

# ASIGQ/13/00011 — Relatório final da CAE

## 1. Introdução

1. Instituição de ensino superior / Entidade instituidora:

Instituto Politécnico Da Guarda

1.1.a. Identificação da Instituição de ensino superior / Entidade instituidora (Proposta em associação)

Instituto Politécnico Da Guarda

1.2. Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.):

Instituto Politécnico Da Guarda

1.2.a. Identificação da Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.) (Proposta em associação):

Instituto Politécnico Da Guarda

1.3. Breve descrição da forma como decorreu o processo de auditoria:

A visita ao Instituto Politécnico da Guarda (IPG) decorreu nos dias 2, 3 e 4 de Dezembro de 2013, tendo a CAE reunido previamente no dia 1 de Dezembro. Participaram na visita António Guimarães Rodrigues (Presidente da CAE), Virgílio Alberto Meira Soares, Gemma Rauret Dalmau, Ana Sofia Rodrigues, Amélia Veiga. Na foi possível contar com a presença de Samuel Vilela, membro estudante da CAE. O Plano de Reuniões foi previamente definido com a adaptação do Programa-Tipo aprovado pela A3ES à IES. Realizaram-se reuniões com: 1- Autoridade académica máxima; 2- Equipa responsável pela autoavaliação; 3- Estrutura de coordenação estratégica; 4- Ensino e aprendizagem (vertente do ensino e aprendizagem no Sistema Interno de Garantia da Qualidade do IPG - e coordenação vertical no funcionamento do sistema); 5- Estudantes de 1º e 2º ciclo; 6- A vertente investigação e desenvolvimento no SIGQ; 7- Serviços de apoio; 8- Docentes; 9- Coordenação / Estruturas de colaboração interinstitucional e com a comunidade; 10- Autoridade académica máxima; 11- Autoridades académicas e individualidades por estas convidadas a estar presentes.

Todas as reuniões decorreram no edifício central, nas instalações do Pólo da Guarda do Instituto Politécnico da Guarda.

Em todas as reuniões a CAE salientou a natureza voluntária do exercício de auditoria e enquadrou o objeto da sua visita, sublinhando o facto de não ser sua função avaliar a qualidade do desempenho da IES, mas sim o seu Sistema Interno de Garantia da Qualidade.

No conjunto das reuniões realizadas foi ouvida e questionada uma significativa amostra de agentes internos, na perspetiva do sistema de gestão e garantia da qualidade, cobrindo as áreas de atividade.

A CAE procurou construir gradualmente junto dos participantes nas diversas reuniões a perceção que tornasse compreensível a interpretação que veio a comunicar oralmente no final da visita. Durante o curso das reuniões do primeiro dia da visita a CAE solicitou documentação complementar, que lhe foi facultada no próprio dia.

Verificou-se que os participantes nas reuniões, de forma generalizada, estavam familiarizados com o sistema interno de garantia da qualidade, e tinham conhecimento do contexto da auditoria pela A3ES e do relatório de auto avaliação.

O IPG assumiu a visita realizada no âmbito da auditoria ao sistema de garantia da qualidade com grande profissionalismo e seriedade. A visita decorreu de forma muito positiva, as reuniões foram muito produtivas e os interlocutores participaram ativamente.

## **2. Apreciação do grau de desenvolvimento do sistema interno de garantia da qualidade**

### **Nota Introdutória**

#### **2.1. Definição e documentação da política institucional para a qualidade**

2.1.1 Definição e documentação da política institucional para a qualidade (objectivos, funções, actores e níveis de responsabilidade do sistema, e documentação do sistema)

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.1.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O IPG implementou, em 2006, na sua Escola Superior de Tecnologia e Gestão, um sistema de gestão da qualidade, com foco no ensino e aprendizagem, obtendo a sua certificação pelas ISO 9001 no início de 2008.

O Conselho para a Avaliação e Qualidade (CAQ), foi criado na sequência da aprovação dos Estatutos em 2008, mas apenas iniciou a sua ação em Setembro de 2009. Foram trabalhados documentos estratégicos para a implementação de um sistema interno de garantia da qualidade que vieram a ser formalmente aprovados em Junho de 2010. Foi criado o Gabinete de Avaliação e Qualidade - GAQ para apoiar e coordenar os processos de avaliação e acreditação de cursos e para implementar o SIGQ em todo o IPG.

A Presidência assume a implementação de um SIGQ como principal projeto estratégico. Mas apenas em Março de 2011 é homologada a Política da Qualidade do IPG. O Manual da Qualidade foi formalmente aprovado em Novembro de 2011. O Manual Geral de Procedimentos complementa o Manual da Qualidade, desenvolvendo todos os procedimentos que formam o Mapa de Processos, constituindo referência útil para conhecimento dos aspetos práticos de execução. Uma segunda revisão do Manual da Qualidade foi homologada a 1 de Março de 2013.

A Política da Qualidade assenta nos princípios estabelecidos pela Norma ISO 9001, e os princípios orientadores adotados pelo IPG decorrentes da missão e visão da Instituição.

O Manual da Qualidade consubstancia informações diversas sobre a organização do SIGQ, onde se incluem os objetivos, funções e responsabilidades definidos neste âmbito.

Os processos inerentes ao desenvolvimento do SIGQ do IPG têm por base os referenciais definidos pela ENQA “Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area” ampliados no âmbito da investigação e desenvolvimento, interação com a sociedade e internacionalização pela A3ES. Cada processo no âmbito do SGQ tem os seus objetivos da qualidade definidos e documentados, em linha com a política da instituição, e o seu grau de concretização é acompanhado pelos responsáveis designados, apoiados pela aplicação do sistema de informação que gere o SIGQ.

O Processo de ensino aprendizagem está claramente desenvolvido no que diz respeito à definição e documentação de objetivos, funções, atores e responsabilidades.

A Política da Qualidade refere a participação dos estudantes essencialmente enquanto membros da comunidade académica. A importância da centralidade dos conselhos pedagógicos nos processos de

ensino e aprendizagem, e da participação dos estudantes neles não ocorre explicitamente. A ênfase sobre a participação do estudante ocorre essencialmente na perspetiva do “cliente”, e do registo do grau de satisfação. Não é realçada a importância da sua participação na essência do processo. Naturalmente, a composição e competências dos conselhos pedagógicos estão definidas nos estatutos da instituição, e estabelecem o enquadramento dessa intervenção.

Considera-se que os objetivos, funções, atores e responsabilidades do sistema interno de garantia da qualidade estão definidos e documentados de forma clara e objetiva.

Porém, a documentação e a definição de responsabilidades deverão ser melhor organizadas, para contribuir para a promoção do sistema no seu todo. Não faz sentido que o Manual da Qualidade tenha que ser revisto quando a oferta de ensino se altera. O Manual da Qualidade deve constituir uma ferramenta básica para a informação de agentes internos e externos sobre a política da qualidade e sobre a estrutura e mecanismos do SIGQ. O Manual da Qualidade deve transformar-se num documento breve, conciso e de linguagem clara.

## **2.2. Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade**

### **2.2.1.1 No ensino e aprendizagem**

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

### **2.2.1.2 Fundamentação da apreciação expressa:**

O IPG aprovou em 2011 o procedimento para a garantia da qualidade das unidades curriculares (UCs) onde são descritos os mecanismos que permitem aferir a qualidade das UCs dos cursos, em cada uma das suas componentes, nomeadamente objetivos de aprendizagem e competências desenvolvidas, assim como a revisão, controlo e aprovação dos programas das UCs e seus resultados para melhorar e renovar a oferta formativa.

A monitorização, avaliação e melhoria das UCs tem a participação e o envolvimento dos estudantes e dos docentes, bem como dos órgãos de coordenação científica e pedagógica. São ferramentas deste processo o Questionário de Perceção do Estudante sobre a UC, o Relatório de Autoavaliação da Docência, e o Relatório da Direção e Coordenação do Curso. Através destes mecanismos são sinalizadas as UCs com resultados a melhorar e desenvolvidos planos de ação definindo intervenções e estratégias de melhoria a implementar num prazo igualmente identificado. As intervenções são inscritas em sistema de informação próprio, o WeMake SGI Xpress.

Estão definidos procedimentos para a seleção, recrutamento e matrícula dos estudantes. A organização do ensino e a avaliação dos estudantes são definidos no Regulamento Escolar. A integração e evolução profissional dos graduados são acompanhadas pelo Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais.

Há um Regulamento de Estágios e um Regulamento de Avaliação de Mestrados.

O apoio social é garantido pelos Serviços de Ação Social. O Serviço de Psicologia apoia os estudantes e contribui para o seu bem-estar e sucesso académico.

Encontram-se procedimentadas as regras para criação e alteração de cursos, através da definição dos responsáveis e dos mecanismos internos existentes para o efeito. Contudo, é fundamental que os processos de avaliação e acreditação dos cursos, independentemente do seu resultado, sejam

interpretados de forma a poderem ser utilizados num processo de reflexão. Devem ser reforçados os mecanismos de envolvimento sistemático das entidades empregadoras no processo de ensino aprendizagem. Deve promover-se a adequação das formações e dos processos de ensino de acordo com as orientações dos empregadores e a adequação aos perfis dos estudantes por ciclos de estudos.

A gestão do processo pedagógico inclui formalmente a contribuição e participação dos estudantes. Os estudantes têm assento nos Conselhos Pedagógicos. A deteção de anomalias no ensino e aprendizagem decorre também de reclamações apresentadas pelos estudantes.

Conclui-se que a instituição identifica, através dos instrumentos disponíveis, necessidades de melhoria do sistema interno de garantia da qualidade e define, através dos órgãos de coordenação científico-pedagógica, ações que considera necessárias à sua consolidação.

A consulta da documentação, nomeadamente atas dos órgãos formais de coordenação pedagógica, e as reuniões realizadas durante a visita, permitiram confirmar que o processo de ensino e aprendizagem é monitorizado e que sobre ele são desenvolvidas as análises e adotadas as medidas necessárias que cumprem em razoável extensão os padrões e referenciais para a Garantia da Qualidade no Espaço Europeu de Ensino Superior.

A definição e a prática do sistema associado ao ensino e aprendizagem é reconhecida e acompanhada pelos docentes e estudantes.

O acompanhamento do ensino aprendizagem nos programas de mobilidade e intercâmbio não escapa aos órgãos e agentes formalmente definidos para enquadrar todo o ensino e aprendizagem

Existe uma ficha curricular, e um conjunto de informação que permite complementar a constante da ficha curricular. Um maior grau de integração do sistema de informação poderá incorporar automaticamente no dossiê de unidade curricular informação decorrente da distribuição de serviço docente, exigindo um menor esforço para os docentes, e garantindo a consistência da informação.

Cada curso possui os seus objetivos de aprendizagem definidos, encontrando-se disponíveis no guia de acesso e na página web. Os objetivos de aprendizagem de cada Unidade Curricular (UC), os conteúdos programáticos, metodologias de avaliação, bibliografia de referência, etc., encontram-se definidos nos Programas das Unidades Curriculares. Os programas estão acessíveis aos alunos.

Existe a maioria dos procedimentos de garantia da qualidade no âmbito do item em apreciação, e a maioria da informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade, e - em determinado grau - as instâncias de qualidade deficiente são detetadas de forma eficaz, e os procedimentos de garantia da qualidade promovem a melhoria e a mudança.

No que se refere ao Ensino e Aprendizagem, a CAE considera que houve um significativo desenvolvimento na garantia da qualidade, reconhecido pelos agentes envolvidos. Contudo, esta vertente requer ainda melhoria, por exemplo, na definição e validação das competências desenvolvidas nas UCs, na efetividade da participação dos estudantes na monitorização, avaliação e melhoria do ensino e aprendizagem, no reforço da centralidade da função do Conselho Pedagógico.

O Provedor tem funções próprias estabelecidas pelo RJIES, autónomas da estrutura de comando da instituição. Ou seja, o Provedor não pode ser tido como entidade funcional que processa reclamações. O recurso ao Provedor deveria ocorrer apenas em situações em que a arquitetura da gestão da instituição não der resposta. O Provedor deveria representar uma ressalva, e não ser assumido como um instrumento.

A perspetiva procedimental do SIGQ não favorece a inovação e implementação de novas ideias, dado que se orienta predominantemente para a correção de não-conformidades, e insuficientemente para a reflexão e estabelecimento de planos de correção com um enfoque na essência do processo de ensino e aprendizagem. A perspetiva dominante de gestão do processo de ensino aprendizagem em ligação com os núcleos de estudantes e a Associação Académica, ocorre em prejuízo da responsabilização e reconhecimento dos representantes eleitos para o Conselho Pedagógico.

Embora a taxa de respostas a inquéritos sobre o ensino e aprendizagem seja elevada, a relevância das respostas coligidas deve ser observada com reserva, dado resultar da aplicação de restrições ao acesso dos estudantes a informação crítica em caso de não preenchimento.

Os questionários aplicados aos estudantes devem ser analisados quando se detetam circunstâncias, ou ocorrem recomendações, que justificam a sua revisão.

Não há evidência de planos de formação de docentes que decorram de anomalias detetadas no ensino e aprendizagem.

É recomendável que um Gabinete de Formação Pedagógica assegure o objetivo de desenvolver técnicas pedagógicas que otimizem a eficácia da ação docente, complementando a competência técnica, e de refletir e adequar métodos pedagógicos aos desafios colocados pelo Processo Bolonha, customizando à tipologia de alunos e natureza dos cursos.

O Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais deve garantir a realização de inquéritos de satisfação do serviço prestado.

São garantidas ações de formação em competências transversais (softskills upgrade) úteis aos estudantes no processo de procura de emprego.

#### 2.2.2.1 Na investigação e desenvolvimento / Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Parcial

##### 2.2.2.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A Política da Qualidade inclui o objetivo da promoção da investigação científica, e a afirmação do IPG como pólo de conhecimento e de produção, transferência e divulgação de conhecimento e tecnologia. A Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior (UDI), criada em 2007, é a estrutura que enquadra a investigação.

A UDI afirma que assume a produção, difusão e gestão das atividades de investigação, pesquisa e empreendedorismo, facultando informação pertinente, definindo a estratégia de investigação, orientando o trabalho desenvolvido pelos investigadores e apoiando-os na submissão de candidaturas a financiamento dos seus projetos. Contudo, tal não é suficiente para que se possa considerar que esta atividade esteja adequadamente integrada no SIGQ.

É certo que deve ser acautelado que o peso do controlo sobre esta atividade não se traduza num ónus que supere as vantagens que o SIGQ deve conseguir trazer para a qualidade da atividade desenvolvida. Contudo, não há evidência da definição de uma política científica, para além da que resulta diretamente das regras de avaliação e financiamento da FCT. Embora tenha sido referido que o IPG considera a possibilidade de um pequeno financiamento para projetos não financiados pela FCT, as prioridades institucionais nesta área não estão evidenciadas.

A UDI faculta cursos de formação especializada e pós-graduada a alvos internos e externos. A possibilidade de os docentes poderem optar entre um incentivo financeiro pela participação nestas formações e a valorização das mesmas na avaliação do seu relatório de atividades, constitui um modelo que confunde o reconhecimento do valor da atividade, e que fragiliza a consistência da avaliação de desempenho, fomentando simultaneamente o conflito com outras atividades atribuídas e com o nível de coordenação científico-pedagógico.

É importante que seja analisada a ligação e coordenação entre a UDI e os Conselhos Técnico-Científicos, e que sejam introduzidas as medidas necessárias para garantir a coerência e articulação da ação das unidades orgânicas com a UDI.

Deve ser prosseguida a política de divulgação da produção intelectual garantindo, pelo menos, a sua valorização através da ligação do repositório institucional ao repositório nacional (RCAAP).

A CAE teve acesso aos Planos de Atividade, mas não a Relatórios ou a Balanços da Qualidade produzidos pela UDI. Os Planos de Atividade na sua essência transcrevem a descrição dos objetivos estratégicos e operacionais dos eixos da formação, investigação e desenvolvimento, relação com o meio envolvente, organização e desenvolvimento humano, comunicação e projeção social, mobilidade. Correspondem a enunciados genéricos, sem especificação de metas concretas, contra as quais seja possível confrontar os resultados alcançados e produzir relatórios e análises consequentes.

A CAE considera que presentemente não há identificação sistemática e abrangente de instâncias de qualidade deficiente na investigação e desenvolvimento. O contributo para a melhoria da qualidade não ocorre sistematicamente, de forma integrada, relacionada, e eficaz. Todo o sistema nesta área funciona com o objetivo garantir o acesso a financiamento, e a produzir os relatórios devidos para o justificar. A atividade da UDI é acompanhada pela Unidade de Acompanhamento, constituída por especialistas e individualidades exteriores à instituição, por esta selecionadas, com reconhecida competência, devendo, sempre que possível, pelo menos uma parte deles, exercer a sua atividade em instituições não nacionais.

O desenvolvimento do SIGQ no âmbito da investigação e desenvolvimento requer um trabalho ponderado, partilhado e sedimentado, e um ciclo de experiência suficientemente longo que permita desenvolver análise crítica sobre o seu impacto.

É relevante sublinhar a importância do reforço de ações de formação especializada para docentes, nomeadamente, sobre elaboração de projetos de candidatura de I&D.

É também importante a Criação do Gabinete de Apoio a Projetos para promover a monitorização de programas e políticas de apoio á investigação, qualificação de recursos humanos e materiais, ganhando competência e equipe capacitada para a elaboração de candidaturas.

Em sintonia com as áreas e tipologias estabelecidas como estratégicas, deve incrementar-se a celebração de acordos e parcerias de trabalho em rede, estimulando a investigação e desenvolvimento a uma escala internacional.

#### 2.2.3.1 Na colaboração interinstitucional e com a comunidade

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

#### 2.2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:

Segundo o IPG, o desenvolvimento da atividade de colaboração interinstitucional e com a comunidade é assegurado, para além da Presidência, pelo Gabinete de Formação Cultural e

Desporto e pelo Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais. A UDI é responsável pela investigação e empreendedorismo, e transferência de conhecimento.

Todos os gabinetes produzem relatórios e avaliam as atividades que desenvolvem.

Não há evidência nos Relatórios produzidos por estes gabinetes da elaboração de Balanços da Qualidade, ou de reflexão crítica, para além do cuidado relato das atividades desenvolvidas.

As colaborações são concretizadas através de convénios, protocolos, parcerias, contratos de prestação de serviços, dinamização de redes de cooperação, mobilidade de recursos materiais e imateriais, apoio ao empreendedorismo e fomento de atividades culturais e desportivas.

A ligação com as empresas nos ciclos de estudos ocorre pelo desenvolvimento de protocolos e parcerias de prestação de serviços, desenvolvimento de formações e inserção laboral dos alunos em estágios curriculares/ profissionalizantes e projetos de 1º e 2º ciclo, sob orientação de professores do IPG

Na colaboração com a comunidade é incluída a auscultação aos empregadores sobre a prestação dos diplomados, como forma de avaliar os interesses formativos e a adequação de conteúdos. O Regulamento de Estágios requer supervisores, tanto na organização como no IPG.

O IPG desenvolve a transferência de conhecimento, e a partilha de recursos visando criar condições de atratividade para as empresas e a valorização dos recursos locais. Estas iniciativas incluem a dimensão transfronteiriça. Não são evidentes os planos, os objetivos, a monitorização, e a avaliação das ligações transfronteiriças.

O IPG detém uma estrutura de acolhimento de empresas e empreendedorismo - Policasulos, sendo acionista da Spin-off magic-Key. Existe um Regulamento sobre Spin-offs. Contudo, não é evidenciada a gestão desta participação como enquadrada no SIGQ. Não é evidente o modelo de acompanhamento por parte da instituição, que garanta no curto, médio ou longo prazo confrontar o desempenho face a metas e objetivos definidos, para, por exemplo, e se necessário, cessar a participação, ou alterar os seus termos.

As prestações de serviços à comunidade são enquadradas pelo Regulamento de Prestação de Serviços à Comunidade, e o Regulamento de Avaliação de Desempenho dos Docentes valoriza a atividade de prestação de serviços. A atribuição de parte dos overheads, constitui também incentivo a esta atividade. É necessário desenvolver planos e ações que promovam a sua qualificação, e identificar as áreas a desenvolver.

Contudo, não é evidente que a prestação de serviços especializados seja sujeita a triagem no sentido de garantir o seu acompanhamento por parte dos órgãos de coordenação técnico-científica, em função do grau do seu conteúdo científico. Também não é evidente que a constituição da equipa associada a uma prestação de serviços e a sua coordenação sejam avaliadas por forma a garantirem a natureza e responsabilidade institucional da atividade, para além da preparação de relatórios, nem que seja salvaguardada a anuência das Escolas de que dependem os recursos humanos.

Não é evidente que instâncias de qualidade deficiente sejam sistematicamente detetadas e tratadas de forma eficaz, estando instalados mecanismos eficazes de acompanhamento dos planos de ação para melhoria.

Considera-se não existirem, para todos os procedimentos essenciais de garantia da qualidade, a

definição de planos, de indicadores e de metas, a monitorização e avaliação sistemática, periódica, e consequente, no sentido da melhoria contínua do ensino e demais atividades.

Não está contemplado de forma visível no SIGQ o estabelecimento de colaborações, parcerias e protocolos com instituições nacionais e internacionais para a preparação de cursos de pós-graduação ajustados às necessidades evidenciadas pelas empresas.

#### 2.2.4.1 Nas políticas de gestão do pessoal

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

#### 2.2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O Conselho Superior de Coordenação é um órgão consultivo cuja composição inclui o Presidente, os Diretores das Escolas, os Presidentes dos Conselhos Técnico-Científicos das Escolas, e os Presidentes dos Conselhos Pedagógicos. Os critérios gerais de recrutamento de pessoal docente são estabelecidos pelo Conselho Superior de Coordenação. É também este Conselho que articula e estabelece os critérios gerais de distribuição de serviço docente.

As políticas e procedimentos de gestão de pessoal são coordenados centralmente e de aplicação geral e uniforme. Há um vasto leque de regulamentação associado ao recrutamento, contratação, avaliação, e atribuição de grau. O Presidente superintende na gestão académica, decidindo quanto à abertura de concursos, à nomeação e contratação de pessoal, a qualquer título, à designação dos júris de concursos e de provas académicas e ao sistema e regulamentos de avaliação de docentes e discentes, podendo ainda “para maior eficiência na gestão dos recursos humanos”, reafectar pessoal docente e investigador entre unidades orgânicas.

A CAE considera que deve ser dada maior relevância à política ou modelo de afetação de recursos que decorre de objetivos estratégicos, associada ao levantamento de necessidades coligidas de forma sistemática.

As áreas científicas estão reunidas em Unidades Técnico Científicas (UTC), constituindo estruturas de coordenação científica e pedagógica. Os coordenadores das UTC propõem ao Diretor da unidade orgânica a contratação de pessoal docente, a renovação dos contratos, bem como a proposta fundamentada de não renovação, sujeitos a parecer dos respetivos Conselhos Técnico Científicos.

Relativamente à atividade desenvolvida pelos docentes, são referidos os regulamentos apropriados: Recrutamento e Contratação de Pessoal Docente de Carreira, Contratação de Pessoal Docente especialmente Contratado, Sistema de Avaliação do Pessoal Docente, Bolsas de Investigação, Equiparação a Bolseiro, Serviço Docente, Propriedade Intelectual, Prestação serviços à comunidade.

A avaliação do desempenho do pessoal docente é feita nos termos do respetivo regulamento, tendo sido realizada a avaliação do período 2004-2009, estando atualmente em curso a avaliação do desempenho relativa ao triénio 2010-2012. Não decorreu ainda o tempo necessário para que houvesse oportunidade de consolidar o atual modelo. É indispensável que o regulamento seja maturado pela análise das reclamações, críticas e sugestões que se originaram na ainda recente experiência de aplicação, promovendo ampla reflexão e assimilação. A CAE considera necessário criar e implementar uma plataforma informática para a gestão dos processos de avaliação de desempenho do pessoal docente, que contemple a incorporação automática de elementos de informação dispersos, e reunidos nos vários subsistemas do SIGQ. Da avaliação de desempenho do pessoal docente não resultam planos de correção com recomendações e determinações que devem ser implementadas e acompanhadas, nomeadamente a formação de docentes (atualização, aquisição de competências complementares, pedagógicas, comunicacionais, etc.), na sequência de



recomendações derivadas da análise de anomalias no funcionamento de UCs. A preocupação dominante é essencialmente a da deteção de não-conformidades, e não tanto a da melhoria contínua.

A avaliação de desempenho do pessoal não docente é efetuada através do SIADAP.

Embora ocorram ações de formação voluntária de pessoal docente e não-docente, não há evidência de que sejam monitorizadas as necessidades de formação de pessoal docente e não-docente, e que seja estabelecido um plano de formação anual. Existe a maioria dos procedimentos de garantia da qualidade no âmbito do item em apreciação. A maioria da informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade. Instâncias de qualidade deficiente são detetadas de forma eficaz e os procedimentos de garantia da qualidade promovem a melhoria e a mudança.

Embora seja referida a necessidade de alargar a colaboração e contratação de doutores e especialistas nas áreas carenciadas, nada é dito que esclareça como estas áreas foram identificadas, se por fragilidades detetadas nos relatórios das UCs e relatórios de curso, se em análise desenvolvida pelo CAQ, se por constatação de desvio em relação a metas de qualificação estabelecidas, se por via da informação resultante da avaliação desenvolvida pela A3ES.

#### 2.2.5.1 Nos Serviços de Apoio

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

#### 2.2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

Na sua maioria os serviços de apoio são geridos centralmente.

A orgânica e competências da maioria dos vários serviços são definidas em vários regulamentos, como o Regulamento Orgânico dos Serviços Centrais, o Regulamento Interno dos Serviços de Ação Social e regulamentos sectoriais como o Regulamento de Utilização das Tecnologias de Informação, Regulamento de utilização de veículos; Regulamento da Cedência de Espaços; Regulamento do Centro de Informática.

É referida a existência de um Sistema de Gestão Documental, que assegura a desmaterialização de procedimentos administrativos.

O software dos serviços académicos, o SOPHIA, disponibiliza diversos serviços académicos online para estudantes e professores. A plataforma Blackboard disponibiliza, para cada UC de todos os cursos, uma página para a comunicação e partilha de conteúdos pedagógicos.

A separação de funções por duas plataformas distintas implica a preocupação sobre a integração da informação.

O Gabinete de Avaliação e Qualidade é uma estrutura de serviços que presta apoio operacional ao Conselho de Avaliação e Qualidade. Apoia os processos de avaliação interna e externa e a implementação do sistema interno de garantia da qualidade, produzindo procedimentos, recolhendo dados, desenvolvendo relatórios e indicadores. O Conselho de Avaliação e Qualidade não funciona em permanência.

É referida a existência de mais uma plataforma, o Wemake, que gere e organiza todo o sistema documental associado ao SIGQ, e que é partilhado pelo pessoal docente e não docente. O Wemake suporta uma “gestão de agenda”, em que são introduzidas tarefas, prazos e alertas. Os vários intervenientes introduzem nessa agenda informação que permite verificar e controlar em cada momento o grau de desenvolvimento e cumprimento de tarefas.

A gestão da correspondência é também desmaterializada.

A avaliação dos serviços é efetuada através de questionários de satisfação, com base nos quais são identificadas melhorias com relevância para a instituição, e permitem também determinar indicadores que são vertidos nos indicadores do QUAR que avaliam os serviços de acordo com metas e objetivos. Não ficou evidente que os questionários de satisfação também sejam dirigidos aos funcionários de cada serviço, para além dos seus utentes.

A CAE considera que existe a maioria dos procedimentos de garantia da qualidade no âmbito dos serviços de apoio; que a maioria da informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade; e que as instâncias de qualidade deficiente são detetadas de forma eficaz e que os procedimentos de garantia da qualidade promovem a melhoria e a mudança.

Verifica-se um excessivo foco na descrição da cobertura feita pelas plataformas informáticas, em detrimento da conceção do modelo, e da demonstração da sua capacidade para promover a melhoria da qualidade.

Os serviços de apoio dispõem um conjunto de suportes informáticos, plataformas e aplicações. Todavia, a essência da construção participada da melhoria da qualidade é relegada para segundo plano. A estrutura dos procedimentos dos Serviços não está consistentemente desenvolvida ao mesmo nível.

Os processos correspondentes a cada unidade de serviço são monitorizados e têm índices de desempenho e objetivos de qualidade associados.

Os processos e atividades no âmbito dos Serviços de Ação Social não estão identificados no mapa de processos de sistema, nem há referência a procedimentos associados. O impacto e a interligação destes serviços como suporte ao processo ensino-aprendizagem e aos estudantes deveriam estar mais claramente definidos.

Não existe um Serviço de Apoio a Projetos, e não é referida a existência de um Serviço de Internacionalização estando estas funções integradas noutras unidades.

Os questionários de satisfação não são ainda extensivos a todos os serviços. Estão nestas circunstâncias os serviços de tesouraria. Mas é também crítica a aplicação de questionários para a avaliação dos serviços prestados à comunidade externa, para permitir a consequente tomada de medidas orientadas ao aumento da satisfação dos utilizadores.

#### 2.2.6.1 Na internacionalização

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

#### 2.2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A instituição coloca grande ênfase no papel que a mobilidade desempenha na internacionalização. A mobilidade é gerida pela Presidência com apoio administrativo do Gabinete de Mobilidade e Cooperação. Há participação em vários programas, acordos de cooperação bilateral e projetos internacionais.

O Regulamento de Mobilidade foi aprovado em Fevereiro de 2013. Ainda não decorreu portanto um ciclo que permita a experiência de avaliação crítica e revisão, acompanhada do ensaio de toda a metodologia de acompanhamento. Não será possível, ainda, concluir sobre a eficácia e impacto da aplicação do regulamento.

Existem procedimentos para monitorizar e avaliar as atividades de mobilidade de pessoal docente e não docente, e de estudantes. Estão definidos os processos, a responsabilidade, os requisitos e indicadores da qualidade no âmbito da mobilidade internacional.

Na mobilidade de docentes, funcionários e estudantes, é elaborado um relatório, e preenchido um inquérito de satisfação. Mas, para além da classificação que a instituição de acolhimento atribui ao estudante em mobilidade, não parece haver um relatório crítico da parte instituição de acolhimento, que permita, por exemplo, confirmar ou obrigar a rever os critérios que selecionam os estudantes para mobilidade, e as instituições de acolhimento.

As ações de mobilidade são monitorizadas mensalmente, através de um questionário de satisfação que ocorre como via de despistagem de problemas. É apresentado um exemplo da elaboração de um plano de melhoria sobre as ações de mobilidade. O tipo de ações incluídas no exemplo de Plano de Melhoria na Mobilidade é singular. Se bem que os soft skills sejam importantes, são-no independentemente do contexto da mobilidade. Estas formações deveriam ser despoletadas por outros contextos de ensino e aprendizagem e avaliação.

A promoção dos Projetos Internacionais é indexada aos acordos de cooperação bilateral. Não é evidente como é acautelada a natureza estratégica dos projetos internacionais, nem a sede de decisão sobre a sua seleção, acompanhamento e avaliação. Presume-se que decorrem enquadrados pela UDI.

Pode afirmar-se que existe a maioria dos procedimentos de garantia da qualidade no âmbito da internacionalização. A maioria da informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade. As instâncias de qualidade deficiente são detetadas de forma eficaz e os procedimentos de garantia da qualidade promovem a melhoria e a mudança.

A instituição tem uma política de internacionalização definida e que está a cumprir, essencialmente ao nível da mobilidade de estudantes e docentes. Isoladamente, essas atividades são avaliadas pelos seus responsáveis e todos os agentes envolvidos. Atendendo à dimensão da instituição é de registar esforços na estratégia de internacionalização, quer na projeção da sua imagem e da sua reputação, quer no empenho em gerar condições que fomentem a mobilidade estudantil.

A mobilidade ocorre de forma organizada e acompanhada. A formação desenvolvida ao abrigo de programas de mobilidade tem um acompanhamento com a intervenção dos mesmos órgãos e agentes que estão envolvidos no ensino e aprendizagem que decorre no IPG. A preocupação em aumentar o número de ações de divulgação dos programas de mobilidade junto dos docentes é manifestada pelo IPG sem que, contudo, seja explicitada a forma como a fixação de metas é alcançada, nem é feita referência a qualquer forma de benchmarking.

Dada a importância estratégica colocada na mobilidade é indispensável identificar os principais problemas e compilar as boas práticas para utilização em futuros procedimentos. A monitorização do nível de satisfação dos utilizadores dos programas de mobilidade internacional adquire idêntica importância.

A atividade de internacionalização desenvolvida pelos docentes ocorre de forma organizada e acompanhada.

Não é evidente que haja identificação de qualidade deficiente em aspetos específicos da natureza internacional dos projetos. Não é portanto evidenciado que haja suficiente retroação no sentido da melhoria da qualidade.

No entanto, não existem mecanismos de integração dessas atividades e procedimentos de monitorização no que se pretende ser um sistema interno de garantia de qualidade de todo o IPG. No que se refere aos projetos de investigação internacionais não parece haver evidência de suficiente interligação com a área de investigação, desenvolvimento e transferência de tecnologia.

### **2.3. Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição**

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

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A instituição afirma que a Política da Qualidade está institucionalizada e que os processos de gestão estão em convergência com essa política. A implementação do SIGQ ocorre efetivamente explicitada no Plano Estratégico de 2011-2014, e é vertido em objetivos estratégicos e objetivos operacionais.

A coordenação estratégica do SIGQ, é assegurada pelo Conselho para a Avaliação e Qualidade (CAQ). O grau de importância estratégica é confirmado pela presidência assegurada por um Vice-Presidente e por todos os Diretores de Escolas. Integra ainda duas personalidades externas, um representante do pessoal não docente, um representante das associações de estudantes e quatro professores, um por cada Escola, designados pelos respetivos Conselhos Técnico-Científicos. A composição do CAQ é muito marcada por membros por inerência de funções, não se garantindo que o que ocorre fora da cadeia de comando é adequadamente detetado pelo Conselho. Os estudantes são representados no CAQ apenas pelo elemento da associação dos estudantes. Do ponto de vista do reforço da cadeia de referência pedagógica seria mais adequada a participação de um elemento de ligação aos conselhos pedagógicos. Foi evidenciado que os dois membros externos no CAQ são ex-docentes do IPG. Apesar do conhecimento e vivência da instituição que este estatuto garante, a CAE considera que pode também implicar um fechamento sobre uma perspetiva mais aberta e inovadora.

O Presidente do IPG aprova regulamentos internos, aplica medidas necessárias à garantia da qualidade do ensino e da investigação e nas unidades orgânicas e institui prémios escolares de mérito.

A direção das atividades do Gabinete de Avaliação e Qualidade (GAQ), bem como a presidência e coordenação do CAQ foram delegadas num dos Vice-Presidentes. É o Vice-Presidente que concretiza, em articulação com a direção das unidades orgânicas e serviços, as estratégias que assegurem o cumprimento dos objetivos institucionais, e da política da qualidade. O GAQ tem como responsável operacional um docente nomeado, com dispensa integral de serviço.

O Presidente delegou noutro Vice-Presidente a superintendência dos processos de acreditação e avaliação dos cursos e do SIGQ, o que traduz a importância neles colocada pela Presidência.

A avaliação de desempenho da instituição assenta no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), que evidencia a missão da instituição, os objetivos estratégicos, os objetivos anuais fixados e os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação. Alguns dos indicadores da qualidade desenvolvidos pelo SIGQ são os mesmos que permitem a monitorização dos indicadores do QUAR. A verificação é realizada pelo GAQ no âmbito dos inúmeros questionários de satisfação que são aplicados e suportam a monitorização do SIGQ.

Como evidência da integração do SIGQ na gestão estratégica são apontados os relatórios produzidos: Relatório Final sobre Inquérito por Questionário à Prestação de Serviços; Inquérito por Questionário às Entidades Empregadoras; Relatório de Avaliação da Satisfação dos Estudantes com os Serviços de Ação Social; Ensino e Aprendizagem. Esta parece ser mais uma perspetiva de controlo à posteriori do que de uma perspetiva de planeamento estratégico. São referidos relatórios, mas não de balanços da qualidade construídos bottom-up, em níveis sucessivamente mais abstraídos e agregados.

Não há referência à confrontação e revisão de metas.

Existe um contributo para a melhoria da qualidade. Em todas as situações detetadas e reportadas há um nível que decide sobre planos de atuação corretivos. O sistema de garantia da qualidade está interligado com as atividades e a gestão estratégica da instituição, e que a informação gerada é utilizada para o desenvolvimento da instituição.

Contudo, não é suficientemente evidenciado que a garantia da qualidade seja parte natural e integrante das atividades da instituição e da sua gestão estratégica. Não é claro que sejam apresentadas evidências consistentes de que a informação é sistematicamente utilizada para a gestão do funcionamento da instituição, bem como para a monitorização e melhoria do seu desempenho.

É importante que seja analisada a ligação e coordenação entre a UDI e os Conselhos Técnico-Científicos, e que sejam introduzidas as medidas necessárias para garantir a coerência e articulação da ação das unidades orgânicas com a UDI.

## **2.4 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade**

### **2.4.1 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade**

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Parcial

#### **2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:**

A instituição aprovou um procedimento com objetivo de descrever como é avaliado o nível de satisfação dos diferentes grupos de interesse (comunidade académica, os utilizadores dos serviços, os diplomados, as associações profissionais, as entidades empregadoras e as instituições, públicas e privadas locais, regionais ou nacionais), de modo a contribuir para a melhoria contínua do processo de ensino, serviços e do próprio sistema de gestão do IPG. Desta avaliação são produzidos relatórios, que após análise induzem ações de melhoria, nos serviços prestados e no próprio processo de ensino. O procedimento referido é essencialmente orientado à preparação e tratamento de inquéritos.

Há participação das partes interessadas internas e externas, essencialmente suportada por inquéritos, com consequência na identificação de modificações à formação facultada nos projetos de ensino e formação.

A CAE não obteve evidência de que sobre o processo de criação de novos ciclos, independentemente do resultado da apreciação da candidatura (e especialmente nas situações em que as propostas não foram aprovadas), seja desenvolvida reflexão crítica que reverta na identificação das causas e ação consequente.

O percurso de formação dos estudantes é monitorizado através de inquéritos de satisfação. Para

além da intervenção dos Órgãos Estatutários, estão envolvidos o GAQ e o CAQ. Com base nesta monitorização são desenvolvidos planos de ação por UC, definindo intervenções e estratégias de melhoria a implementar num prazo identificado. Assim, os estudantes, enquanto “partes interessadas internas” são ouvidos. Esta “audição” parece ser determinada pela verificação de disfunções ou “não-conformidades”. A intervenção dos estudantes deveria ser percebida como mais alargada, nomeadamente numa perspetiva mais ampla do que a Unidade Curricular. Essa é uma perspetiva mais própria do nível de análise de Conselhos Pedagógicos.

É também feita auscultação sobre a empregabilidade dos diplomados, através do Gabinete de Emprego e Saídas Profissionais. A análise desta informação permite avaliar a capacidade de inserção na vida ativa, acompanhar os percursos, e indagar sobre as competências demonstradas e a sua adequação ao mercado de trabalho. Esta informação é complementada por inquérito dirigido aos diplomados relativamente à adequação do curso às exigências do mercado de trabalho, e a melhorias que permitam qualificar as suas competências. Mas, noutra secção, o relatório refere que os dados analisados incluem o número de inscritos nos centros de Emprego do Instituto do Emprego e Formação Profissional e informação diretamente obtida da Direção Geral do Ensino Superior (dados sobre a empregabilidade dos cursos e da área de formação).

A intervenção das partes interessadas externas está representada no Conselho Geral (CG) através dos seus elementos da comunidade local, regional e nacional. O seu envolvimento nos processos de garantia da qualidade centra-se na apreciação dos planos estratégicos e dos planos e relatórios de atividades. Não há referência à apreciação pelo CG de um balanço anual do SIGQ.

Os docentes e os estudantes com assento no Conselho Pedagógico intervêm na apreciação das orientações pedagógicas e dos métodos de ensino e de avaliação, garantindo assim uma monitorização mais sistémica do que a que resulta apenas da monitorização das UCs.

A Direção de Curso produz relatórios, que são apreciados pelo Conselho Pedagógico, com a intervenção de docentes e estudantes. Representa a integração do Conselho de Cursos na cadeia de garantia da qualidade. Contudo, fica a noção que não é colocada suficiente ênfase no papel do Diretor de Curso. Não se tendo identificado a existência de delegados de ano e de curso, constatou-se que a função é assegurada pelos núcleos da associação académica associados a cada curso.

Não se identificou a existência de um órgão, mesmo que informal, com funções equivalentes às de um Conselho Consultivo (de Escola, ou de ciclo de estudos) com vista a uma intervenção externa qualificada, com possível impacto sectorial e regional, e uma adequação da orientação estratégica da instituição.

Embora a instituição advogue que se impulse a criação da comunidade de antigos alunos, o SIGQ não contempla a consulta sistemática a antigos alunos, nem a sua participação.

A participação das partes interessadas externas ocorre como centrada na apreciação e aprovação de relatórios.

## **2.5 Sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada)**

### **2.5.1 Sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada)**

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O subsistema de informação designado por “Wemake - SGI Xpress” é responsável pela recolha, divulgação e processamento da informação gerada pelo SIGQ. Esta “gestão do SIGQ” diz respeito aos processos de natureza documental, indicadores, registo de não-conformidades, reclamações, auditoria e planos de ação. O Wemake apresenta-se como um gestor de agenda e tarefas.

Os Serviços Académicos possuem um subsistema de informação, o Sophia (Sistema Integrado de Gestão Escolar), e há ainda uma plataforma de ensino, o Blackboard.

O Sophia permite gerir todo o processo académico do estudante, desde a matrícula e inscrição, lançamento de notas da avaliação, pagamentos, conclusão da graduação e diversas estatísticas.

A gestão administrativa de pessoal e contabilística é assegurada por uma plataforma da Primavera Software.

Não há evidência de integração de informação entre, por exemplo, o processo individual e a gestão das unidades curriculares, ou de integração com os relatórios de avaliação dos docentes.

A secção de garantia da qualidade da página web da instituição requer revisão, para garantir a apresentação segundo uma estrutura categorial que facilite o acesso a documentação específica que deve ser diretamente visível (por exemplo, o QUAR está incluído no Mapa de Processos). Nas páginas das Escolas é notada a ausência da vertente da qualidade, como se não fossem parte integrante.

É afirmado que de todos estes sistemas é possível a recolha de indicadores que sevem de base para a tomada de decisões da instituição. Contudo, o relatório apenas concretiza para o processo de ensino.

No separador “Garantia da Qualidade” estão disponibilizados documentos e relatórios. A documentação inclui: Manual da Qualidade, Declaração pública da política da qualidade - 2011, Regulamento do sistema de avaliação do desempenho do pessoal docente. Nos relatórios incluem-se: Ensino/Aprendizagem, Gabinete de Avaliação e Qualidade - Relatórios 2011 e 2012, Avaliação do desempenho do pessoal docente.

Na plataforma Blackboard é disponibilizada informação sectorial dirigida a comunidades específicas (docentes, funcionários não docentes e a estudantes).

O sistema gera informação relevante, que é dada a conhecer de forma sistemática aos diferentes atores internos, e a instituição dispõe de procedimentos bem estabelecidos para recolha, tratamento e análise de informação. Com base em informações e indicadores decorrentes dos inquéritos a alunos e docentes, e do aproveitamento dos alunos constrói-se informação sobre a eficácia do ensino e aprendizagem.

O Planeamento Estratégico não efetua formalmente atividades de benchmarking nacional e internacional com outros estabelecimentos de ensino superior.

Todos os processos têm um conjunto de indicadores estabelecidos, com periodicidades e métodos de cálculo definidos, para os quais se processa a recolha das informações necessárias, a sua análise e comparação com os objetivos da qualidade estabelecidos.

São recolhidas informações através de relatórios, reclamações, sugestões e fichas de ocorrência, inquéritos de satisfação dos alunos e outras partes interessadas, resultados de auditorias e não conformidades levantadas, ações ou correções definidas, recomendações de melhoria, entre outros.

A divulgação de elementos relativos à avaliação de estudantes (processo educativo e estatísticas académicas) e docentes (desempenho) é seletiva.

A informação recolhida e trabalhada é relevante, embora não se possa considerar evidenciada a sua abrangência para além da que é indispensável para o processo de ensino e aprendizagem.

Não é claro que seja conseguida uma integração do sistema de informação que permita a utilização transversal consistente da informação. Não é claro, por exemplo, que o docente seja assumido como uma entidade individual, com dados pessoais e elementos relativos aos diferentes vetores da sua atividade e – porventura – a sua avaliação.

A CAE detetou situações de inconsistência de informação estatística relativa ao processo de ensino e aprendizagem que aponta para a necessidade reconhecida de desenvolver mecanismos de integração dos vários sistemas de informação.

Para além da necessidade de melhorar a recolha de indicadores do SIGQ, verifica-se a necessidade de melhorar a organização interna da informação, para poder garantir que, para um determinado procedimento, é facultada informação consistente e atual a todos os agentes envolvidos.

## **2.6 Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas**

### **2.6.1 Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas**

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

#### **2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:**

A divulgação da oferta formativa é feita através da página web institucional, de folhetos e da plataforma “Blackboard” que alimenta o portal institucional e a área do Estudante. É facultada informação relativa à oferta formativa e acesso, planos de estudo, planos das UCs, regulamento escolar e de avaliação, procedimentos académicos, informação sobre o apoio ao Estudante. A informação institucional é disponibilizada em português e inglês, tendo em consideração a mobilidade internacional dos estudantes, professores e funcionários.

A área do Gabinete de Formação, Cultura e Desporto divulga as atividades culturais e desportivas e atividades de apoio à comunidade.

A área do Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais permite aceder à oferta de empregos, e ao registo de empresas para colaboração futura. As empresas ou cidadãos podem aceder ao catálogo de prestação de serviços e requerer esclarecimento e orçamentos online. À CAE não foi facultado acesso às funcionalidades de acesso a oferta de empregos ou registo de empresas. Não foi apresentada evidência da existência de uma bolsa de estágios e saídas profissionais acessíveis online.

Por outro lado, o Gabinete de Informação e Comunicação veicula a informação para as redes sociais. É assegurado um programa institucional semanal de rádio, e a divulgação nos jornais da região está protocolada.

É dada relevância à divulgação sistemática pelo GAQ sobre alunos, processos de ensino, Serviços,



prestação de serviços. São apontados como exemplo: Relatório do perfil dos Ingressados; Relatório de monitorização da qualidade do ensino; Relatório sobre os resultados de avaliação da satisfação Inquérito aos diplomados; Relatórios sobre os resultados de avaliação da satisfação os serviços ação social; Relatório sobre os resultados de avaliação da satisfação serviços académicos; Relatório sobre os resultados de avaliação da satisfação das bibliotecas; Relatório de avaliação da satisfação no âmbito da prestação de serviço; Relatório de avaliação da satisfação dos serviços de informática; Estudo sobre assiduidade e (In) sucesso escolar nos ciclos formativos; Análise do inquérito de opinião dirigido aos empregadores.

É referido que no GAQ é reunida informação relevante sobre os processos de avaliação e acreditação, guiões da A3ES, e dados para a elaboração dos relatórios de autoavaliação dos cursos.

O Diretor de Curso tem acesso à informação necessária para a elaboração do relatório de autoavaliação dos cursos a partir do GAQ, que a reúne. Considera-se que seria vantajoso que o sistema de informação facultasse diretamente e online ao Diretor de Curso toda a informação necessária organizada, fomentando o foco de atenção na análise crítica do ensino e aprendizagem.

No atual estágio de desenvolvimento, a preparação do relatório de autoavaliação é centrada e conduzida pelo GAQ.

Os indicadores relativos, por exemplo, à taxa de empregabilidade, vagas preenchidas e médias de entrada constituem informação relevante para potenciais candidatos e para empregadores, pelo que deveriam ser objeto de publicitação visível.

Nos Relatórios do GESP divulga-se a empregabilidade dos diplomados dos cursos de acordo com o determinado no artigo 159º da Lei n.º 62/2007. Neste enquadramento, os dados estatísticos são obtidos de dados sobre os inscritos nos centros de Emprego do Instituto do Emprego e Formação Profissional e diretamente da Direção Geral do Ensino Superior (dados sobre a empregabilidade dos cursos e da área de formação). Esta informação não está diretamente acessível na página da instituição, nem na página de cada uma das Escolas, junto à oferta formativa.

Genericamente pode afirmar-se que a instituição identificou as partes interessadas externas e tomou em consideração as suas necessidades de informação. Os resultados gerados pelo sistema interno de garantia da qualidade estão disponíveis para os principais parceiros e partes interessadas.

O IPG disponibiliza informação sobre despachos, regulamentos, relatórios diversos, atividades e eventos, QUAR, SAS, publicitação de atos, acesso a concursos, bolsa de recrutamento, etc. Contudo, a CAE não teve acesso a alguma desta informação de forma direta através do endereço da página web institucional. Através das hiperligações constantes da página da instituição é possível aceder à maior parte, mas não à totalidade dos elementos de informação relevantes para as partes interessadas.

## **2.7 Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade**

2.7.1 Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade  
Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.7.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A instituição refere que a monitorização do SIGQ é permanente e efetuada através de inquéritos, relatórios e aplicações informáticas, permitindo a sua melhoria contínua e a adequação de

procedimentos tendencialmente mais eficazes aos objetivos traçados na política da qualidade. Os inquéritos e os relatórios são procedimentos que agregam informação periodicamente, ou em momentos planeados dos processos. Já as aplicações informáticas são apenas ferramentas de suporte. As ações de melhoria são aplicadas quer aos processos de ensino, quer aos serviços prestados à comunidade académica quer ainda à comunidade local regional e nacional.

O exemplo relevante que o IPG apresenta como evidência do acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade reporta-se aos questionários aplicados semestralmente aos alunos e docentes com o objetivo de detetar problemas nas UCs.

A política institucional para a qualidade deve contemplar a meta-avaliação do SIGQ como um dos seus requisitos essenciais.

A finalidade da meta-avaliação deve ser promover a organização e melhoria contínua do próprio sistema e o modo de monitorização e revisão da política da qualidade e deve transcender a mera verificação e correção de anomalias e disfunções (não-conformidades). Não importa apenas monitorizar a gestão da qualidade, mas também rever as políticas e os modelos. Pretende-se que haja revisão sistemática do SIGQ na sua estrutura e modelo. A CAE entende que o acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade deverá incidir sobre a essência dos processos, em detrimento da sua mecânica.

O IPG tem aprovado um procedimento de Auditorias Internas, cujo objetivo é descrever o processo que garante que o SIGQ cumpre, e se encontra implementado, com os requisitos estabelecidos. O processo de auditoria está a ser implementado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão e está previsto alargar a sua implementação às restantes escolas. Não há ainda, portanto, oportunidade para se poderem aferir as implicações das auditorias internas. As auditorias internas são registadas na aplicação “WeMake” onde é possível planear as mesmas, contactar os auditores e intervenientes, bem como proceder à realização do relatório e respetivas evidências. A CAE considera, contudo, que o plano de auditorias deve abranger prioritariamente as áreas críticas de missão do IPG.

Os indicadores anuais de atividade são acompanhados pelo SIGQ. A periodicidade do acompanhamento dos indicadores é definida em função da sua natureza, sendo, por exemplo, referido que o acompanhamento é mensal na internacionalização (supõe-se que na mobilidade), trimestral nos estágios, semestral no processo de ensino e aprendizagem. Seria importante que a instituição produzisse balanços da qualidade aos diferentes níveis.

É possível afirmar que a instituição monitoriza o funcionamento do sistema interno de garantia da qualidade, e que as ações para melhoria do sistema são regularmente planeadas e estão documentadas. A IES monitoriza periodicamente o funcionamento do SIGQ de forma sistemática, através de auditorias internas e externas. É possível também identificar a necessidade de promover uma maior partilha do SIGQ, nomeadamente através da participação crítica na sua construção e evolução.

A construção de balanços da qualidade construídos em níveis sucessivamente mais abstraídos e agregados garantiria a desejável e necessária partilha, reflexão e assimilação, evitando a perda dessas contribuições, que resulta quando se constrói desde logo um relatório ou balanço final agregado.

A CAE considera que o sistema cobre adequadamente a área do Ensino e Aprendizagem. No entanto, para além dos inquéritos, é necessário que se verifique a recolha sistemática das perceções dos diversos atores através de práticas de reflexão estruturada, e participada, comuns aos vários setores

de atividade, permitindo a recolha de indicadores qualitativos essenciais para a reflexão e a melhoria contínua em toda a instituição.

A implementação de um sistema de reporte e monitorização contínua dos planos de atividades, listada pelo IPG como sendo um desenvolvimento necessário, constituirá um elemento de reforço para a meta-avaliação. Deve porém sublinhar-se a necessidade de se manter o envolvimento periódico dos atores.

## **2.8 O sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo**

### **2.8.1 O sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo**

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

### **2.8.2 Fundamentação da apreciação expressa:**

O relatório refere o Manual Geral de Procedimentos (documento adicional ao Manual da Qualidade, onde estão desenvolvidos todos os procedimentos que formam o Mapa de Processos) constitui a base do SIGQ. Refere igualmente que o conjunto de processos foi construído de acordo com os referenciais da ENQA e tomando em consideração as orientações da A3ES.

Os processos são categorizados em processos estratégicos, processos chave e processos de suporte. É referido que todos estes processos se interligam formando um sistema globalmente interativo.

É referido que o SIGQ cobre a maioria das atividades do IPG, e que o sistema é gerido a partir de um sistema de informação WeMake SGI (gestão do SIGQ, gestão e controlo documental, gestão de processos e indicadores, gestão de objetivos e metas, planos de ações, não conformidades e reclamações, e a gestão de auditorias). Há ligação a outros sistemas, nomeadamente com o dos serviços académicos (Sophia), pessoal, contabilidade e com a plataforma de ensino “Blackboard”.

A supervisão do SIGQ compete ao Conselho de Avaliação e Qualidade, com o apoio do Gabinete de Avaliação e Qualidade.

É referido que o GAQ produzirá um relatório anual de atividades onde será refletido o grau de implementação do SIGQ, identificando os pontos fortes e fracos do sistema.

Na diretoria “Relatórios de 2013”, apenas se encontra depositado o “Relatório Final sobre Inquérito por Questionário aos Novos Estudantes do IPG”. Em “Relatórios de 2012” encontra-se não um, mas os seguintes relatórios: Relatório de Avaliação da Satisfação no âmbito da Prestação de Serviços, Relatório Resumo - Inquérito por Questionários às Entidades Empregadoras, Relatório de Avaliação da Satisfação dos Estudantes do IPG com os Serviços de Ação Social (Cantinas, Bares e Setor de Alojamento), Relatório de Avaliação da Satisfação dos Utentes com as Bibliotecas, Relatório de Avaliação da Satisfação dos Utentes dos Serviços Académicos, Relatório de Avaliação da Satisfação dos Utentes do Centro de Informática, Relatório de Avaliação da Satisfação dos Utentes dos Espaços Desportivos, Relatório de Avaliação da Satisfação dos Utentes do Gabinete de Formação, Cultura e Desporto (GFCD).

Nestes relatórios encontra-se essencialmente o resultado do tratamento estatístico das respostas a inquéritos cujo modelo constitui anexo ao relatório. Assim, na verdade, estes relatórios não incluem uma efetiva análise de pontos fortes e fracos do sistema em resultado de reflexão partilhada nem recomendações de planos de ação adequados.

É referido que o CAQ, com o apoio do GAQ, promove a monitorização permanente do SIGQ, incidindo sobre o grau de execução dos procedimentos, indicadores, questionários, cumprimento dos prazos e ações de melhoria. Seria de esperar que o CAQ tivesse uma preocupação predominante de reflexão estratégica e definição de política.

O SIGQ abarca todos os aspetos essenciais mas com níveis distintos de desenvolvimento. O sistema cobre adequadamente a área do Ensino e Aprendizagem. Apesar da estrutura coerente do SIGQ, que permite considerar o sistema como um todo, alguns processos não estão suficientemente interligados.

A CAE pôde apreciar o extenso e cuidado investimento colocado pelo IPG na implementação do seu Sistema de Garantia da Qualidade. Verifica-se o detalhe cuidado da documentação de referência, e os órgãos que garantem o funcionamento do sistema estão constituídos e desenvolvem a sua atividade regulamentar. Porém, a CAE considera que a eficácia dos órgãos não está suficientemente acautelada. Em toda a cadeia de referenciação a cultura subjacente coloca um foco excessivo na produção de relatórios e na correção de não-conformidades. Frequentemente a melhoria da qualidade é assumida como um processo de sucessiva redução de não conformidades, assintoticamente tendendo para a conformidade total e, então, e nesta interpretação, concluída.

Assim, a CAE considera que a análise crítica da essência dos processos é insuficientemente desenvolvida.

A CAE considera que várias razões convergem para esta circunstância: a) A ausência da construção e discussão de planos da qualidade sectoriais, e a sua agregação e abstração nos diferentes níveis do SIGQ; b) A nomeação dos Diretores de Escola, nos termos estatutários, que garante uma maior eficácia funcional, mas que também retira alguma oportunidade para a geração de reflexões e contribuições críticas; c) O historial do SIGQ, com raízes na inicial implementação de um sistema ISO na ESTG, reconhecido e alargado às demais Escolas do IPG. Desta forma, um sistema marcadamente procedimental, com uma forte ênfase no controlo e correção de não-conformidades; d) Uma comunidade de estudantes relativamente pequena, e uma associação académica reconhecida pela instituição e pelos estudantes como agente eficiente na solução das questões que se colocam no ensino e aprendizagem. É privilegiado o papel dos núcleos, e a participação da Associação Académica nos órgãos de gestão política da qualidade. Desta forma, sai fragilizada a posição dos elementos eleitos para a representação nos órgãos de coordenação pedagógica.

### **3. Pontos fortes e boas práticas**

#### **3.1. Principais pontos fortes do sistema:**

A CAE singularizou os seguintes pontos fortes do sistema:

- a) O forte compromisso do Presidente e da equipa da presidência com a implementação de um sistema interno de garantia da qualidade;
- b) O amplo desenvolvimento de plataformas de informação;
- c) O uso generalizado da informação para elaborar planos de ação;
- d) A proximidade dos responsáveis e professores aos estudantes, facilitando a melhoria dos processos, e garantindo um bom apoio à introdução de melhorias no sistema de garantia da qualidade.

Adicionalmente, e do leque dos pontos fortes sinalizados pelo IPG, são de relevar:

- a) A estrutura de um Conselho de Avaliação e Qualidade (CAQ), para estabelecer políticas e orientações e de um Gabinete de Avaliação e Qualidade (GAQ) para assegurar a sua operacionalização é adequada;
- b) A monitorização sistemática dos processos de ensino aprendizagem com a produção de relatórios e indicadores relevantes sobre o funcionamento dos ciclos de estudos e serviços. (A ausência de uma referência à Investigação, inovação, e prestação de serviços traduz a perspetiva da sua menor expressão no SIGQ);
- c) O elevado grau de desmaterialização da documentação de suporte e de automatização dos procedimentos inerentes. (Porém, a CAE considera que a integração e abrangência do sistema ainda requerem investimento);
- d) A avaliação dos serviços de apoio (académicos; formação, cultura e desporto; bares; cantinas; residências e biblioteca, entre outros) e consequente definição de ações de correção e/ou melhoria;
- e) O Wemake, sobressaindo como uma boa ferramenta para a manutenção de agenda e gestão de tarefas (implementação e controlo de planos de ação com respetivos níveis de responsabilidade e melhorias).

### 3.2. Boas práticas, passíveis de difusão:

A implementação de uma ferramenta de gestão do sistema que possibilita a implementação e controlo de planos de ação com respetivos níveis de responsabilidade e melhorias, ocorre como sendo uma boa opção para a calendarização e acompanhamento de planos e tarefas participados.

## 4. Recomendações para melhoria do sistema

### 4.1. Recomendações essenciais – aspectos a requerer acção correctiva

Deve haver revisão sistemática do SIGQ, na sua estrutura e modelo e na sua conceção. A CAE entende que o processo de acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema interno de garantia da qualidade deverá ser mais abrangente, reforçando a incidência sobre a essência dos processos, em detrimento da sua mecânica.

É necessário focar a atenção nas rotinas essenciais. Há que garantir que nos diferentes níveis da organização o SIGQ é assumido e partilhado de forma visível. As páginas eletrónicas das Unidades Orgânicas e dos Órgãos de Gestão devem ter um papel determinante na divulgação do SIGQ. É necessário garantir que os parceiros reconhecem o sistema como seu.

O Manual da Qualidade deve transformar-se num documento breve, conciso e de linguagem clara. Neste processo de densificação do Manual da Qualidade, deve ser removido o requisito de reedição por força das alterações da oferta formativa.

A Investigação e Desenvolvimento devem ser nucleares à atividade de um instituto politécnico. Deve definir-se centralmente uma política interna para a investigação, e deve fomentar-se a criação de incentivos para a I&D. Deve ser reforçada a coordenação estratégica da investigação, para que se verifique um foco efetivo da instituição na investigação e desenvolvimento.

Para que a instituição possa atingir o seu objetivo estratégico na área da I&D é indispensável que o plano estratégico contenha uma afirmação clara dos objetivos concretos da instituição nesta área, e que sejam definidos os planos de ação para os atingir. É recomendável que o corpo docente mais jovem inicie já os seus programas de doutoramento nestas áreas. É importante que seja feito um

levantamento do atual estágio de adequação do desenvolvimento da formação de competências, e que seja garantido o apoio aos docentes já envolvidos em projetos de investigação e desenvolvimento.

O SIGQ deve evidenciar a existência de indicadores, objetivos e níveis definidos para a mobilidade de docentes e para a criação de redes. A definição da estratégia para o desenvolvimento de ligações com outras instituições de ensino superior é especialmente importante. No plano de auditorias internas, haverá vantagem em dar prioridade à Unidade de Investigação para o Desenvolvimento.

Deve ser garantida a adesão à plataforma nacional de repositório de publicações científicas (RCAAP).

Deve ser garantida a articulação entre a Unidade de Desenvolvimento e Investigação (UDI) e os Conselhos Técnico-científicos (CTC), e construída uma política articulada com as unidades orgânicas. Esta política deve incorporar a política de formação e desenvolvimento do corpo docente. A avaliação do desempenho do pessoal docente deve estar em sintonia com os objetivos estabelecidos para a atividade de I&D.

A necessidade de participação das partes interessadas externas, nomeadamente na promoção da transferência do conhecimento através da valorização económica no âmbito da transferência do conhecimento, e o interesse na congregação de entidades externas com interesse em desenvolver os seus produtos e atividades em parceria, recomenda a constituição de um órgão ou fórum, mesmo que informal, representativo e promotor desta ligação ao exterior.

Também ocorre a necessidade de envolver as partes interessadas externas de uma forma ajustada aos seus interesses e motivações. Por exemplo, através de sessões públicas, mostras de tecnologia, sessões culturais, constituição de conselhos consultivos, etc.

Deve ser facultado apoio adequado à atividade de I&D: A constituição de uma base de dados da atividade de I&D; o desenvolvimento de uma estratégia institucional de investigação com foco em áreas definidas; o desenvolvimento de um sistema de apoio aos docentes que desenvolvem trabalhos de doutoramento; o reforço da importância da função de um gabinete de apoio à investigação.

#### 4.2. Recomendações adicionais, colocadas à consideração da instituição

O IPG inscreveu no relatório de autoavaliação a elevada taxa de resposta aos questionários relativos ao ensino aprendizagem por parte dos estudantes (na ordem dos 70%), como traduzindo um ponto forte. A CAE considera que a restrição de acesso a informação académica aplicada aos estudantes que não preenchem o inquérito constitui um fator que retira significância às respostas coligidas, e à informação final resultante da análise dos inquéritos. Sendo relevante a preocupação sobre o nível de respostas, deverão ser adotados esquemas de incentivo positivo. Os estudantes eleitos para os órgãos, a associação académica e os núcleos têm uma particular responsabilidade na sensibilização do corpo discente. Uma clara e atempada divulgação da sequência dada à análise dos inquéritos e às medidas adotadas face às anomalias verificadas no ensino e aprendizagem constituirá a promoção natural para a participação dos estudantes.

A visibilidade da informação, nomeadamente da informação para o exterior, requer uma melhor estrutura. Também na informação interna, alguma documentação essencial encontra-se colocada em depósitos (diretorias), mas com uma estrutura pouco acessível. Quando diferentes aspetos do SIGQ estão contidos dentro de um mesmo documento, a organização de um sumário-índice do conteúdo evitaria ter que abrir vários documentos na pesquisa de determinada informação. De alguma forma, a tabela de anexos e de ligações que a instituição elaborou para o Relatório de Autoavaliação é um exemplo para a estrutura de organização da página web do IPG na área da gestão da qualidade. É

portanto relevante a preocupação manifestada pelo IPG em desenvolver o seu Portal do Gabinete de Avaliação e Qualidade.

Face à referência à dificuldade na implementação de alguns procedimentos definidos no SIGQ motivada pela ausência de conhecimento sobre rotinas do sistema e à resistência de alguns sectores/públicos ao cumprimento dos critérios de gestão, considera-se que não é aceitável que possa ser invocado o desconhecimento sobre as rotinas do sistema. É recomendável reduzir ao número de rotinas, focando a atenção nas rotinas essenciais.

Para ultrapassar as reclamações sobre o excessivo trabalho associado ao SIGQ, e consequente resistência, é aconselhável promover a constituição de um grupo de trabalho que desmistifique estas reclamações sobre o acréscimo de trabalho burocrático, ou que, sendo consideradas justificadas, as identifique e proceda as relevantes propostas de correção e alteração.

Sobre a difícil articulação entre os sistemas de avaliação de desempenho e o SIGQ, a CAE concorda que a articulação é indispensável para favorecer uma cultura da qualidade institucional e incitar a melhoria contínua no plano individual. As auditorias internas podem procurar abordar esta função, desde que se dediquem mais a analisar a essência dos processos, e menos o controlo de não-conformidades.

Perante a referida resistência dos docentes face aos resultados obtidos na avaliação dos estudantes e ao desenvolvimento de planos de ação é possível identificar a necessidade de promover uma maior partilha do SIGQ, nomeadamente através da participação crítica na sua construção e evolução (por exemplo, através da participação na preparação de balanços da qualidade).

Elaborar um Manual de Boas Práticas, compilando, divulgando e promovendo a melhoria com base na experiência genericamente reconhecida. Promover o reconhecimento do mérito, mesmo que de uma forma simbólica. Atuar de forma consequente e visível na correção de situações anómalas.

Prosseguir e desenvolver as iniciativas orientadas à promoção da disponibilização da informação e desmaterialização de processos nos serviços de apoio. Por exemplo, desenvolver o suporte ao controlo de assiduidade na base de um reconhecimento biométrico e processamento de justificações e autorizações com base no sistema de informação.

Reforçar a ação do observatório de empregabilidade e gabinete de integração profissional, como suporte importante para a compilação da informação oficial exigida sobre a empregabilidade das diferentes formações. Garantir a capacidade para compilar e tratar informação sustentada para contrapor à que é ocasionalmente divulgada pela tutela.

Se parece haver insuficiente sensibilização do pessoal docente, não docente e estudantes, é possível que seja preferível idealizar novas orientações de ação, do que manter ou ampliar o mesmo tipo de ações já desenvolvidas.

## 5. Observações

### 5. Observações

A CAE pôde apreciar, para a maioria dos capítulos em análise, a cuidada definição e o esforço colocado pelo IPG na implementação do SIGQ.

Na pronúncia submetida pelo IPG, apreciou o reconhecimento da relevância da maioria das recomendações, bem como a informação de que algumas das questões apontadas na visita e no

relatório provisório se encontravam já em execução, ou em planeamento. É o caso do plano de formação pedagógica. Assinala também o esclarecimento de que o IPG tem, também, em execução, projetos internacionais geridos pelo GMC.

Porém, a CAE não encontrou, na argumentação apresentada, razões factuais ou que considerasse suficientemente relevantes para conduzir à necessidade de alteração da avaliação sobre cada um dos capítulos, ou das condições associadas à certificação.

Procurou, nomeadamente nas reuniões que realizou na visita ao IPG, para além da avaliação do grau de definição e implementação do SIGQ, dos seus procedimentos e dos inquéritos de satisfação, verificar quer a sua eficácia, quer o grau de assimilação de uma cultura da qualidade participada e partilhada. Procurou realçar a importância de a melhoria da qualidade dever ser sempre orientada para os aspectos associados à missão do IPG.

Com esta preocupação presente, a CAE entende que as auditorias internas, a estender a todas as unidades, deveriam dar prioridade, entre outras matérias, à análise crítica sobre a eficácia da intervenção dos estudantes nos processos de ensino e aprendizagem. Verificou-se, por exemplo, que a eficácia das decisões do âmbito do ensino e aprendizagem, que envolvem os estudantes, recorre excessivamente à estrutura dos núcleos e associação académica, do que deriva uma implícita diminuição da relevância da representação dos elementos eleitos para os órgãos de coordenação. A CAE não obteve evidência de que sobre o processo de criação de novos ciclos, independentemente do resultado da apreciação da candidatura (e especialmente nas situações em que as propostas não foram aprovadas), seja desenvolvida reflexão crítica que reverta na identificação das causas e ação consequente. Os docentes e as entidades empregadoras não são ouvidos, por exemplo, numa análise posterior sobre propostas de novos ciclos não aprovadas.

Embora reconhecendo que o acesso à lista das "boas práticas" enumeradas pelos docentes do curso/escola, referida na pronúncia, pode ser considerada indutora da inovação e implementação de novas ideias, no que se reporta à cultura da qualidade a CAE identificou uma grande ênfase na conformidade, em detrimento da promoção da inovação.

Não se questiona que as regras que permitem compensar financeiramente a participação dos docentes em projectos de formação sediados na UDI sejam conhecidas. A CAE tem dúvidas que possam enquadrar pagamentos directos da actividade de docentes de carreira em exclusividade. É considerado crítico que o modelo seja susceptível de promover a incoerência na atribuição de serviço docente, dado que uma parte deste serviço decorre da obrigação associada a um plano de distribuição aprovado nos órgãos competentes da Escola, e outra decorre de incentivo financeiro da UDI.

Sem perder a noção de que a actividade de investigação não deve ser sobrecarregada com um excessivo peso de controlo, não importa apenas garantir a "comparação entre os planos de actividades ... e os relatórios de investigação ...", ou a "demonstração" do "cumprimento dos indicadores". Não se pretende apenas que se verifique posteriormente se houve ou não desvios. A CAE não teve acesso a evidência formal de deteção de desvios, de análise, e de decisão de plano formal de correção, e de acompanhamento da sua implementação.

A análise da informação coligida pela auscultação ainda não concluída sobre (o processo e) o Regulamento de Avaliação de Docentes permitirá oportunamente a proposta, discussão, decisão e introdução de eventuais alterações, à luz da experiência desenvolvida.

É importante que a plataforma informática que suporta a avaliação de desempenho contemple a incorporação automática de elementos de informação dispersos, e reunidos nos vários subsistemas do SIGQ (por exemplo, serviço docente, avaliação do ensino, produção científica creditada, projetos de extensão avaliados, etc.).

O IPG refere, na pronúncia, que os planos de formação pedagógica do corpo docente estão em curso e em implementação. Do ponto de vista do SIGQ importa clarificar a sequência de procedimentos que identificam as razões concretas que justificam instâncias efetivas de recomendação de "planos de recuperação" de formação específica aplicada a docentes, face a diagnóstico prévio.

A pronúncia situa a análise da necessidade de professores especialistas na presidência, mas não



clarificou a sede da definição das “áreas carenciadas”, nem da construção da fundamentação dessa definição.

No capítulo sobre os Serviços de Apoio, o Relatório do IPG refere que “... o software de serviços acadêmicos SOPHIA permite efetuar requerimentos online, estando ainda disponíveis diversos serviços online para estudantes e professores: consulta de processos acadêmicos individuais, lançamento de notas online; lançamento e consulta de sumários, etc.”. O IPG esclareceu, na pronúncia submetida, que o lançamento e consulta de sumários são assegurados pelo SOPHIA. A CAE retirou esta referência no Relatório.

Quando a CAE afirma que “A preocupação em aumentar o número de ações de divulgação dos programas de mobilidade junto dos docentes é manifestada pelo IPG sem que, contudo, seja explicitada a forma como a fixação de metas é alcançada, nem é feita referência a qualquer forma de “benchmarking” não pretende referir-se ao mecanismo anual de fixação do QUAR, nem aos indicadores. O que a CAE interroga é sobre a razão/justificação da fixação da mobilidade em valores específicos, e sobre a sede da correspondente decisão.

O Relatório do IPG não referia a “existência” de benchmarking feito no âmbito do ERASMUSCENTRO. Fica por esclarecer a forma como a sua leitura verte para a definição do benchmarking do IPG.

A “internacionalização” é um vetor estratégico da instituição, que se desenvolve no ensino, na investigação, na atividade de extensão. A CAE observou que a internacionalização é vista como “autónoma” nos diferentes sectores/áreas de atividade.

No que se reporta à ligação e coordenação entre a UDI e os Conselhos Técnico-Científicos, e à necessidade de medidas para garantir a coerência e articulação da ação, a CAE tem presente que a UDI gere projetos, aos quais associa recursos humanos afetados a unidades científico pedagógicas. A articulação entre o levantamento e planeamento das necessidades de formação e de qualificação do corpo docente, e o seu envolvimento em atividade de investigação enquadrada pela UDI é certamente complexa, e é um fator crítico para o desenvolvimento sustentado da qualificação do corpo docente. A CAE não teve evidência da existência de uma abordagem estruturada.

Admite-se que a Presidência, Unidades Orgânicas, Serviços, Gabinetes, Professores, Funcionários e Estudantes conhecem o SIGQ e as diversas responsabilidades inerentes ao seu funcionamento e que assim contribuem para a melhoria organizacional da instituição. Contudo, não é suficientemente evidenciado que a garantia da qualidade seja parte natural e integrante das atividades da instituição e da sua gestão estratégica. Não é claro que sejam apresentadas evidências consistentes de que a informação é sistematicamente utilizada para a gestão do funcionamento da instituição, bem como para a monitorização e melhoria do seu desempenho.

A CAE mantém a consideração feita ao longo do Relatório da Auditoria sobre o envolvimento das partes interessadas, e sublinha a importância fundamental da eficácia desse envolvimento. Mas a CAE concluiu que há fragilidade no que se refere à eficácia do envolvimento. Registou testemunho com referência à ineficácia da representação em conselho pedagógico, face ao alheamento dos representados ditado pela existência de vias informais a que associam um grau de eficácia significativo. Os docentes são envolvidos no ensino aprendizagem, avaliação dos serviços, investigação, novos ciclos de estudos, alterações de planos de estudos, entre outros, mas não são ouvidos, por exemplo, numa análise posterior sobre propostas de novos ciclos não aprovadas. As entidades empregadoras são envolvidas nos processos de novos ciclos de estudos, oferta formativa ajustada às necessidades e estágios, o que não obsteu a que algumas propostas de novos cursos não tivessem sido aprovadas, não havendo evidência de envolvimento consequente das entidades externas.

O envolvimento da comunidade, pela avaliação dos seus serviços prestados através de questionário corresponde, na prática, a uma simples manifestação do grau de satisfação.

O processo de auditoria está datado a Dezembro de 2013 e, portanto, ainda que apreciando as alterações já feitas, ou em curso, elas não podem ser consideradas no relatório final da CAE.

## 6. Conclusão

6.1. O sistema interno de garantia da qualidade auditado cumpre os requisitos mínimos para a sua certificação, de acordo com os critérios definidos no Manual para o Processo de Auditoria?

Sim, sujeito a condições

6.2. Condições a serem cumpridas e respetiva calendarização, no caso de ser proposta uma decisão de certificação condicional

A CAE considera que a eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade na Investigação e Desenvolvimento, avaliadas como estando num estágio de desenvolvimento parcial, requerem atenção progredindo para um estágio em que essa vertente constitua uma parte integrante do SIGQ, garantindo que a sua inclusão no enunciado estratégico incorpora um grau de definição mais específico sobre as áreas de desenvolvimento assumidas pela instituição.

A política da qualidade deve atingir um grau de definição pelo menos próximo do que é atingido para o ensino e aprendizagem. O tipo de ajustamento adotado na política institucional para a investigação e desenvolvimento face às orientações estabelecidas pela Fundação para a Ciência e Tecnologia deve ser clarificado.

É importante que seja analisada a coordenação entre a UDI e os Conselhos Técnico-Científicos, e que sejam introduzidas as medidas necessárias para garantir a coerência e articulação da ação das unidades orgânicas com a UID.

Deve ser garantido o acesso ao repositório nacional (RCAAP) para as publicações científicas. Nesta linha, é importante que seja avaliada a definição de uma política de auto arquivo.

A solidez da monitorização da qualidade da ID deve ser garantida e formalizada a nível institucional.

O ajustamento da política de investigação e desenvolvimento ao contexto da missão regional exige o reforço da participação de elementos da envolvente socioeconómica e cultural. Para que se possa atingir um maior grau de cumplicidade e responsabilização é recomendável que esta ligação seja de carácter mais formal e representativo. A formalização da criação de um conselho incorporando estes elementos poderá ser apenas um passo neste sentido.

A CAE considera que estes desenvolvimentos requerem um trabalho ponderado, partilhado e sedimentado, e um ciclo de experiência que permita desenvolver alguma análise crítica sobre o seu impacto. As alterações necessárias deverão ser concluídas no prazo de 1 ano. Pela complexidade associada aos aspetos de conceção, e pelo tempo necessário para que se possa dispor de resultados para análise, a CAE considera que só fará sentido reavaliar esta vertente após um período de 2 anos.

A CAE considera que a eficácia dos órgãos não está suficientemente acautelada. Em toda a cadeia de referenciação a cultura subjacente coloca um foco excessivo na produção de relatórios e na correção de não-conformidades. A melhoria da qualidade é excessivamente assumida como um processo de sucessiva redução de não-conformidades, assintoticamente tendendo para a conformidade total e, então, e nesta interpretação, concluída. Considera-se que a análise crítica da essência dos processos é insuficientemente desenvolvida.

Considera-se necessária a construção e discussão de planos e balanços da qualidade sectoriais, e a sua agregação e abstração nos diferentes níveis do SIGQ.

A reflexão sobre as fragilidades na participação dos agentes internos e externos deve ser focada nos

vetores centrais da missão da instituição ao nível dos processos de ensino e aprendizagem, investigação e desenvolvimento e ligação ao exterior. É sobre estas questões de eficácia nos vetores centrais de missão que as auditorias internas se deveriam prioritariamente debruçar. Mais do que a garantia do cumprimento das disposições legais e estatutárias é essencial que o sistema seja reconhecido como eficaz na melhoria contínua das atividades desenvolvidas, e na participação das partes interessadas.

### 6.3. Fundamentação da apreciação de cumprimento assinalada em 6.1

Nenhuma área foi avaliada como insuficiente; a área de “ensino e aprendizagem”, e o “sistema no seu todo” foram avaliadas como em desenvolvimento substancial; apenas duas áreas, “investigação e desenvolvimento” e “participação das partes interessadas nos processos de garantia da qualidade” foram avaliadas como em “desenvolvimento parcial”. A área “Definição e documentação da política institucional para a qualidade” e a área “O sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo”, são consideradas como em desenvolvimento “substancial”, e nenhuma das áreas é considerada como “insuficiente”.

Para cada um dos Capítulos:

2.1 A documentação e a definição de responsabilidades estão muito bem organizadas, contribuindo para a promoção do sistema no seu todo. Na área da investigação e desenvolvimento essa avaliação não é atingida, devendo ser considerada em desenvolvimento “substancial”.

2.2.1 Requer melhoria na definição e validação das competências desenvolvidas nas UCs, na efetividade da participação dos estudantes, no reforço da centralidade do Conselho Pedagógico. Considerada em desenvolvimento “substancial”.

2.2.2 Avaliada como em desenvolvimento “parcial”. É necessário um esforço substantivo de modelação, definição e implementação, para que a sua inclusão articulada como componente do SIGQ seja efetiva.

2.2.3 Avaliada como “substancial”. Não existe, para todos os procedimentos essenciais para a garantia da qualidade, a definição de planos, indicadores e metas, a monitorização e avaliação, no sentido da melhoria contínua. Incrementar o controlo sobre a prestação de serviços, promovendo planos e ações corretivos.

2.2.4 Não há evidência de um modelo de afetação de recursos que decorra de objetivos estratégicos, associado ao levantamento de necessidades. Não decorreu o tempo necessário para que houvesse oportunidade de consolidar o modelo de avaliação do desempenho do pessoal docente. Não é registada a importância da formação dos docentes, nomeadamente na sequência de recomendações derivadas da análise de anomalias no funcionamento de UCs. Avaliada como “substancial”.

2.2.5 Avaliada como “substancial”. Ênfase excessiva nos suportes informáticos, que relega para segundo plano a essência da construção participada da melhoria da qualidade. A estrutura dos procedimentos dos serviços não está desenvolvida ao mesmo nível.

2.2.6 Avaliada como “substancial”. O Regulamento apenas foi publicado em FEV2013. Não decorreu um ciclo que permita a avaliação crítica e revisão acompanhada.

2.3 Avaliada como “substancial”. Os representantes no CAQ são praticamente todos por inerência. A representação dos estudantes, por um elemento da associação de estudantes, assume um cariz orgânico, e não abrange o universo dos estudantes. A integração do SIGQ na gestão estratégica

adquire uma perspetiva mais de controlo a posteriori do que de planeamento estratégico.

2.4 Avaliada como “parcial”. É desejável o reforço da centralidade do papel do Diretor de Curso, e o reforço da integração do Conselho de Cursos na cadeia de garantia da qualidade. É indispensável que o foco seja colocado na eficácia da participação das partes interessadas.

2.5 Avaliada como “substancial”. A página web requer uma estrutura categorial que facilite o acesso a documentação específica. O SI é mais frágil ao nível das Escolas, no apoio ao Conselho Pedagógico e aos Diretores de Curso. É necessário desenvolver mecanismos de integração.

2.6 Avaliada como “substancial”. É possível aceder à maior parte, mas não à totalidade da informação. A política institucional para a comunicação externa não está ativamente focalizada na qualidade.

2.7 Considera-se uma avaliação de “substancial”. Deverá ser mais abrangente, reforçando a incidência sobre a essência dos processos, em detrimento da sua mecânica.

2.8 Considera-se uma avaliação de “substancial”. O sistema cobre adequadamente a área do Ensino e Aprendizagem. É necessário investimento nas áreas da Investigação e da Prestação de Serviços para que o SIGQ seja efetivo e articulado. É necessário que se verifique a recolha sistemática das perceções dos diversos atores através de práticas de reflexão estruturada, e participada.