19, ponto 6). Também se encontra estabelecido no Plano de Ações para 2019 (Anexo 14 - Gestão Estratégica e Desenvolvimento Institucional), a sua integração nos Relatórios de Atividade do IPS.

- **Elaborar relatórios de monitorização do SIGQ na perspetiva de meta-avaliação de forma regular e centrados na revisão sistemática e de melhoria contínua do próprio sistema, incluindo a calendarização e monitorização das próprias ações a implementar.**

Conforme estabelecido no SIGGQ, têm sido elaborados os Relatórios Anuais de Análise do Desenvolvimento Organizacional do IPS (RAADO - Anexo 15) e respetivos Planos de Ações (Anexo 14) com indicação dos responsáveis, intervenientes e prazos de implementação.

Reconhecendo a necessidade de uma maior reflexão sobre a eficácia do RAADO, quer pela sua oportunidade temporal como instrumento de melhoria, quer pelo seu conteúdo, foi estabelecido no Plano de Ações para 2019 (Anexo 14 - Gestão Estratégica e Desenvolvimento Institucional), clarificar o seu enquadramento ao nível da meta-avaliação, tendo em vista garantir a sua eficácia como instrumento de “meta-avaliação”, explicitando-o também em próxima revisão do Manual da Qualidade.