INSTITUTO POLITÉCNICO de PORTALEGRE

ACREDITAÇÃO DO SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE

- guião de autoavaliação -

2014

NOTA INTRODUTÓRIA

O Instituto Politécnico de Portalegre, de alguns anos a esta parte, colocou nas suas preocupações centrais a concretização de um sistema de gestão da qualidade (SGQ), visando a melhoria da qualidade da sua organização e das suas práticas. No decurso deste processo viu o seu SGQ certificado em 2008, pela Norma ISSO 9001, e renovado em 2011 e 2014, por uma empresa independente (APCER). Tendo em consideração a forte ligação do IPP com a região e a sua comunidade e a proximidade com os seus atores económicos e socias, e considerando o percurso desenvolvido no SGQ, o IPP implementou também, de forma natural, um Sistema de Responsabilidade Social (RS) que viu certificado em 2011, pela NP 4469-1 e renovado em 2014 por uma empresa independente (APCER).

Desde 2010 que o IPP tem vindo a fazer alterações no seu Sistema Integrado de Gestão (SIG), colocando os seus processos nucleares ligados ao ensino, à aprendizagem, à investigação e internacionalização no centro do seu SIG. Desta forma tem vindo a fazer uma "aproximação de crescimento" aos referenciais que a A3ES define para a qualidade de um sistema integrado de gestão de uma instituição de ensino superior. O Manual do SIG, na sua revisão 11, de março de 2014, dá conta dessas alterações e do caminho percorrido.

Em 2013 o Conselho Académico do IPP aprovou uma proposta apresentada pela Presidência do Instituto, no sentido de apoiar a apresentação da declaração de interesse à A3ES, para que esta Agência audite o sistema interno de garantia da qualidade do IPP.

A declaração de interesse referida foi apresentada em dezembro de 2013, tendo a nossa instituição sido selecionada para participar no processo de auditoria, no decurso de 2014. De acordo com o calendário estabelecido, o relatório de autoavaliação foi submetido na plataforma da A3ES até ao final do mês de março de 2014. Este relatório foi realizado após um processo de auscultação aos órgãos de gestão do Instituto e das Escolas, e aos diferentes grupos de melhoria contínua (GMC) do SIG do IPP, em diferentes reuniões de trabalho.

São as partes fundamentais desse trabalho, nomeadamente os elementos referentes à autoapreciação do grau de desenvolvimento do sistema interno de garantia da qualidade e os referentes à síntese dos aspetos identificados para melhoria do sistema que vos damos a conhecer nesta publicação.

Esta publicação será a base da reflexão sobre o estado atual do nosso SIG, nomeadamente sobre as melhorias a desenvolver, que iremos fazer novamente com os órgãos de gestão e membros dos GMC durante o mês de maio de 2014.

Portalegre, abril de 2014

A Equipa responsável pela autoavaliação

Albano Silva, Isabel Mourato, Luís Loures e Raúl Cordeiro

ÍNDICE

1 Mecanismos de garantia interna da qualidade no Instituto Politécnico de Portalegre. 7

2 Breve caracterização do sistema de garantia da qualidade…… 8

3 Breve caracterização da estrutura orgânica da instituição e da forma como o sistema de garantia da qualidade se interliga com essa estrutura…… 11

4 Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade……. 13

4.1 Grau de desenvolvimento estimado | no ensino e aprendizagem……. 13

4.1.1 Síntese de aspeto identificados para melhoria | no ensino e aprendizagem…… 16

4.2 Grau de desenvolvimento estimado | na investigação e desenvolvimento - investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível…… 17

4.2.1 Síntese de aspeto identificados para melhoria | na investigação e desenvolvimento / investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível…… 19

4.3 Grau de desenvolvimento estimado | na colaboração interinstitucional e com a comunidade…….. 20

4.3.1 Síntese de aspeto identificados para melhoria | na colaboração interinstitucional e com a comunidade…….. 21

4.4 Grau de desenvolvimento estimado | nas políticas de gestão do pessoal…… 22

4.4.1 Síntese de aspeto identificados para melhoria | nas políticas de gestão do pessoal…… 24

4.5 Grau de desenvolvimento estimado | nos serviços de apoio……. 24

4.5.1 Síntese de aspeto identificados para melhoria | nos serviços de apoio……. 26

4.6 Grau de desenvolvimento estimado | na internacionalização…….. 26

4.6.1 Síntese de aspeto identificados para melhoria | na internacionalização…….. 28

4.7 Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição…… 29

4.7.1 Síntese de aspeto identificados para melhoria | articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição…….. 30

4.8 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade…… 31

4.8.1 Síntese de aspeto identificados para melhoria | participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade…… 33

4.9 Sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada) …… 33

4.9.1 Síntese de aspeto identificados para melhoria | sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada)..... 35

4.10 Publicação de informação relevante para as partes interessadas…….. 36

4.10.1 Síntese de aspeto identificados para melhoria | publicação de informação relevante para as partes interessadas…… 37

4.11 Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade……. 38

4.11.1 Síntese de aspeto identificados para melhoria | acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade…….. 39

4.12 O sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo.…….. 39

4.12.1 Síntese de aspeto identificados para melhoria | o sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo…… 43

5 Análise swot do sistema interno de garantia da qualidade…….. 43

5.1 Forças…… 43

5.2 Fraquezas…… 44

5.3 Oportunidades…….. 45

5.4 Constrangimentos…….. 46

6 Síntese de aspetos identificados para melhoria da instituição…….. 47

1. MECANISMOS DE GARANTIA INTERNA DA QUALIDADE NO INSTITUTO POLITÉCNICO DE PORTALEGRE

Nota histórica

A implementação de um sistema interno de garantia da qualidade surge no Instituto Politécnico de Portalegre (IPP) no ano de 2006. Em 2008, o Sistema Integrado de Gestão (SIG) do IPP foi certificado pela Norma ISO 9001:2008, tendo-se iniciado em 2009 o processo de implementação do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social. Em 2010 reorganizou-se o SIG, reduzindo o número de processos (na maior parte dos casos por fusão) e dando maior ênfase aos processos nucleares (oferta formativa, atividade curricular, investigação e relações externas e cooperação), articulando-os com os referenciais da A3ES para Garantia Interna da Qualidade. Também neste ano foi reestruturada a própria gestão do sistema com a criação de duas estruturas – o Círculo de Progresso e o Observatório Académico – sendo a primeira uma estrutura de gestão e a segunda um gabinete de recolha e análise de informação necessários ao sistema. Em 2010 iniciou-se também o processo de acreditação e avaliação dos ciclos de Estudo pela A3ES. Em 2011 o IPP obtém a certificação do Sistema de gestão da RS pela NP 4469-1:2008 e em 2012 altera o seu âmbito de certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), uma vez que a Oferta Formativa não conferente de grau deixou de ser uma exclusão. Nesse ano o IPP renova a certificação do SGQ pela APCER na ISO 9001:2008. Nos anos 2011 e 2012 o IPP focaliza a sua atenção no envolvimento de mais colaboradores e estruturas no SIG. Para isso aposta na formação tendo realizado sessões de formação de auditores e conceitos essenciais nas duas normas pelas quais é certificado. Anualmente o sistema é auditado interna e externamente. As auditorias internas têm vindo a evoluir significativamente. De há dois anos para cá tem sido feita pelos 40 auditores internos, de forma faseada ao longo do ano para se conferir mais profundidade e eficácia nas auditorias de cada processo e no desenvolvimento e acompanhamento dos respetivos planos de ação e de melhorias. Em 2013 inicia-se um processo de autoavaliação de todos os ciclos de estudo, de forma faseada, tendo por base os procedimentos definidos nas avaliações promovidas pela A3ES, sustentada na bolsa de auditores interna formada e coordenadas pela Comissão Científica do Conselho Académico. No início de 2014 foi estabelecida a correspondência entre os requisitos das Normas de Certificação (NP EN ISO 9001:2008 e NP 4469 – 1:2008) e os referenciais da A3ES com

vista a uma melhor agilização e articulação do sistema com a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. Em março de 2014 o IPP aguarda a renovação dos certificados ISO 9001:2008 e NP 4469 – 1:2008 decorrente da auditoria externa realizada pela APCER no passado mês de fevereiro. No início de 2014 foi também aprovado o Programa de desenvolvimento para o quadriénio 2014-2017, sendo apresentado para aprovação no Conselho Geral, após consulta a toda a comunidade académica, O Projeto Educativo, Científico, Cultural e Desportivo do IPP que se prevê para o próximo mês de abril.

2. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA DE GARANTIA DA QUALIDADE

O IPP definiu o seu sistema interno de garantia da qualidade baseado em processos. Esses processos correspondem a grandes áreas de atuação/serviços disponíveis nas várias unidades orgânicas. Estes grupos procuram dar resposta aos objetivos de política da Instituição definidos no manual do sistema integrado de gestão. Atualmente o SIG constitui-se em 8 processos: quatro nucleares - Atividade Curricular e Apoio ao Estudante, Oferta Formativa, Investigação e Desenvolvimento, Relações Externas e Cooperação -, três de suporte - Gestão de Recursos, Gestão da Informação, Comunicação – e um processo transversal - Responsabilidade Social (figura 1).

O processo **Atividade curricular e apoio ao estudante** tem como objetivo garantir um elevado nível de ensino e aprendizagem dos alunos, bem como assegurar-lhes o apoio psicopedagógico e social, mantendo uma articulação permanente com o grupo da oferta formativa. Como contributo para a garantia da qualidade no desenvolvimento e avaliação da atividade curricular desenvolvida, este processo inclui ainda as áreas dos Serviços Académicos e Bolsas e os Serviços Sociais de Apoio ao Aluno, numa perspetiva de integração de todas as vertentes importantes do percurso académico do estudante. Para reforço da qualidade da formação é tratado neste grupo também a componente da formação pedagógica de docentes.

O objetivo do processo **Oferta formativa** é criar e reformular ciclos de estudo, definindo procedimentos para o desenvolvimento dos mesmos e assegurando uma elevada qualidade da oferta formativa. Este processo envolve também recursos dos Serviços Académicos e do Observatório

Académico (OA), na medida em que são sectores importantes na disponibilização de informação fundamental para esta atividade.

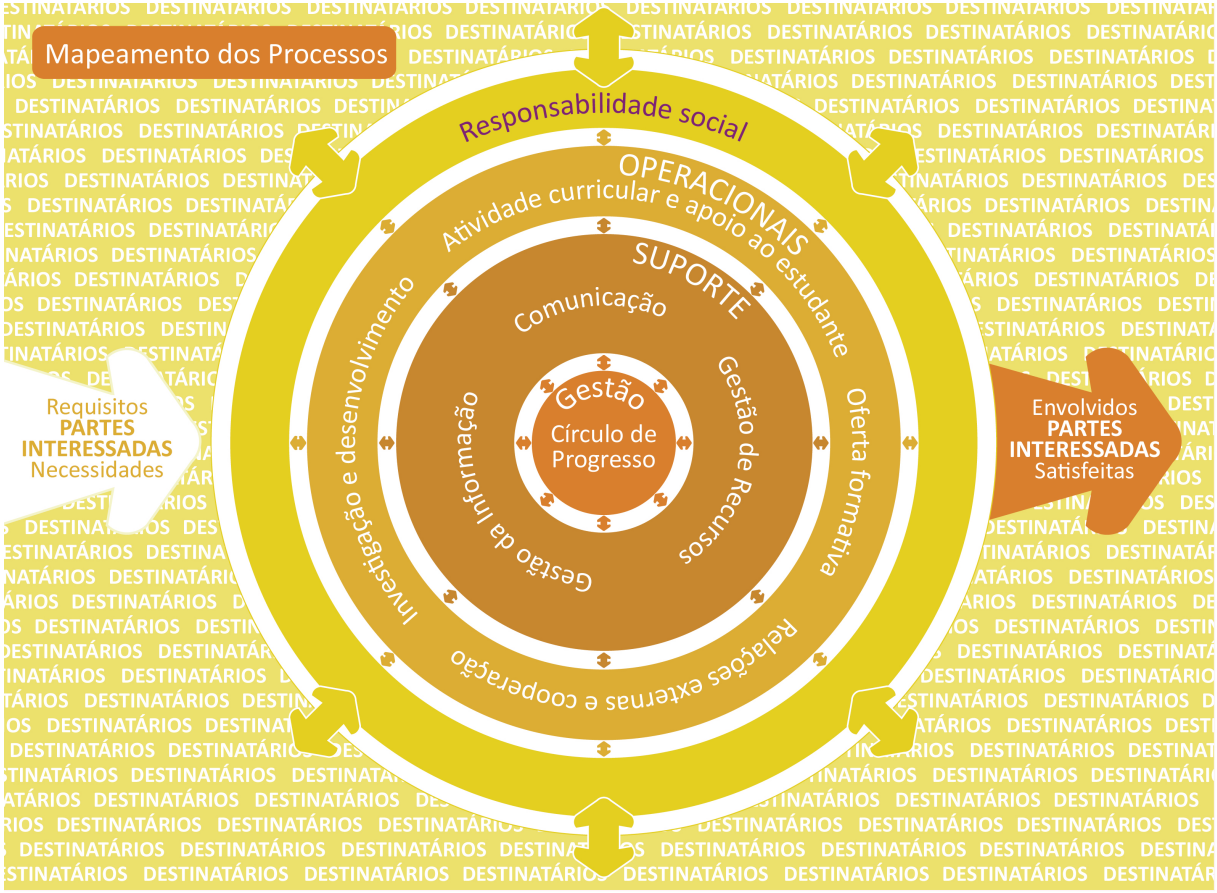

Figura 1 – Processos que constituem o SIG

O objetivo do processo **Investigação e desenvolvimento** é gerir os projetos onde o IPP está envolvido com a finalidade de transformar e converter o conhecimento em valor acrescentado para a sociedade, promovendo atividades realizadas nos domínios da prestação de serviços à comunidade, investigação e no apoio às atividades pedagógicas. Este processo integra também os serviços de

laboratórios não só na vertente da prestação de serviços mas também numa perspetiva de apoio à investigação e ao ensino.

O propósito do processo **Relações externas e cooperação** é desenvolver e assegurar a coordenação das atividades relativas às relações internacionais e à cooperação externas. Tem ainda uma componente de gestão de protocolos instituídos no âmbito de parcerias estabelecidas pelo IPP e suas unidades orgânicas.

Com o processo **Gestão de recursos** pretende-se assegurar a gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais em conformidade com os dispositivos legais em vigor. Este processo integra também a gestão do património e atividades de manutenção de edifícios e equipamentos.

O objetivo do processo **Gestão da informação** é garantir a disponibilidade dos sistemas informáticos, de modo a permitir o acesso e a conservação da informação. É ainda responsável por gerir e normalizar os procedimentos das bibliotecas e arquivo, numa perspetiva de garantir a preservação e acesso a toda a informação considerada importante. Este processo articula a sua atividade também como o observatório académico na medida em que é esta a estrutura do IPP responsável pela recolha de informação, para tratamento e análise estatística, que suporta parte importante das decisões da gestão.

O propósito do processo **Comunicação** é promover a imagem do Instituto, divulgar a sua oferta formativa e assegurar todos os aspetos relacionados com a comunicação interna e externa, nomeadamente o apoio e registo de todas os eventos científicos e culturais, nos quais o IPP está envolvido na dinamização e/ou participação. Para além da comunicação em termos genéricos compreende também as áreas de relações públicas, design e gestão de *sites*.

O processo de **Responsabilidade social** tem uma natureza transversal e tem como propósito a garantia da implementação e controlo dos valores, princípios e política definidos. Pretende-se que os objetivos e programas cumpram com a missão e estratégia do IPP, de acordo com a legislação, normas aplicáveis e o envolvimento das partes interessadas. Tem como principais preocupações dar resposta às questões da segurança e prevenção de riscos, conformidade legal e higiene, saúde e

segurança no trabalho. Este grupo tem ainda por missão estabelecer mecanismos de recolha e registo de preocupações e emergências sociais tendo em vista encontrar as resposta e soluções mais adequadas para cada situação. Cabe também à responsabilidade social estabelecer uma comunicação eficaz e eficiente com as partes interessadas, definindo os modelos de envolvimento que considere oportunos.

Cada grupo responde pelos objetivos específicos da sua área de atuação, em articulação com os objetivos estratégicos definidos para o IPP. Os objetivos são avaliados através de indicadores para os quais foram definidas as respetivas metas. A estrutura responsável pela coordenação, acompanhamento, avaliação e apresentação de propostas de melhoria para o SIG é o Círculo de Progresso. Trata-se de uma estrutura formada por um representante da gestão de topo (vice-presidente), os administradores dos SAS e IPP, para além de um representante de cada unidade orgânica com funções de gestão intermédia (secretários). Integra também um elemento do observatório académica numa função de manutenção e atualização do repositório documental do SIG. É missão dos membros do Círculo de Progresso promover a articulação dos grupos de melhoria com a gestão de topo bem como desenvolver os procedimentos do Sistema Interno de Garantia da qualidade na sua unidade orgânica.

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

O organograma mostra a estrutura orgânica do IPP (figura 2) e a forma como o Sistema de Garantia da Qualidade (SGQ) se interliga com a estrutura. O vice-presidente do IPP e os presidentes dos CTC das Escolas constituem a comissão científica do Conselho Académico e paralelamente integram um processo do SIG: a oferta formativa [referencial A3ES "definição e garantia da qualidade da oferta formativa"]. O vice-presidente do IPP e os presidentes dos Conselhos Pedagógicos das Escolas constituem a comissão pedagógica do Conselho Académico e paralelamente integram um processo do SIG: a atividade curricular e o apoio ao estudante [referencial A3ES "garantia da qualidade das aprendizagens e apoio ao estudante]. Para que estes dois processos decisivos na vida da instituição e do seu SIG se interliguem ainda mais, a coordenação do GMC da atividade curricular e apoio ao

estudante é feita por um grupo coordenado por um dos presidentes de CTC. Os coordenadores institucionais nomeados pelo Presidente do IPP para a Investigação e desenvolvimento e para as Relações externas e cooperação são igualmente gestores dos processos do SIG correspondentes. Da estrutura que coordena o SIG, Círculo de Progresso (CP), fazem parte os administradores do IPP e os Secretários das Escolas (nomeados pelos Diretores) que articulam diretamente com as suas direções as decisões do SIG que se prendem com os aspetos administrativos. O Vice-Presidente coordena esta estrutura. A análise dos resultados do SIG são entregues pelo Círculo de Progresso ao presidente do IPP que os analisa em sede de Conselho Académico e propõe a sua análise em sede de Conselho Geral.

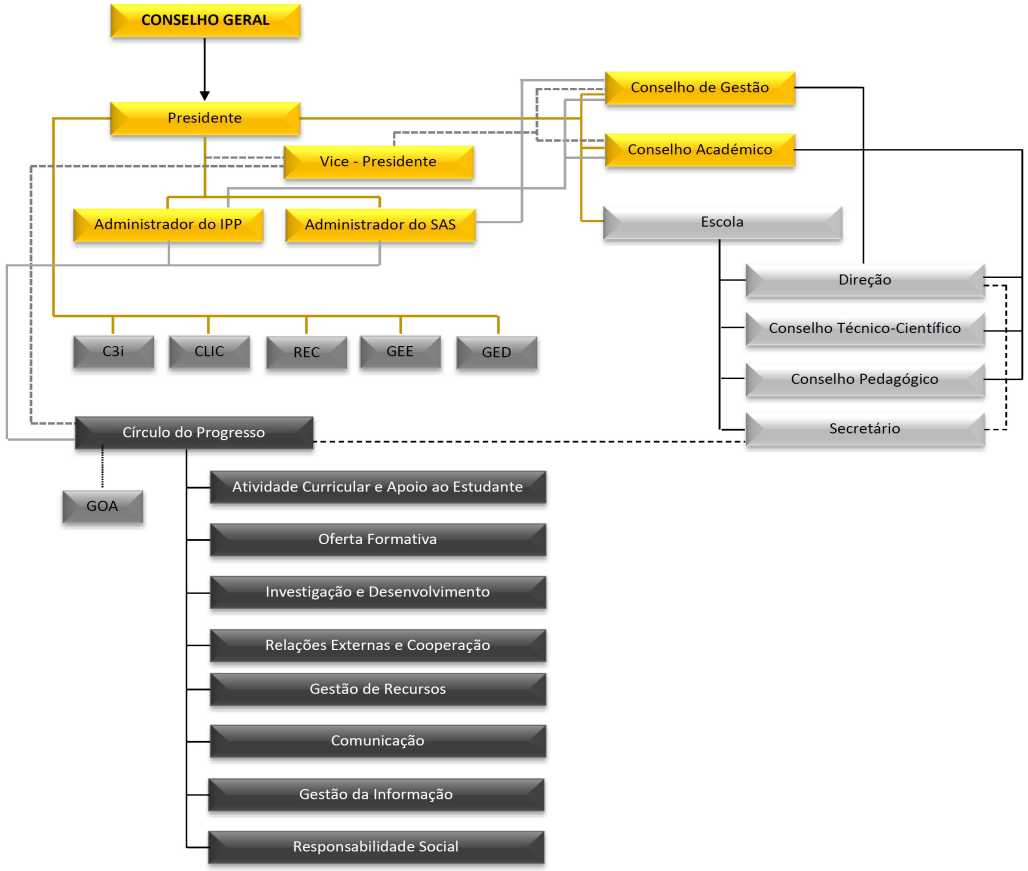

Figura 2 – Organograma do IPP.

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

4.1 - Grau de desenvolvimento estimado | no ensino e aprendizagem

A organização e planeamento dos processos de ensino e aprendizagem centram-se no ciclo de estudos e na gestão dos seus processos internos operacionais. A Unidade curricular é o ponto de partida para a monitorização do funcionamento das atividades de ensino em consonância com os objetivos estabelecidos nos planos de cada ciclo de estudos, sendo estes elementos expressos através de um modelo harmonizado de ficha de unidade curricular. Este suporte permite a monitorização de processos de ensino e de avaliação. A organização dos processos de monitorização, avaliação e melhoria dos processos de ensino desenvolve-se em níveis complementares e sucessivos: a unidade curricular, o ciclo de estudos, a unidade orgânica e a Instituição de Ensino Superior (IES) e é objeto de relatórios anuais de avaliação de cada ciclo de estudos.

Para este procedimento tem especial relevância a adoção de recomendações para a criação em cada CE de cada UO de um Dossier Técnico-Pedagógico. Este procedimento torna-se mais evidente dada a necessidade de verificar: o cumprimento dos conteúdos programáticos definidos, a avaliação de que as competências definidas foram obtidas, o cumprimento dos critérios de avaliação, a conformidade do plano de estudos com os sumários efetuados, as tipologias de horas, entre outros. Estas questões estão ligadas à responsabilidade de cada docente na gestão da sua UC e ao CC/Diretor de Curso no que diz respeito à gestão operacional do ciclo de estudos. Foi adotado um procedimento em todas as Escolas do IPP e para todos os ciclos de estudos em funcionamento criando um Dossier Técnico-Pedagógico (DTP) que contém obrigatoriamente os seguintes elementos: Ficha de UC, planeamento da UC, cópias dos Sumários da UC, provas de avaliação efetuadas e respetivas pautas, critérios de avaliação, outros produtos de avaliação (por ex. trabalhos) e respetivos critérios de avaliação. Este DTP está disponível em suporte informático em local acessível e auditável. Cada Escola definiu os seus perfis de acesso ao DTP incluindo obrigatoriamente os docentes envolvidos, a coordenação/direção de curso, coordenação/direção de departamento, os auditores internos e externos, e outros perfis que cada escola considere pertinentes. Neste campo existem ainda algumas diferenças de perceção das Escolas sobre esta matéria sendo a sua aplicação gradual e adaptada a

cada realidade. A monitorização, avaliação e melhoria do ensino ministrado desenvolve-se a vários níveis – a Unidade Curricular, o Ciclo de Estudos, a Unidade Orgânica e o IPP – e consubstancia-se na elaboração de relatórios anuais de avaliação. O relatório de auto-avaliação de cada UC é da responsabilidade do respetivo docente, com base nas perceções da equipa docente sobre o funcionamento da UC e nas seguintes fontes de informação adicional, que estão disponíveis online no sistema de informação: a) o dossier da UC (organização e planeamento da UC); b) os resultados escolares dos estudantes na UC; c) os resultados dos inquéritos relativos às perceções dos estudantes sobre o ensino/aprendizagem na UC (ainda não disponível) O DTP anteriormente referido, inclui uma Ficha de Unidade Curricular de modelo único no IPP (em fase de implementação gradual – prevê-se que no inicio de 2014/2015 já esteja completa a transição para o novo modelo de Ficha - e que incluí de forma suficientemente detalhada, além de outros elementos: a) os objetivos de aprendizagem (competências a desenvolver na UC); b) o programa e respetiva calendarização; c) a carga letiva, expressa em termos de horas de contacto, trabalho individual e número de créditos; d) as metodologias de ensino/aprendizagem utilizadas; e) o método e critérios detalhados de avaliação; f) a bibliografia base e a bibliografia adicional recomendada; Os resultados obtidos pelos estudantes estão associados ao DTP e incluem o número de inscritos, com frequência, avaliados, aprovados, reprovados e desistentes (abandonos), bem como a distribuição de classificações dos estudantes aprovados.

O inquérito relativo às perceções dos estudantes sobre o ensino/aprendizagem na UC é aplicado com carácter obrigatório e utiliza um questionário comum a todas as UC e é de utilização em todos os Ciclos de estudos e da responsabilidade dos Conselhos Pedagógicos. O questionário inclui diversos grupos de questões, relativos à perceção dos alunos sobre a capacidade do docente, a segurança do docente na exposição da matéria, o empenho do docente no desenvolvimento do raciocínio e espírito crítico nos alunos, os materiais de apoio à unidade curricular disponibilizados pelo docente, o tempo de entrega dos resultados da avaliação, a pontualidade e um item de apreciação global. Ao nível da avaliação interna dos ciclos de estudos o IPP aprovou em 2012 (Despachos 1 e 3 do Presidente) os critérios para a criação, modificação, suspensão, extinção e avaliação de ciclos de estudos (conferentes ou não de grau) do Instituto Politécnico de Portalegre bem como os respetivos Guiões a utilizar (Guiões simplificados adaptados dos Guiões da A3ES) e através das Deliberações 21 e 29/2012 do Conselho Académico, os princípios e organização do seu sistema interno de auto-

avaliação de ciclos estudos. Em 2013, 5 ciclos de estudos (Enfermagem Higiene oral, Bioengenharia e Engenharias das Energias Renováveis e Ambiente de 1º Ciclo e Tecnologias de Valorização Ambiental e Produção de Energia de 2º Ciclo) sujeitaram-se ao sistema interno de auto-avaliação tal como descrito no sistema interno estando os seus Relatórios de Auto-avaliação e de Avaliação da Comissão de Avaliação e Auditoria disponíveis. Sobre estes Relatórios emitiu a Comissão Cientifica do Conselho Académico um Parecer aprovado em Conselho Académico pela Deliberação 2014/02 de 23 de janeiro de 2014. Em 2014 haverá mais 9 ciclos de estudos sujeitos ao sistema interno de auto-avaliação, tantos, quantos os CE em avaliação pela A3ES nesse ano. A coordenação dos processos de garantia da qualidade do ensino é da responsabilidade dos órgãos competentes (Coordenação/Direção de Curso, CP, CTC e Conselho Académico) sem prejuízo de diretrizes ou recomendações emitidas no âmbito do SIGQ ou de outros órgãos como a Comissão Pedagógica ou a Comissão Científica do Conselho Académico. O Observatório Académico faculta o apoio técnico e logístico previsto nas suas competências, nomeadamente quanto à aplicação centralizada dos diversos inquéritos relativos ao ensino (empregabilidade, satisfação dos diplomados, satisfação dos empregadores, aproveitamento, sucesso escolar, entre outros). Por sua vez, os Serviços Informáticos facultam o suporte para a avaliação pedagógica dos docentes e das unidades curriculares pelos estudantes. Relativamente à maior parte dos procedimentos de ensino e aprendizagem que necessitam regulamentação verifica-se que esta se encontra efetuada e publicitada.

O recrutamento e seleção de estudantes obedecem também a regulamentação nacional (CNAES) ou regulamentação local (Maiores de 23 Anos, por ex.). Os procedimentos locais, têm sido adaptados à especificidade da IES, por ex. através da criação do Curso de Preparação para Maiores de 23 Anos. O IPP dispõe de serviço de apoio psicopedagógico e de atividades e projetos de responsabilidade social promotoras da inclusão de estudantes e promove com frequência atividades de investigação e inovação envolvendo os estudantes (ENOVE+, projetos sem financiamento interno referenciados na C3i). No âmbito da avaliação de estudantes estão identificados vários campos em que é possível melhorar procedimentos. Na definição de novas ofertas formativas, na inventariação de novas áreas de desenvolvimento (expressas no programa de desenvolvimento do IPP ou no Projeto Educativo, Científico, Cultural e Desportivo) e na auto-avaliação interna das ofertas existentes são incorporados contributos de entidades externas como parceiros estratégicos.

4.1.1 - Síntese de aspeto identificados para melhoria | no ensino e aprendizagem

Em resultado da aplicação continuada dos princípios do Processo de Bolonha seria interessante voltar a estudar os itens relacionados com o esforço do estudante expresso em ECTS nomeadamente o seu desdobramento em trabalho autónomo, apoio ao estudante e contacto direto. Seria vantajosa a adoção de regulamentação de aplicação de créditos curriculares bem como a clarificação das várias tipologias de aulas (T, TP, PL, S, E,…). As ações de integração e promoção do sucesso académico devem ser mais desenvolvidas e englobar parceiros internos e externos.

No âmbito da harmonização de procedimentos de ensino e avaliação está inventariada a necessidade de promover a Formação Pedagógica de Docentes englobados na crescente exigência efetuada aos docentes do ensino superior para que possuam competências pedagógicas, para além dos seus conhecimentos científicos e técnicos. Mais concretamente, é-lhes pedido que explicitem as razões que presidem às suas decisões sobre o que ensinam e como ensinam, explicando as suas opções por exemplo no campo da avaliação de estudantes. Neste campo exige-se uma transparência cada vez maior de critérios de avaliação monitorizáveis e escrutináveis por estudantes e comunidade científica em geral.

Está em fase de discussão a implementação de um procedimento mais detalhado que inclui uma definição mais clara do âmbito das atribuições das Coordenações de Curso bem como dos níveis de avaliação dos Cursos e das suas UC e reflexo em termos de melhoria contínua sinalizando situações de incidentes críticos que requeiram intervenção e correção. O relatório de uma UC deverá ser aperfeiçoado para obedecer às seguintes especificações:

a) O relatório é elaborado pelo responsável da UC com a equipa docente, em ficha própria; b) A finalidade do relatório é a avaliação global do funcionamento da UC (aquisição de competências pelos estudantes, identificação de práticas pedagógicas de mérito ou deficientes e a definição de planos de melhoria quando se verifique uma situação de resultados positivos ou negativos a aprofundar relativos ao de sucesso escolar ou às perceções dos estudantes ou docentes); c) O relatório incidirá ainda sobre as condições de funcionamento da UC e problemas detetados, a adequação das metodologias de ensino/aprendizagem utilizadas (designadamente no que respeita às

metodologias para a avaliação das competências adquiridas pelos estudantes); d) O relatório concluirá com uma análise de pontos fortes e pontos fracos no processo de ensino e aprendizagem na UC, e com sugestões para melhoria; e) No caso de, face aos padrões e critérios adotados, a UC estar sinalizada como contendo resultados críticos será obrigatoriamente elaborado um plano de melhoria devidamente calendarizado; f) Devem ainda ser promovidas estratégias de envolvimento formal dos estudantes na discussão do referido relatório. As estruturas de gestão pedagógica deverão melhorar as estratégias sobre como lidar com as questões do insucesso académico.

4.2 - Grau de desenvolvimento estimado | na investigação e desenvolvimento - investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível

Reconhecendo a atividade científica e de investigação como uma das componentes essenciais do âmbito de atuação das IES, o IPP, tem vindo a desenvolver um conjunto de ações articuladas com vista à promoção, valorização e fomento de atividades de I&D adequadas à sua missão institucional, tais como a definição e implementação de procedimentos capazes de assegurar a afirmação do IPP ao nível da investigação e respetiva articulação com o ensino, e da valorização económica do conhecimento. Com base nestes pressupostos o IPP implementou a Coordenação Interdisciplinar de Investigação e Inovação (C3I), que para além de coordenar e fomentar a participação em projetos de I&D, estabelece um conjunto de mecanismos de promoção, monitorização e avaliação de toda a atividade de I&D, entre os quais merecem destaque:

- O desenvolvimento e implementação de um conjunto de documentos normativos e regulamentos institucionais (regulamento de funcionamento do C3I; regras de afiliação dos investigadores do IPP; regulamento de prestação de serviços à comunidade do IPP, concurso para a criação de núcleos de investigação; - a definição de uma equipa técnica qualificada, dedicada em exclusividade à C3I, de modo a promover um apoio sólido e efetivo à investigação e à elaboração de candidaturas de projetos a várias linhas de financiamento; - a definição/implementação de uma base de dados de controlo institucional de toda a atividade de investigação e desenvolvimento, que permite avaliar, quer a atividade de I&D em curso, quer os recursos envolvidos nessa atividade; - a identificação e divulgação de possibilidades de financiamento e participação em projetos, disponibilizada aos

investigadores quer por email, quer através da realização de sessões de esclarecimento e divulgação;

- O desenvolvimento de uma estratégia institucional de investigação com foco em áreas de investigação específicas, considerando quer os objetivos da instituição quer os interesses, expectativas e necessidades das partes interessadas externas; - a adesão à plataforma nacional de repositório de publicações científicas (RCAAP); - a promoção de ações de formação para funcionários, considerando a elaboração de candidaturas a projetos de I&D; - o estabelecimento de metas relativas à produção científica (duas publicações/ano/investigador); - a definição de procedimentos que permitem articular, as atividades de ensino e de investigação, como é disso exemplo o procedimento adotado com vista à distribuição de serviço docente (DSD); - a definição de critérios específicos para a mobilidade de docentes, de modo a promover o desenvolvimento de projetos internacionais, a cooperação interinstitucional e a criação de redes. Em relação aos mecanismos de valorização económica do conhecimento o IPP tem implementado um conjunto de procedimentos que ao valorizar a articulação ensino-investigação têm potenciado o desenvolvimento de prestações de serviço e projetos de I&D. De facto, o regulamento de prestação de serviços, sendo um instrumento de apoio à valorização do conhecimento, é também um incentivo à formação de docentes, dado que prevê que parte das receitas realizadas com a prestação de serviços, seja canalizada para apoio à formação de docentes e à disseminação de conhecimento, facto que tem potenciado o crescimento do número de prestações de serviço, e a participação em atividades de formação. Ao nível da monitorização, avaliação e melhoria dos recursos afetos à I&D, verifica-se a existência de sistemas de avaliação de desempenho diferenciados para docentes e não docentes de acordo com a legislação em vigor (como descrito no ponto 4.4 do presente relatório). Paralelamente, o IPP dispõe de mecanismos que permitem promover a melhoria dos recursos humanos e materiais afetos à I&D, nomeadamente, através da realização de ações de formação, considerando, tanto as necessidades dos colaboradores internos, como as necessidades do tecido empresarial local, dos parceiros externos e da comunidade em geral, valorizando o conhecimento e capacidade instalada. Importa ainda referir que, no sentido de potenciar a qualificação do pessoal docente, o IPP tem implementado ao longo dos últimos anos um conjunto de apoios financeiros e organizacionais para os docentes em processo de doutoramento, como são disso exemplo o programa PROTEC e a flexibilização dos horários, promovendo a concentração das horas de contacto, para os docentes em formação avançada.

4.2.1 - Síntese de aspeto identificados para melhoria | na investigação e desenvolvimento / investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível

Considerando a importância atribuída pelo IPP à promoção da participação de estudantes em atividades de investigação e inovação, está a ser implementado um conjunto de medidas, distintas mas complementares, que visam regulamentar o envolvimento dos estudantes nestas atividades desde o primeiro ano, como são disso exemplo: a) a introdução de unidades curriculares de metodologias de investigação, de empreendedorismo e de língua estrangeira nos diferentes ciclos de estudo de todas as UO do IPP; e b) a definição de medidas que potenciem a participação e o envolvimento de alunos e docentes no concurso nacional Poliempreende; c) o estímulo ao envolvimento de alunos de 2º ciclo em equipas de projetos de investigação com vista a favorecer e reforçar a ligação destes com a atividade de I&D. Paralelamente, no sentido de afinar/melhorar a ligação entre atividades nucleares de atuação do IPP, como sejam, a investigação e o ensino, o Projeto Educativo, Científico, Cultural e Desportivo do IPP prevê que a cada domínio técnico-científico esteja associada uma linha de investigação, orientada por um lado por uma forte ligação ao tecido empresarial (local e regional) e às demais organizações que operam nos domínios da economia social/terceiro setor, e por outro por uma política de formação e desenvolvimento do corpo docente. Neste sentido, o IPP está a implementar procedimentos internos que permitam: a) regulamentar/definir núcleos de investigação em áreas consideradas estratégicas para o Instituto; b) atribuir prémios aos investigadores, mediante a atividade científica e de investigação desenvolvida de acordo com as metas previamente estabelecidas. Por fim, importa referir que, considerando as limitações identificadas, embora a C3I desenvolva com alguma regularidade sessões de esclarecimento com vista à elaboração de candidaturas a projetos de I&D, está em marcha a implementação de um plano de formação específico, especialmente dirigido para docentes, que aborde por uma lado a elaboração de candidaturas a projetos e outras fontes de financiamento, e por outro a promoção, valorização e disseminação da atividade e produção científica.

4.3 - Grau de desenvolvimento estimado | na colaboração interinstitucional e com a comunidade

O IPP é uma instituição central no desenvolvimento regional. A escassa dimensão populacional da região, as fragilidades socioeconómicas e a pouca qualificação da sua população, determinam, quase que naturalmente, um Politécnico próximo, envolvido e comprometido com a comunidade regional. Foram estas preocupações que nos levaram a solicitar a certificação na área da Responsabilidade Social. O IPP tem múltiplas parcerias na comunidade com autarquias, empresas, instituições de solidariedade social, escolas, associações culturais, etc. Destaca-se o trabalho com os municípios, nomeadamente com os de Portalegre e Elvas (onde se localizam as suas escolas) e com a Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo (CIMAA). A parceria com a CMP estende-se à participação conjunta em Fundações, à participação em conselhos municipais de Educação e de Intervenção Social, à participação em estruturas sociais, para evidenciar apenas alguns exemplos. Com a CME, e também a título de exemplo, ressalva-se a parceria que permitiu recuperar equipamentos e instalações para o desenvolvimento das aulas práticas do CE de Equinicultura, bem como o apoio ao desenvolvimento de pós-graduação na área das Ciências do Património em conjunto com outras IES. Com a CIMAA, com o NERPOR (Núcleo Empresarial), com a AAP (Associação de Agricultores), o IPP constituiu em 2011 a Plataforma Alto Alentejo XXI. Nesse quadro, preparou e organizou seis debates (em 2012) sobre as áreas económicas e sociais cruciais para a região. Os debates públicos assentaram numa análise dos índices de desenvolvimento da região. Foi elaborado um documento com as conclusões dos debates e um documento sobre Estratégia de Especialização Inteligente para o Alto Alentejo em 2013. Estas instituições continuam a aprofundar os caminhos de desenvolvimento regional. O IPP tem também inúmeros e importantes acordos interinstitucionais com instituições de ensino superior (IES), assentes em protocolos de colaboração. No que diz respeito ao desenvolvimento de projetos e parcerias de investigação são coordenados pela C3i, estrutura que coordena as atividades de investigação do IPP. O Instituto Superior Técnico na área da Energia, a Universidade Nova (CESNOVA) na área da Educação e da mediação social, a Faculdade de Medicina Dentária de Lisboa na área da Saúde, a Universidade da Extremadura na área do desenvolvimento agrícola, são apenas quatro bons exemplos. De uma forma mais próxima, o IPP estabeleceu em Dezembro passado um acordo de coordenação regional com as outras duas IES do Alentejo (UE e IPB) abrangendo a coordenação da oferta formativa; o desenvolvimento de projetos multidisciplinares; e a gestão articulada de recursos humanos. Já estão a trabalhar vários grupos de

trabalho para dar corpo aos dois primeiros aspetos e este ano letivo já foi possível troca de recursos humanos docentes numa dezena de UC. As relações com as instituições parceiras assentam em protocolos e acordos de colaboração. Estes protocolos de diferente natureza e abrangência são registados dinamicamente numa base de dados pelo GMC da Gestão da Informação (área Arquivo) que identifica o seu âmbito e as ações previstas, e pelo GMC das Relações Externas e Cooperação que faz periodicamente uma avaliação do desenvolvimento de cada protocolo, identificando o seu "rosto" e monitorizando a sua concretização, as causas e as ações corretivas necessárias. Deste trabalho está previsto realizar um relatório com caráter regular (semestral) a apresentar à gestão do IPP. Cada domínio técnico-científico do Projeto Educativo, Científico, Cultural e Desportivo (PECCD) considera um conjunto de dimensões. As parcerias internas (regionais e nacionais) e externas são uma dessas dimensões, a par da oferta formativa, investigação e intervenção na comunidade. Pretende-se desta forma desenvolver projetos estruturantes (âncora) com forte impacto na comunidade que garantam uma relação permanente dos parceiros com o IPP, bem como estabelecer um envolvimento ativo entre a empresa/instituição e o Politécnico que gere formação, estágios, projetos de investigação, prestação de serviços, etc. Ainda a nível do PECCD, o IPP constituiu unidades transversais estratégicas, importantes na relação do IPP com a comunidade e parceiros: o Gabinete de Emprego e Empreendedorismo; o Centro de Línguas e Culturas; o Centro *Europe Diret*, com projetos e coordenações institucionais próprios.

4.3.1 - Síntese de aspeto identificados para melhoria | na colaboração interinstitucional e com a comunidade

No desenvolvimento de sistematização e organização dos protocolos há um trabalho iniciado com metodologia clara, embora falte ainda abarcar parte dos protocolos do IPP. Estamos a partir do mais recente para o mais antigo. Ao nível da sua avaliação e controlo da execução o trabalho é mais recente e necessita ainda de afinar os procedimentos, embora tendo como base uma instrução de trabalho desenhada em conjunto pelos GMC da Gestão da Informação e das Relações Externas e Cooperação. O PECCD está neste momento em fase de aprovação prevista para o início do mês de abril. É necessário garantir a execução dos princípios definidos para a intervenção na comunidade e nas parcerias e é importante, também, encontrar, posteriormente, procedimentos para a avaliação

das parcerias estabelecidas. Tarefa que será assumida com a coordenação do domínio técnico-científico em conjunto com o Gabinete de Relações Externas e Cooperação.

Os cursos de curta duração previstos para serem criados e lecionados pelos Politécnicos, exigem uma forte e constante relação com as empresas desde a sua conceção. Torna-se necessário pensar em novas formas de organização espacial da oferta daqueles CE, apostando e criando polos formativos em locais de forte implantação de empresas e de pessoas ligadas a determinados domínios técnico-científicos, quer a montante (escolas de ensino secundário de natureza profissional) quer a jusante (empresas e profissionais especialistas). Este trabalho de definição de eventuais polos está neste momento a ser discutido. A par destas definições é importante criar procedimentos de controlo de uma eficiente parceria com as instituições definidas atrás (escolas de ensino profissional e empresas), mas também com as autarquias com as quais se torna necessário discutir a oferta formativa de acordo com os seus projetos estratégicos para o desenvolvimento da região.

4.4 - Grau de desenvolvimento estimado | nas políticas de gestão do pessoal

Em cada serviço foi criado um quadro de repartição de tarefas onde são identificados os trabalhadores daquela área e as funções desempenhadas. Este instrumento permite avaliar as competências disponíveis assim como as áreas em que se torna necessário o reforço de efetivos. Os instrumentos utilizados para colmatar estas carências têm sido a mobilidade de trabalhadores entre UO e a mobilidade inter-carreiras, com recurso aos trabalhadores que, pelas suas qualificações, experiência e competência, demonstraram capacidade para suprir as necessidades detetadas.

Considerando a oferta formativa para cada ano letivo, e os docentes afetos a cada área científica, é estabelecida a distribuição de serviço docente, tendo por base as normas gerais de serviço docente definidas em CA. No âmbito da coordenação regional entre instituições foi estabelecido um protocolo de colaboração entre o IPP, Instituto Politécnico de Beja e a Universidade de Évora. Neste protocolo as três instituições comprometem-se a efetivar a colaboração de docentes na Instituição parceira, suprindo as necessidades de pessoal identificadas. Quando as fases anteriores estão concluídas, o IPP recorre à contratação externa.

Nestas situações os departamentos procedem ao levantamento de necessidades de pessoal docente e apresentam a proposta ao Conselho Científico para posterior contratação, fundamentada em relatório subscrito por dois docentes da área, com base na avaliação do currículo e no relatório de autoavaliação do docente (no caso de se tratar de renovações de contratos). Os processos de criação e avaliação dos ciclos de estudo têm sido igualmente instrumentos importantes na análise e recolha de informação relativa às necessidades de pessoal docente e não docente.

O IPP tem implementado o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), desde o ano 2004, aplicado a todos os trabalhadores não docentes. Ao longo dos anos, o processo tem vindo a ser melhorado, pela disponibilização de formação adequada aos avaliadores. O pessoal docente é avaliado mediante aplicação do sistema de avaliação estabelecido para o IPP, conforme regulado na Deliberação do CA no 28 de 2010. Paralelamente, a Comissão Pedagógica do CA promove a avaliação semestral das unidades curriculares e da atividade dos docentes, através de um questionário aplicado aos estudantes.

Destas avaliações resultam medidas corretivas, designadamente a disponibilidade de formação conforme explicado a seguir, mas também o reconhecimento do mérito. Nos anos 2008 e 2009, o IPP atribuiu prémios de desempenho e exerceu a opção gestionária prevista na Lei de vínculos, carreiras e remunerações, o que permitiu que alguns trabalhadores não docentes pudessem alterar a sua posição remuneratória. Atualmente, esta prática encontra-se suspensa por imposição da tutela, dados os condicionalismos de natureza orçamental. O IPP promove ainda o mérito pela atribuição regular de prémios de boas práticas, como forma de incentivo à inovação e melhoria continua. Anualmente, o IPP promove um ciclo de ações de formação, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos colaboradores, docente e não docentes. As necessidades de formação são inventariadas com recurso às informações recolhidas nos relatórios produzidos no âmbito do SIADAP, nos inquéritos de autoavaliação de formações já realizadas, aplicados aos colaboradores, e através de sugestões dos colaboradores, recolhidas por meio de formulários disponíveis no *site* do IPP. Como forma de incentivo à aquisição e atualização de conhecimentos e competência, a formação disponibilizada pelo IPP é desenvolvida de forma gratuita e, geralmente, durante o horário de trabalho. O IPP promove também a realização de formação no exterior, suportando, quando necessário, os custos com aquela atividade. Sendo a formação avançada do pessoal docente um dos

objetivos estratégicos da Instituição, nos anos 2009 a 2012 os docentes foram apoiados financeiramente na frequência dos seus programas de doutoramento. Atualmente, dadas as restrições orçamentais, tal pratica não é possível. Ainda assim o IPP continua a apoiar a formação dos docentes, promovendo, a gestão flexível dos seus horários. O regulamento de prestação de serviços pretende ser também um instrumento de apoio à formação de docentes, afetando parte das receitas realizadas com as prestações de serviços para o apoio de docentes.

4.4.1 - Síntese de aspeto identificados para melhoria | nas políticas de gestão do pessoal

Registamos ainda algum trabalho a fazer ao nível do quadro de repartição de tarefas. Concretamente, é necessário enriquecer este instrumento com a descrição das tarefas inerentes a cada função. Terminada esta fase será mais fácil proceder à identificação das competências necessárias para as tarefas e as competências de cada trabalhador, tendo como objetivo proporcionar áreas de formação para colmatar as necessidades existentes. Logo que possível e autorizado pela tutela será retomada a prática da opção gestionária e atribuição de prémios de desempenho aos trabalhadores não docentes. Com resultado da avaliação das taxas de sucesso alcançadas nos diversos cursos será implementada uma medida corretiva, tendo em vista a melhoria dos resultados. Neste sentido está em construção um programa de formação pedagógica de docentes, pois considera-se que a preparação de alguns docentes, ao nível pedagógico, será um aspeto a melhorar, tendo em vista a melhor prática letiva.

4.5 - Grau de desenvolvimento estimado | nos serviços de apoio

O Instituto Politécnico de Portalegre (IPP) disponibiliza aos seus estudantes a generalidade dos apoios sociais previstos na legislação que regula o sistema de ação social no ensino superior. Com efeito, através dos Serviços de Ação Social (SAS) o IPP promove a atribuição de bolsas de estudo, o alojamento em residências e a alimentação em cantinas e bares. Na área da saúde, os SAS disponibilizam apoios na área do apoio psicopedagógico e aconselhamento alimentar, através de recursos humanos próprios da instituição. Estabelece ainda parcerias com a unidade local de saúde

no sentido de facilitar o acompanhamento médico aos estudantes do IPP.

Os apoios concedidos no alojamento e na atribuição do pagamento de bolsas são operacionalizados tendo por base regulamentos próprios. A sua implementação, acompanhamento e avaliação é exercida pelo Administrador dos SAS, podendo este delegar estas funções em técnicos especializados nas áreas de atuação daqueles regulamentos. Para além destas vertentes de apoio social, o IPP disponibiliza vários programas direcionados para o apoio aos estudantes, no âmbito do seu Sistema de Responsabilidade Social.

Destacamos os seguintes programas: IPP amigo: programa que pretende apoiar os estudantes em situações de dificuldades socioeconómicas, pela concessão de benefícios na alimentação e pagamento de alojamento; Fundo solidário: programa que se destina a proporcionar apoios financeiros pontuais, em situações de emergência. Mentorado: programa que promove a integração dos novos alunos, no IPP e na comunidade, sustentado no acompanhamento e orientação promovido por outros alunos do IPP. Bolsa de voluntários: programa que visa a integração dos estudantes na comunidade académica e na sociedade em geral promovendo diversas atividades de voluntariado. IPP Saudável: perceber as práticas e comportamentos relacionados com alguns dados de saúde dos estudantes que frequentam o IPP e a sua evolução ao longo do percurso académico, motiva o desenvolvimento deste projeto, através da metodologia preconizada na filosofia da educação para a saúde (diagnóstico-intervenção-avaliação). Todos estes programas dispõem de regulamentos próprios e recursos humanos adequados para o seu funcionamento e acompanhamento. Para além da vertente de apoio aos estudantes em situações de fragilidade, alguns destes programas têm ainda a preocupação da promoção do sucesso escolar, na medida em que preveem nos seus regulamentos a cessação do apoio concedido em caso de insucesso escolar reiterado (ex.: IPP amigo). A promoção do sucesso é ainda exercida numa componente positiva designadamente na promoção de prémios de melhor diplomado (em cada escola) e melhor aluno do 1º ano (para cada um dos cursos de 1º ciclo) em parceria com varias entidades parceiras do IPP.

4.5.1 - Síntese de aspeto identificados para melhoria | nos serviços de apoio

O principal aspeto identificado para melhoria prende-se com a comunicação. Com efeito, verificamos que um número significativo de estudantes demonstra desconhecimento relativamente aos mecanismos de apoio que lhe são disponibilizados. Neste sentido o IPP deverá promover novas formas de envolvimento dos estudantes com vista ao maior conhecimento e beneficio destes apoios por parte dos nossos alunos.

4.6 - Grau de desenvolvimento estimado | na internacionalização

O IPP possui uma política integrada de internacionalização capaz de promover atividades de cooperação internacional. No âmbito da internacionalização foi criado o Gabinete de Relações Externas e Cooperação (REC), que tem uma equipa formada por um Coordenador Institucional e por um representante de cada UO articulando as atividades de educação, formação e investigação do IPP e promovendo: - Sessões de divulgação referentes às oportunidades de participação em programas de mobilidade, financiamento, parcerias, etc.;

- Publicitação/divulgação de candidaturas a programas de mobilidade e respetivos resultados nos sítios do IPP e das UO e na página oficial do gabinete no Facebook; - Divulgação da oferta formativa em eventos internacionais tendo em vista o estabelecimento de novas parcerias, com destaque para o ERACON (*Erasmus Congress*), em que o IPP participa desde a fundação (em 2005), tendo a edição de 2008 sido coordenada em parceria pelo ISCTE e pelo IPP; - Celebração de acordos de cooperação com parceiros Europeus e de países terceiros. O IPP tem diversificado a sua cooperação internacional, não só através da celebração de protocolos de cooperação com IES, dentro e fora do espaço Europeu, mas também através do incremento do n.o de acordos bilaterais (atualmente designados por acordos interinstitucionais), do n.o de candidaturas a projetos tutelados pelo Programa LLP/Erasmus+, do n.o de projetos de cooperação internacional, e ainda da participação do IPP em estudos e projetos de rankings internacionais e de avaliação do impacto da mobilidade nos estudantes. O forte empenho institucional na política de internacionalização, tem possibilitado alcançar resultados assinaláveis tanto ao nível dos fluxos de saída (aprox. 80), como ao nível dos

fluxos de entrada (aprox. 140). Ao nível da sistematização dos procedimentos de promoção e avaliação das atividades de cooperação internacional/mobilidade está definida uma metodologia de procura ativa por domínio científico, com vista a alcançar as metas definidas (5 parcerias de mobilidade/curso de 1º ciclo). Ainda considerando este procedimento, está definido que o REC, após a análise e monitorização do indicador supramencionado, solicita às coordenações de curso, indicação de entidades com as quais devem, tomando em linha de conta as necessidades do ciclo de estudos, ser estabelecidas parcerias. A sistematização dos procedimentos e mecanismos anteriormente referidos, permitiu ao longo dos últimos anos:

1 - A nível da promoção da mobilidade: - Celebração de 77 acordos interinstitucionais com parceiros Europeus participantes no LLP/Erasmus+, que oferecem, no seu conjunto, 161 possibilidades de mobilidade; - Assinatura de 10 protocolos de cooperação com IES no espaço Europeu e em países terceiros, tendo em vista a realização de ações de cooperação e de mobilidade; - Integração no Consórcio Erasmuscentro, que permitiu aumentar exponencialmente as oportunidades de mobilidade de estudantes para estágios no estrangeiro;

2 - Ao nível da participação/coordenação em projetos internacionais de investigação [cooperação]:- Apresentação de 7 candidaturas a projetos multilaterais tutelados pelo Programa LLP/Erasmus+, nos quais o IPP surge como coordenador em 5; - Participação em 10 projetos internacionais de investigação; - Participação nos Projetos U-Map e Multirank (rankings internacionais) e trendence Graduate Barometer Europe (GBE) 2014;

3 - Ao nível da participação/coordenação em atividades de educação e formação: - Participação em 4 Programas Intensivos tutelados pelo Programa LLP/Erasmus+ e, nos quais o IPP participa em 2 na qualidade de coordenador. Relativamente à participação em atividades internacionais de educação e formação, o IPP tem potenciado o estabelecimento de protocolos com Universidades Europeias, o que tem permitido por um lado, que os seus Docentes desenvolvam formação avançada, e por outro que o IPP receba alunos de doutoramento dessas universidades, para participarem em projetos de I&D coordenados pelo IPP, como é disso exemplo o protocolo de cooperação com a Universidade de Basilicata. Relativamente à coordenação/participação em projetos internacionais de investigação, o IPP possui mecanismos de promoção e avaliação dos procedimentos instituídos, nomeadamente

através da Coordenação Interdisciplinar de Investigação e Inovação (C3I) do IPP, que para além da coordenação da investigação, desenvolve ainda a divulgação de possibilidades de financiamento e participação em projetos.

4.6.1 - Síntese de aspeto identificados para melhoria | na internacionalização

Embora se considere notável o trabalho já desenvolvido, reconhece-se que há, ainda, aspetos a melhorar, quer ao nível da sistematização dos processos, quer ao nível da definição/implementação/conclusão de um conjunto de procedimentos, que possibilitarão a curto médio prazo, reforçar a política de internacionalização do IPP, entre os quais merecem destaque: a) A conclusão do Guia ECTS trilingue do IPP, já em execução; b) O aumento da oferta de unidades curriculares lecionadas em língua estrangeira, com especial destaque para o Inglês e o Castelhano; c) O reforço da articulação entre o REC e a C3I no sentido de potenciar o aproveitamento de fontes de financiamento não habituais para apoio à internacionalização; d) A melhoria das ferramentas de recolha e tratamento da informação (nomeadamente a aplicação de métodos de participação das partes interessadas alternativos aos inquéritos atualmente utilizados); e) A divulgação do projeto Politécnico Júnior, em Espanha (Extremadura Espanhola), no sentido de promover a internacionalização do IPP e fortalecer as relações internacionais. Ainda neste âmbito, considerando a necessária institucionalização de acções relativas ao acolhimento e acompanhamento dos estudantes Erasmus recebidos pelas nossas Escolas, e tendo em conta a experiência que já possuímos neste âmbito, propõem-se as seguintes medidas, a implementar com carácter regular: 1 - A Semana de indução/acolhimento que terá lugar na semana anterior às atividades letivas em cada Escola. 2 - O acompanhamento destes estudantes através da aplicação de três medidas concretas: (i) a implementação de um sistema do tipo *Erasmus buddy* que permitirá apoiar os estudantes estrangeiros no seu primeiro contacto com o país, a cidade e a instituição, bem como acompanhá-los durante a estadia; (ii) a realização de reuniões regulares com os estudantes estrangeiros, de modo a que seja possível detetar, em tempo útil, situações que necessitem de resolução; e (iii) visitas e participação em eventos e locais de interesse. Embora esteja instituída a prática de elaboração de um relatório circunstancial sobre o período de mobilidade dos funcionários, docentes e não docentes, em organizações externas, o IPP está a desenvolver um conjunto de procedimentos

tendentes à avaliação do impacto da mobilidade, quer nas boas práticas institucionais, quer no aparecimento de projetos resultantes dos programas de mobilidade.

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

O MSIG é um compromisso claro da Presidência do IPP com o seu SIG e reflete a articulação do SIG com a governação de topo, conforme se descreve no ponto 1.1 deste guião de autoavaliação. Por outro lado, as funções do vice-presidente do IPP no desenvolvimento do SIG (conforme determinado no MSIG e também refletido no ponto 1.1.), a par do seu papel como coordenador e responsável do Círculo de Progresso (CP), estrutura que dirige o SIG e monitoriza os GMC, são fatores que facilitam e garantem uma articulação eficaz do SIG com os órgãos de governação e gestão da instituição.

Os relatórios de auditoria e os relatórios de satisfação das partes interessadas (estudantes; funcionários, diplomados, empregadores, etc.) são analisados pelo Conselho de Gestão, onde participam os administradores do IPP e os diretores das Escolas com a Presidência do Instituto. As diferentes unidades orgânicas estabelecem, se necessário, planos de ação tendentes a colmatar as medidas corretivas estabelecidas nas não conformidades e nas áreas sensíveis assinaladas nas auditorias. Alguns relatórios são também analisados em sede de Conselho Académico, órgão de que fazem parte os Diretores das Escolas, os Presidentes dos CTC e CP de cada Escola, para além de mais um membro de cada Escola eleito de entre os membros dos CTC. Também em Conselho Geral são analisados os documentos “mapa estratégico” e “QUAR”, bem como aprovados os Programa de Desenvolvimento e o Projeto Educativo (PECCD), documentos de referência da estratégia da instituição e do seu SIG.

O Conselho Académico tem uma comissão científica especializada constituída prelo vice-presidente e pelos presidentes dos CTC das Escolas. Essa equipa faz também parte do processo da Oferta Formativa do SIG, estabelecendo a ponte de forma clara entre o SIG e as atividades científicas ligadas à criação, avaliação e monitorização de CE. Assim, esta Comissão coordena o trabalho de avaliação e auditoria interna dos CE, com um sentido construtivo e pedagógico, de forma prévia à avaliação dos

CE pela A3E. Este trabalho é feito com o auxílio de 40 auditores, docentes e não docentes, que se formaram a partir de oportunidades de formação criadas pela Presidência e pelo CP do IPP. O Conselho Académico tem também uma comissão pedagógica especializada constituída pelo vice-presidente e pelos presidentes dos CP das Escolas. Essa equipa faz também parte do processo da Atividade Curricular e Apoio ao Estudante, estabelecendo a ponte entre o SIG e as atividades pedagógicas ligadas ao processo de ensino e aprendizagem, uma ligação natural e crucial. Os coordenadores de curso (CC), verdadeiros gestores de produto, assumem enorme responsabilidade no processo de avaliação do curso, perante os avaliadores internos do SIG, e perante as CAE da A3ES. São mais uma peça fundamental de ligação entre o SIG e a atividade normal e quotidiana do IPP: a atividade letiva em que assenta o processo de ensino e aprendizagem. Os CC apoiam e coordenam a equipa de professores do CE, monitorizam o aproveitamento escolar dos estudantes e zelam pela existência e eficiência dos dossiers técnico-pedagógicos, entre outros aspetos. A existência de um representante de cada Escola no CP (os secretários das UO), a participação do diretor da Escola e dos presidentes dos órgãos de natureza científica-pedagógica na constituição do Conselho Académico do IPP, e a participação dos Diretores das Escolas no Conselho de Gestão como convidados, permite a articulação natural das Escolas com o SIG e favorece o seu desenvolvimento junto de toda a comunidade académica que se pretende cada vez mais comprometida com o seu Sistema Integrado de Gestão.

4.7.1 - Síntese de aspeto identificados para melhoria | articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição

A reorganização do Sistema que estamos a levar a cabo, agilizando-o, tornando-o mais eficiente e capaz de responder de forma clara aos referenciais da A3ES é talvez o grande desafio de melhoria já iniciada. Depois da certificação do SIG em 2008 e as alterações levadas a cabo em 2010 e 2011, vivemos atualmente (2014) mais uma etapa fundamental de melhoria do sistema integrado de gestão. Com esta nova reorganização reduzem-se processos, o que permite uma monitorização mais eficaz pelo Círculo de Progresso que tem um dos seus membros responsável pelo acompanhamento de cada um dos 8 processos. A ligação deste órgão de direção do SIG com as Escolas e com a Presidência do IPP melhorará também com certeza.

Estamos também numa fase de sistematizar procedimentos referentes à atividade do Coordenador de Curso. Consideramos que esta etapa vai também ser fundamental para articular e envolver de forma clara a atividade de todos os coordenadores de curso com o PECCD e com o SIG e os seus processos, à semelhança de bons exemplos e boas práticas que já acontecem em algumas Escolas e Ciclos de Estudo.

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

A participação das partes interessadas nos processos de garantia da qualidade é uma preocupação do IPP, razão pela qual se tem vindo a promover o seu envolvimento, de modo a possibilitar que as mesmas sejam tidas em linha de conta, na definição da política da instituição e linhas estratégicas a implementar a médio prazo. Sendo efetiva, e definida estatutariamente, a presença destas partes interessadas (PI) nos órgãos do Instituto, tem sido feito um esforço acrescido para a sua participação e envolvimento, designadamente pela promoção da consulta alargada de documentos estratégicos importantes, antes da sua aprovação, de modo a possibilitar a inclusão das expectativas e necessidades destas PI nessas orientações estratégicas. Exemplo disso foi, neste último ano, o envolvimento ativo de toda a comunidade académica no processo de elaboração do Projeto Educativo Científico, Cultural e Desportivo. Também na avaliação anual ao Sistema Integrado de Gestão, do ano 2013, para além dos órgãos das Escolas participaram os representantes dos estudantes e funcionários.

Anualmente são promovidas consultas às partes interessadas no sentido de conhecer as suas necessidades e expectativas, mas também com o objetivo de avaliar o grau de satisfação com o desempenho global e sectorial da organização. Neste contexto é aplicado, anualmente, um questionário aos colaboradores (Questionário de avaliação de satisfação de colaboradores) e outro aos estudantes (Questionário de avaliação de serviços). Das avaliações de satisfação resultam muitas vezes correções aos procedimentos e atuações da instituição, no pressuposto de que essas alterações possam vir a melhorar os níveis de satisfação alcançados e manifestados pelas PI. Em momentos importantes da vida da instituição, o IPP promove a consulta às PI, não só de modo a

recolher sugestões e expectativas, mas também no sentido de conhecer o grau de identificação, das PI com as políticas e atuações da instituição. Como exemplos desta prática assinalamos: (i) Consulta aos colaboradores, aquando da implementação do sistema de Responsabilidade Social (RS), para avaliação da concordância com os valores da instituição, identificados pela gestão; (ii) Consulta aos estudantes para aferir o grau de identificação com os aspetos de responsabilidade social considerados no sistema e avaliar o grau de apropriação da política de qualidade e responsabilidade social da Instituição; No sentido de recolher contributos sobre a qualidade da formação e eventuais alterações à oferta formativa, de modo a dar resposta às necessidades das empresas e instituições da região, foram promovidas consultas a estas PI, através de questionários e participações em workshops. Neste contexto, na fase de construção do Projeto Educativo, Científico, Cultural e Desportivo, foram consideradas as partes interessadas externas com as quais o IPP colabora a diferentes níveis, designadamente parceiros de estágio, empresas e instituições de acolhimento dos diplomados. Uma importante fonte de informação acerca da qualidade da formação em termos de satisfação proporcionada a estudantes e empregadores é conseguida não só através de consultas efetuadas aos nossos ex-alunos, mas também recorrendo a questionários de satisfação aos empregadores, o que permite aferir de forma consubstanciada o grau de satisfação das PI. No âmbito do Sistema de Gestão de RS, o IPP estabeleceu mecanismos de recolha e registo das preocupações sociais manifestadas pelas PI, promovendo assim o seu envolvimento e participação na definição das políticas do IPP. Também ao nível das emergências sociais se pretende dar a resposta adequada e atempada às necessidades identificadas pelas PI. Assim, foram a estabelecidos alguns programas de apoio, conforme referido em 4.5, assegurando que estes programas surjam sempre como resposta à identificação de uma necessidade manifestada pelas PI. O IPP tem vindo a promover, desde 2012, atividades de divulgação da sua oferta formativa com os estudantes do ensino secundário dentro das suas instalações e outras em parceria com as autarquias da sua área de inserção, num projeto que designou por Politécnico Júnior. O programa Politécnico Júnior tem sido também uma importante fonte de auscultação das necessidades, preferências e expetativas destes jovens, quanto ao seu futuro académico e profissional, permitindo uma melhor conhecimento por parte do IPP das reais necessidades de mercado.

4.8.1 - Síntese de aspeto identificados para melhoria | participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade

Embora os estudantes sejam envolvidos das mais diversas formas, nem sempre se consegue obter o feedback e envolvimento desejados. Para dar resposta a esta constatação estão a ser estudadas outras formas de envolvimento expressas no Procedimento 12, que apesar de distintas se consideram complementares aos procedimentos já adotados. A consulta já realizada aos estudantes está a ser alargada a outras PI de modo a aferir o grau de identificação com os aspetos de responsabilidade social considerados no sistema, e avaliar o grau de apropriação da política de qualidade e responsabilidade social da Instituição. É também prioridade do Observatório Académico iniciar um acompanhamento permanente e sistemático com os diplomados no sentido de conhecer o seu percurso profissional e avaliar em que medida a qualidade da formação oferecida pelo Instituto contribui para uma evolução positiva das suas carreiras. O objetivo deste acompanhamento é identificar eventuais medidas de correção e melhoria na oferta formativa oferecida de modo a que a mesma se aproxime cada vez mais das necessidades do mercado de trabalho. Está ainda identificada como melhoria a implementar a realização de consultas a empregadores e entidades de estágio para recolha de informação que nos permita aferir a sua opinião acerca da qualidade da nossa oferta formativa, de modo regular e sistemático.

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

Uma das preocupações do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP) é ir ao encontro das necessidades dos seus clientes (alunos e colaboradores), tendo também em consideração a satisfação das suas Partes Interessadas (PI), em termos globais. Para concretização destas aspirações, focaliza parte importante da sua atuação nos procedimentos de recolha de informação para melhor conhecer as áreas de atuação e incorporar essas informações nas opções de gestão que implementa.

Perante esta necessidade permanente, o IPP criou uma estrutura formal que se dedica a esta atividade – o Observatório Académico (OA). Esta estrutura é composta por dois técnicos superiores,

coordenada pelo vice-presidente do IPP e assessorada técnica e cientificamente por três docentes das áreas da estatística, da metodologia de investigação e da sociologia. A atividade do OA permite que os sistemas de recolha de informação implementados facilitem a difusão de informação necessária, de forma sistemática e consistente.

O OA recolhe e fornece os dados para alimentar o desenvolvimento da autoavaliação dos ciclos de estudo (CE) do IPP, quer no que respeita ao processo de avaliação interna, quer no que respeita ao processo de avaliação externa da responsabilidade da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES). O OA elabora igualmente estudos de natureza estratégica para apoio à gestão do IPP e das suas unidades orgânicas. É ainda responsabilidade do OA a implementação, recolha e análise de vários questionários aplicados aos estudantes, colaboradores, diplomados, entidades de acolhimento de estágio, empregadores e outras instituições parceiras, como forma de recolha de informação relativa à avaliação de satisfação das PI bem como recolha de necessidades e expectativas daquelas PI. A informação recolhida é tratada estatisticamente, sendo produzido um relatório que é posteriormente submetido à gestão de topo para incorporação nas políticas e estratégias da instituição.

Como forma de recolha de informação referente ao seu próprio desempenho, o IPP dispõe de um *software* específico (Cognos), onde são registados todos os indicadores de medição de desempenho, de todos os processos, conforme descrito no ponto 4.11 Cada grupo é responsável pela atualização e análise daqueles resultados, atuando sobre os desvios identificados e comunicando-os à gestão quando necessário. Para alimentação de alguns destes indicadores os grupos de melhoria recorrem às informações recolhidas pelo OA, relativos a, designadamente:

i. empregabilidade dos graduados; ii. satisfação dos estudantes com os seus cursos; iii. perfil da população estudantil;

A atualização dos indicadores chave de desempenho adotados pela própria instituição são da responsabilidade do Círculo de Progresso que em cada ano os comunica à gestão de topo, pela atualização do Mapa Estratégico. O IPP dispõe de um *software* de gestão de alunos – SIGES – que lhe permite obter toda a informação relativa à progressão dos estudantes e taxas de sucesso, desenvolvimento de cada plano curricular, bem como outros dados importantes respeitantes à

distribuição do serviço docente. Estas informações são tratadas pelo grupo da Atividade Curricular que, em articulação com as coordenações de curso e direções das Escolas, as analisa e implementa correções quando necessário. É também responsabilidade deste grupo a recolha e análise de dados referentes à avaliação da eficácia dos docentes, utilizando para o efeito um questionário anual aplicado aos estudantes.

O levantamento de recursos de aprendizagem disponíveis é analisado pelo grupo da Atividade Curricular em articulação com o grupo da Oferta Formativa, sendo registada essa informação nos relatórios de autoavaliação e acreditação dos cursos.

4.9.1 - Síntese de aspeto identificados para melhoria | sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada)

Sendo a atividade do Observatório Académico registada como uma importante melhoria ao nível da recolha e análise sistemática de informação, existem ainda melhorias a implementar. É pois necessário investir nos instrumentos de recolha, análise e tratamento estatístico, enriquecendo o trabalho dos técnicos daquela área em termos de economia de tempo e diversificação das metodologias de análise. Registamos também necessidade de melhoria nas formas de envolvimento das partes interessadas, na medida em que por vezes se torna difícil obter respostas às solicitações de informação apresentadas. É igualmente importante nesta área definir procedimentos de retorno da informação, designadamente na comunicação às Partes Interessadas (PI) das decisões tomadas pela gestão, em resultado da auscultação efetuada a essas mesmas PI. Uma outra área a melhorar é o envolvimento e responsabilização das coordenações de curso nas tarefas de recolha e análise de informação referente às atividades de implementação, desenvolvimento e avaliação dos planos curriculares.

4.10 - Publicação de informação relevante para as partes interessadas

Existem vários suportes informativos sobre a atividade da instituição e das suas UO: Portal – Boletim Informativo do IPP – Periodicidade trimestral - Newsletter digital do IPP – Periodicidade mensal - Páginas de Internet do IPP e das UO.

Newsletter digital da C3i – Periodicidade mensal - Coleção de livros C3i - Newsletter do *Europe Direct* do IPP - periodicidade mensal Coleção de Livros – Largo da Sé.

Folhetos promocionais dos ciclos de estudos Cartazes e folhetos de divulgação de iniciativas.

A recolha e análise de informação sobre a organização e as atividades do IPP e a sua divulgação às partes interessadas externas reveste-se de grande importância, contando com o apoio do sistema de informação e informático. Além de elementos de divulgação geral existem itens de informação pública "obrigatória" no âmbito do RJIES e dos padrões da ENQA que referimos em seguida e que devem ser verificados regularmente pelo IPP/UO. Esta informação pública está disponível em vários níveis: o nível IES, o nível UO e nalguns casos nos dois:

- Missão e objetivos: disponíveis em todos os níveis nas páginas da internet do IPP e das UO (documentos associados: Estatutos publicados em Diário da República); - Estatutos e regulamentos e as unidades orgânicas que a constituem: nas páginas da internet do IPP e das UO; - Oferta formativa: disponíveis na página de internet do IPP e das UO; - Objetivos de aprendizagem e qualificações conferidas, metodologias de ensino, aprendizagem e avaliação dos estudantes: documentos associados disponíveis nalguns casos através de ligações às Fichas das UC dos Cursos;

- Recursos materiais e serviços de apoio ao ensino disponíveis nos Relatórios submetidos para acreditação e/ou avaliação de ciclos de estudos; - Perspetivas de empregabilidade, em relação a cada curso disponíveis através da publicitação em sede de Observatório Académico; - Qualificação do pessoal docente e o seu regime de vínculo à instituição disponíveis nalguns casos nas páginas de internet das UO mas de forma diversas não uniformes; -Políticas de acesso e orientação dos estudantes disponíveis na página do IPP; - Planificação dos cursos disponíveis nalguns casos dos Dossiers Técnico-pedagógicos; - Oportunidades de mobilidade disponíveis na página do Gabinete de Relações Externas e Cooperação e nas páginas de internet das UO; - Direitos e deveres dos estudantes, incluindo a indicação das propinas e taxas a pagar por estes; - Serviços de ação social

escolar: informações disponíveis em página própria de internet dos Serviços de Acção Social); - Mecanismo para lidar com reclamações e sugestões disponíveis através das vias legais obrigatórias (Livro Amarelo) e SISGOR; - Resultados do ensino, expressos nos resultados académicos, de inserção laboral e de grau de satisfação das partes interessadas disponíveis em de forma incompleta no Observatório Académico; - Políticas de garantia interna da qualidade, disponíveis em local próprio na página de internet do IPP; - Títulos de acreditação e resultados da avaliação da instituição e dos seus ciclos de estudos: não disponíveis de forma sistematizada e de informação pública. Outras estruturas produzem também documentação de informação pública tal como: - Observatório Académico (Empregabilidade, satisfação das partes interessadas); - Gabinete de Relações Públicas e Comunicação; - Gabinete de Relações Externas e Cooperação. Os resultados da avaliação são objeto de uma divulgação generalizada no interior da comunidade académica, tanto pelo seu efeito pedagógico e facilitador de um processo sustentado de melhoria, como para estimular um maior empenho e participação de todos os elementos na prossecução da melhoria contínua da qualidade. Outros dados são relevantes como a informação pública sobre projetos e atividades efetuada pela Coordenação Interdisciplinar para a Investigação e Inovação (C3i).

4.10.1 - Síntese de aspeto identificados para melhoria | publicação de informação relevante para as partes interessadas

Em relação à informação pública de alguns itens do âmbito pedagógico devem ser estabelecidos níveis de divulgação com perfis diferenciados, por exemplo: a) Perceções dos estudantes sobre a UC e respetivos docentes: são difundidos apenas resultados agregados - os resultados individuais serão dados a conhecer somente ao docente, ao Coordenador/Diretor de Curso, ao Coordenador/Diretor de Departamento, ao Presidente do Conselho Pedagógico, Presidente do Conselho Técnico-Científico e ao Diretor da UO; b) Os relatórios de autoavaliação das UCs são apenas do conhecimento do Coordenador/Diretor de Curso, do Coordenador/Diretor de Departamento, do Presidente do Conselho Pedagógico, Presidente do Conselho Técnico-Científico e do Diretor da UO, sem prejuízo da inclusão de dados agregados da autoavaliação das UCs nos relatórios de autoavaliação dos Cursos. Sobre a informação pública de âmbito obrigatório deve ser garantido um mecanismo de verificação da atualidade da informação divulgada. Sobre outros documentos de informação deve ser definido o

nível público de acesso: Programa de Desenvolvimento, Projeto Educativo, Científico, Cultural e Desportivo, Manual de Gestão da Qualidade, Relatórios da A3ES, Relatórios de autoavaliação interna dos ciclos de estudos.

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

O Instituto Politécnico de Portalegre (IPP) tem estabelecido um sistema de garantia da qualidade, certificado pela ISO 9001:2008, sendo que um dos requisitos desta norma (requisito 8) assenta na medição, análise e melhoria. Com efeito, todos os pressupostos do requisito (medição, análise e melhoria) são cumpridos e implementados de uma forma generalizada em toda a instituição, estando assentes em procedimentos de avaliação da satisfação do cliente, auditorias internas, monitorização e medição dos processos e dos produtos, controlo de produtos e serviços não conformes, análise de dados e implementação de ações corretivas.

A avaliação de satisfação do cliente concretiza-se a vários níveis, designadamente aos colaboradores, estudantes, diplomados e empregadores, conforme descrito no ponto 4.8. Anualmente o sistema é sujeito a uma auditoria interna, desenvolvida exclusivamente por auditores internos, e uma auditoria externa, da responsabilidade da entidade certificadora. A auditoria interna realiza-se em várias fases, ao longo do ano, de modo a permitir uma avaliação profunda e detalhada de todos os processos, em todas as unidades orgânicas. Em regra é utilizado como instrumento de medição dos processos e produtos/serviços, a definição, o registo e a análise de indicadores. Trata-se de uma metodologia aplicada em toda a instituição, sendo utilizada para medir o desempenho dos objetivos estratégicos definidos pela gestão de topo (mapa estratégico) e também o desempenho dos objetivos específicos de cada processo.

O IPP dispõe de uma aplicação informática de suporte ao registo e análise destes indicadores (Cognos). Decorrente da análise de indicadores e de relatórios provenientes de cada auditoria, são estabelecidos planos de ação onde se identificam causas de desvios e soluções propostas de correção.

O IPP dispõe de uma aplicação informática onde são registadas e comunicadas as ocorrências e reclamações (SISGOR). Tratando-se de não conformidades que necessitam de controlo permanente e resolução atempada, são enviadas para os responsáveis das respetivas unidades orgânicas que as tratam ou reencaminham para o sector habilitado para o efeito. Um instrumento importante na prevenção das não conformidades são as instruções de trabalho. Pretende-se com este documento registar para cada função ou tarefa dos diferentes processos, o modo de proceder, recursos a afetar e medidas de controlo, prevenindo a incorreção no desempenho daquela tarefa. Anualmente, o sistema promove um momento de autoavaliação onde se identificam as fragilidades do sistema, melhorias conseguidas, correções aos desvios e propostas de melhoria implementar. Este momento é designado por "Revisão pela gestão" sendo os resultados registados em forma de relatório. O acompanhamento do desempenho do sistema é da responsabilidade do Círculo de Progresso.

4.11.1 - Síntese de aspeto identificados para melhoria | acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade

Um aspeto a melhorar no sistema de garantia da qualidade é a generalização das instruções de trabalho a todas as tarefas identificadas nos diversos sectores. Embora todos os grupos de trabalho utilizem esta metodologia ainda existem algumas tarefas para as quais não foi ainda estabelecida a respetiva instrução de trabalho.

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

A implementação de um sistema interno de garantia da qualidade surge no IPP no ano de 2006. Após alguns anos em que o esforço da gestão de topo foi canalizado para a informatização e organização dos serviços, surge então a necessidade de gerir a informação produzida em cada setor, de modo a ser incorporada nas decisões a tomar para a condução estratégica da organização. Paralelamente a esta necessidade, é lançado o desafio, pela gestão de topo, para se estabelecer uma ligação mais estreita entre as diversas unidades orgânicas (UO) que compõem o IPP e que até então funcionavam de forma mais ou menos autónoma. Avizinhando-se a perda de autonomia das UO provocada pela

revisão do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior (RJIES), perante a necessidade de se estabelecer uma linha estratégica global para o IPP, que envolvesse as preocupações de todas as UO, capaz de acompanhar os desafios do novo RJIES, surge também a necessidade de implementar um instrumento capaz de monitorizar e avaliar o desempenho da gestão estratégica na prossecução dos objetivos definidos para a instituição, numa perspetiva de melhoria contínua. É pois, neste contexto, que é tomada a decisão de implementação de um sistema interno de garantia da qualidade, sendo neste caso apoiado pela Norma ISO 9001:2008.

Tratou-se da conceção de um modelo assente em objetivos estratégicos claros e no envolvimento dos seus recursos humanos e materiais, alargado a todas as UO. Partindo da definição da estratégia para a organização, com a identificação da missão e dos valores da instituição, definiu-se a visão, fruto da análise SWOT desenvolvida. Definiram-se depois objetivos estratégicos e respetivos indicadores como forma de monitorização e acompanhamento do desempenho do sistema. Numa perspetiva de envolvimento de toda a comunidade académica, preparou-se a implementação do sistema suportada na formação, proporcionada a um alargado número de colaboradores, referente a cada um dos pilares que o constituem: Balanced Scorecard, a Norma ISO 9001:2008, a Norma NP 4469-1:2008 e o SIADAP. Esta formação foi desenvolvida por etapas ainda que algumas delas ocorressem em simultâneo. O Sistema Integrado de Gestão (SIG) atualmente implementado baseia-se na ligação da estratégia à componente operacional, utilizando os diversos mecanismos de avaliação do desempenho, anteriormente identificados (a metodologia BSC – *Balanced Scorecard* e os sistemas de avaliação de pessoal docente e não docente), seguindo a filosofia de gestão da melhoria continua baseada no ciclo de gestão PDCA – *Plan* (planear), *Do* (executar), *Check* (verificar), *Act* (atuar), apontada pela Norma ISO 9001:2008. A Norma NP 4469-1:2008 tem- se mostrado com o suporte das decisões e iniciativas de gestão onde o foco são as partes interessadas e a satisfação das suas expectativas e necessidades. Atualmente o SIG interatua com todas as atividades e sectores de todas as Unidades Orgânicas do Instituto sendo o suporte para operacionalizar o programa de desenvolvimento do IPP, como descrito em 1.1, e o garante do cumprimento das aspirações previstas no projeto educativo, científico, cultural e desportivo do IPP. A operacionalização da estratégia suporta-se numa dinâmica de trabalho em equipa, nos sistemas de informação, na automatização e na comunicação. Na verdade, a constituição de grupos de melhoria contínua, o desenvolvimento de *softwares* específicos como a gestão de viaturas e a gestão de ocorrências, reclamações e

manutenção, a criação de uma Intranet global ao IPP foram passos decisivos no sentido de facilitar o acesso à informação. Também a possibilidade de automatização de alguns procedimentos, aliada à promoção da comunicação e partilha de informação entre os grupos de melhoria têm-se revelado como instrumentos facilitadores da melhoria continua. O Manual do Sistema Integrado de Gestão demonstra de forma clara e inequívoca os procedimentos adotados pelo IPP no âmbito do seu Sistema Integrado de Gestão, sendo um documento de referência para o Instituto e para as suas partes interessadas. Este Manual descreve o Sistema Integrado de Gestão implantado no IPP e os meios de que dispõe para cumprimento das suas políticas. Atualmente o SIG constitui-se em 8 processos: Atividade Curricular e Apoio ao Estudante, Oferta Formativa, Gestão de Recursos, Investigação e Desenvolvimento, Gestão da Informação, Comunicação, Relações Externas e Cooperação e Responsabilidade Social. Passados estes anos de implementação, revisão e melhoria contínua do SIG podemos considerar que atualmente estamos perante um sistema maduro, global e com evidentes melhorias conquistadas ao nível da performance da instituição. A formação sistemática proporcionada aos trabalhadores docentes e não docentes nas vertentes da norma e com um foco particular nas auditorias internas, com o objetivo de dar resposta a um dos requisitos da norma que nos certifica, mostrou-se paralelamente como um valioso mecanismo de envolvimento nos processos de garantia da qualidade por parte dos colaboradores, órgão e estruturas do IPP.

Em resultado da aplicação das metodologias de planeamento, medição, avaliação e correção, registamos melhorias ao nível da sistematização das autoavaliações dos ciclos de estudo, da criação de procedimentos para criação e revisão dos cursos, da definição de objetivos, alargada a todas as áreas e UO, da medição da satisfação de Partes Interessadas, da avaliação de resultados e da implementação de correções e melhorias, resultantes da monitorização efetuada, práticas até então desconhecidas da generalidade dos colaboradores. Com a implementação do SIG estabeleceu-se o exercício generalizado da autoavaliação e da melhoria contínua. Consubstanciada na gestão por processos, esta metodologia permite não só a partilha e generalização de boas práticas aplicadas nas várias UO, mas também o estabelecimento de instruções de trabalho para as diversas atividades, reduzindo significativamente a ocorrência do erro. Cada grupo de melhoria é atualmente constituído por elementos das várias UO, o que contrasta com a anterior realidade, em que cada UO procedia de acordo com uma metodologia independente. A gestão por processos permite assim assegurar que para a mesma situação, estudantes, funcionários e outras partes interessadas tenham o mesmo

tratamento, independentemente da UO onde a mesma possa ocorrer. Também a padronização de procedimentos se tem mostrado como uma melhoria na qualidade do desempenho da instituição não só pela facilidade de transmissão de modos de atuação mas também pelo suporte concedido ao próprio trabalhador que tem sob a sua responsabilidade o desempenho das tarefas e, em última análise, a satisfação das PI. Como foi referido anteriormente, a gestão de topo define em cada quadriénio um conjunto de objetivos estratégicos que serão os motores para a implementação da estratégia da Instituição. Para cada objetivo são definidas ações sendo as mesmas avaliadas através, de indicadores, para os quais são definidas metas, com o objetivo de quantificar e consequentemente permitir melhorar continuamente a sua eficiência e a sua eficácia. No âmbito do SIADAP, anualmente é aprovado pelo Conselho Coordenador da Avaliação do Instituto o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), onde se definem as metas anuais para os objetivos identificados no Mapa Estratégico. Do QUAR decorrem os objetivos individuais dos trabalhadores, de modo a canalizar o desempenho individual de cada um para os objetivos traçados pela Instituição. Na definição destes objetivos, para além do avaliador de cada trabalhador intervêm os gestores de processo, de cada grupo de melhoria, definindo os objetivos associados aos respetivos processos do Sistema de Gestão da Qualidade de modo a que se possam estabelecer as mesmas metas e indicadores para os vários trabalhadores que integram aqueles sectores. É pois com base nestes objetivos que se determinam as tarefas de cada sector e o modo como cada um poderá contribuir para o alcance das metas definidas. Embora alguns dos indicadores do mapa estratégico sejam definidos pela gestão de topo, o alcance das metas definidas depende também do desempenho da organização, no seu todo ou de um sector em especial. Por outro lado, verificamos que outros indicadores dependem exclusivamente do desempenho dos grupos, refletindo os seus resultados parte do desempenho aferido no mapa estratégico. Esta dependência entre os indicadores do mapa estratégico e o desempenho dos grupos realça bem a interligação que se estabelece entre os objetivos da Instituição e os resultados, alcançados com o contributo de cada sector, em maior ou menor grau, dependendo da sua área de atuação. Trata-se pois de um Sistema Integrado de Gestão que promove a melhoria contínua de forma global e integrada, onde cada GMC tem a consciência de que o sucesso ou fracasso do seu desempenho individual contribui sempre para o resultado da Instituição.

4.12.1 - Síntese de aspeto identificados para melhoria | o sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo

Assente na estratégia da melhoria continua o IPP tem previstas algumas ações para o ano 2014. Assim, pretendemos: i. Aperfeiçoar as ferramentas informáticas de apoio à gestão: SISGOR, Cognos e Intranet, melhorando e desenvolvendo alguns aspetos ainda não totalmente explorados. ii. Criar uma linha de investigação sobre os Sistemas Internos de Gestão da Qualidade e da Responsabilidade Social, integrando a mesma no grupo de investigação NEISES – Núcleo de Estudos para a Intervenção Social, Educação e Saúde, com a consequente apresentação de comunicações e publicação de artigos científicos. É também um objetivo para 2014 promover a participação do IPP em fóruns nacionais e internacionais sobre Sistemas de Gestão da Qualidade e da Responsabilidade Social. iii. Continuar o desenvolvimento do trabalho de avaliação do cumprimento da conformidade legal, criando uma sistematização relativamente ao controlo e confirmação da aplicação correta e adequada da legislação e regulamentos identificados, promovendo a devida implementação do procedimento no 11. iv. Promover uma maior divulgação e envolvimento dos órgãos, estruturas e estudantes na avaliação e desenvolvimento do SIG.

5. ANÁLISE SWOT DO SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE

5.1 - Forças

1) Maturidade da política institucional para a qualidade

Um sistema de gestão da qualidade (SGQ) desde 2006, com certificação em 2008, por uma entidade externa, abarcando todas as unidades orgânicas do Instituto e toda a sua atividade. Renovação do sistema de gestão da qualidade em 2011 e em 2014. Em 2011 o IPP juntou ao SGQ o sistema de gestão da responsabilidade social (SGRS), também renovado em 2014.

Hoje, o nosso Sistema Integrado de Gestão (SIG), englobando qualidade e responsabilidade social, é aceite por toda a comunidade interna e externa.

2) Estrutura do Sistema Integrado de Gestão

O SIG tem um órgão de coordenação (Círculo de Progresso/CP) que é responsável pela implementação, monitorização e avaliação do desempenho do sistema, garantindo a sua eficiência e a sua eficácia, aferindo a sua convergência com as opções estratégicas. O SIG é desenvolvido através de uma abordagem por processos que cruzam todo o IPP, e que se organizam através de grupos de melhoria contínua (GMC). As decisões de melhoria dos GMC são analisadas pelo CP que, de acordo com a natureza dos assuntos faz chegar aos órgãos próprios e competentes do IPP e das Escolas: de natureza administrativa-financeira para o Conselho de Gestão do IPP; de natureza científico-pedagógica para o Conselho Académico do IPP e/ou para os Conselhos Técnico- Científicos e Conselhos Pedagógicos das Escolas.

3) Nível de acompanhamento e avaliação do Sistema Integrado de Gestão

O acompanhamento e avaliação interna do SIG é garantido por 39 auditores internos, funcionários docentes e não docentes, que integram as equipas de avaliação dos ciclos de estudo e as equipas de auditoria interna dos diferentes processos do SIG. Externamente o IPP tem um Fiscal Único que valida e certifica as contas do Instituto; e uma empresa independente (APCER) que audita e certifica o sistema de gestão da qualidade e o sistema de gestão da responsabilidade social.

Ainda externamente, a Direção Geral do Ensino Superior (DGES) procede à verificação sistemática dos processos de bolsa de estudo atribuídos; a Inspeção Geral de Educação e Ciência verifica regularmente os procedimentos de natureza académica; o Tribunal de Contas fiscaliza os processos administrativos que implicam despesa; e a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) fiscaliza as atividades económicas, nomeadamente os serviços e condições oferecidos pelos refeitórios e bares.

5.2 - Fraquezas

1) Comunicação interna e externa

A comunicação não acompanha, ainda, a dinâmica global do Sistema Integrado de Gestão (SIG). A reorganização atual da estrutura do sistema em conjunto com a sua adaptação aos referenciais da

A3ES, dá à comunicação um potencial de melhoria e de resposta às necessidades no âmbito da comunicação externa. Apesar dos alunos sentirem hoje a influência do sistema de gestão da qualidade e do sistema de gestão da responsabilidade social na melhoria do ensino e aprendizagem e no apoio ao estudante, sentimos que em alguns aspetos particulares ainda há um deficit de informação e conhecimento do SIG do IPP.

2) Internacionalização

O processo da internacionalização, apesar do esforço de melhoria registado nos últimos anos, está, agora, numa fase de pleno crescimento e com enorme potencial. É, contudo, um processo que ainda não atingiu a maturidade, na sua globalidade.

3) Investigação

O processo de investigação está atualmente numa fase de estruturação e constituição de núcleos de investigação com estruturas próprias e organizadas. Contudo, ainda está também numa fase de amadurecimento, embora com forte potencial de crescimento, até de acordo com os resultados verificados nos últimos anos.

5.3 - Oportunidades

1) Referenciais da A3ES para os Sistemas internos de garantia da qualidade

Os referenciais definidos pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, são orientações e desafios para as instituições de ensino superior. A partir do ano letivo de 2010/2011, o sistema integrado de gestão (SIG) do IPP foi dando passos no sentido de uma cada vez maior articulação com os referencias da A3ES, nomeadamente reforçando a importância dos processos nucleares no SIG, ligados ao processo de ensino e de aprendizagem (oferta formativa e atividade curricular), à investigação e à internacionalização. O novo mapeamento dos processos refletido na última revisão do Manual é resultado dessa mudança.

Muitos aspetos ligados à avaliação e monitorização do sistema são melhorias introduzidas que refletem também o percurso do nosso SIG, por forma a incluir os desafios que os referenciais da A3ES encerram.

2) Avaliação externa de Ciclos de Estudo (CE) pela A3ES

O programa de avaliação dos CE pela A3ES amadureceu, na nossa instituição, a cultura de avaliação. A necessidade de melhorar o processo de autoavaliação dos CE levou o Conselho Académico do IPP a aprovar normas de avaliação interna dos CE e a criar um sistema interno de autoavaliação, bem como a aprovar critérios para a criação, modificação, suspensão, extinção e avaliação dos CE. Este trabalho só foi possível pela experiência acumulada da instituição em auditorias internas realizadas no âmbito do SIG e pela carteira de docentes auditores formados também no âmbito do desenvolvimento do SIG.

3) Relação de proximidade entre as partes interessadas

A dimensão regional permite uma estreita cooperação entre as suas instituições. A relação natural de grande proximidade do IPP com a região é uma enorme oportunidade de aprofundar, cada vez mais, a ligação da sua atividade de ensino, de investigação e de desenvolvimento, com as empresas e as instituições da região. A ligação com qualidade da oferta formativa, da investigação e da prestação de serviços do IPP à atividade económica e social dos parceiros regionais é, talvez, o seu maior desafio.

5.4 - Constrangimentos

1) Limitações orçamentais

O constrangimento orçamental em que vivem as IES é um fator limitativo da implementação de alguns programas e procedimentos nas áreas da responsabilidade social, nomeadamente aspetos relacionados com a saúde, segurança e higiene no trabalho. A impossibilidade de um maior investimento em sistemas de informação que permita uma maior eficiência do sistema é um constrangimento de peso. Os constrangimentos orçamentais impossibilitam também a contratação de novos recursos humanos para substituir saídas por aposentação ou doença. Os aspetos ligados com a necessidade de formação dos recursos humanos do Instituto ficam também seriamente ameaçados.

2) Enquadramento político-legal

Enorme carga administrativa na contratação de pessoal e na aquisição de bens e serviços. Excesso de regulamentação que compromete o cumprimento do alcance de objetivos de economia de eficiência e de eficácia.

3) Política de desvalorização dos serviços públicos

Política de cortes salariais, impossibilidade de progressão na carreira e de promoção dos funcionários públicos. Aumento do horário de trabalho da função pública em período de fortes reduções salariais e acréscimo de carga fiscal. Desmotivação dos recursos humanos da Instituição que tem como consequência o aumento de dificuldade em envolve-los na dinâmica do SIG, pese embora o grande sentido de responsabilidade evidenciado.

6. SÍNTESE DE ASPETOS IDENTIFICADOS PARA MELHORIA DA INSTITUIÇÃO

Decorrente de um processo sistemático de acompanhamento e autoavaliação o IPP tem em curso diversos procedimentos, que visam melhorar o seu sistema de garantia da qualidade, e se consubstanciam em ações em diversas áreas:

Envolvimento das PI - i. Estabelecer procedimentos de retorno da informação às (PI) das decisões tomadas pela gestão, em resultado das auscultações efetuadas PI; ii. Promover um acompanhamento sistemático com os diplomados para conhecer o seu percurso profissional e evolução de carreiras; iii. Promover estratégias de envolvimento dos estudantes na discussão do relatório de avaliação das UC; iv. Promover uma maior divulgação e envolvimento dos órgãos, estruturas e estudantes na avaliação e desenvolvimento do SIG.; v. Responsabilizar as coordenações de curso nas tarefas de recolha e análise de informação referente às atividades de implementação, desenvolvimento e avaliação dos planos curriculares; vi. Promover consultas regulares a empregadores e entidades de estágio para recolha de informação acerca da qualidade da oferta formativa; vii. Criar polos formativos para cursos de curta duração em locais de forte implantação de empresas e de pessoas ligadas a determinados domínios técnico-científicos, quer a montante (escolas de ensino secundário de natureza profissional) quer a jusante (empresas e profissionais

especialistas); viii. Encontrar procedimentos para a avaliação das parcerias estabelecidas

Comunicação - I. Promover maior divulgação dos mecanismos de apoio disponibilizados aos estudantes; II. Divulgar documentos estratégicos e de avaliação: Programa de Desenvolvimento, Projeto Educativo, Científico, Cultural e Desportivo, Manual de Gestão da Qualidade, Relatórios da A3ES, relatórios de autoavaliação interna dos CE e avaliação das UC.

Investigação - I. Criar uma linha de investigação sobre os Sistemas Internos de Gestão da Qualidade e da Responsabilidade Social e promover a participação do IPP em fóruns nacionais e internacionais sobre estes sistemas; II. Associar cada domínio técnico-científico a uma linha de investigação, orientada por uma forte ligação ao tecido empresarial e às organizações que operam nos domínios da economia social; III. Atribuir prémios aos investigadores, mediante a atividade científica e de investigação desenvolvida; IV. Introduzir unidades curriculares de metodologias de investigação, de empreendedorismo e de língua estrangeira nos diferentes CE de todas as UO do IPP; V. Definir medidas que potenciem a participação de alunos e docentes no concurso nacional Poliempreende; VI. Estimular o envolvimento de alunos de 2º ciclo em equipas de projetos de investigação.

Instrumentos de apoio à gestão - I. Aperfeiçoar as ferramentas informáticas de apoio à gestão: SISGOR, Cognos e Intranet; II. Investir nos instrumentos de recolha, análise e tratamento estatístico; III. Enriquecer o quadro de repartição de tarefas com a descrição das tarefas inerentes a cada função e identificação de competências.

Formação - I. Implementar programa de formação pedagógica de docentes tendo em vista a melhoria da qualidade da formação e taxas de sucesso alcançadas pelos estudantes; II. Implementar um plano de formação, dirigido a docentes, focado na promoção, valorização e disseminação da atividade e produção científica e na elaboração de candidaturas a projetos e outras fontes de financiamento.

Sistematização de procedimentos - I. Sistematização, organização e avaliação de protocolos; II. Generalização da avaliação do cumprimento da conformidade legal; III. Generalização da construção de instruções de trabalho a todas as tarefas identificadas nos diversos sectores; IV. Sistematização e

generalização da prática de elaboração de relatórios sobre o período de mobilidade dos funcionários, docentes e não docentes, em organizações externas visando a avaliação do impacto da mobilidade nas boas práticas institucionais e no aparecimento de projetos resultantes dos programas de mobilidade; V. Regulamentar/definir núcleos de investigação em áreas consideradas estratégicas para o Instituto; VI. Sistematizar procedimentos referentes à atividade do Coordenador de Curso; VII. Sistematização dos níveis de avaliação dos Cursos e construção de planos de melhorias; VIII. Adoção de regulamentação de aplicação de créditos curriculares e clarificação das várias tipologias de aulas; IX. Conclusão do Guia ECTS trilingue; X. Reforço da articulação entre o REC e a C3I's.

Instituto Politécnico de Portalegre