



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E DE GARANTIA DA QUALIDADE

AUTOAVALIAÇÃO

2017

NOTA INTRODUTÓRIA

Em maio de 2016, foi aprovado pelo Conselho Geral do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), o Plano Estratégico de Desenvolvimento 2016-2018 (PEDIPS) que contempla, para além do estabelecimento de linhas de desenvolvimento organizacional, objetivos e estratégias da qualidade relativos à formação e a todos os outros processos que integram o SIGGQ.

No âmbito da estratégia para o *“Desenvolvimento de um modelo de governação, baseado na qualidade e na responsabilidade social, que promova o envolvimento da comunidade do IPS”*, é estabelecido como meta a certificação pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), de um sistema interno de garantia da qualidade.

Dando continuidade a um processo iniciado em setembro de 2008 com a constituição pela Presidência da Unidade para a Avaliação e a Qualidade (UNIQUA), foi promulgada em dezembro de 2015 a primeira versão do Manual da Qualidade e formalmente aprovado o Sistema Integrado de Gestão e de Garantia da Qualidade (SIGGQ) do IPS.

Em novembro de 2016, foi manifestado à A3ES o interesse em que o SIGGQ fosse auditado tendo em vista a sua certificação e, em março de 2017, foi submetido à A3ES um relatório de autoavaliação, cuja elaboração contou com a colaboração dos diversos órgãos do IPS e das suas escolas.

A presente publicação contém as partes fundamentais desse relatório, designadamente, a descrição sobre o desenvolvimento do SIGGQ e dos aspetos identificados para a sua melhoria, pretendendo-se com a sua divulgação um maior envolvimento e apropriação pelos membros da comunidade IPS da política da qualidade e reconhecimento da necessidade de melhorar continuamente as atividades que desempenham.

Setúbal, junho de 2017

UNIQUA

ÍNDICE

1.	NOTA HISTÓRICA SOBRE A EVOLUÇÃO DOS MECANISMOS DE GARANTIA INTERNA DA QUALIDADE NO IPS	6
2.	CARACTERIZAÇÃO BREVE DO SISTEMA DE GARANTIA DA QUALIDADE.....	7
3.	CARACTERIZAÇÃO BREVE DA ESTRUTURA ORGÂNICA DA INSTITUIÇÃO E DA FORMA COMO O SISTEMA DE GARANTIA DA QUALIDADE SE INTERLIGA COM ESSA ESTRUTURA	10
4.	ABRANGÊNCIA E EFICÁCIA DOS PROCEDIMENTOS E ESTRUTURAS DE GARANTIA DA QUALIDADE.....	13
4.1	DEFINIÇÃO E DOCUMENTAÇÃO DA POLÍTICA INSTITUCIONAL PARA A QUALIDADE	13
4.1.1	ASPETOS IDENTIFICADOS PARA MELHORIA NA DEFINIÇÃO E DOCUMENTAÇÃO DA POLÍTICA INSTITUCIONAL PARA A QUALIDADE.....	15
4.2	ENSINO E APRENDIZAGEM	16
4.2.1	ASPETOS IDENTIFICADOS PARA MELHORIA NO ENSINO E APRENDIZAGEM.....	19
4.3	INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO/INVESTIGAÇÃO ORIENTADA E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE ALTO NÍVEL.....	20
4.3.1	ASPETOS IDENTIFICADOS PARA MELHORIA NA INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO/INVESTIGAÇÃO ORIENTADA E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE ALTO NÍVEL	22
4.4	COLABORAÇÃO INTERINSTITUCIONAL E COM A COMUNIDADE	23
4.4.1	ASPETOS IDENTIFICADOS PARA MELHORIA NA COLABORAÇÃO INTERINSTITUCIONAL E COM A COMUNIDADE	25
4.5	POLÍTICAS DE GESTÃO DO PESSOAL.....	25
4.5.1	ASPETOS IDENTIFICADOS PARA MELHORIA NAS POLÍTICAS DE GESTÃO DO PESSOAL.....	27
4.6	SERVIÇOS DE APOIO	27
4.6.1	ASPETOS IDENTIFICADOS PARA MELHORIA NOS SERVIÇOS DE APOIO	29
4.7	INTERNACIONALIZAÇÃO	29
4.7.1	ASPETOS IDENTIFICADOS PARA MELHORIA NA INTERNACIONALIZAÇÃO	31
4.8	ARTICULAÇÃO ENTRE O SISTEMA DE GARANTIA DA QUALIDADE E OS ÓRGÃOS DE GOVERNAÇÃO E GESTÃO DA INSTITUIÇÃO	31
4.8.1	ASPETOS IDENTIFICADOS PARA MELHORIA NA ARTICULAÇÃO ENTRE O SISTEMA DE GARANTIA DA QUALIDADE E OS ÓRGÃOS DE GOVERNAÇÃO E GESTÃO DA INSTITUIÇÃO	33

4.9	PARTICIPAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS (INTERNAS E EXTERNAS) NOS PROCESSOS DE GARANTIA DA QUALIDADE	34
4.9.1	ASPETOS IDENTIFICADOS PARA MELHORIA NA PARTICIPAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS (INTERNAS E EXTERNAS) NOS PROCESSOS DE GARANTIA DA QUALIDADE	36
4.10	SISTEMA DE INFORMAÇÃO	36
4.10.1	ASPETOS IDENTIFICADOS PARA MELHORIA NO SISTEMA DE INFORMAÇÃO	38
4.11	PUBLICAÇÃO DE INFORMAÇÃO RELEVANTE PARA AS PARTES INTERESSADAS	38
4.11.1	ASPETOS IDENTIFICADOS PARA MELHORIA NA PUBLICAÇÃO DE INFORMAÇÃO RELEVANTE PARA AS PARTES INTERESSADAS	40
4.12	ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA DO SISTEMA DE GARANTIA DA QUALIDADE	40
4.12.1	ASPETOS IDENTIFICADOS PARA MELHORIA NO ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA DO SISTEMA DE GARANTIA DA QUALIDADE	41
4.13	O SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE, VISTO NO SEU TODO	41
4.13.1	ASPETOS IDENTIFICADOS PARA MELHORIA D SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE, VISTO NO SEU TODO	45
5.	ANÁLISE SWOT DO SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE	46
5.1	FORÇAS	46
5.2	FRAQUEZAS	46
5.3	OPORTUNIDADES	47
5.4	CONSTRANGIMENTOS.....	47
6.	SÍNTESE DE ASPETOS IDENTIFICADOS PARA MELHORIA DA INSTITUIÇÃO	48

1. NOTA HISTÓRICA SOBRE A EVOLUÇÃO DOS MECANISMOS DE GARANTIA INTERNA DA QUALIDADE NO IPS

A aprovação pela Presidência da Unidade para a Avaliação e a Qualidade (UNIQUA), em setembro de 2008, constituiu o primeiro ato formal do compromisso do IPS com a área da qualidade. A criação desta estrutura central, que teve como principal *input* o processo de avaliação externa da *European University Association* (EUA), realizado nesse ano, veio, de facto, impulsionar a implementação de um conjunto de medidas de gestão e monitorização dos processos, de forma integrada, entre as cinco escolas.

A UNIQUA foi, progressivamente, começando a criar interfaces funcionais com os órgãos de gestão, continuando, paralelamente, a desenvolver as competências e os instrumentos necessários à conceção e à implementação de um Sistema Interno de Garantia da Qualidade. Foi nesse contexto, que esta estrutura central começou por assegurar a coordenação de algumas iniciativas, de forma integrada entre as cinco escolas (processo de avaliação/acreditação dos cursos pela A3ES; processo de avaliação (*follow-up*) institucional pela EUA, entre outras iniciativas...), bem como a conceção e a implementação de um conjunto de instrumentos de diagnóstico e monitorização dos processos, com destaque para o ensino e aprendizagem, dos quais se salientam: um modelo único de inquérito de caracterização sociodemográfica dos estudantes matriculados; um modelo de inquéritos pedagógicos comum às 5 escolas; relatórios de monitorização (cursos; escolas; IPS); estudos complementares de diagnóstico em áreas como o (in) sucesso e o abandono escolares.

O impacto destas atividades na melhoria contínua dos processos da instituição foi reconhecido e sublinhado pela equipa de avaliação externa da EUA, no processo de *follow-up*, em 2011: *“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”*. Ainda assim, a equipa sublinhou também que, apesar do IPS dispor de um conjunto de informação válido, com potencial para contribuir para o seu desenvolvimento, a instituição carecia de atividades concretas de acompanhamento, recomendando a importância desta estabelecer um sistema de garantia da qualidade com processos e responsabilidades claramente definidos, integrando um ciclo completo de PDCA (*plan-do-check-act*).

É, pois, também como resultado deste processo de avaliação externa que, em 2012, é aprovado por despacho do Presidente o Sistema Integrado de Gestão do IPS (SIGIPS), com o objetivo de implementar

práticas e procedimentos que garantam que as atividades com impacto na qualidade decorram de forma otimizada e integrando uma estrutura própria, com competências e responsáveis definidos. É nesse contexto que o IPS passa a integrar, pela 1ª vez, uma estrutura de garantia da qualidade que contempla todos os órgãos de gestão do IPS e das suas escolas, cabendo à UNIQUA o papel de coordenação das estruturas locais da qualidade (Unidades de Melhoria Contínua - UMC) e de integração dos processos comuns.

Durante o ano de 2015, o sistema foi objeto de alterações ao nível da estrutura, procurando-se uma maior adequação ao contexto institucional, tendo, para o efeito, sido realizadas várias reuniões, quer ao nível dos órgãos das escolas, quer ao nível das estruturas da qualidade (Núcleo do Sistema de Gestão da Qualidade e Unidades de Melhoria Contínua).

Tais desenvolvimentos permitiram a elaboração e promulgação da primeira versão do Manual da Qualidade e a sua disponibilização pública, em dezembro de 2015, encontrando-se, assim, formalmente aprovado o que se passou a designar como Sistema Integrado de Gestão e de Garantia da Qualidade (SIGGQ) e o Manual da Qualidade. Neste documento encontram-se estabelecidos os objetivos, as orientações, a política e a estrutura da qualidade, com indicação da sua constituição, competências e responsabilidades dos diferentes níveis de gestão, bem como os vários processos associados ao sistema.

2. CARACTERIZAÇÃO BREVE DO SISTEMA DE GARANTIA DA QUALIDADE

O SIGGQ é entendido como um conjunto de processos inter-relacionados (abordagem por processos), cuja monitorização e avaliação é realizada através da utilização de indicadores, que permitem verificar a concretização dos respetivos objetivos. Os processos que integram o SIGGQ, a seguir descritos, estão subdivididos em quatro tipos:

1) Processos de Gestão Estratégica (desenvolvimento e melhoria contínua da instituição)

Em conformidade com os Estatutos do IPS, compete ao Presidente elaborar e apresentar ao Conselho Geral as propostas de Plano Estratégico de médio prazo, bem como os planos e os relatórios anuais de atividades do IPS, que contemplam linhas de orientação, ações, objetivos e metas suportadas em indicadores a monitorizar periodicamente. Por outro lado, compete aos diretores das escolas elaborar os respetivos Planos e Relatórios de Atividades, competindo aos respetivos Conselhos de Representantes, apreciar e emitir parecer sobre tais elementos de gestão.

Assim, o ciclo da qualidade do IPS e das suas escolas inicia-se com a elaboração dos Planos de Atividades do IPS e das escolas, que se encontram alinhados com o plano estratégico do IPS. O ciclo termina com a autoavaliação expressa nos Relatórios de Atividades do IPS e das escolas e no Relatório Anual de Análise do Desenvolvimento Organizacional do IPS, elaborado pela UNIQUA, os quais são entendidos como instrumento de autoavaliação das atividades desenvolvidas e suporte para a revisão do SIGGQ e, ainda, como meio de divulgação e de comunicação para a comunidade IPS e para a envolvente externa.

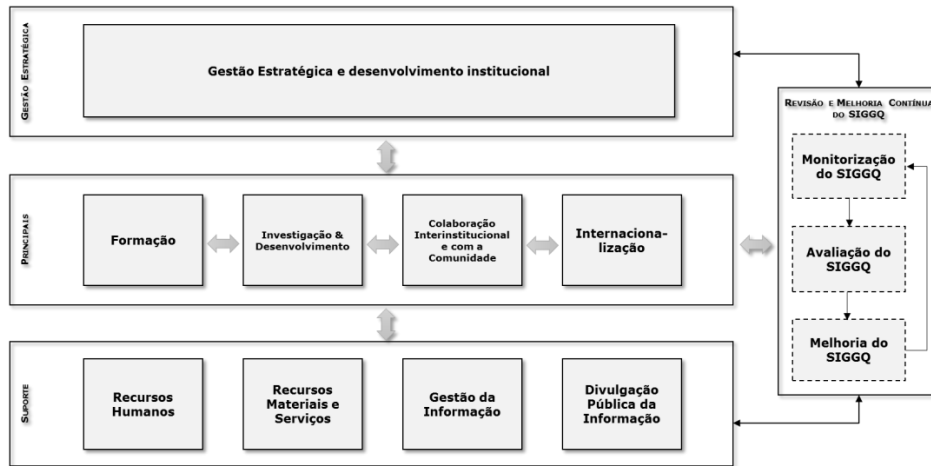


Figura 1 – Processos

2) Processos Principais (Formação, Investigação e Desenvolvimento, Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade e Internacionalização)

No âmbito da Formação, existem procedimentos para a criação, alteração, suspensão ou extinção de Ciclos de Estudos, regras de acesso, seleção e ingresso de estudantes aos cursos do IPS, bem como se encontram estabelecidos instrumentos de monitorização e avaliação do funcionamento das Unidades Curriculares (UC) e dos cursos, que contemplam já os resultados académicos, permitindo aos respetivos responsáveis a análise e apresentação de propostas de melhoria (relativamente aos resultados académicos e aos principais resultados do inquérito de opinião aos estudantes). Independentemente dos resultados do processo de avaliação anual do funcionamento dos cursos, encontra-se estabelecido que estes são quadrienalmente avaliados por uma equipa externa.

Ao nível da I&D, das atividades de interface e ação externa e da internacionalização, existe uma política e procedimentos no sentido da promoção, monitorização, avaliação e melhoria destas atividades, sendo a maior parte da informação recolhida usada como ferramenta para a gestão e para melhoria da qualidade.

3) Processos de Suporte (Recursos Humanos, Recursos Materiais e Serviços, Gestão da Informação, Divulgação Pública da Informação)

Ao nível dos recursos humanos, existem mecanismos e procedimentos apropriados para assegurar o recrutamento, a gestão administrativa, a formação, o desenvolvimento e a avaliação do pessoal, tendo em vista o cumprimento eficaz das respetivas funções.

Encontram-se estabelecidos mecanismos que permitem a recolha e análise de informação relativa à manutenção, gestão e adequação dos recursos materiais e serviços, incluindo os serviços de apoio aos estudantes.

O IPS dispõe de um sistema de informação e mecanismos que permitem garantir a recolha, a análise e a utilização de dados e de outra informação relevante para a gestão eficaz dos cursos e de outras atividades, designadamente, na área académica. Todos os registos estão suportados em sistemas informáticos específicos, encontrando-se desenvolvido um conjunto de funcionalidades para apoio a diversos processos (inscrições, requerimentos, pedidos de informação e pagamentos de propinas e emolumentos são efetuados online), para além do registo e tratamento de dados sociodemográficos dos estudantes, dados relativos às suas avaliações e à sua progressão escolar, bem como as respetivas taxas de sucesso.

Os inquéritos de opinião dos estudantes sobre o funcionamento das UC e dos cursos, os relatórios de UC e de monitorização dos cursos são efetuados e tratados com suporte em sistemas informáticos.

Estão criados portais do IPS, de cada uma das escolas e dos Serviços de Ação Social, tendo em vista o suporte e a divulgação da oferta formativa e das suas restantes atividades, bem como de diversa documentação de suporte. Entre outras informações, os portais 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 académicos, mobilidade, relações internacionais e informação de apoio aos estudantes (bolsas de estudo, alojamento, alimentação).

4) Processos de Revisão e Melhoria Contínua (que avaliam a eficácia e eficiência do SIGGQ e contribuem para a sua melhoria contínua)

Relativamente ao acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do SIGGQ, estão estabelecidos procedimentos, com intervenção da UNIQUA a quem compete, através das suas estruturas da qualidade, para além da promoção de todos os mecanismos de monitorização e de verificação da eficácia do sistema, assegurar a implementação e divulgação da Política da Qualidade, podendo-se considerar que o IPS monitoriza o funcionamento do sistema de garantia da qualidade e que as ações para melhoria do sistema são regularmente planeadas e estão documentadas.

De referir, todavia, que apesar da larga experiência de procedimentos de monitorização conducentes à promoção da melhoria contínua do ensino e aprendizagem, investigação e desenvolvimento, recursos humanos e outros processos administrativos, haverá que consolidar uma prática continuada de alguns mecanismos e procedimentos recentemente implementados no SIGGQ, bem como do acompanhamento e avaliação dos consequentes planos e ações de melhoria.

3. CARACTERIZAÇÃO BREVE DA ESTRUTURA ORGÂNICA DA INSTITUIÇÃO E DA FORMA COMO O SISTEMA DE GARANTIA DA QUALIDADE SE INTERLIGA COM ESSA ESTRUTURA

Na figura 2 é apresentado o organograma da estrutura orgânica do IPS e das suas escolas.

De acordo com o Regime Jurídico das IES, estão em vigor os Estatutos do IPS, onde é estabelecida a estrutura dos seus órgãos, cujas competências se passam sinteticamente a descrever:

- Conselho Geral: entre outras competências, elege o Presidente, aprova os planos estratégicos, bem como os Planos e Relatórios de Atividades;
- Presidente: entre outras competências, aprova a criação, suspensão e extinção de cursos, toma as medidas necessárias à garantia da qualidade das atividades de ensino e aprendizagem (E/A) e investigação e Desenvolvimento (I&D) e promove a melhoria contínua no IPS, das suas unidades orgânicas e dos demais serviços e organismos internos;
- Conselho Académico: órgão consultivo que, no âmbito das suas competências, emite pareceres e elabora orientações gerais e normas de coordenação do funcionamento do IPS nos planos técnico-científico e pedagógico;

- Conselho de Gestão: entre outras competências, conduz a gestão administrativa, patrimonial e financeira da instituição, bem como a gestão de recursos humanos;
- Provedor do Estudante: órgão independente que, entre outras competências, aprecia as exposições, reclamações, sugestões ou propostas dos estudantes e emite parecer sobre ações a desenvolver no âmbito da melhoria do ensino e aprendizagem;
- Serviços Centrais: serviços de apoio geral à governação do IPS, de carácter transversal a todas as suas unidades orgânicas, coordenados por um Administrador;

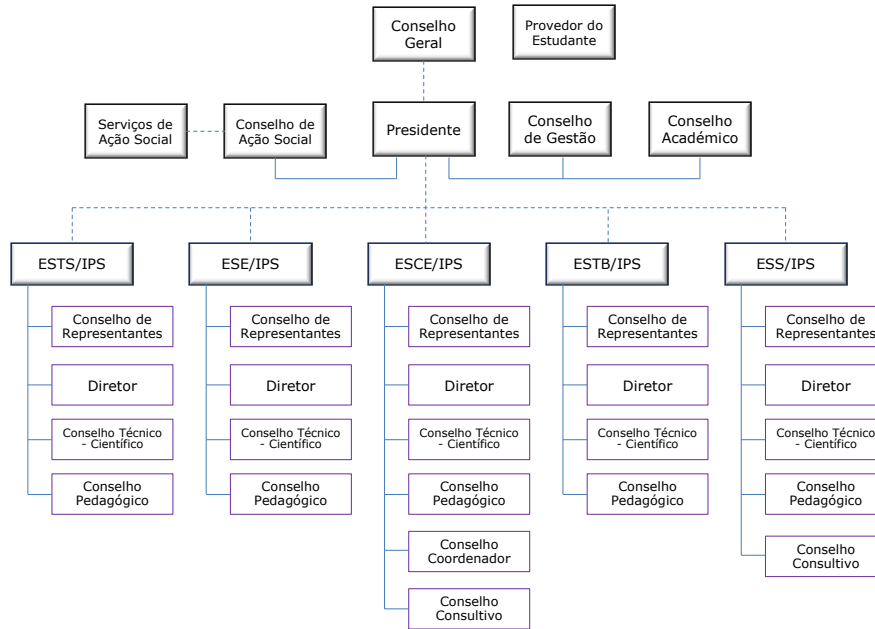


Figura 2 – Organograma do IPS

- Unidades orgânicas de ensino e investigação: cinco escolas superiores que integram os seguintes órgãos: Conselho de Representantes, Diretor, Conselho Técnico-científico e Conselho Pedagógico;
- Conselho de Representantes: entre outras competências, elege o Diretor, aprecia os seus atos e emite parecer sobre Planos e Relatórios de Atividades;

- Diretor: entre outras competências, nomeia os coordenadores de curso, elabora o Plano de Atividades (em linha com o Plano Estratégico), bem como o respetivo Relatório;
- Conselho Técnico-científico: entre outras competências, aprecia as atividades científicas e pronuncia-se sobre a criação, transformação ou extinção de unidades orgânicas e a criação de ciclos de estudos e aprova os respetivos planos;
- Conselho Pedagógico: entre outras competências, pronuncia-se sobre as orientações pedagógicas e os métodos de ensino e avaliação, promove a realização de inquéritos sobre o desempenho pedagógico e pronuncia-se sobre a criação de ciclos de estudos e respetivos planos;
- Serviços de Ação Social: asseguram a ação social escolar e são dotados de autonomia administrativa e financeira, sendo coordenados por um Administrador.

Ao nível de cada escola, existem, ainda os Coordenadores/Diretores de Curso (designados pelo Diretor), que têm como principais competências, assegurar o bom funcionamento dos ciclos de estudo e garantir a sua qualidade científica e pedagógica, bem como os Departamentos ou Secções, constituídos por áreas científicas, a quem cabe coordenar, do ponto de vista científico e de gestão, todos os meios ao dispor.

Na figura 3 é apresentado o organograma da estrutura da qualidade do IPS.

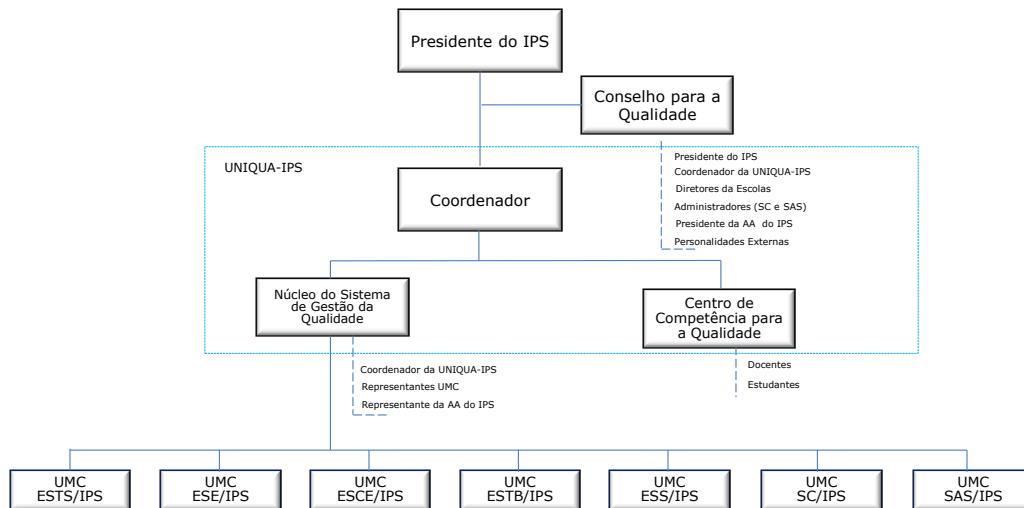


Figura 3 – Organograma da Estrutura da Qualidade do IPS

No que se refere à interligação do SIGGQ com esta estrutura orgânica do IPS, há a referir:

- A responsabilidade máxima pelo SIGGQ é do Presidente do IPS, a quem cabe presidir ao Conselho para a Qualidade e nomear o Coordenador da UNIQUA;
- Os Diretores e Administradores assumem a responsabilidade pela implementação do SIGGQ, nas Escolas/Serviços Centrais/Serviços de Ação Social, respetivamente, sendo responsáveis pelo funcionamento das Unidades de Melhoria Contínua;
- As Unidades de Melhoria Contínua, que integram os Diretores/Administradores, Presidentes dos órgãos/Responsáveis dos serviços, Estudantes e Colaboradores não docentes, asseguram localmente a implementação do SIGGQ;
- O Núcleo do SGQ que, entre outras competências, coordena e dinamiza as atividades do SIGGQ, apoiando os Diretores e Administradores na sua implementação, integra um representante de cada UMC e um representante da Associação Académica;
- O Conselho para a Qualidade que, entre outras competências, se pronuncia sobre as grandes linhas de orientação do SIGGQ e a Política da Qualidade, aprecia o Relatório Anual de Análise do Desenvolvimento Organizacional, bem como as propostas de revisão do SIGGQ, é composto por: Presidente do IPS, Coordenador da UNIQUA, Diretores, Administradores (dos Serviços Centrais e de Ação Social) e Presidente da Associação Académica, para além de entidades externas.

4. ABRANGÊNCIA E EFICÁCIA DOS PROCEDIMENTOS E ESTRUTURAS DE GARANTIA DA QUALIDADE

4.1 Definição e documentação da política institucional para a qualidade

Em maio de 2016, foi aprovado pelo Conselho Geral, o Plano Estratégico de Desenvolvimento 2016-2018-PEDIPS que, contempla, para além do estabelecimento de linhas de desenvolvimento organizacional, objetivos e estratégias da qualidade relativos à formação e a todos os outros processos que integram o SIGGQ.

Encontra-se também definido, no Manual da Qualidade, o conjunto de objetivos da qualidade a cumprir por todos os membros da comunidade académica, assim como por todos os *stakeholders*. Esses objetivos prendem-se, naturalmente, com o cumprimento dos requisitos legais/normas aplicáveis ao ensino superior e com o respeito por um conjunto de princípios e valores defendidos pela instituição (pessoas,

justiça social, igualdade de oportunidades, diversidade cultural, rigor e honestidade intelectual, transparência e assunção de responsabilidades), mas também com a prossecução de um conjunto de ações, com vista à melhoria contínua dos processos/atividades desenvolvidos pela instituição, de acordo com as necessidades e expectativas das partes interessadas.

Para o desenvolvimento/implementação do SIGGQ, foi definida uma estrutura que se procura permanentemente adaptada às necessidades de monitorização e gestão global dos processos da instituição, estando também definidas as competências e responsabilidades atribuídas a cada um dos elementos constituintes, conforme estabelecido no Manual da Qualidade.

O SIGGQ contempla a participação e o envolvimento dos estudantes, bem como de outras partes interessadas, sendo essa situação visível em todas as estruturas da qualidade, quer a nível do IPS, quer a nível das suas escolas.

Conforme já referido, os objetivos da qualidade do IPS integram, naturalmente, o cumprimento dos requisitos legais e das normas aplicáveis ao ensino superior, bem como o respeito por um conjunto de princípios e valores defendidos pela instituição, entre os quais se encontram: as pessoas, a justiça social, a igualdade de oportunidades, a diversidade cultural, o rigor e a honestidade intelectual, a transparência e a assunção de responsabilidades.

Sobre este aspeto, sublinha-se o Regulamento Disciplinar dos Estudantes do Instituto Politécnico de Setúbal que visa garantir a integridade académica e a vigilância contra a fraude académica, a acrescentar aos regulamentos já estabelecidos.

Seguindo a linha definida no PEDIPS, a política é implementada pelos respetivos órgãos de gestão e serviços, com suporte em procedimentos definidos.

De forma a garantir, de forma efetiva, o acompanhamento e a revisão da política da qualidade, o IPS procura, de forma permanente e sistemática, a adaptação/adequação da mesma às necessidades de monitorização e gestão global dos processos da instituição, sendo esta revista anualmente, pelo Conselho para a Qualidade.

4.1.1 Aspetos identificados para melhoria na definição e documentação da política institucional para a qualidade

Conforme descrito no anteriormente, a política da qualidade do IPS e a sua concretização no SIGGQ estão definidas e documentadas, de forma clara e objetiva, estando no documento explicitados os objetivos a cumprir, bem como as funções e os atores que lhes estão associados.

A gestão de topo está fortemente envolvida na gestão da qualidade da instituição, sendo a sua participação evidente na implementação do SIGGQ.

É nesse contexto que os principais órgãos de gestão, bem como estudantes, integram a sua estrutura, através da participação nas Unidades de Melhoria Contínua e no âmbito das suas próprias atribuições (no IPS e nas escolas), evidenciando, todos eles, um bom entendimento sobre a Política da qualidade, enquanto elemento estratégico da instituição e enquadrador do próprio SIGGQ.

Ainda assim, ao nível da comunidade académica, considera-se que existe espaço para uma **maior apropriação da Política da Qualidade**, considerando-se que um maior investimento deve ser feito, ao nível da sua divulgação e disseminação.

Há por isso que explorar **novas formas de envolvimento dos membros da comunidade académica**, bem como das **restantes partes interessadas**, considerando-se que a implementação de medidas de divulgação e disseminação da Política podem também contribuir para uma maior participação (e responsabilização) desses intervenientes.

Também com este objetivo, o texto da Política da Qualidade foi recentemente revisto, tornando-o mais acessível, com vista à sua maior apropriação, por parte da comunidade académica.

Mas para além da Política da Qualidade, será também importante continuar a investir na **sensibilização sobre o próprio SIGGQ** (estrutura, competências, responsáveis), bem como sobre os procedimentos e instrumentos, estabelecidos no seu âmbito, contribuindo assim para uma maior consolidação do sistema, bem como para um maior reconhecimento dos mecanismos previstos, enquanto instrumentos de melhoria contínua, criando e fortalecendo uma cultura de qualidade. Nesse sentido, foram já planeadas algumas ações de divulgação e sensibilização do SIGGQ, junto dos vários atores da comunidade académica.

4.2 Ensino e aprendizagem

No âmbito da Formação, o SIGGQ contempla um conjunto de procedimentos, sendo a maior parte da informação recolhida usada como ferramenta de gestão e melhoria da qualidade das respetivas atividades, tornando possível identificar situações de qualidade deficiente e contribuindo para a sua mudança e melhoria, conforme a seguir se descreve.

1) Conceção e aprovação da oferta formativa

Com o objetivo de dinamizar, consolidar e adequar, de forma permanente, a sua oferta formativa às necessidades da envolvente, o IPS integra, na conceção dos seus cursos, não apenas a participação da comunidade académica, mas, também, *inputs* de outras partes interessadas, encontrando-se estabelecidos procedimentos para a criação, alteração, suspensão ou extinção de ciclos de estudos.

As propostas de criação dos cursos incluem, para além dos respetivos planos de estudos, da carga horária expectável de trabalho dos estudantes e das oportunidades de formação em estágio, a capacidade de satisfação dos requisitos necessários, a demonstração da adequação com o projeto educativo, científico e cultural do IPS e o enquadramento na Rede do Ensino Superior Público, bem como as potencialidades de procura e adequação às necessidades da envolvente.

As propostas de criação de cursos são objeto de parecer por parte dos respetivos CTC e CP, cabendo aos Diretores das escolas apresentar as propostas ao Presidente, a quem compete a decisão, ouvido o Conselho Académico.

2) Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante

O SIGGQ contempla um conjunto de procedimentos que visam assegurar que o ensino e aprendizagem (E/A) decorre com a participação e o envolvimento ativo do estudante, enquanto elemento central deste processo, bem como a promoção de ambientes que respondam às necessidades dos estudantes, respeitando os seus ritmos de aprendizagem e as suas especificidades.

Com vista a atender à diversidade dos seus estudantes, o IPS disponibiliza cursos com diferentes horários letivos (diurno e pós-laboral), em alguns cursos existe a possibilidade de frequentarem UC optativas e podem usufruir dos benefícios de “estudante a tempo parcial”, “trabalhador estudante”, entre outros.

A adequação e a avaliação das metodologias de E/A, são aferidas com base na informação disponibilizada

nos relatórios de UC e nos resultados dos inquéritos pedagógicos aos estudantes, que permite aos docentes (e aos órgãos de gestão envolvidos), analisar o trabalho desenvolvido na UC. Também se encontram estabelecidos diversos regimes de avaliação, designadamente, contínua e por exame (épocas normal, recurso e especial).

No que se refere à relação docente/estudante, o IPS assegura medidas que contribuem para que esta decorra de forma próxima e flexível, estando previstos horários de tutoria e atendimento presencial aos estudantes (conforme pontos 7. e 8. do artº 17º do Regulamento de Prestação de Serviço Docente do IPS). Tem sido prática, também, o atendimento não presencial através da plataforma Moodle, email, telefone, etc..

Ainda no que se refere à relação docente/estudante, sublinha-se o documento regulamentador “Estatuto do Estudante IPS”, onde estão consagrados os seus direitos e deveres.

De referir, ainda, a promoção do sucesso académico e a prevenção e redução do abandono dos estudantes, que são preocupações centrais do IPS e para cuja coordenação foi nomeado um Pró-Presidente. Entre várias iniciativas, encontra-se estabelecido o Programa de Apoio aos Estudantes Finalistas, bem como a elaboração de estudos sobre o abandono escolar.

Por último, e no que se refere aos mecanismos de resposta às reclamações dos estudantes, para além do acesso ao Provedor do Estudante e aos respetivos Conselhos Pedagógicos, encontram-se estabelecidas as linhas orientadoras de avaliação do desempenho escolar dos estudantes do IPS que contemplam os principais procedimentos relativos à audição e recurso sobre a avaliação.

3) Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação

Cumprindo, naturalmente, os requisitos legais associados ao processo de seleção e recrutamento de estudantes no ensino superior, o SIGGQ integra, em documento próprio, as Linhas Gerais Relativas a Acesso e Ingresso de estudantes aos cursos do IPS.

No que se refere ao acesso aos cursos de 1º Ciclo, pode ser efetuado através do Concurso Nacional de Acesso, Regimes especiais e Concursos locais. Nestes últimos, uma vez que a seleção e o recrutamento de estudantes são da responsabilidade do IPS, existem regulamentos próprios, designadamente, Regimes de Mudança de Curso, Transferência e Reingresso, Estudantes Internacionais e Maiores de 23 anos).

Relativamente aos cursos de 2º Ciclo, as condições de acesso, vagas, critérios de classificação e seriação, são divulgadas através da publicação de Edital, proposto por cada escola e aprovado pelo Presidente do IPS.

No que se refere ao acesso aos Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP), encontra-se estabelecida, também, regulamentação própria

Ao nível do reconhecimento de competências, sublinha-se a intervenção da Unidade de Desenvolvimento, Reconhecimento e Validação de Competências do IPS (URDVC), que coordena as atividades desenvolvidas neste domínio e que integra procedimentos de reconhecimento de competências, períodos de estudos e aprendizagens prévias (não formais e informais), conforme regulamento próprio. De referir que a URDVC foi considerada como *Case Study* pela Cedefop - *European Centre for the Development of Vocational Training*.

No que se refere aos processos de certificação, o IPS disponibiliza aos seus diplomados o Suplemento ao Diploma, documento que identifica informação detalhada sobre atividades extracurriculares.

4) Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos

Com vista à monitorização permanente do E/A, o SIGGQ contempla várias fontes de informação, nomeadamente os resultados académicos das UC e a opinião dos estudantes através da aplicação semestral de inquéritos. Com base nessa informação, são elaborados:

- Relatórios das UC, a elaborar pelos respetivos responsáveis, em que é efetuada uma análise ao funcionamento das UC e são apresentadas propostas de melhoria. De referir a identificação de boas práticas e de situações insatisfatórias, conducentes a que, com base na análise (e nas propostas dos docentes) relativamente às causas de (in)sucesso e aos resultados obtidos nos inquéritos pedagógicos, se elaborem planos de melhoria, conforme definido no Procedimento para Ações de Melhoria do Ensino e Aprendizagem.
- Relatórios dos cursos, a elaborar pelos respetivos Diretores/Coordenadores, onde é disponibilizada informação sobre o curso, nomeadamente: procura; nº de estudantes; resultados académicos; inserção profissional; mobilidade internacional; resultados dos inquéritos aos estudantes e diplomados sobre o curso. Estes relatórios identificam também áreas suscetíveis de melhoria, bem como as respetivas ações a implementar, podendo, inclusivamente, dar origem a propostas de reajustamento

da estrutura curricular;

- Relatórios da Oferta Formativa, a elaborar pelos diretores das escolas, que contemplam uma avaliação integrada de todos os cursos, com indicadores sobre os estudantes, inserção na vida ativa e empregabilidade, mobilidade e Internacionalização, bem como as principais propostas de melhoria no âmbito do processo ensino e aprendizagem, decorrentes dos relatórios de curso. O objetivo é a realização de uma análise crítica integrada da oferta formativa das escolas.

Independentemente dos resultados da avaliação anual do funcionamento dos cursos, encontra-se preconizada uma avaliação quadrienal, por parte de uma equipa externa (composta por dois docentes de outras IES, por um diplomado do curso e por dois representantes de potenciais empregadores). Esta avaliação, consubstanciada num relatório final, incide, fundamentalmente, na conceção e nos conteúdos de cada curso e respetivo currículo, no cumprimento dos requisitos necessários (corpo docente, coordenador, recursos humanos e materiais) e na adequação às necessidades da envolvente (empregabilidade e relevância social).

O funcionamento dos cursos de 1º/2º Ciclos está dependente da acreditação da A3ES, podendo, todavia, serem extintos ou suspensos por iniciativa do IPS.

As propostas para extinção ou suspensão dos cursos (por iniciativa das próprias escolas), com parecer por parte dos respetivos CTC e CP, deverão apresentar os principais fundamentos para a decisão e ser instruídas com as formas de garantia da salvaguarda dos direitos dos estudantes.

A decisão sobre a extinção ou suspensão de cursos é da competência do Presidente do IPS, que poderá não aprovar a proposta, fundamentando tal decisão.

4.2.1 Aspetos identificados para melhoria no ensino e aprendizagem

Conforme evidenciado anteriormente e no que se refere ao Ensino e Aprendizagem, o SIGGQ contempla um conjunto de procedimentos com vista à melhoria contínua das atividades desenvolvidas.

Ainda assim, considera-se fundamental a existência de uma **permanente intervenção e responsabilização dos atores** (mais) diretamente envolvidos, nomeadamente no que se refere aos docentes e aos próprios coordenadores de curso e responsáveis de UC, pelo que será importante **assegurar a realização atempada dos Relatórios de UC**, como instrumento de melhoria do ensino e aprendizagem.

Será também importante garantir a **implementação das ações que deles derivam**, procurando, de forma permanente, um envolvimento efetivo (e uma maior responsabilização) desses intervenientes. Para que tal aconteça, será necessário um maior investimento ao nível da realização dos referidos relatórios, competindo aos diretores das Escolas (e respetivas UMC), a verificação do seu cumprimento, nos prazos definidos.

Esta situação aplica-se também aos **Relatórios dos Cursos**, cuja realização, por parte dos respetivos Diretores/Coordenadores **deverá ser atempada**, bem como valorizada a sua utilização enquanto instrumento de identificação (e implementação) de ações de melhoria, nomeadamente no que se refere ao ensino e aprendizagem.

Encontrando-se preconizado na **revisão periódica dos cursos** uma avaliação quadrienal por equipas externas, foi já iniciado um processo nesse sentido, cuja conclusão permitirá, para além das recolhas de propostas de melhoria, uma **aferição e eventual afinação das metodologias utilizadas**, tendo em vista a consolidação de tal prática.

Por último e tendo também em vista a melhoria das aprendizagens, de referir que se encontra em discussão uma **“Estratégia de Promoção do Sucesso Académico”** para apreciação em Conselho Académico, bem como planeado um reforço das **ações de capacitação pedagógica do pessoal docente**, através da identificação de necessidades de formação e com vista à concretização das respetivas ações a realizar de forma sistematizada.

4.3 Investigação e desenvolvimento/Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível

Do conjunto de mecanismos de monitorização e promoção das atividades de I&D, destaca-se a existência de um conjunto de regulamentos que define as condições em que as atividades de I&D devem ser desenvolvidas, criando, para tal, o enquadramento institucional (e legal) necessário à sua prossecução.

Nesse contexto, e tendo em vista a concretização de atividades de investigação científica, de desenvolvimento tecnológico ou formação conexa com essas áreas, destacam-se o Regulamento de Bolsas de Investigação destinadas a licenciados, mestres ou doutores, para obterem formação científica em projetos de investigação no IPS. o Regulamento para Atribuição de Licenças Sabáticas Parciais a docentes

de Carreira do IPS, como forma de estimular as atividades de Investigação e Desenvolvimento, o Regulamento de Redução de Serviço Docente para Coordenação de Projetos de Investigação aplicável a docentes do IPS em regime de dedicação exclusiva.

Também é de referir o regulamento dos Centros de Investigação e Prestação de Serviços do IPS, que estabelece as condições de reconhecimento da constituição de Centros de Investigação no IPS, como forma de potenciar a produção e divulgação da investigação nas diferentes áreas de saber desenvolvidas no IPS, bem como a prestação de serviços especializados.

No que se refere à disseminação da produção científica, encontra-se aprovado o Regulamento de Atribuição de Apoios à Divulgação dos Resultados da Investigação no qual estão previstas as condições para a comparticipação de custos inerentes à publicação em revistas científicas indexadas e/ou livros e à participação em eventos técnico-científicos.

Ainda no que se refere à disseminação da produção científica, o IPS dispõe de um Repositório Científico próprio, enquanto plataforma de disseminação e monitorização da sua produção científica. Esta plataforma (disponível desde 2013) reúne um conjunto vasto de documentos em formato digital e conta atualmente com um número considerável de publicações. Paralelamente, os docentes IPS utilizam a plataforma DeGóis, dado o seu papel determinante como instrumento de recolha, disponibilização e análise da produção científica.

Considerando-se fundamental a valorização das atividades de I&D que otimizem as sinergias entre a comunidade académica e as entidades externas, a instituição estimula a participação de docentes e estudantes em projetos de investigação, promovendo o desenvolvimento de teses, de trabalhos e projetos finais de curso e relatórios de estágio onde a componente de aplicação ou experimental esteja relacionada com as áreas de desenvolvimento tecnológico e socioeconómico da região.

Para apoiar o desenvolvimento das atividades de I&D, o IPS dispõe de uma estrutura central (Unidade de Apoio à Inovação, Investigação e Desenvolvimento e Empreendedorismo - UAIIDE).

Ao nível da inovação e promoção do empreendedorismo, a UAIIDE tem realizado atividades regulares de *networking* e projetos colaborativos envolvendo, docentes, estudantes e entidades externas. O IPS dispõe de uma incubadora de ideias (IPStartup) que, para além do apoio ao emprego e ao empreendedorismo jovem e do apoio técnico especializado ao desenvolvimento de ideias de negócio, se constitui como um

suporte para a criação de novas empresas, com uma forte participação dos diplomados IPS.

As atividades da UAIIDE estendem-se, ainda, na identificação, em conjunto com os docentes, das oportunidades de exploração de propriedade intelectual (a enquadrar em regulamento que se encontra em elaboração), decorrentes das atividades de investigação, e posterior registo junto das entidades nacionais e/ou internacionais.

Por último, e no que se refere à monitorização das atividades de I&D, esta é efetuada pela UAIIDE e evidenciada no seu Relatório de Atividades. Este documento apresenta uma compilação dos resultados nesta área, tendo como referência os indicadores e metas definidos nos Planos de Atividades do IPS (e desdobrados ao nível das suas escolas). O nível de concretização registado nos respetivos Relatórios de Atividades, permite não só verificar desvios aos objetivos definidos, bem como a definição de novos objetivos, gerando assim contributos para o processo de melhoria, do ano seguinte.

4.3.1 Aspetos identificados para melhoria na Investigação e desenvolvimento/Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível

Conforme anteriormente referido, o IPS estimula não apenas a participação dos seus docentes, mas também dos seus estudantes em projetos de investigação, em que a componente de aplicação ou experimental esteja relacionada com as áreas de desenvolvimento tecnológico e socioeconómico da região. Sobre esta matéria, sublinhou-se também (no mesmo ponto) o facto de existirem estímulos para que os diplomados IPS sejam integrados como bolseiros em equipas de projetos de investigação que incluam docentes da instituição.

Ainda assim, considera-se que deverá **continuar a existir um reforço dos mecanismos de articulação entre os dois principais processos da instituição** (Formação e I&D), designadamente no que se refere a um **maior envolvimento e participação dos estudantes** nas atividades desenvolvidas, sendo fundamental que estas decorram de forma integrada.

Será também importante **otimizar as sinergias existentes entre a comunidade académica e a comunidade externa**, nomeadamente com as entidades que desenvolvam atividade em áreas relacionadas com as áreas de especialização do IPS, considerando-se fundamental, também sobre esta matéria, a valorização das atividades de I&D.

É, pois, neste contexto que o IPS tem previsto um conjunto de ações, nomeadamente no que se refere à **promoção e divulgação da produção científica com um maior envolvimento dos estudantes**, bem como à consolidação e alargamento das suas redes nacionais e internacionais e à dinamização dos centros de investigação, com definição de linhas de investigação e consequente monitorização e avaliação da produção científica nas áreas dos ciclos de estudo.

De referir, ainda, que se encontra em elaboração um **regulamento de propriedade intelectual**, faltando a discussão pública e posterior aprovação. Nesse regulamento pretende-se definir os direitos e obrigações de cada uma das partes envolvidas neste processo.

4.4 Colaboração interinstitucional e com a comunidade

Considerando que as relações com o exterior são uma prioridade institucional do IPS, o SIGGQ integra um conjunto de procedimentos de promoção, monitorização, avaliação e melhoria das atividades desenvolvidas pela instituição, no que à interface e à ação externa diz respeito.

Estas atividades, através das quais se procura contribuir para o desenvolvimento das áreas de formação e de I&D, para o desenvolvimento regional e nacional e, inclusivamente, para a captação de receitas próprias, concretizam-se de diversas formas: participação em redes internacionais; ligação e associação com outras IES, que incluem os programas de mobilidade; ligação e associação com entidades públicas e privadas; transferência de conhecimento e tecnologia; prestação de serviços às organizações; ações externas, de âmbito social, cultural, desportivo e artístico.

As relações com o exterior, de carácter mais formal, como a colaboração interinstitucional (prestação de serviços ao exterior, integração em projetos e parcerias), são da iniciativa do Presidente do IPS, das escolas, dos centros de investigação e dos docentes.

Os protocolos de colaboração e de parcerias com instituições externas propostos pelas escolas ou pelos centros de investigação são aprovados e subscritos pela Presidência do IPS.

A prestação de serviços ao exterior ou a integração em projetos são aprovadas pelo Presidente do IPS após parecer dos diretores das escolas, nos termos do Regulamento de Prestação de Serviços Especializados e Projetos de Investigação e Desenvolvimento do IPS. A prestação de serviços ao exterior ou a integração em projetos de investigação efetuados através de centros de investigação do IPS

encontram-se regulamentados através do Regulamento dos Centros de Investigação e Prestação de Serviços do IPS.

De modo a potenciar, de uma forma permanente, o desenvolvimento de atividades com as entidades da região, foi criado um Interface Colaborativo com diferentes entidades, designado IN2SET (Interface Colaborativo para a Península de Setúbal), assente em 8 grupos temáticos e que aglutina cerca de 30 instituições, públicas e privadas.

De referir a concretização em parceria com empresas de laboratórios que, para além das funções no âmbito do ensino e aprendizagem, são utilizados para trabalhos de investigação e prestação de serviços, como são exemplos, os laboratórios de mobilidade e de logística.

Complementarmente às formas de relação e interface enunciadas, salientam-se, ainda, a relação com os antigos estudantes, promovidas pela rede *AlumniIPS*, que facilita o reencontro alargado de diplomados do IPS e fomenta a sua aproximação às atividades de ensino e de I&D, bem como a todas as atividades de âmbito cultural, recreativo e desportivo, dinamizadas e promovidas pela instituição. Estas iniciativas, ao maximizarem as oportunidades de interação com os antigos estudantes, através da realização de iniciativas várias, contribui também para a criação e estabelecimento de redes de cooperação, de âmbito geral, ou, por outro lado, de carácter temático e/ou específico.

De referir, também, o projeto "IPS Solidário", através do qual são concretizadas diversas ações de responsabilidade social (como por exemplo, colaboração com o Banco Alimentar, Projeto "Setúbal mais bonita", Programa Nosso Bairro Nossa Cidade), colocando no terreno equipas de intervenção constituídas por funcionários docentes e não docentes, estudantes, amigos e familiares da comunidade IPS.

No que se refere à monitorização destas atividades, esta é realizada nos planos e relatórios de atividades do IPS e das Escolas e refletem o grau de concretização dos objetivos definidos e das metas traçadas para os elementos enunciados, sendo também apresentadas propostas de melhoria e de eventual reformulação desses mesmos objetivos e metas.

Adicionalmente a esta monitorização, de referir a realização de estudos científicos sobre o impacto económico das atividades do IPS na região, em termos de despesas, criação de emprego, PIB e VAB, nos Concelhos de Setúbal e Barreiro.

4.4.1 Aspetos identificados para melhoria na Colaboração interinstitucional e com a comunidade

É através das atividades associadas à colaboração interinstitucional e com a comunidade, que se procura contribuir, não apenas para a melhoria do ensino e aprendizagem, mas também das próprias atividades de I&D e, inclusivamente, para a captação de receitas próprias, concretizam-se de formas diversas, de entre as quais se destacam: a participação em redes internacionais; a ligação e associação com outras IES, que incluem os programas de mobilidade; a ligação e associação com entidades públicas e privadas; a transferência de conhecimento e tecnologia; a prestação de serviços às organizações; outras ações externas, de âmbito social, cultural, desportivo e artístico.

Por essa razão e no que se refere à colaboração interinstitucional com a comunidade, considera-se que o SIGGQ tem sido um *input* positivo para a consolidação das atividades desenvolvidas, pelo que se **deverá dar continuidade ao reforço da política e dos procedimentos existentes**, com vista à **melhoria das atividades de interface e ação externa**.

4.5 Políticas de gestão do pessoal

O SIGGQ integra mecanismos que garantem que os processos de recrutamento, gestão e formação dos colaboradores (docentes e não docentes) decorrem de forma a que estes cumpram com eficácia as suas funções.

No que se refere ao planeamento das necessidades e formas de recrutamento dos colaboradores não docentes, estas são detetadas ao nível dos Serviços Centrais ou das UO, tendo por base as alterações da estrutura ou como resultado de movimentos de pessoal, cabendo ao respetivo Administrador/Diretor a apresentação de propostas de recrutamento ao Presidente, com indicação do perfil funcional (e de competências) pretendido. Sendo aprovadas, dá-se início ao processo de recrutamento através da Divisão de Recursos Humanos, seguindo os trâmites existentes na função pública.

Relativamente ao pessoal docente, as necessidades de recrutamento são detetadas nas escolas, pelos respetivos departamentos ou seções, sendo as propostas de contratação apreciadas em CTC e apresentadas, pelos Diretores, ao Presidente, em conformidade com o Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (ECDESP) e os regulamentos de contratação de pessoal docente especialmente contratado.

Por sua vez, e no que se refere à avaliação do pessoal não docente, existe o Regulamento da Avaliação de Desempenho do Pessoal que prevê a avaliação do desempenho dos dirigentes (SIADAP 2) e dos restantes trabalhadores (SIADAP 3). Compete a um Conselho Coordenador da Avaliação (constituído por Presidente, Administradores e Diretores) a sua aplicação, de forma objetiva e integrada, bem como, no final de cada ciclo de avaliação, a realização de um relatório analítico do processo avaliativo, com indicação das ações de melhoria implementadas e das respetivas propostas de formação. Estas são integradas no Plano de Formação do IPS, tendo por base as necessidades identificadas pelos responsáveis dos Serviços/Escolas, sendo depois submetidas à Presidência para aprovação.

Sobre esta matéria, sublinha-se ainda a (recente) implementação do Programa DESENVOLVER+, com um conjunto alargado de atividades de promoção do desenvolvimento dos recursos humanos (Desenvolvimento de Competências, Reconhecimento e Mérito, Bem-Estar e Participação dos trabalhadores no IPS).

Relativamente ao pessoal docente (para além da avaliação dos respetivos CTC aquando dos processos associados ao período experimental dos docentes de carreira e de renovação de convidados), a avaliação encontra-se enquadrada pelo Regulamento de Avaliação de Desempenho e Alteração do Posicionamento Remuneratório do Pessoal Docente, que prevê a avaliação de desempenho de acordo com quatro dimensões (Pedagógica, Técnico-científica, Relação com a Envolvente e Organizacional), estando, também previstas, no documento, ações de melhoria (planos de formação). De referir, no entanto, que este regulamento não se encontra ainda implementado.

Todavia, e considerando que para além da qualificação do pessoal docente, também a sua formação deve ser assegurada, o IPS promove, regularmente, oportunidades de desenvolvimento profissional, com vista à permanente atualização dos conhecimentos e das competências de âmbito pedagógico, contribuindo assim para a melhoria do ensino e aprendizagem. Nesse sentido, e no que se refere especificamente à inovação de métodos de ensino e ao uso de novas tecnologias, sublinha-se o facto dos docentes do IPS participarem em diversas formações, das quais são exemplo as ações de *Problem Based Learning* (PBL) e de plataformas de aprendizagem *e-learning*, tendo, também, desde 2015, sido iniciado um programa de formação (on-line) em Inglês. Como consequência destas iniciativas, estão a ser adaptados dois cursos, baseando-se a sua metodologia pedagógica em PBL.

Apesar de se ter realizado durante os últimos anos um forte investimento na melhoria da qualificação dos

colaboradores docentes e não docentes, deverá reforçar-se as ações desenvolvidas e as formas de apoio implementadas, nomeadamente no que se refere à área pedagógica e ao desenvolvimento de novas práticas e metodologias, com recurso ao uso de novas tecnologias.

4.5.1 Aspetos identificados para melhoria nas Políticas de gestão do pessoal

Conforme referido anteriormente, o SIGGQ integra mecanismos que garantem que os processos de recrutamento, gestão e formação dos colaboradores (docentes e não docentes) decorrem de forma a que estes cumpram com eficácia as suas funções.

Todavia, **não se encontra ainda implementado o Regulamento de Avaliação de Desempenho e Alteração do Posicionamento Remuneratório do Pessoal Docente**, prevendo-se que tal venha a acontecer no corrente ano.

Ainda no que se refere aos docentes e apesar do trabalho realizado, durante os últimos anos, na área pedagógica, considera-se importante continuar a reforçar as ações desenvolvidas, nomeadamente no **desenvolvimento de práticas e metodologias, com recurso às novas tecnologias**. Neste sentido encontra-se em elaboração um plano de formação pedagógica de docentes (ao invés de iniciativas avulso como as que têm sido implementadas) e que terá o seu início no ano letivo 2017/2018.

Por sua vez e no que se refere ao pessoal não docente, deverá **dar-se continuidade ao trabalho desenvolvido, com vista à sua qualificação permanente** (bem como ao desenvolvimento das suas competências), de acordo com as necessidades sentidas e diagnosticadas pelos respetivos serviços.

4.6 Serviços de Apoio

O IPS dispõe de um conjunto de serviços, equipamentos e recursos materiais (gerais e laboratoriais), bem como de estruturas específicas para apoio aos estudantes, quer ao nível central, quer ao nível de cada unidade orgânica.

Com vista a garantir boas condições de funcionamento e utilização de tais recursos, o IPS dispõe do Núcleo de Gestão de Infraestruturas, estrutura responsável pelo planeamento e gestão dos espaços, edifícios, infraestruturas e equipamentos gerais, dispondo de uma equipa de manutenção, com competências de intervenção de 1ª linha. Nesse sentido, e sem prejuízo da identificação de necessidades pontuais, não

previstas, as intervenções e aquisições de bens ou serviços são planeadas com base nos Relatórios de Atividades (IPS, Escolas e SAS), após aprovação da Presidência.

No que se refere especificamente aos recursos de apoio às aprendizagens dos estudantes, estes incluem uma diversidade de recursos físicos (salas de estudo, salas de informática, laboratórios específicos, bibliotecas, mediatecas e outros equipamentos pedagógicos e científicos), que consideram, naturalmente, as necessidades de grupos específicos (estudantes trabalhadores ou a tempo parcial, estudantes internacionais, estudantes com necessidades educativas especiais), bem como estruturas e mecanismos de tutoria, supervisão e aconselhamento.

Para além dos mecanismos referidos nesse ponto (mais centrados no relacionamento estudantes/docentes e no ensino/aprendizagem), os estudantes IPS dispõem ainda de um conjunto de serviços disponibilizados pelos Serviços de Ação Social, cujos objetivos visam proporcionar melhores condições de estudo, mediante a concessão de bolsas de estudo aos estudantes carenciados, bem como a prestação de serviços aos estudantes em geral, tais como alojamento, alimentação, serviços de saúde e apoio a atividades desportivas e culturais.

Relativamente aos serviços/recursos disponibilizados, destaca-se a área dos cuidados de saúde que permite aos estudantes usufruir (a preços subsidiados) de um conjunto variado de especialidades (psicologia, nutrição, fisioterapia, entre outras), sublinhando-se também a organização de workshops versando, entre outros, temas como estratégias e métodos de estudo, gestão do tempo e controlo da ansiedade.

Os SAS intervêm igualmente (quando solicitados) na formação comportamental de tutores/mentores em projetos de combate ao insucesso e abandono escolares organizados pelas várias escolas. Como forma de contribuir para a qualidade de vida, saúde e bem-estar dos estudantes (bem como de toda a comunidade académica), o IPS dispõe também de um clube desportivo próprio (gerido pelos SAS), oferecendo à comunidade interna e externa a possibilidade de praticar um conjunto variado de modalidades desportivas.

De referir ainda os apoios prestados aos estudantes portadores de deficiência ou com necessidades educativas especiais. Procura-se criar um plano de intervenção, que envolve um conjunto de atores (docentes, diretor, serviços de ação social, Associação Académica) e baseia-se numa abordagem

multidisciplinar (atuação pedagógica, recursos físicos e/ou pedagógicos, acompanhamento psicológico, apoio social), tendo como objetivos fundamentais a inclusão na instituição e a promoção do sucesso académico.

A qualidade dos serviços do IPS é avaliada através de inquéritos de satisfação que complementam os instrumentos suportados no QUAR-Quadro de Avaliação e Responsabilização, com objetivos, metas e indicadores associados à eficácia, eficiência e qualidade, sendo objeto de apreciação prévia pela Presidência, de forma a garantir o alinhamento de objetivos e a coordenação das atividades a desenvolver.

De referir, ainda, a existência em todas as escolas do Livro de Reclamações, em conformidade com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 189/96, de 28 de novembro, que estabelece a obrigatoriedade da sua adoção nos locais onde seja efetuado atendimento ao público.

4.6.1 Aspetos identificados para melhoria nos Serviços de Apoio

Conforme anteriormente referido, o IPS avalia a qualidade dos seus serviços com instrumentos suportados no QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização os quais são elaborados de forma a garantir a melhoria contínua das diversas vertentes da atividade do IPS, sendo objeto de apreciação prévia pelo Presidente do IPS, de forma a garantir o alinhamento de objetivos e a coordenação das atividades a desenvolver.

É nesse contexto que se considera que **deverá ser dada continuidade à avaliação dos serviços**, de acordo com o conjunto de objetivos, indicadores e metas associados à eficácia, à eficiência e à qualidade, **consolidando, cada vez mais, as práticas implementadas.**

4.7 Internacionalização

Sendo, cada vez mais, uma área transversal aos dois principais processos da instituição (Formação e I&D), a internacionalização ocupa um papel de destaque nas atividades do IPS.

Esta situação está patente na integração da dimensão internacional (e intercultural) num conjunto variado de atividades, de entre as quais se destacam a participação (e coordenação) de projetos de investigação internacionais, a internacionalização dos próprios currícula, através da oferta de módulos e semestre internacionais, lecionados em inglês, oferta de módulos de língua e cultura portuguesa para estudantes

internacionais, bem como o alinhamento de procedimentos, sistemas de avaliação e certificação e uso de critérios comuns ao nível da admissão de estudantes estrangeiros.

Para apoiar e coordenar uma parte significativa das atividades desenvolvidas, na área da internacionalização, nomeadamente no que se refere à mobilidade (incoming e outgoing) de estudantes, docentes e não docentes, o IPS dispõe de uma estrutura central (Centro para a Internacionalização e Mobilidade - CIMOB).

Esta estrutura é constituída por uma equipa técnica, responsável pela gestão dos programas e por uma equipa de coordenadores da mobilidade, responsável pelo reconhecimento académico, existindo um coordenador por Escola, nomeado pelo respetivo Diretor.

Ainda no que se refere à mobilidade *incoming* e *outgoing*, e de forma a integrar o Programa Erasmus+, o IPS dispõe do Regulamento da Mobilidade Internacional do IPS, no qual se definem os procedimentos e as condições de participação dos estudantes (e colaboradores), em programas de mobilidade internacional. Por sua vez, e no que se refere especificamente à mobilidade de estudantes, o IPS dispõe do Regulamento do Reconhecimento Académico do Estudante em Mobilidade. Conforme previsto no Decreto-Lei n.º 36/2014 de 10 de março, que regula as condições de ingresso de estudantes estrangeiros no ensino superior nacional, e considerando a procura da oferta formativa do IPS por parte de tais estudantes, existe o Regulamento do Estudante Internacional do IPS que determina que, anualmente (e por despacho do Presidente), seja fixado o número de vagas, os critérios de admissão e os respetivos calendários.

No que se refere a projetos de investigação internacionais, o apoio é prestado por outra estrutura central (Unidade de Apoio à Inovação, Investigação e Desenvolvimento e Empreendedorismo-UAIIIDE) que, entre outras atividades, faz o levantamento de oportunidades de financiamento, promove parcerias e divulga apoios diversos à comunidade académica.

Relativamente à captação de estudantes internacionais, a coordenação e implementação é efetuada pelo GI.COM (Gabinete de Imagem e Comunicação), cujas atividades são aprovadas e avaliadas anualmente pelo seu Conselho Coordenador, que envolve os Serviços Centrais e as escolas. Estas atividades passam, essencialmente, por campanhas online e participação em feiras no estrangeiro.

Por sua vez, e no que se refere à integração da componente internacional no ensino e aprendizagem, para além internacionalização dos próprios curricula (conforme já referido), sublinha-se o facto de serem,

regularmente, realizadas experiências de aprendizagem de âmbito internacional, como seminários, conferências, debates, exposições e ciclos temáticos, comunidades de prática, projetos conjuntos internacionais, cursos breves, bem como a realização da *IPS International Week* e da *Business Week*, entre outros.

No que se refere à monitorização das atividades de índole internacional, esta decorre dos Planos de Atividades do IPS e das escolas, nos quais são anualmente definidos objetivos, indicadores e metas, ao nível da mobilidade de estudantes docentes e não docentes, da organização de eventos, bem como de parcerias e projetos, sendo o seu nível de concretização registado nos respetivos Relatórios de Atividades, o que permite verificar desvios aos objetivos definidos, bem como a definição de novos objetivos, gerando assim contributos para o processo de melhoria, do ano seguinte.

4.7.1 Aspetos identificados para melhoria na Internacionalização

O SIGGQ integra um conjunto de mecanismos de promoção, monitorização e melhoria das atividades de âmbito internacional. Considera-se, contudo, que este processo pode ser objeto de melhoria.

Nesse contexto e sendo a área internacional uma área transversal aos principais processos da instituição (Formação e I&D), será fundamental que o IPS **continue a promover a sua ligação a redes internacionais, consolidando as parcerias já existentes e desenvolvendo novos modelos e projetos nesse domínio.**

O IPS deverá continuar a investir na **promoção de atividades de mobilidade** (*incoming* e *outgoing*) dos seus estudantes e colaboradores (docentes e não docentes), bem como no ingresso de estudantes estrangeiros (ao abrigo do ingresso destes no ensino superior nacional, enquanto estudantes internacionais).

Por sua vez, e no que se refere à sua participação em projetos de investigação internacionais, o IPS deverá **continuar a investir na relação com os seus atuais parceiros** e na **criação de novas parcerias**, nomeadamente no que se refere às suas áreas de formação.

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

Os órgãos de gestão (OG) do IPS e das escolas estão, nos seus diferentes níveis, envolvidos no processo de

melhoria contínua, sendo uma fonte importante de *inputs* para a melhoria do sistema.

As competências dos OG estão estabelecidas nos Estatutos, conforme sumariamente descritos no ponto 3 anterior. No que se refere à articulação do SIGGQ com esses órgãos, sublinham-se aqueles que, de forma mais direta, contribuem para a sua implementação, seguindo a lógica do ponto 2 (divisão por processos):

1. Processos de gestão estratégica

Compete ao Presidente elaborar e apresentar ao Conselho Geral o Plano Estratégico (PEDIPS), os Planos e Relatórios de Atividades do IPS (documentos que decorrem do PEDIPS e que identificam e monitorizam os objetivos, indicadores e metas), competindo aos Diretores das escolas realizar os respetivos Planos e Relatórios (com objetivos, indicadores e metas decorrentes dos planos do IPS) e que carecem de apreciação dos respetivos Conselhos de Representantes.

2. Processos principais

Os processos ao nível da Formação e do I&D envolvem um grupo maior de intervenientes, com destaque, naturalmente, para as próprias escolas (enquanto unidades orgânicas de ensino e investigação), integrando, cada uma delas, os seus próprios órgãos.

Compete ao Diretor nomear os Diretores/Coordenadores de Curso (após auscultação dos CTC e CP) cujas competências visam assegurar o bom funcionamento do ciclo de estudos, bem como a sua qualidade científico-pedagógica. Esta integra, naturalmente, também a ação do próprio CTC, na apreciação das atividades científicas e na pronúncia sobre a criação de ciclos de estudos, bem como do CP, com competências ao nível das orientações e práticas pedagógicas (e de avaliação), da realização de inquéritos pedagógicos, bem como da pronúncia sobre a criação de ciclos de estudos.

No que refere ao processo de Colaboração interinstitucional e com a comunidade, destaca-se a intervenção do Presidente e dos Diretores, responsáveis pela apreciação e aprovação das prestações de serviços ao exterior, bem como pela integração e participação das respetivas escolas e docentes, em projetos de parceria com entidades externas.

No que refere à Internacionalização, este processo passa, em larga medida, pelas iniciativas das próprias escolas, através do desenvolvimento de programas, constituição de parcerias, projetos e atividades de carácter formativo de âmbito internacional, incremento da mobilidade de estudantes, docentes e não docentes e a captação de estudantes estrangeiros.

Tais iniciativas encontram-se enquadradas por objetivos, indicadores e metas estabelecidos nos planos de atividades elaborados pelo Presidente do IPS e desdobrados, ao nível dos planos de atividade das escolas elaborados pelos respetivos Diretores.

3. Processos de Suporte

Destacam-se as competências do Conselho de Gestão do IPS na gestão administrativa, patrimonial e financeira da instituição, bem como na gestão de recursos humanos.

Em articulação com as escolas e respetivos diretores, compete à Presidência e Administradora dos Serviços Centrais (SC) a responsabilidade sobre os processos de suporte (RH, Recursos Materiais e Serviços, Gestão da Informação e Informação Pública).

4. Processos de Revisão e Melhoria Contínua

Tendo por base os Relatórios de Atividades do IPS e das Escolas, é elaborado pela UNIQUA (e aprovado pelo Presidente) o Relatório Anual de Análise do Desenvolvimento Organizacional (RAADO) que analisa, de forma agregada, o funcionamento da instituição e que identifica o conjunto de medidas a implementar.

O Conselho para a Qualidade (constituído por Presidente, Coordenador da UNIQUA, Diretores, Administradores e Presidente da Associação Académica) que se pronuncia sobre as grandes linhas de orientação do SIGGQ (e sobre a Política da Qualidade) e aprecia o RAADO, bem como as propostas de revisão do SIGGQ.

De referir ainda a intervenção das Unidades de Melhoria Contínua (que integram os Diretores/ Administradores, Presidentes dos órgãos/Responsáveis dos serviços, Estudantes e Colaboradores não docentes) que asseguram localmente a implementação do SIGGQ, nas respetivas Escolas e Serviços (SC e SAS).

4.8.1 Aspetos identificados para melhoria na articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição

Conforme descrito anteriormente, o SIGGQ contempla o conjunto de processos desenvolvidos pela instituição, bem como a sua gestão estratégica, sendo a informação recolhida, utilizada para o processo de melhoria contínua.

É nesse contexto que as Unidades de Melhoria Contínua (Escolas, Serviços Centrais e Serviços de Ação

Social), ao assegurarem a representatividade desses órgãos, garantem localmente a implementação da Política da Qualidade, bem como a implementação do próprio SIGGQ.

Ainda assim, considera-se que **existe um trabalho significativo a desenvolver ao nível da ação das UMC, considerando-se que estas estruturas locais da qualidade deverão consolidar a sua intervenção**, bem como ver **reforçada a sua notoriedade nos respetivos contextos de atuação**.

4.9 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade

No processo de gestão estratégica e desenvolvimento institucional, os Planos Estratégicos estão ancorados em diagnósticos sobre a análise interna e da envolvente, bem como em recolhas de informação e opinião junto da comunidade, interna e externa.

No Conselho Geral participam representantes dos professores (quinze), pessoal não docente (dois), estudantes (quatro) e personalidades externas (oito).

Nos Conselhos de Representantes das escolas participam representantes dos docentes (nove), dos estudantes (três) e do pessoal não docente (um), bem como personalidades externas (duas).

No processo de Formação as propostas de criação de cursos demonstram a sua adequação às necessidades da envolvente, resultante de consulta a organizações e entidades externas.

As equipas para a avaliação quadrienal periódica aos cursos conferentes de grau são constituídas, para além de dois docentes de outras instituições do ensino superior, por um diplomado do curso e por duas entidades representantes dos potenciais empregadores.

Encontram-se estabelecidos inquéritos de opinião junto dos estudantes. Os resultados de tais inquéritos são incorporados nos relatórios das UC e nos relatórios do curso, que poderão traduzir-se em ações a incorporar no plano de melhoria ao nível dos cursos e das UC.

Nos Conselhos Técnico-Científicos, que intervêm essencialmente nas atividades de caráter científico, participam docentes, podendo ser cooptados membros convidados (professores ou investigadores) de outras instituições ou personalidades de reconhecida competência no âmbito da missão da instituição.

Nos Conselhos Pedagógicos, que têm como competências, entre outras, pronunciar-se sobre as

orientações pedagógicas e os métodos de ensino e de avaliação, promover a realização de inquéritos pedagógicos e pronunciar-se sobre a criação de ciclos de estudos e sobre os planos dos ciclos de estudos ministrados, participam, em igual numero, representantes dos docentes e dos estudantes.

Numa perspetiva mais global do sistema, a participação das várias partes interessadas nos processos de garantia da qualidade encontra-se claramente definida na Estrutura da Qualidade.

Esta estrutura é composta por uma unidade central (UNQUA), dentro da qual funciona o Núcleo do Sistema de Gestão da Qualidade, que é composto por um representante das Unidades de Melhoria Contínua de cada uma das Escolas, SC e SAS e um representante da Associação Académica IPS.

A responsabilidade máxima das Unidades de Melhoria Contínua (UMC) é dos respetivos diretores das escolas e administradores, sendo estas estruturas constituídas, no caso das escolas, pelo Diretor ou Subdiretor da escola; Presidentes do CTC e do CP (ou elementos designados pelos órgãos), um trabalhador não docente designado pelo diretor da escola e um estudante designado pela AAIPS.

Nos Serviços Centrais, a UMC é constituída pela Administradora, Chefes das Divisões Académica, Recursos Humanos e Financeira e Aprovisionamento; um trabalhador não docente designado pela Administradora e um estudante, designado pela AAIPS.

Nos Serviços de Ação Social, a UMC é constituída pela Administradora, um trabalhador não docente designado pela Administradora e um estudante, designado pela AAIPS.

Estas Unidades de Melhoria Contínua asseguram a implementação e divulgação da Política da Qualidade, promovem, coordenam e garantem a implementação do SIGGQ nas UO, SC e SAS. São ainda responsáveis por acompanhar, monitorizar processos e suas atividades.

Também deve ser considerado o Conselho para a Qualidade na relação do SIGGQ com as partes interessadas, uma vez que tem como principais funções pronunciar-se sobre assuntos no âmbito do desenvolvimento e do funcionamento do SIGGQ, bem como sobre a política da qualidade e sobre as grandes linhas de orientação do sistema. O Conselho para a Qualidade é constituído pelo Presidente do IPS, pelo Coordenador da UNQUA, Administradores (SAS e SC), Diretores das Escolas e Presidente da Associação Académica do IPS, sendo convidados pelo Presidente do IPS, a Provedora do Estudante e personalidades externas de reconhecido mérito com conhecimento e experiência relevantes na área da

qualidade.

4.9.1 Aspetos identificados para melhoria na participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade

No que diz respeito à participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia de qualidade pode verificar-se que existe uma participação ativa das mesmas. Esta participação encontra-se assegurada na Estrutura da Qualidade que está adaptada às necessidades de gestão e monitorização do sistema. Nesta estrutura está prevista a participação de estudantes, docentes e não docentes. Com presença assegurada no Conselho para a Qualidade estão, também, entidades externas que participam no mesmo a convite do Presidente do IPS.

Ainda assim, e considerando que os processos devem ser alvo de melhoria, considera-se importante **reforçar o envolvimento já existente das diversas partes interessadas, internas e externas.**

Para o efeito, considera-se a necessidade de **explorar novas formas de envolvimento dos membros da comunidade académica**, bem como das **restantes partes interessadas** (internas e externas), considerando-se que a implementação de medidas de **divulgação e disseminação da Política da Qualidade** podem também contribuir para uma maior participação (e responsabilização) desses intervenientes.

4.10 Sistema de informação

No que diz respeito aos mecanismos que permitem obter a informação sobre as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas em relação à qualidade das formações oferecidas, para além da recolha de dados sobre os estudantes e as suas expectativas, quando estes realizam as matrículas (1º ano, 1ª vez), há a referir o inquérito aos diplomados (à frente descrito) que permite auscultar a sua opinião sobre o curso frequentado, bem como a consulta a organizações e entidades externas aquando da criação de cursos (conforme referido no ponto anterior).

Os indicadores-chave de desempenho dos estudantes são recolhidos e disponibilizados pelo Sistema de Informação (SI), semestralmente, nos relatórios de unidade curricular (UC) e, anualmente, nos Relatórios dos cursos, que conduzem a que os respetivos responsáveis (UC e Curso) efetuem uma análise ao funcionamento das UC e do curso e apresentem propostas conducentes a planos de melhoria.

O SI também disponibiliza anualmente nos Relatórios da Oferta Formativa dados de todos os cursos, com indicadores sobre os estudantes, inserção na vida ativa e empregabilidade, mobilidade e Internacionalização, o que permite aos diretores das escolas a realização de uma análise crítica integrada da oferta formativa das escolas.

Os dados sobre o perfil da população estudantil (caraterização sociodemográfica), são recolhidos e disponibilizados pelo SI ao nível dos Relatórios dos cursos.

A satisfação dos estudantes com os cursos é aferida, para além dos inquéritos pedagógicos às UC, pelo inquérito ao nível do Curso. A recolha das respostas dos estudantes é assegurada pelo SI. Posteriormente os resultados são divulgados através dos Conselhos Pedagógicos de cada escola. Estes dados também são considerados nos relatórios de UC e usados na avaliação dos docentes.

No que diz respeito ao apoio aos estudantes, o SI garante a disponibilização de diversas funcionalidades, nomeadamente as inscrições, obtenção de requerimentos, pagamentos de propinas e emolumentos. Quanto aos recursos de aprendizagem, são diversos os docentes que utilizam plataformas digitais que facilitam a disponibilização de recursos e materiais pedagógicos, bem como a interação com os estudantes, nomeadamente a plataforma *Moodle*.

Os dados sobre a empregabilidade são recolhidos e tratados pelo Serviço de Promoção da Empregabilidade. Este serviço também realiza anualmente o inquérito aos diplomados, através do qual recolhe informação sobre o seu percurso profissional.

A satisfação com os serviços do IPS é aferida através de inquérito, disponibilizado aos estudantes, docentes e não docentes. Estes resultados são tratados e espelhados nos instrumentos de avaliação da qualidade dos serviços do IPS, com objetivos e indicadores associados à eficácia, eficiência e qualidade. Os resultados desta avaliação são tidos em conta nas medidas de melhoria a implementar por cada serviço no ano seguinte.

No âmbito da Ação Social dos SAS/IPS, anualmente são aplicados inquéritos de satisfação da qualidade aos utentes, decorrendo da sua análise, um conjunto de ações de melhoria que fazem parte dos seus planos de atividade.

4.10.1 Aspetos identificados para melhoria no Sistema de informação

Conforme descrito anteriormente, o Sistema de Informação do IPS recolhe e agrega informação relevante e pertinente cuja sua análise tem como consequência a utilização dos resultados nos processos de melhoria, gerando assim uma decisão baseada em factos.

Ainda assim, tendo em conta que esta é uma área relevante no que diz respeito à avaliação do SIGGQ, considera-se que **o Plano de Atividades do IPS deverá contemplar a identificação e implementação das atualizações necessárias ao sistema.**

Apesar de já existir uma ferramenta para tratamento e disponibilização dos dados recolhidos com os inquéritos pedagógicos, considerou-se como uma importante ação de melhoria **implementar um software de tratamento dos dados que seja mais eficaz**, que permita **sistematizar melhor a informação** e que proceda à sua **disponibilização, na forma de relatórios**, aos diferentes intervenientes de acordo com o seu nível de acesso - docente, responsável de unidade curricular, departamentos/secções, cursos, escola e IPS. Adicionalmente, será necessário proceder à **inserção automática dos resultados dos inquéritos pedagógicos nos respetivos relatórios das UC.**

4.11 Publicação de informação relevante para as partes interessadas

A internet tem sido um canal privilegiado para a disponibilização pública de informação, existindo para o efeito os portais do IPS, Escolas e Serviços de Ação Social.

Para uma comunicação mais próxima das partes interessadas, o IPS bem como as suas Escolas, estão presentes em diversas redes sociais.

Nos portais está disponibilizada informação sobre a missão, valores, objetivos, estatutos, planos estratégicos e de atividades, estrutura orgânica e composição dos órgãos, relatórios, despachos, regulamentos escolares, ofertas de mobilidade e outros assuntos relacionados, relações internacionais e informação de apoio aos estudantes, nomeadamente no que diz respeito às bolsas de estudo, alojamento e alimentação.

Relativamente à divulgação da oferta formativa, também os portais são o principal instrumento de divulgação. Nos portais são apresentadas, anualmente, a lista de cursos que funcionarão nesse mesmo ano, informação de acesso (vagas, provas específicas, propinas, etc.), saídas profissionais, objetivos de

aprendizagem, nome e contactos do coordenador/diretor de curso, plano de estudos e respetivo conteúdo programático.

Encontram-se ainda disponibilizados nos portais do IPS os Relatórios de Curso, após serem aprovados pelos respetivos órgãos, contendo os resultados do ensino, inserção profissional e avaliação dos estudantes. Estão também disponíveis nos portais do IPS os Relatórios de Avaliação Externa dos cursos.

O IPS utiliza ainda outras formas de comunicação, promovendo ações de divulgação das suas atividades e da oferta formativa nas escolas secundárias e profissionais, bem como a organização de visitas destas escolas ao IPS.

São ainda sistematicamente promovidas diversas atividades que contribuem para a divulgação da informação, como por exemplo a participação em feiras. As diversas ações aqui referidas são, na sua maioria, promovidas e coordenadas pelo Gabinete de Comunicação do IPS (GI.COM) em articulação com as escolas. O GI.COM gere também os canais digitais do IPS, nomeadamente newsletters e redes sociais, disponibilizando informação útil e atualizada.

O IPS considera que o seu trabalho ao nível da Investigação e Desenvolvimento também deve ser divulgado dispondo, para este efeito, do Repositório Científico do IPS onde estão reunidos os projetos, trabalhos e artigos científicos desenvolvidos em diferentes áreas de formação do IPS. Ainda na área da investigação está também disponível no portal do IPS informação sobre apoios à investigação, divulgação de fontes de financiamento, notícias de eventos e sobre Redes de Cooperação, parcerias e protocolos nacionais e internacionais.

Os Serviços de Ação Social disponibilizam também no seu sítio informação acerca dos serviços e apoios sociais que o IPS disponibiliza aos seus estudantes, nomeadamente sobre alimentação/nutrição, alojamento, apoio médico, desportos e bolsas de estudo. Os estudantes também podem obter diversos requerimentos através do *website*.

Porque o IPS envolve um conjunto variado de atividades, com dimensões distintas, é publicada anualmente uma síntese dos principais indicadores de atividade - IPS em Números.

No que diz respeito à documentação relacionada com o SIGGQ, esta está disponível no sítio do IPS, no espaço reservado à UNIQUA .

4.11.1 Aspectos identificados para melhoria na publicação de informação relevante para as partes interessadas

O IPS dispõe de mecanismos que permitem disponibilizar e publicar informação, acerca das suas atividades, tendo os portais do IPS e das escolas desempenhado um papel fundamental nesta área.

Não obstante foi detetada a **necessidade de estabelecer uma metodologia que permita**, de uma forma mais sistemática, **a monitorização e a atualização atempada da informação disponível nos portais**.

Uma outra ação de melhoria ao nível da publicação de informação relevante para as partes interessadas é a **divulgação dos resultados dos inquéritos pedagógicos aos estudantes**. Esta disponibilização prevê-se que seja sistemática, com suporte na elaboração automática de relatórios, conforme referido no ponto anterior.

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

A monitorização do sistema de garantia da qualidade é da responsabilidade da UNIQUA, que promove todos os mecanismos de monitorização e de verificação necessários.

Esta monitorização assenta essencialmente na análise dos dados recolhidos nos diferentes instrumentos, nomeadamente nos Relatórios de atividades do IPS e das escolas e relatórios da Oferta Formativa das escolas. Os dados recolhidos são verificados tendo em conta os indicadores definidos no Plano Estratégico do IPS, Plano de Atividades do IPS e Planos de Atividades das escolas.

Os resultados da monitorização/avaliação do SIGGQ são evidenciados na elaboração do Relatório Anual de Análise do Desenvolvimento Organizacional, que inclui uma identificação dos pontos fortes e fracos do sistema, dos aspetos identificados para melhoria e uma análise crítica sobre a política institucional para a qualidade e a sua implementação, a definição e documentação dos objetivos, funções e atores do sistema interno de garantia da qualidade, bem como a definição e organização dos níveis de responsabilidades que lhe estão associados.

Para garantir que o Presidente do IPS, a quem cabe a responsabilidade máxima do sistema de garantia da qualidade, tem acesso a informação relevante, da qual resultem decisões e o planeamento de ações necessárias à melhoria da eficácia do sistema, o relatório contempla uma análise da política e objetivos da qualidade, resultados das auditorias, desempenho dos processos, ponto da situação relativamente a ações

corretivas e de melhoria, acompanhamento das ações resultantes de revisões anteriores, alterações na Instituição que possam afetar o desempenho do sistema, recomendações e propostas de melhoria do sistema.

Sem prejuízo dos mecanismos de monitorização referidos anteriormente, poderá o IPS, por decisão do Presidente, ouvido o Conselho para a Qualidade ou sob proposta deste, promover a avaliação do sistema por outras entidades externas nacionais ou internacionais.

4.12.1 Aspetos identificados para melhoria no acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade

O SIGGQ estabelece que a monitorização é da responsabilidade da UNIQUA que promove todos os mecanismos necessários à verificação da eficácia do sistema.

Não obstante, importa também nesta área promover ações de melhoria, fortalecendo o sistema e a sua revisão. Assim, considera-se que a **prática de monitorização do SIGGQ necessita de ser consolidada com a implementação sistemática dos procedimentos definidos.**

Uma outra medida considerada prioritária é a **realização sistemática de auditorias internas**, de forma a se poder receber contributos para a melhoria do SIGGQ e do seu funcionamento.

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

O sistema de garantia da qualidade aplica-se a todas as formações ministradas em todas as escolas do IPS, Serviços de Ação Social, Serviços Centrais, atividades de investigação, elaboração e desenvolvimento de estudos e projetos, bem como em todas as atividades de suporte ao desenvolvimento organizacional do IPS.

Através de abordagens sistemáticas, planeadas e transparentes e com uma abordagem por processos, o sistema de garantia da qualidade encontra-se concebido para melhorar de forma continuada o desempenho institucional, tomando em consideração os interesses de todas as partes envolvidas, internas e externas.

Para além do Plano Estratégico do IPS, encontram-se estabelecidos os Planos e Relatórios de Atividades do IPS e das escolas (que contemplam planos e ações de melhoria, objetivos e metas ao nível do ensino e

aprendizagem, investigação, relações com o exterior, internacionalização, organização e recursos humanos, físicos e financeiros).

No âmbito do ensino e aprendizagem, existem procedimentos para a criação, alteração, suspensão ou extinção de ciclos de estudo no IPS, regras de acesso, seleção e ingresso de estudantes aos cursos do IPS, bem como se encontram estabelecidos instrumentos de monitorização e avaliação sobre o funcionamento das Unidades Curriculares e dos cursos (Relatórios de Monitorização desenvolvidos desde 2009), que contemplam já os resultados académicos e permitem aos respetivos responsáveis a análise e apresentação de propostas de melhoria relativamente aos resultados académicos e aos principais resultados do inquérito de opinião aos estudantes.

Independentemente dos resultados do processo de avaliação anual do funcionamento dos cursos, é preconizada uma avaliação quadrienal, por uma equipa constituída por entidades externas.

Ao nível da Investigação e Desenvolvimento, das atividades de interface e ação externa e internacionalização, existe uma política e procedimentos no sentido da promoção (bolsas de investigação, redução de serviço docente e apoios à divulgação dos resultados da Investigação), monitorização, avaliação e melhoria destas atividades.

Ao nível dos recursos humanos, existem mecanismos e procedimentos apropriados para assegurar o recrutamento, a gestão e a formação do pessoal, tendo em vista o cumprimento eficaz das respetivas funções.

Encontram-se estabelecidos mecanismos que permitem a recolha e análise de informação relativa à manutenção, gestão e adequação dos recursos materiais e serviços, incluindo os serviços de apoio aos estudantes.

O IPS dispõe de um sistema de informação e mecanismos que permitem garantir a recolha, a análise e a utilização de dados e de outra informação relevante para a gestão eficaz dos cursos e de outras atividades, designadamente, na área académica, em que todos os registos estão suportados em sistemas informáticos específicos, encontrando-se desenvolvido um conjunto de funcionalidades para apoio a diversos processos (inscrições, requerimentos, pedidos de informação e pagamentos de propinas e emolumentos são efetuados online), para além do registo e tratamento de dados sociodemográficos dos estudantes, dados relativos às avaliações e progressão escolar, bem como as respetivas taxas de sucesso.

Os inquéritos de opinião aos estudantes sobre o funcionamento das UC e dos cursos, os relatórios de UC e de monitorização dos cursos são efetuados e tratados com suporte em sistemas informáticos.

Estão criados portais do IPS, de cada uma das escolas e dos Serviços de Ação Social, tendo em vista o suporte e a divulgação da oferta formativa e das restantes atividades, bem como de diversa documentação de suporte.

Entre outras informações, os portais 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, relações internacionais e informação de apoio aos estudantes (bolsas de estudo, alojamento, alimentação).

Relativamente ao acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do SIGGQ, estão estabelecidos procedimentos, com intervenção da UNIQUA através das suas estruturas da qualidade (Núcleo do Sistema de Gestão da Qualidade e Unidades de Melhoria Contínua das Escolas, dos Serviços Centrais e dos Serviços de Ação Social) às quais compete, para além da promoção de todos os mecanismos de monitorização e de verificação da eficácia do sistema, assegurar a implementação e divulgação da Política da Qualidade, podendo-se considerar que o IPS monitoriza o funcionamento do sistema de garantia da qualidade e que as ações para melhoria do sistema são regularmente planeadas e estão documentadas.

Para a eficácia do sistema e própria eficiência da instituição, é importante para a gestão e garantia da qualidade gerir processos interrelacionados. Através da análise dos processos é possível verificar uma estreita articulação entre si, ou seja, confirma a abordagem por processos que incorpora, por sua vez, o ciclo do PDCA (*Plan, Do, Check and Act*).

Ao nível do processo de gestão estratégica e institucional, este relaciona-se com todos os restantes processos na medida em que é a base do planeamento, através do Plano Estratégico, de onde saem as orientações e linhas estratégicas que, por seu lado, são *inputs* de planeamento nos restantes processos através dos Planos de Atividades anuais. O processo de gestão estratégica e institucional é revisto e melhorado com base nos resultados, cumprimento de objetivos, indicadores e metas dos mesmos.

Relativamente ao processo da Formação, um dos processos principais do SIGGQ, este relaciona-se com os restantes processos, sendo o seu planeamento baseado no plano estratégico do processo acima descrito.

Interliga-se com a investigação e desenvolvimento na medida em que fomenta a formação e desenvolvimento do corpo docente, bem como a participação dos seus estudantes em projetos de investigação e desenvolvimento.

A ligação com a colaboração interinstitucional é feita maioritariamente através da gestão de protocolos com diversas entidades bem como o contributo de entidades externas em diversas atividades de formação, nomeadamente em situações de estágio dos estudantes. Quanto à internacionalização, a mobilidade de estudantes, docentes e não docentes relaciona-se com o processo de formação, contribuindo para a melhoria do mesmo.

No que diz respeito aos processos de suporte, também a Formação está relacionada com todos, uma vez que estes garantem o funcionamento e o decorrer das atividades previstas.

O processo de formação é revisto e melhorado através de objetivos, indicadores e metas, alguns provenientes de outros processos o que contribui não só para a sua melhoria, como a melhoria de todos os processos com que se relaciona, por exemplo ao nível dos recursos humanos através da qualificação do corpo docente, ao nível dos recursos materiais e serviços, através das necessidades destes recursos para o normal desempenho das atividades, etc.

No que diz respeito ao processo de Investigação e Desenvolvimento, à semelhança do que acontece com o processo de Formação, é clara a sua relação com os restantes processos. Este articula de forma muito clara com o processo da Formação, conforme já descrito, bem como com o processo de Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade, nomeadamente através das parceiras que estabelece. A sua revisão e melhoria acontece da mesma forma da descrita para os processos anteriores.

Relativamente aos processos de suporte, nomeadamente Recursos Humanos, Recursos Materiais e Serviços, Gestão da Informação, e Informação Pública, estes contribuem para o bom funcionamento dos processos principais, gerando diversos *inputs* como a existência de um corpo docente e não docente qualificado e capaz de assegurar um funcionamento de qualidade, a disponibilização de recursos materiais e de serviços de apoio que permitam aos diferentes processos (Formação, I&D, etc.) decorrer dentro do previsto.

O processo de Gestão da Informação contribui com a recolha e disponibilização de dados necessários a todos os processos e, nomeadamente, ao processo da gestão estratégica e desenvolvimento institucional,

permitindo uma gestão baseada em factos.

O processo de informação pública garante a publicação e disponibilização de informação relevante de todos os processos, garantindo transparência ao SIGGQ e contribuindo para manter a comunidade informada.

Todos estes processos se relacionam com o processo de revisão e melhoria contínua, sendo que este processo é determinante na monitorização e verificação de resultados relativamente a todos os outros e proporciona a identificação de medidas que visem melhorar a eficácia e eficiência de todo o SIGGQ.

4.13.1 Aspetos identificados para melhoria d sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo

O SIGGQ considera uma abordagem por processos interrelacionados, baseada no ciclo do PDCA (*Plan, Do, Check and Act*).

Em termos globais, no que ao Planeamento diz respeito, considera-se que esteja consolidado, dispondo de uma série de instrumentos que permitem assegurar o funcionamento dos processos do SIGGQ de acordo com diretrizes transversais a todo o IPS.

A implementação também se encontra amplamente assegurada, baseando-se nas orientações definidas em cada uma das escolas, SC e SAS.

O mesmo se pode afirmar no que à monitorização dos processos diz respeito, tendo em conta os vários instrumentos disponibilizados.

No entanto, considera-se que a recente implementação de **alguns dos procedimentos e orientações estabelecidos no SIGGQ necessitam de alguma consolidação no sentido de desenvolvimento de resultados sistemáticos sobre a eficácia e respetivos contributos** no que à implementação das ações de melhoria e conseqüente *follow-up* diz respeito.

Num exemplo muito concreto, importa **consolidar a evidência da implementação dos planos de melhoria resultantes dos relatórios de monitorização dos cursos e o *follow-up* da sua implementação.**

5. ANÁLISE SWOT DO SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE

5.1 Forças

Empenhamento institucional – Existe um forte empenhamento por partes dos órgãos do IPS e das escolas, designadamente, presidência do IPS, diretores, presidentes dos Conselhos Técnico-Científicos e presidentes dos Conselhos Pedagógicos, bem como elementos dos órgãos da Associação Académica do IPS, no estabelecimento de um sistema interno de qualidade e no reconhecimento de tal como um forte apoio à melhoria contínua.

Procedimentos e práticas anteriormente estabelecidas – Apesar de anteriormente não estarem enquadradas no sistema integrado de garantia da qualidade, o IPS e as suas escolas sempre utilizaram procedimentos de monitorização conducentes à promoção de melhorias contínuas, designadamente: ao nível do ensino e aprendizagem, através dos Relatórios dos Cursos, utilização de questionários padronizados dirigidos aos estudantes, avaliação do desempenho dos estudantes (taxas de sucesso, taxas de abandono e empregabilidade) e consequente análise e discussão em níveis diferentes (unidade curricular, curso, departamento, Conselho Pedagógico ou Diretor); ao nível da Investigação e Desenvolvimento, pela monitorização destas atividades pela Unidade de Apoio à Inovação, Investigação e Desenvolvimento e Empreendedorismo e pela utilização da plataforma DeGóis; a avaliação dos docentes por via da análise pelo Conselho Técnico-Científico dos respetivos relatórios de atividades; a avaliação do pessoal não docente através do SIADAP; ao nível dos processos administrativos do IPS, em que sempre existiram diversos procedimentos, designadamente, na área dos serviços académicos, de Recursos Humanos, Financeira, Aprovisionamento e Património e informática. De referir ainda a preocupação permanente no estabelecimento de procedimentos para a recolha e disponibilização de dados, como suporte à tomada de decisão.

5.2 Fraquezas

A complexidade organizacional – O IPS é constituído por várias escolas, com intervenção em diversas áreas (Educação, Engenharia, Ciências Empresariais e Saúde), contemplando culturas, ambientes e práticas de aprendizagem e de atuação, em parte distintos e específicos. Tal situação, embora enriquecedora e propiciadora de várias complementaridades e sinergias, implica a necessidade da construção e

implementação de procedimentos e instrumentos que abrangem tal diversidade.

A maturidade do sistema – Apesar da já larga experiência de alguns procedimentos e instrumentos conducentes à promoção de melhorias contínuas ao nível do ensino e aprendizagem (inquéritos aos estudantes, relatórios de UC e de cursos), da investigação e desenvolvimento (apoios à produção e divulgação científica) e dos vários processos administrativos (entretanto integrados no sistema), outros há que, por terem sido implementados recentemente, ainda necessitam de ser reforçados através de uma prática continuada, tendo em vista a sua eficácia e contributo para a melhoria da qualidade.

5.3 Oportunidades

Maior sensibilização da comunidade – Constata-se uma maior sensibilização e atribuição de importância por parte da comunidade externa e interna, para a qualidade do ensino superior e para o estabelecimento de sistemas de garantia da qualidade. Esta oportunidade poderá contribuir para uma maior facilidade de implementação, participação e contribuições para a melhoria contínua dos processos do SIGGQ.

Sistemas de apoio – Tendo em vista a melhoria contínua do ensino superior, encontram-se estabelecidas normas (ESG 2015) e orientações de suporte à implementação de sistemas de garantia da qualidade (Guiões, Manuais da A3ES), o que permite a obtenção de informação especializada e atualizada, útil para o sistema de garantia da qualidade.

5.4 Constrangimentos

Recursos Financeiros – A redução progressiva do financiamento público ao Ensino Superior tem conduzido a uma significativa restrição do investimento nas IES, quer em recursos físicos, quer em contratação de pessoal, para apoio às atividades do IPS.

Legislação – A atividade do IPS encontra-se enquadrada por legislação específica para as instituições de ensino superior, regulando a sua constituição, atribuições, organização, funcionamento e competências dos seus órgãos, bem como o regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior. Para além de, em alguns casos, não ser a melhor adaptação ao funcionamento de algumas IES, tal regulamentação está sujeita a posteriores alterações que importará satisfazer e enquadrar no Sistema de Garantia da Qualidade.

6. SÍNTESE DE ASPETOS IDENTIFICADOS PARA MELHORIA DA INSTITUIÇÃO

Conforme anteriormente referido, o Relatório Anual de Análise do Desenvolvimento Organizacional tem como objetivos uma análise ao cumprimento dos objetivos estabelecidos nos vários Planos de Atividades (IPS e Escolas). Neste relatório foram identificadas as seguintes medidas de melhoria de atividades e resultados da Instituição:

Ensino e Aprendizagem

- Proceder, de forma sistemática, às análises contextuais e ao conseqüente ajustamento da oferta formativa, tendo em vista a decisão de não abertura de cursos já existentes ou a criação de novos cursos ajustados aos interesses da comunidade;
- Reforçar a divulgação da oferta formativa, sobretudo ao nível das Pós-Graduações e Mestrados;
- Promover a inovação pedagógica e tecnológica através de mecanismos e metodologias com uma maior ênfase 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 (face à forte componente de “novos públicos”, designadamente os maiores de 23 anos e oriundos de cursos profissionais);
- Dar continuidade e reforçar as ações e estruturas de apoio à empregabilidade;
- Reforçar os laços e fomentar as atividades com a rede *alumni*.

Promoção do conhecimento e inovação

- Dar continuidade e reforçar, as ações e estruturas de apoio à produção e divulgação científica, em particular nas áreas associadas aos cursos, bem como promover a ligação a redes nacionais e internacionais e dinamizar novos centros internos de investigação, no sentido de aumentar, sobretudo, a participação em projetos de investigação internacionais;
- Dar continuidade e reforçar, as ações e estruturas de apoio ao empreendedorismo e criação de empresas.

Comunidade aberta e internacional

- Dar continuidade às iniciativas de promoção do relacionamento com a comunidade envolvente, em particular as associadas a projetos e prestação de serviços;

- Dar continuidade às iniciativas no âmbito da internacionalização e da mobilidade internacional, reforçar e ampliar as redes e o número de parceiros internacionais.

Governança

- Monitorizar e avaliar, de forma sistemática, os planos de atividades do IPS e das unidades orgânicas, decorrentes do Plano Estratégico do IPS (PEDIPS);
- Consolidar a implementação dos requisitos estabelecidos no Manual da Qualidade do IPS;
- Dar continuidade às iniciativas associadas à Responsabilidade Social;
- Dar continuidade e reforçar as ações e formas de apoio para a valorização e desenvolvimento de competências dos colaboradores não docentes e do corpo docente, em particular as ações de formação no âmbito das atividades pedagógicas;
- Dar continuidade às ações conducentes a uma boa adequação e funcionamento das instalações, dos equipamentos gerais e laboratoriais, bem como dos restantes recursos materiais;
- Manter e fortalecer o empenho e a colaboração por parte dos órgãos de gestão do IPS na resolução dos problemas identificados e apresentados à Provedora do Estudante;
- Procurar que todos os regulamentos remetam explicitamente para a legislação enquadradora (de forma a não transmitirem a ideia de arbitrariedade institucional).

Conforme acordado na reunião do Conselho para a Qualidade, as medidas anteriormente enunciadas deverão ser incorporadas nos Planos de Atividades do IPS e das escolas para 2017.