

# ASIGQ/19/0000004 — Relatório final da CAE

## 1. Introdução

1. Instituição de ensino superior / Entidade instituidora:

Universidade De Lisboa

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

Universidade De Lisboa

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

Instituto Superior De Ciências Sociais E Políticas

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

Instituto Superior De Ciências Sociais E Políticas

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

A visita ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas decorreu nos dias 3 a 5 de julho de 2019.

Participaram na visita: Madalena Alarcão (Presidente da CAE), Jacinto Vidigal Silva, Javier

Bará-Temes, Ivânia Tavares e Madalena Fonseca que secretariou a CAE, em representação da

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).

O Plano de Reuniões foi previamente definido, adaptando o Programa Tipo disponibilizado pela A3ES às Instituições de Ensino Superior (IES). Realizaram-se reuniões com: 1 - Autoridade académica máxima; 2 - Equipa responsável pela autoavaliação; 3 - Estrutura de coordenação estratégica do SGQ; 4 - Vertente do ensino e aprendizagem no SGQ; 5 - Estudantes de 1º e 2º ciclo; 6 - Estudantes de 3º ciclo e pós-doutoramento; 7 - Vertente da investigação e desenvolvimento no SGQ; 8 - Serviços de apoio; 9- Docentes; 10- Colaboração interinstitucional e com a comunidade; 11- Autoridade académica máxima; 12- Autoridades académicas e individualidades convidadas. Todas as reuniões decorreram em instalações do ISCSP, na cidade de Lisboa.

Antes da visita a CAE solicitou documentação complementar que lhe foi facultada pela instituição, assim como o acesso à plataforma MyISCSP.

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 de Gestão e Garantia da Qualidade (SIGQ).

No conjunto das reuniões foi ouvida e questionada uma significativa amostra das partes interessadas, na perspetiva do SIGQ, cobrindo as diferentes áreas de atividade. Esta audição permitiu completar a compreensão que a CAE tinha formulado acerca do SIGQ, a partir da leitura do RAA (Relatório de Autoavaliação), da consulta do site institucional e da análise da informação complementar facultada pelo ISCSP bem como esclarecer aspetos omissos ou menos claros.

O ISCSP assumiu o processo de certificação do SIGQ com grande envolvimento. A visita decorreu de forma muito positiva, as reuniões foram muito produtivas e os interlocutores participaram ativamente.

Ainda que o ISCSP tenha disponibilizado informação complementar e, no início da visita, tenha feito uma apresentação pormenorizada do sistema de informação e de exemplos de processos nas plataformas eletrónicas do ISCSP, a CAE não pode deixar de manifestar algumas críticas ao Relatório de Autoavaliação submetido ao processo ASIGQ. Com efeito, o relatório tem algumas limitações, sobretudo ao nível da falta de evidências e links para exemplos de processos e procedimentos em curso, e revela alguma falta de coerência interna que a CAE admite decorrer de modificações em curso na própria estrutura orgânica do ISCSP, nomeadamente ao nível dos Serviços Técnicos e Administrativos.

## **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 garantia da qualidade (estratégia institucional para a qualidade e objetivos de qualidade; organização do sistema de garantia da qualidade, respetivos atores e níveis de responsabilidade; documentação do sistema)

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

Substancial

2.1.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A política institucional para a qualidade está definida no Manual da Qualidade (MQ, 2019, v3.1; versão original 2013), em articulação com o Plano Estratégico (PE, 2018-2021), assim como nos Planos Anuais de Atividades e Orçamento (2016, 2017, 2018), assumindo-se como o 1º objetivo estratégico. Nestes documentos é afirmado o compromisso com a melhoria contínua em todas as áreas de intervenção da instituição. O Sistema de Gestão da Qualidade do ISCSP (SGQ) assume como linhas orientadoras os Referenciais de Qualidade A3ES, o Modelo CAF Educação 2013 e a Norma ISO 9001: 2015.

De acordo com o RAA e com o MQ, a direção do SGQ é feita pela gestão de topo (Presidente e Vice-Presidente com pelouro da Qualidade), a coordenação pelo Conselho de Gestão da Qualidade (CGQ) e a Gestão Operacional pela Área de Avaliação e Garantia da Qualidade (AAGQ). A AAGQ encontra-se em processo de reorganização (decorrente da alteração dos Estatutos do ISCSP; Despacho nº 4584/2019, de 6 de maio), o que terá levado a que surjam algumas inconsistências entre os vários documentos submetidos no processo ASIGQ (p.e., o anexo II do MQ indica 3 serviços enquanto o RAA refere 4 serviços).

O MQ, depois de fazer o enquadramento institucional e de referir a articulação do SGQ com o Sistema de Gestão do ISCSP SG), apresenta a Política da Qualidade, o Plano da Qualidade, a estrutura organizacional do sistema, a documentação, os indicadores e o processo de monitorização. De acordo com o RAA, são documentos do SGQ a Política da Qualidade, o Plano da Qualidade, o Manual de Qualidade, o Plano de auditorias internas e os Manuais de procedimentos e serviços. São documentos do SG o Plano Estratégico, o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades. Não é, no entanto, clara, esta articulação entre o SG e o SGQ, uma vez que ambos os sistemas parecem ter objetivos de definição estratégica. De acordo com a figura 2 do MQ, o Plano da Qualidade define objetivos estratégicos e indicadores a 4 anos, para todas as áreas de atividade da IES. Seria expectável que a definição dos objetivos estratégicos fosse feita ao nível do Plano Estratégico, com indicação das metas e dos indicadores, focando-se o plano da qualidade nas ações a desenvolver no sentido de concretizar um processo de melhoria contínua e de contribuir para que os diversos sectores da IES possam atingir as metas definidas. Durante a visita, a informação recolhida permitiu à CAE confirmar a visão dada pelo MQ. No plano da gestão documental, a instituição está a rever os processos e procedimentos do SGQ, estando as diversas áreas a fazer a revisão dos manuais de procedimentos. Da informação recolhida, a CAE recomenda que haja uma maior clarificação entre processos, procedimentos e instruções de trabalho

Ao nível da documentação, existe alguma inconsistência entre a informação indicada no RAA e a informação contida no MQ. No MQ, no item documentação do SGQ, são identificados como documentos o Plano Estratégico, a Política da Qualidade, o Plano da Qualidade, o Plano de Atividades, os Relatórios de Atividades, o Regulamento de Atribuições e Competências do CGQ, o Manual de Controlo Interno, o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas,

reforçando, de novo, a ideia de que o SG e o SGQ deveriam ser um único sistema.

O MQ refere que o ISCSP “adota a abordagem por processos”: de gestão (planeamento estratégico, desenvolvimento de planos atividades, gestão orçamental, gestão de recursos humanos, gestão da qualidade, comunicação institucional), de realização (ensino, investigação, formação, consultoria, desenvolvimento e cooperação, sociedade, serviços) e de suporte (às aulas, emissão de documentos certificativos, gestão administrativa de RH, gestão administrativa e financeira, gestão de SI/TI, instalações, aprovisionamento). Ainda que os processos estejam genericamente identificados, a CAE recomenda uma revisão do MQ de forma a dar informação mais completa sobre os mesmos, para melhor poder compreender-se a forma como o SGQ mapeia as diversas áreas de intervenção. A CAE recomenda, ainda, que seja feito um mapeamento entre os processos do SGQ e os referenciais A3ES. O MQ deverá também ser mais preciso relativamente à forma como são identificados os fatores suscetíveis de gerar desvios, relativamente aos resultados planeados, bem como sobre a forma como é gerido este risco. Durante a visita, a CAE pode, contudo, verificar que esta preocupação existe e que ela é fundamentalmente feita em contexto de reunião, sendo registadas em ata as análises e monitorizadas nas reuniões seguintes.

O Plano da Qualidade 2014-2017, definido em articulação com o PE, identificava os objetivos estratégicos (ensino conferente de grau, formação complementar, investigação, cooperação e desenvolvimento, serviços, recursos humanos, recursos materiais e técnicos), os indicadores e fórmula de medição, bem como o setor da instituição responsável pela recolha de evidências. No entanto, os indicadores estavam definidos de forma muito genérica, quase sempre sem uma métrica objetiva associada, nem metas, por objetivos. O Plano da Qualidade 2018-2021, em articulação com o novo PE, define novas áreas estratégicas - ensino, investigação, unidades de desenvolvimento, áreas operacionais, recursos humanos, recursos materiais, recursos financeiros, responsabilidade social - e remete os indicadores para um anexo. Há 350 indicadores associados ao Plano da Qualidade 2018-2021.

Embora se perceba que o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) estruture todo o SGQ, a documentação encontra-se fragmentada e há, por vezes, redundâncias e lacunas ou, pelo menos, dificuldade em encontrar a informação. A CAE discutiu esta questão em algumas das reuniões realizadas durante a visita, concluindo que, nomeadamente ao nível do ensino, da investigação e dos serviços, a análise da informação, a definição de ações de melhoria e a sua monitorização é feita em contexto de reunião. A título de exemplo, a CAE teve dificuldade em encontrar as evidências sobre as ações de melhoria definidas na sequência de cada exercício de avaliação, bem como sobre a sua monitorização e reflexão subsequente, embora essa informação exista, nas atas de reuniões. No entanto, os relatórios produzidos no âmbito do sistema de garantia de qualidade não espelham essa atividade de meta-avaliação, focando-se sobretudo no registo das atividades em si mesmas, numa ótica de conformidade, sem a riqueza das análises das atas das reuniões.

Foi, efetivamente, no âmbito da meta-avaliação que a CAE teve dificuldade em encontrar evidências ao nível da análise e reflexão. Durante a visita foi possível compreender que esta abordagem é feita em diversas reuniões, nomeadamente de Coordenação das Unidades de Coordenação e dos Serviços com a Gestão de Topo, embora não fique documentada, da melhor forma, em relatórios próprios do SIGQ. Com efeito, os modelos de relatório são bastante pobres ao nível da análise e reflexão sobre a informação recolhida, não incorporando as reflexões que a CAE encontrou nas atas de diversas reuniões, muito mais ricas e completas.

Enquanto área responsável pela operacionalização do SGQ, a AAGQ é também responsável pela concretização do plano de auditorias internas. Durante a visita, a CAE solicitou exemplos dessas auditorias verificando que em 2018 e 2019 o foco foi colocado na página web e no sistema de avaliação.

Em conclusão, ainda que o SGQ do ISCSP se encontre em substancial processo de desenvolvimento, alinhado com os referenciais da A3ES e com o PE da instituição, integre mecanismos e defina procedimentos adequados aos referenciais adotados, a CAE é de opinião que o Manual da Qualidade deve ser revisto no sentido de tornar mais inteligível a arquitetura do sistema interno de garantia de

qualidade e de apresentar de forma clara os processos e procedimentos de garantia de qualidade, alinhados com os referenciais A3ES, bem como de especificar os vários níveis de análise e retorno de informação e a sua articulação com a estrutura de gestão e a meta-avaliação do próprio sistema.

## **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 processo de ensino e aprendizagem está substancialmente desenvolvido no que diz respeito à definição e documentação de objetivos, funções, atores e responsabilidades. O ISCSP desenvolveu, no seu sistema de informação, uma metodologia de atualização (por parte do docente responsável) e de validação (por parte da coordenação) da ficha de unidade curricular (FUC) que permite garantir a qualidade do seu conteúdo. O modelo da FUC está alinhado com o modelo do guião ACEF da A3ES e a sua validação, no sistema, permite às áreas de coordenação identificar eventuais redundâncias e/ou omissões e solicitar alterações antes da disponibilização pública da FUC. Apesar das limitações de informação do RAA, a este nível, a CAE pode aceder ao sistema de informação do ISCSP, consultar informação complementar e, durante a visita, verificar os procedimentos de garantia da qualidade, na área do ensino.

A estrutura de coordenação das atividades de ensino e aprendizagem do ISCP é constituída por unidades de coordenação pedagógica e científica, existindo atualmente 11 Unidades. Cada unidade tem um Coordenador e um Coordenador adjunto. Cada unidade coordena os ciclos de estudos de licenciatura, mestrado e doutoramento da respetiva área, existindo, ao nível de cada ciclo de estudos, um Coordenador executivo.

A auscultação dos estudantes sobre a qualidade pedagógica (ao nível da unidade curricular e do docente) é feita semestralmente, por inquérito, mas também presencialmente, em reuniões da coordenação e da Presidência do ISCSP com os estudantes e docentes.

A auscultação dos docentes sobre a forma como decorre o processo de ensino-aprendizagem não é feita por inquérito, mas em reunião, em diversas instâncias (p.e., de unidade de coordenação, de conselho pedagógico). Os docentes tomam conhecimento dos resultados dos inquéritos dos estudantes relativamente à sua unidade curricular e à sua prestação. As situações críticas ou outros problemas de diversa natureza, registados pelos docentes responsáveis por unidades curriculares ou pelos coordenadores executivos, são analisadas pela coordenação das Unidades de Coordenação e a sua resolução é verificada e registada nas reuniões seguintes. A visita permitiu perceber que, desta informação, as coordenações retiram informação que permite corrigir, por exemplo, sobreposições de conteúdos curriculares, com impacto na reorganização das FUC. Há reuniões de unidades de coordenação em três momentos do semestre; uma inicial, uma intermédia e uma final. Há reuniões por cursos, com todos os docentes. As atas das reuniões contêm as análises e as propostas de melhorias e toda a informação é trabalhada sob a coordenação dos Coordenadores das Unidades de Coordenação. Nem toda a informação recolhida, porém, é registada nas plataformas eletrónicas o que limita a eficiência do sistema. A instituição, consciente desta limitação, está já a preparar este tipo de registo

A CAE recomenda que passe a ser sistematicamente registado, no sistema, e no contexto do relatório anual de autoavaliação do ciclo de estudos/curso: 1) a análise crítica dos indicadores apurados (nomeadamente da avaliação da qualidade pedagógica, da taxa de insucesso, e da análise swot), 2) as medidas de melhoria definidas para o ano seguinte; 3) a monitorização das medidas de melhoria definidas anteriormente, nomeadamente o seu grau de implementação e justificação para a não concretização ou implementação parcial quando aplicável.

De acordo com os referenciais 2 e 5 da A3ES, a i) conceção e aprovação da oferta formativa e ii) a monitorização contínua e revisão periódica dos cursos são elementos fundamentais para avaliação do eixo Garantia da Qualidade nos Processos Nucleares da Missão Institucional. O RAA do ISCSP é bastante pobre em relação a estes dois tópicos. Durante a visita, no entanto, a CAE verificou a existência de orientações claras para a criação e alteração da oferta formativa, estando as primeiras articuladas com as orientações da Universidade de Lisboa (UL): as propostas são apresentadas pelas Unidades de Coordenação, validadas, nos requisitos legais, pela Área de Cooperação e Desenvolvimento, apreciadas pelos Conselhos Científico, Pedagógico e de Escola, aprovadas pelo Presidente e, no caso de nova oferta formativa conferente de grau, apreciadas pelo Senado da UL e aprovadas pelo Reitor da UL. Durante a visita, foi explicitada a preocupação da instituição em ouvir partes interessadas externas, nomeadamente empregadores e alumni, em fazer benchmarking nacional e internacional, e em auscultar as partes interessadas internas aquando das propostas de criação/alteração da oferta formativa. As propostas de melhoria que os estudantes fazem, quando são auscultados, são elementos de reflexão incluídos neste processo.

Os estudantes, nomeadamente de 2º e 3º ciclo, sentem-se muito apoiados pela instituição, seja no plano administrativo seja no plano pedagógico e científico, referindo-se à “comunidade icspiana” de forma muito positiva. Entre os estudantes de 1º ciclo a diversidade de experiências é, naturalmente, maior, embora seja igualmente manifestada a qualidade, disponibilidade e proximidade do corpo docente. Os apoios dados aos estudantes foram também sublinhados, seja nos processos de mobilidade, seja aos alunos com necessidades educativas especiais ou outro tipo de problema/dificuldade, seja aos estudantes estrangeiros e internacionais. O acolhimento dos novos estudantes foi sublinhado em todos os ciclos de estudo.

Embora com conhecimento parcial do SGQ, os estudantes sentem-se auscultados e ouvidos. A visibilidade que os estudantes têm da informação sobre os resultados das auscultações é porém, limitada, da mesma forma que, nem sempre têm feedback ou acesso ao follow up das medidas de melhoria identificadas para implementação.

Embora não totalmente desmaterializadas, as possibilidades de reclamação existem e são conhecidas pelos estudantes. Os estudantes têm também conhecimento da existência de um provedor do estudante, da UL, embora as questões sejam habitualmente debatidas e resolvidas no seio do ISCSP.

Relativamente à avaliação das aprendizagens, os alunos presentes na visita foram perentórios na manifestação de que a mesma é transparente. O cuidado com a deteção do plágio e da fraude académica é grande, estando a instituição muito atenta ao assunto. Juntamente com os estudantes, a aposta está a ser feita na prevenção (Jornadas sobre Ética e Fraude Académica), embora todas as situações detetadas sejam alvo de apreciação e sanção. Relativamente à avaliação, particularmente os estudantes do 1º ciclo consideram ter havido um retrocesso com um maior foco atual na avaliação por exame final.

Relativamente ao processo de ensino-aprendizagem, os docentes consideram que, embora obrigando uma carga de trabalho adicional, o SGQ trouxe um conjunto de vantagens: transmissão mais fiável da informação; organização e alinhamento dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem e com a avaliação; maior desmaterialização de um conjunto de processos e diminuição/rastreabilidade do erro (p.e., no lançamento de notas).

Em síntese, a CAE recomenda que os relatórios de autoavaliação de ciclo de estudos sejam produzidos de forma autónoma relativamente aos relatórios das unidades de coordenação, através de formulários eletrónicos com as características já enunciadas. Os formulários atuais, alinhados com os modelos do CAF Educação e ISO 9001 não incluem, com a devida relevância, as análises e reflexões resultantes dos processos de monitorização do ensino aprendizagem que, na maior parte dos casos, constam das atas das reuniões.

A CAE recomenda, ainda, que todas as reclamações, sinalização de desvios e ações de melhoria passem assim a ser registadas no sistema de informação, para agilizar a posterior monitorização e meta-avaliação

#### 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:

Substancial

#### 2.2.2.2 Fundamentação da apreciação expressa:

No RAA o ISCSP informa que a atividade de investigação e desenvolvimento (I&D) é realizada em quatro centros de investigação: Instituto do Oriente, CAPP – Centro de Administração e Políticas Públicas, CIEG-Centro Interdisciplinar de Estudos de Género e o CEAF – Centro de Estudos Africanos. O primeiro obteve a classificação de Bom e o segundo e o terceiro de excelente no processo de avaliação em curso da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT).

O RAA refere que existe uma estrutura de apoio à investigação – o Gabinete de Apoio à Investigação (GAI) – que apoia a preparação de candidaturas a projetos, faz a gestão administrativa dos mesmos, auxilia na preparação de relatórios e monitoriza os processos administrativos internos. Os centros de investigação (CI) também possuem secretariados próprios de apoio às atividades dos investigadores. Estas unidades de apoio foram consideradas da maior importância nas reuniões com os docentes e investigadores.

O RAA apresenta evidências dos resultados alcançados nesta atividade e da preocupação com a articulação entre a investigação e a formação pós-graduada, destacando o crescimento do número de inscritos no programa Pós-Doutoramento e o alinhamento destes projetos com os objetivos dos CI. Os estudantes referiram, nas reuniões, a grande importância de workshops de escrita científica e sobre temáticas específicas para o progresso dos seus projetos de investigação. A CAE considera que o incremento da formação transversal em áreas de investigação aberta a toda a comunidade académica é do maior interesse para o progresso da investigação.

O RAA refere que foram atribuídos cerca de 105 mil euros de prémios de mérito escolar/científico. Embora seja da maior importância a atribuição de prémios e o reconhecimento do mérito científico na Gala de Prémios de Mérito do ISCSP, a CAE sugere que este fator seja também considerado na distribuição do trabalho docente.

Todos os CI acreditados pela FCT estão muito bem representados na web com um website próprio acessível a partir da página do ISCSP. Possuem uma arquitetura de apresentação da informação semelhante, com uma parte dinâmica e de informação sobre eventos e outra parte fixa que inclui a apresentação, investigadores, grupos, projetos, eventos e comunicação. Em termos de organização interna possuem um CC próprio, Presidente, Conselho Diretivo e Comissão de Aconselhamento Científico.

Os CI também participam ativamente em atividades de ligação ao ensino através da apresentação dos CI aos estudantes de todos os ciclos de estudo e da integração dos estudantes de doutoramento no momento de registo do tema da tese.

Um dos pontos fortes da monitorização da vertente da investigação no ISCSP consiste no foco posto na avaliação do impacto social da produção de investigação científica que a instituição tem vindo a desenvolver. A título de exemplo, durante a visita, foram referidos o Observatório da Deficiência e Direitos Humanos, instalado no CIEG, e a Rede de Investigação em Fronteiras e Migrações (RIFREM), onde essa componente de avaliação do impacto social da investigação está bem patente. Já na área da extensão e desenvolvimento, em que existe uma forte e intensa atividade de ligações interinstitucionais e à comunidade, a ligação aos CI é relativamente fraca ou, pelo menos, não está a ser devidamente coberta pelo sistema interno de garantia de qualidade e, consequentemente, não está a ganhar a relevância que poderia ter. A CAE recomenda que se realize uma reflexão sobre esta atividade e sobre o seu enquadramento na instituição.

Os CI elaboram planos e relatórios de atividades (com identificação de objetivos estratégicos, atividades a realizar e concretizadas, análises swot e ações de melhoria) e realizam periodicamente reuniões dos Coordenadores dos CI com os Coordenadores das Unidades de Coordenação e com a equipa da Presidência.

Pode, pois, considerar-se que a instituição dispõe de procedimentos de recolha e análise da

informação que permitem a deteção de instâncias de qualidade deficiente e a melhoria da qualidade na área da investigação e desenvolvimento.

#### 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:

Relativamente à colaboração interinstitucional e com a comunidade, a visita permitiu à CAE ter não só mais informação do que a proporcionada pelo RAA como uma perceção mais alargada e completa das atividades e respetiva monitorização, no âmbito do SIGQ.

Foi assumido, pela Presidência do ISCSP, que, por opção estratégica, a instituição é muito seletiva nos protocolos que estabelece, procurando que as relações estabelecidas com outras instituições e com a comunidade sejam efetivas. Faz, no entanto, parte da missão do ISCSP contribuir para o desenvolvimento regional e nacional pelo que têm sido criadas várias unidades de missão e de desenvolvimento, bem como alguns projetos, como o objetivo de prestar serviços nas áreas da formação não conferente de grau e consultoria, na área da intervenção social, da cultura, empreendedorismo, inclusão, bem-estar e responsabilidade social.

A reunião com interlocutores da comunidade, mas também com docentes e investigadores, permitiu à CAE concluir que, na relação do ISCSP com a comunidade, se tem vindo a desenvolver um círculo virtuoso de relações win-win na medida em que a prestação de serviços e outras formas de cooperação que a Instituição estabelece com os seus parceiros é positiva para ambos os lados. A comunidade sente que os problemas que apresenta ou os estudos que solicitam têm uma resposta muito satisfatória, que o ISCSP responde com muita qualidade e rigor às suas necessidades e pedidos pelo que a fidelização é grande e a vontade de aumentar a cooperação também. O ISCSP, por seu lado, sente que ganha reconhecimento social, que alarga o seu campo de investigação e que conquista mercado de trabalho para os seus diplomados. Esta relação cada vez mais forte com a comunidade tem também favorecido a colocação de estudantes em estágio.

A cooperação com entidades e empresas é regulada por protocolos. Na reunião com os parceiros externos foi possível confirmar que existe um acompanhamento muito próximo no desenvolvimento dos projetos e das atividades acordadas, com reuniões regulares entre elementos do ISCSP e a entidade externa de modo a monitorar e avaliar a qualidade das atividades desenvolvidas e a definir ações de melhoria, se necessário. O grau de satisfação dos parceiros com quem a CAE interagiu é enorme.

A monitorização da qualidade da colaboração interinstitucional e com a comunidade é feita através de um relatório que tem por base as reuniões acima descritas. A CAE considera que estas práticas são positivas mas recomenda que o seu registo bem como a meta-avaliação sejam melhor documentadas no SGQ. A CAE recomenda, ainda, que a Instituição disponibilize informação mais detalhada, na sua página oficial, relativa às parcerias e aos serviços disponibilizados.

#### 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:

No domínio da garantia da qualidade na gestão dos recursos humanos, o RAA descreve os mecanismos que o ISCSP tem em funcionamento para assegurar que o recrutamento, gestão e formação do seu pessoal docente e não-docente se efetua de forma alinhada com a lei e com as orientações estratégicas da Universidade de Lisboa, de forma a assegurar os níveis de qualificação e competência necessários a um desempenho eficiente, nas respetivas funções.

O ISCSP dispõe de normas e procedimentos para a recolha e tratamento de informação relativa às competências e aos resultados da atuação do pessoal docente e não-docente, com vista à avaliação de desempenho, à formação, à promoção e ao reconhecimento do mérito e tem procedimentos formais para regular e garantir os correspondentes processos de tomada de decisão, implementação de normas e regulamentos e follow-up. Existe um Regulamento de Avaliação do Desempenho dos

Docentes que é aplicado.

Os Estatutos do ISCSP definem competências e responsabilidades dos diferentes órgãos, nomeadamente do Conselho de Escola e do Presidente, no que diz respeito à gestão de RH, como por exemplo, distribuição de serviço docente, concursos, processos disciplinares, regulamentos de avaliação de docentes e investigadores, entre outros. O Diretor Executivo tem competências de gestão de RH relativamente ao pessoal não-docente, nomeadamente na distribuição do pessoal pelos serviços. Na estrutura orgânica do ISCSP são as seguintes instâncias que têm responsabilidades na monitorização da qualidade nas políticas de gestão do pessoal: a Área Administrativa e Financeira coordena o Núcleo de Recursos Humanos a quem cabe a gestão dos processos e atos referentes aos colaboradores; à Área de Avaliação e Garantia da Qualidade cabe a gestão da formação interna dos colaboradores não docentes, assim como a aplicação do SIADAP. O Gabinete de Apoio Jurídico tem a seu cargo a gestão dos processos de recrutamento e contratação do pessoal.

As necessidades de recursos humanos são identificadas nas reuniões semanais entre o Diretor Executivo e os Coordenadores de áreas e avaliadas pelo Conselho de Gestão. Existe um Plano Anual de Formação dos funcionários não-docentes que é definido pelo Diretor Executivo e os Coordenadores das áreas operacionais

No RAA são realçados alguns aspetos da política de RH que foram reforçadas nas reuniões da visita. O ISCSP apoia o desenvolvimento de novas práticas no ensino e aprendizagem centradas no estudante encorajando a inovação nos métodos de ensino e o uso de novas tecnologias. O ISCSP proporciona condições de desenvolvimento aos docentes e aos estudantes através de incentivos à ligação entre educação e investigação, com diversas práticas, algumas já referidas anteriormente. A CAE registou uma perceção positiva generalizada dos docentes e não docentes, relativamente à gestão de recursos humanos. No entanto, a mobilidade de docentes é bastante pobre e regra geral de curta duração, no âmbito do projeto Erasmus. A CAE recomenda que o regime de concessão de licenças sabáticas aos docentes seja respeitado e incentivado, nomeadamente para reforço da atualização científica dos docentes e da internacionalização a vários níveis.

#### 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:

O ISCSP integra os serviços de apoio nas seguintes áreas: administrativa e financeira, avaliação e acreditação dos ciclos de estudo, avaliação e garantia da qualidade, assuntos institucionais e de investigação, cooperação e desenvolvimento, edições e documentação, estudos graduados, estudos pós-graduados e marketing e comunicação. Dispõe ainda dos gabinetes de apoio jurídico e de redes e sistema informáticos. As competências e responsabilidades desta estrutura de serviços está definida no Regulamento Orgânico dos Serviços Técnicos e Administrativos do ISCSP-2019 publicado em DR como regulamento nº 466/2019 em 28 de maio.

Os serviços de apoio e as correspondentes unidades não constam das páginas Website do ISCSP, apenas existe um acesso designado por “áreas operacionais e serviços”. Este acesso permite saber quem são os responsáveis e respetivas funções e competências mesmo ao nível das subdivisões. Os serviços são objeto de inquérito dirigido aos estudantes e docentes com o objetivo de coligir informação sobre o grau de satisfação com o seu desempenho. Estes resultados apenas existem, e estão disponíveis para consulta no website, para o Núcleo de Apoio aos Alunos que se encontra na área de “Avaliação e Garantia da Qualidade”. Nas reuniões, os docentes e estudantes expressaram de forma muito clara a sua satisfação com os serviços de apoio. Contudo, os docentes e investigadores sublinharam a necessidade de reforço de algum pessoal não docente uma vez que, com o aumento do financiamento para a investigação (na sequência da avaliação dos CI), as necessidades de execução vão aumentar substancialmente.

O RAA afirma que cada Serviço elabora um Plano de Atividades e Relatório de Atividades por área e que a sua atividade é monitorizada através de indicadores coordenados através da plataforma de gestão CMEnet. A CAE confirmou, na reunião com os serviços, que a monitorização das atividades é



realizada em reuniões com os Coordenadores de áreas e destes com o Diretor Executivo e com o Presidente.

Também confirmou que foram estabelecidas medidas prioritárias em várias áreas no Plano de Atividades e Orçamento de 2018. No Relatório de Atividades e Contas do mesmo ano são relatados os indicadores com os resultados da atividade desenvolvida nas diferentes áreas. Todavia, A CAE não obteve evidência da elaboração de relatórios de autoavaliação dos serviços e constatou que a informação contida naquele relatório representa apenas uma sumula estatística e não um efetivo trabalho de reflexão e autocrítica.

Embora seja muito importante o relato das atividades dos serviços de apoio no Relatório de Atividades e Contas, a CAE recomenda que seja desenvolvido o equivalente a um balanço da qualidade focado nos serviços, abrangendo todos os serviços e que inclua uma análise SWOT suficientemente aprofundada para fundamentar propostas de melhoria continua.

Os Serviços de Ação Social estão na dependência da Universidade de Lisboa. Todavia, esta situação não deveria ser impeditiva de uma monitorização própria sobre a qualidade dos serviços oferecidos aos estudantes do ISCSP. Esta ausência impede a reflexão interna e o controlo dos aspetos relativos ao apoio social que, ou não são monitorizadas ou que, sendo, não garantem ações corretivas.

Há uma menção à implementação do sistema SAP em 2018, aspeto que poderá identificar medidas corretivas e permitir a gestão transversal, eficiente e eficaz dos serviços.

Em síntese, pode considerar-se que existe a maioria dos procedimentos de garantia da qualidade no âmbito dos Serviços. A orgânica dos serviços e as suas competências são definidas em Regulamento. Os Serviços recolhem opinião sobre o grau de satisfação dos docentes e estudantes.

Genericamente, as instâncias de qualidade deficiente são detetadas e existem mecanismos informais para promover a melhoria, através das reuniões realizadas entre os Coordenadores dos Serviços com o Diretor Executivo e com o Presidente.

#### 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 internacionalização do ISCSP envolve essencialmente duas componentes: mobilidade de estudantes e docentes e projetos de investigação em parcerias internacionais e com fontes de financiamento internacional.

O recrutamento de estudantes internacionais é uma aposta da instituição. Relativamente aos ciclos de estudos conferentes de grau, existem 19% de estudantes estrangeiros, dos quais 88% provenientes dos países africanos de expressão portuguesa e 9% de países europeus. Estes valores atingem cerca de 47% no 3º ciclo e 40% no 2º ciclo.

Relativamente aos programas de mobilidade, o RAA refere que, em 2018, houve um aumento do número de protocolos e de estudantes em mobilidade, com 160 estudantes incoming, com permanência de 1, 2 ou 2+1 semestres, e 76 estudantes outgoing (dados de 2018). Importa sublinhar que a mobilidade de estudantes tem um efeito indireto importante, no enriquecimento da instituição, tanto entre os estudantes como entre os docentes que gerem e tutelam estes intercâmbios, favorecendo o processo de internacionalização at-home.

Apesar do número de estudantes estrangeiros, todas as unidades curriculares são ministradas em português. A opção de oferecer progressivamente unidades curriculares noutras línguas, principalmente em inglês, poderia ter um importante efeito dinamizador sobre a internacionalização dos estudantes portugueses e da CPLP.

O ISCSP tem um Núcleo de Cooperação e Internacionalização integrado na Área de Cooperação e Desenvolvimento que é avaliado de forma muito positiva pelos estudantes. Aquele Núcleo organiza sessões de acolhimento e integração dos estudantes, realiza cursos específicos de português para estrangeiros e tem publicado, no site da instituição, um Guia de Mobilidade e um Guia de Acolhimento a Docentes.

A internacionalização tem sido também uma aposta do ISCSP na área da investigação, não só ao

nível da promoção da participação dos docentes/investigadores em redes internacionais como da captação de financiamento competitivo. O RAA refere que, em 2018, de entre os 14 projetos de investigação financiados, 4 eram financiados por fontes Internacionais (Comissão Europeia, Norface e Human European Consultancy) e integravam investigadores de instituições estrangeiras. No que diz respeito aos docentes do ISCSP, a mobilidade para instituições de ensino superior ou de investigação, no estrangeiro é, porém, muito reduzida. Quando existem, as visitas são curtas, realizadas no âmbito do programa Erasmus; as estadias de duração significativa são excecionais. Nas reuniões, os docentes explicaram que a elevada carga docente dificulta saídas mais longas. A dificuldade da instituição em atribuir licenças sabáticas, praticamente inexistentes até ao momento, também não permite saídas mais frequentes e mais prolongadas. A participação de docentes estrangeiros no ISCSP é, porém, e de forma assimétrica, menos excecional. No âmbito dos serviços de apoio, em 2018 houve mobilidade de dois técnicos no âmbito do Erasmus Staff Week e o ISCSP recebeu a visita de dois técnicos de uma universidade italiana. Reconhecendo a aposta que a instituição tem vindo a fazer na sua internacionalização, a CAE recomenda que seja dada uma atenção especial à mobilidade dos docentes e do pessoal não docente.

## **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:**

Para responder aos grandes objetivos estratégicos, definidos no PE, e aos objetivos estratégicos detalhados e indicadores de monitorização, definidos no PQ, o sistema está a produzir informação para 350 indicadores, permitindo à gestão de topo um acesso fácil e visual aos mesmos, através da plataforma CMNet. O gestor da plataforma fez a apresentação de alguns destes dados, durante a visita, permitindo à CAE aceder ao tipo de informação que está a ser gerada. A informação é pertinente, clara e permite à gestão de topo e à coordenação das Unidades de Coordenação conhecer e acompanhar as situações que podem ser mais críticas, em função dos objetivos estratégicos definidos.

As Unidades de Coordenação e as Unidades de Investigação elaboram planos estratégicos e de atividade, articulados com o Plano Estratégico e com o Plano de Qualidade do ISCSP, que permitem não só o alinhamento da atuação dos vários sectores de atividade da instituição como a tomada de decisão consequente com os objetivos estratégicos do ISCSP. A Presidência apresenta, anualmente, o plano e o relatório de atividades.

O SGQ permite recolher informação com base na qual são elaborados os relatórios de atividades que são apreciados pelos órgãos competentes e disponibilizados na página da instituição. A CAE pôde constatar a existência de uma articulação regular entre os diversos atores do sistema e de uma preocupação institucional com a melhoria contínua. A melhoria operada na área da investigação, nomeadamente ao nível da produção científica e dos projetos e da sua interligação com o ensino, é um exemplo de como a informação gerada pelo sistema facilita a articulação entre os objetivos estratégicos do ISCSP e dos CI numa área tão relevante na missão da instituição. Outro exemplo de como a informação gerada pelo sistema é utilizada para o processo de melhoria contínua é a atenção que está a ser dada pela instituição ao processo de comunicação interno e externo, com auditorias regulares à página web e ao processo de avaliação das aprendizagens, quer no que diz respeito ao cumprimento dos regulamentos quer no tocante à prevenção e sanção de situações de fraude académica e/ou plágio.

A CAE teve evidência do apoio que a gestão de topo dá ao SGQ mas também de como os diversos órgãos de gestão e a própria comunidade académica valoriza a existência de um sistema que

permite acompanhar o desempenho da instituição e que visa a deteção de desvios e sua correção. No entanto, a CAE recomenda que, visando a plena eficácia e eficiência do sistema, o mesmo registe sistematicamente a informação resultante da meta-avaliação e definição subsequente de ações de melhoria bem como o acompanhamento e monitorização das mesmas em ordem a um completo fecho do ciclo PDCA.

## **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:

Substancial

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

O RAA refere que as partes interessadas (PI), internas e externas, participam nos processos de garantia da qualidade, através dos diversos órgãos que integram, mas também dos processos de auscultação que a instituição promove.

Para além dos órgãos da instituição em que os docentes, estudantes e não docentes têm assento, o CGQ integra um representante da sociedade civil, o presidente da Associação de Estudantes, o presidente da Associação de Antigos Estudantes, o Diretor Executivo e a Presidência do ISCSP. De acordo com o MQ, este conselho desempenha funções consultivas importantes ao nível da promoção de uma cultura institucional de qualidade, com reflexo nas atividades de ensino, investigação, formação e consultoria, cooperação, serviços, cidadania e cultura. O CGQ emite parecer sobre o MQ e o plano da qualidade, bem como sobre outros manuais do sistema, acompanhando os processos de autoavaliação e avaliação externa do SGQ do ISCSP.

O CP, órgão paritário ao nível dos docentes e estudantes, analisa, regularmente, os resultados das auscultações feitas aos estudantes sobre a qualidade pedagógica da formação ministrada, registando, em ata, a análise que faz dos temas tratados.

As Unidades de Coordenação são, no ISCSP, uma das mais importantes sedes de debate e reflexão sobre correções e ajustamentos a efetuar na forma como decorre o processo de ensino-aprendizagem e como se efetua a formação conferente de grau. Os coordenadores destas unidades reúnem regularmente com os representantes dos estudantes e com os docentes. Como já foi referido em outras secções, das decisões tomadas fica registo em ata, não sendo ainda vertida toda a informação para o sistema de informação (SI) nem feito o registo das ações de melhoria e sua monitorização. Este aspeto foi debatido em várias reuniões, ficando, no final da visita, a garantia de que a instituição está a trabalhar ativamente no sentido de melhorar essas limitações.

Os estudantes, para além da auscultação regular, por inquérito, e da sua participação nos órgãos, participam, como já foi referido, em reuniões com as Unidades de Coordenação e com a Gestão de topo, considerando todos que esse espaço de reunião é muito relevante para o debate de aspetos que os questionários de satisfação (sobre a qualidade pedagógica e dos serviços) não conseguem captar com tanta acuidade. Os estudantes podem registar sugestões e reclamações, seja por escrito, seja por e-mail, sendo estas posteriormente encaminhadas para o responsável de área, à qual a reclamação diz respeito, para análise e encaminhamento. Apesar da preocupação da Instituição com o grau de satisfação dos estudantes, importa referir que não existem mecanismos de retroação que garantam que a informação é devolvida e divulgados os resultados das medidas de melhoria tomadas no seguimento das auscultações de forma eficiente. A informação está muitas vezes dispersa por relatórios e atas e o acesso é difícil.

Relativamente à participação de entidades externas no processo de garantia de qualidade, o RAA refere que os parceiros são auscultados para avaliação da qualidade dos serviços prestados pelo ISCSP, das atividades realizadas em conjunto e das instalações utilizadas pelos parceiros. As entidades parceiras são ainda auscultadas sobre a forma como decorrem os estágios dos estudantes

do ISCSP. Na visita foi possível perceber que ao longo da execução das atividades com os parceiros, existe uma forte preocupação, quer do ISCSP quer da entidade parceira, de monitorização e avaliação da qualidade do serviço prestado.

Na página da Universidade de Lisboa, pode encontrar-se informação sobre os dados de empregabilidade dos seus licenciados.

Embora tenha sido possível verificar, durante a visita, que o SGQ promove os quatro passos do ciclo PDCA, a CAE recomenda, também neste domínio, uma reorganização da documentação e uma melhoria no desenho do sistema para registo da informação resultante da auscultação das partes interessadas internas e externas e acompanhamento das medidas de melhoria.

## **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:

Parcial

2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O Sistema de Informação do ISCSP é constituído por vários subsistemas ou plataformas, encontrando-se a instituição, atualmente, num processo de organização e garantia da interoperabilidade de alguns desses sistemas, na perspetiva de vir a ser implementado em 2019-2020 o sistema Fénix, comum a toda a Universidade de Lisboa.

Para as PI internas, o MyISCSP constitui a plataforma que agrega toda a informação relevante para docentes, estudantes e não docentes. Com perfis diferenciados, permite o acesso: à secretaria digital (NetPA), facilitando a gestão académica; ao webmail; à plataforma moodle.

Para o apoio à tomada de decisão, existe outra plataforma, o CMNet, que, a partir das bases de dados, organiza a informação de acordo com os indicadores definidos no plano da qualidade. A esta plataforma têm acesso, diferenciado, a gestão de topo, os Coordenadores das Unidades de Coordenação e o Administrador da plataforma.

A CAE teve oportunidade de ver uma apresentação destes sistemas de informação, durante a visita e de esclarecer os níveis de visibilidade.

Para os serviços, nomeadamente recursos humanos e área financeira, é utilizado o SAP.

Embora a auscultação das partes interessadas, nomeadamente dos estudantes, seja feita de forma desmaterializada (inquéritos de avaliação da qualidade pedagógica e inquéritos de satisfação), há uma parte relevante da informação que é recolhida, partilhada e debatida presencialmente, em reunião, e registada em papel.

Os resultados dos inquéritos pedagógicos são debatidos em reunião das Unidades de Coordenação com: i) representante dos estudantes; ii) docentes. Existem também reuniões com a Presidência da instituição. Destas reuniões são elaboradas e aprovadas atas onde ficam elencadas as ações de melhoria. Contudo, não existe um mecanismo de inserção das mesmas no SGQ nem de controlo da sua execução, no sistema de informação. No sistema de informação só é registada automaticamente a informação quantitativa. A divulgação desta informação, nomeadamente das ações de melhoria e da sua monitorização, não é feita através das plataformas, às diversas partes interessadas internas. Com efeito, a monitorização da aplicação das medidas de melhoria é registada nas atas das reuniões subsequentes.

Está em curso o desenvolvimento de formulários específicos, para tornar possível a produção automática de relatórios de ciclos de estudos, assim como a sua divulgação interna aos diferentes atores que neles intervêm. Esses relatórios de ciclos de estudos irão reunir toda a informação de monitorização, parte da qual, atualmente se encontra dispersa por atas de reuniões.

O sistema de informação constitui, atualmente, uma das principais barreiras ao desenvolvimento do sistema interno de garantia de qualidade do ISCSP. Por essa razão, a CAE considera que é urgente

uma reestruturação desse sistema de informação tornando-o mais abrangente e eficiente. Muita da informação qualitativa existente em atas de reuniões não é, neste momento, integrada em formulários eletrónicos, nem está disponível para todas as partes interessadas envolvidas nos respetivos processos.

## **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 disponibilização de informação relevante sobre a instituição e suas atividades é realizada, maioritariamente, através do website do ISCSP, sendo que Área de Marketing e Comunicação é a responsável pela gestão da informação disponível no Portal. A publicação de informação relevante para as partes interessadas internas é realizada através da área MyISCSP para a comunidade académica.

A gestão dos conteúdos e destaques é realizada de acordo com a relevância que o ISCSP atribui à informação a disponibilizar e às atividades a divulgar, quer interna, quer externamente. Para além da Intranet e do website, o ISCSP também está representado nas plataformas digitais como o Facebook, Google e Twitter. A CAE considera esta representação muito importante, sugerindo o seu alargamento a outras plataformas de grande interesse para os estudantes como o Youtube e o LinkedIn.

A informação do website está claramente virada para o público em geral, com uma parte dinâmica sobre eventos e destaques e outra estruturada em cinco entradas principais que agregam informação institucional, sobre os cursos, alunos, investigação e serviços.

Nestas entradas o ISCSP presta informação sobre os cursos, respetivos planos de estudos, saídas profissionais e regimes de avaliação dos ciclos de estudos em funcionamento, conforme requerido no âmbito da legislação nacional vigente. A entrada “estudantes” integra informação académica, informação sobre serviços e plataformas e de mobilidade bem como sobre organizações de estudantes. Neste último grupo destaca-se, pela positiva, a ligação para o website dos Antigos estudantes do ISCSP.

Na informação sobre mobilidade, disponibilizada para as partes interessadas externas, não são dadas a conhecer as instituições com quem o ISCSP tem protocolos estabelecidos.

A informação sobre investigação é muito completa incluindo a ligação aos websites dos CI, laboratórios, projetos de ligação à sociedade, estruturas de apoio e incentivo à investigação. Por isso a CAE entende que o ISCSP cumpre com a informação disponibilizada sobre a atividade científica, embora entenda que deve ser melhorada a visibilidade e a disponibilização dos artigos no repositório científico.

Relativamente às atividades de colaboração interinstitucional a CAE considera que a informação pode ser significativamente melhorada visto que o website remete para a consulta dos centros de investigação.

As informações sobre apoios sociais podem ser acedidas através de ligação ao website dos serviços de ação social da Universidade de Lisboa que disponibiliza uma ampla informação sobre bolsas, alimentação, alojamento e apoio à infância.

Durante a visita e pela consulta dos documentos disponibilizados, a CAE confirmou que a instituição tem identificadas as partes interessadas externas e que a disponibilização de informação pública está a ser melhorada.

## **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:

Parcial

### 2.7.2 Fundamentação da apreciação expressa:

Como já foi sendo assinalado ao longo do relatório, a instituição tem um forte comprometimento com a qualidade e a melhoria contínua, desde a gestão de topo aos docentes e estudantes, passando pelos vários órgãos de gestão e serviços. A AAGQ, enquanto área operacional, faz o acompanhamento regular do sistema, planifica, recolhe e trata a informação que é depois analisada pelas diferentes PI e pelos órgãos de gestão do ISCSP.

A CAE pôde constatar que a instituição, como resultado da reflexão sobre o seu desempenho e no decurso do novo PE, procedeu a uma reorganização dos serviços, expressa na publicação do Despacho nº 4584/2019, de 6 de maio, e no Regulamento nº 466/2019, de 28 de maio, estando a atualizar um conjunto de informação o que, como já ficou expresso, deu lugar a algumas inconsistências entre a informação apresentada no RAA e a partilhada durante a visita.

A informação que é recolhida e analisada, em particular na área do ensino, da investigação, da internacionalização, dos serviços de apoio, do pessoal e da colaboração com a comunidade, respeita os referenciais da A3ES e permite, aos vários atores e à gestão de topo, identificar as ações de melhoria a realizar. Durante a visita, a CAE teve oportunidade de constatar que esta análise é feita com regularidade e que, aos vários níveis, são identificadas e implementadas ações de melhoria. No entanto, o sistema precisa de registar de forma mais eficiente, aos vários níveis, tal como já foi sendo referido, o balanço da qualidade, as propostas de melhoria, a sua monitorização e a justificação ou ajustamento para as ações de melhoria não concretizadas.

Considerando que o fecho do ciclo de qualidade é fundamental para o funcionamento cabal do SGQ, a CAE recomenda uma profunda reflexão sobre a articulação entre o SG e o SGQ, os processos e procedimentos existentes ao nível do SGQ, a interoperabilidade entre os diferentes sistemas de informação e a comunicação, às diversas PI, dos resultados das ações de melhoria decorrentes dos vários exercícios de meta-avaliação. O MQ necessita ser revisto, particularmente no capítulo referente à documentação, identificando o mapa de processos e o seu alinhamento com os referenciais da A3ES. É igualmente necessário que o MQ identifique os procedimentos associados aos diversos processos e que os mesmos sejam de fácil consulta para as várias PI. Finalmente, a CAE entende ser necessário, de forma a garantir a totalidade do ciclo PDCA nas várias componentes do sistema, bem como do próprio sistema como um todo, que se identifiquem os vários momentos de balanço da qualidade para que haja evidências da meta-avaliação.

## 3. Pontos fortes e boas práticas

### 3.1. Principais pontos fortes do sistema:

1. Forte compromisso dos órgãos de governação e da gestão de topo com o SGQ.
2. Docentes muito envolvidos no processo de avaliação de garantia da qualidade, evidenciando os seus ganhos.
3. Forte compromisso do pessoal não docente com os objetivos estratégicos da instituição e com o seu sistema de qualidade.
4. Satisfação dos estudantes com a qualidade da formação e do corpo docente e com o funcionamento dos serviços.
5. Forte comunidade icpsiana, integrando atuais e antigos estudantes, docentes, investigadores e técnicos.
6. Flexibilidade organizacional potenciadora de uma abordagem multidisciplinar ao nível do ensino e da investigação.
7. Existência de diferentes estruturas para dar resposta às necessidades da comunidade e desafios sociais e valorização social do conhecimento produzido.
8. Existência de prémios de mérito científico para docentes e estudantes que publicam em revistas

internacionais indexadas .

3.2. Boas práticas, passíveis de difusão:

n.a.

## **4. Recomendações para melhoria do sistema**

4.1. Recomendações essenciais – aspectos a requerer acção correctiva

A CAE considera que SGQ do ISCSP apresenta algumas fragilidades ao nível do processo de acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade bem como ao nível do mapeamento dos processos e procedimentos. Para a sua superação apresenta as seguintes recomendações:

- a concretizar no prazo de um ano:

1. Autonomizar e registar, no sistema de informação, o relatório anual de autoavaliação do CE, identificando, de forma explícita: a) a análise crítica dos indicadores apurados (nomeadamente da avaliação da qualidade pedagógica, da taxa de insucesso, e da análise swot), b) as medidas de melhoria definidas para o ano seguinte; c) a monitorização das medidas de melhoria definidas anteriormente, nomeadamente o seu grau de implementação e justificação para a não concretização ou implementação parcial quando aplicável.
2. Rever o MQ no sentido de tornar mais inteligível a arquitetura do sistema interno de garantia de qualidade, o mapa de processos, os documentos do sistema, a gestão do risco, o ciclo PDCA e a meta-avaliação.
3. Registar no sistema de informação os relatórios de autoavaliação anual produzidos no âmbito do SGQ assim como o relatório de meta-avaliação do SGQ.

- a concretizar no prazo de 2 anos

4. Reorganizar o mapa de processos, explicitando a totalidade dos procedimentos associados a cada processo.

4.2. Recomendações adicionais, colocadas à consideração da instituição

A CAE propõe ao ISCSP um conjunto de recomendações cuja implementação considera muito importante para a melhoria do seu SGQ:

1. Clarificar a articulação entre o SG e o SGQ uma vez que ambos os sistemas parecem ter objetivos de definição estratégica; a manterem-se ambos os sistemas, devem ser definidos, de forma clara, os documentos que pertencem a um e outro sistema.
2. Refletir sobre a especificidade do PQ, face ao PE: embora seja ao nível do PQ que o ISCSP identifica os indicadores para os vários objetivos estratégicos, A CAE considera mais adequado e funcional que a definição dos objetivos estratégicos seja feita ao nível do PE, com indicação das metas e dos respetivos indicadores, focando-se o PQ nas ações a desenvolver no sentido de concretizar um processo de melhoria contínua e de contribuir para que os diversos sectores da IES possam atingir as metas definidas.
3. Refletir sobre a especificidade e diferença entre procedimentos e instruções de trabalho (IT): o SGQ do ISCSP não utiliza IT para sistematizar um conjunto de informação que, sendo importante, não tem o estatuto de procedimento; a diferenciação destes dois tipos de documentos permitiria tornar menos pesado o sistema de gestão documental.
4. Registar, no sistema de informação, as reclamações e o seu respetivo tratamento para mais fácil acompanhamento das medidas de melhoria definidas e meta-reflexão sobre o setor ou atividade a que as mesmas se reportam.
5. Introduzir, na página institucional, informação sobre as instituições com quem o ISCSP tem protocolos estabelecidos para efeitos de mobilidade.

6. Melhorar a informação disponibilizada à PI externas sobre o tipo de serviços que o ISCSP presta à comunidade.

## 5. Observações

### 5. Observações

A CAE agradece a forma como o ISCSP acolheu os seus relatórios oral e preliminar e como, de acordo com a pronúncia apresentada, está a implementar um conjunto de ações orientadas para a concretização das recomendações explicitadas no ponto 4.

A CAE regista ainda como muito positivos os desenvolvimentos que o ISCSP está a realizar, no SI, para integração das ações de melhoria e sua monitorização, bem como a assunção do relatório de meta-avaliação e a revisão do MQ e do mapa de processos.

## 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

O sistema interno de garantia da qualidade cumpre os requisitos para a sua certificação condicionada à comprovação da superação das condições enunciadas nas recomendações essenciais (ponto 4.1.)

6.3. Fundamentação da apreciação de cumprimento assinalada em 6.1

Nenhuma vertente do sistema interno de garantia da qualidade foi considerada como em desenvolvimento insuficiente.

As vertentes 5 - Gestão da informação e 7 - Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade foram consideradas em “desenvolvimento parcial”. Todas as outras vertentes foram avaliadas como em “desenvolvimento substancial”.

Detalhando, para cada uma das vertentes:

2.1. Política institucional para a garantia da qualidade: desenvolvimento substancial

O SGQ do ISCSP encontra-se em substancial processo de desenvolvimento, alinhado com os referenciais da A3ES (e, consequentemente, com os ESG) e com o PE da instituição. A política institucional para a qualidade está definida e é assumida pelos vários atores do sistema. O sistema permite detetar insuficiências e desvios e, em várias vertentes, foi documentada a sua análise e definição de ações de melhoria.

2.2.1. Ensino e aprendizagem: desenvolvimento substancial

A CAE confirmou que estão definidos procedimentos essenciais para a garantia da qualidade ao nível da oferta formativa (nova e em funcionamento), que o sistema trata a informação recolhida sobre a avaliação da qualidade pedagógica e deteta instâncias de qualidade insuficiente. A informação produzida pelo sistema é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade.

2.2.2. Investigação e desenvolvimento: desenvolvimento substancial

O ISCSP tem uma política científica que tem estimulado a excelência da investigação realizada, agora reconhecida pela avaliação de dois dos três centros com a classificação de Excelente. Os CI



elaboram planos e relatórios de atividades, alinhados com o PE da instituição. A articulação com o ensino é refletida em reuniões regulares com as Unidades de Coordenação. Considera-se que a instituição dispõe de procedimentos de recolha e análise da informação que permitem a deteção de instâncias de qualidade deficiente e a definição de ações de melhoria.

#### 2.2.3. Colaboração interinstitucional e com a comunidade: desenvolvimento substancial

A monitorização da qualidade da colaboração interinstitucional e com a comunidade é feita no contexto de reuniões regulares com os parceiros e através de auscultação da satisfação por inquérito e vertida em relatório.

#### 2.2.4. Política de gestão do pessoal: desenvolvimento substancial

O ISCSP dispõe de regulamentos para assegurar o recrutamento, gestão e formação do pessoal docente e não docente e de mecanismos de avaliação do desempenho que permitem a identificação de situações de qualidade deficiente. Dispõe, ainda, de sistemas de incentivo ao incremento do mérito científico.

#### 2.2.5. Serviços de apoio: desenvolvimento substancial

A satisfação das PI com os serviços é notória. Instâncias de qualidade insuficiente são detetadas e discutidas em reuniões regulares entre os responsáveis pelos serviços de apoio e o Diretor Executivo, sendo definidas, em reunião, as ações corretivas ou de melhoria.

#### 2.2.6. Internacionalização: desenvolvimento substancial

Existe a maioria dos procedimentos, permitindo identificar situações críticas ou de desvio face aos objetivos estratégicos definidos. A informação recolhida é usada para a gestão e melhoria da qualidade. Recomenda-se, contudo, que seja dada especial atenção à mobilidade de docentes e de pessoal não docente.

#### 2.3. Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e a gestão estratégica da instituição: desenvolvimento substancial

O SGQ está interligado com as atividades e gestão estratégica da instituição. De acordo com o PE e o PQ, o sistema produz um conjunto de indicadores de apoio à tomada de decisão. A informação é utilizada para o desenvolvimento da instituição. Para além da gestão de topo, e dos diversos órgãos de gestão, a comunidade académica valoriza a existência do SGQ considerando que o mesmo “tem contribuído para uma transmissão mais fiável e idêntica da informação à PI (p.e., ficha de unidade curricular), para uma diminuição do erro ou mais fácil rastreabilidade do mesmo (p.e., desmaterialização das pautas) e para uma maior fundamentação das alterações na oferta formativa (p.e., apreciação, por parte dos estudantes, da avaliação da qualidade pedagógica e autoavaliação do CE).

#### 2.4. Participação das partes interessadas, internas e externas, nos processos de garantia da qualidade: desenvolvimento substancial

Existe uma participação ativa da comunidade académica no sistema, tendo o mesmo reforçado os espaços de reunião para partilha de informação e reflexão sobre aspetos críticos e ações de melhoria. As partes interessadas externas participam também nos processos de garantia da qualidade.

#### 2.5. Gestão da informação, abrangência e relevância da informação e sua utilização em processos de tomada de decisão: desenvolvimento parcial

O sistema de informação constitui, atualmente, uma das principais barreiras ao desenvolvimento do sistema interno de garantia de qualidade do ISCSP. Por essa razão, a CAE recomenda a reestruturação do sistema de informação tornando-o mais abrangente e eficiente. Muita da informação qualitativa existente em atas de reuniões não é, neste momento, integrada em

formulários eletrônicos, nem está disponível para todas as partes interessadas envolvidas nos respetivos processos.

## 2.6. Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas: desenvolvimento substancial

A instituição publicita a generalidade da informação explicitada no referencial 12 da A3ES.

Relativamente às atividades de colaboração interinstitucional, a informação pode ser melhorada visto que o website remete para a consulta dos centros de investigação.

## 2.7. Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade: desenvolvimento parcial

Embora tenha sido possível verificar, durante a visita, que o SGQ promove os quatro passos do ciclo PDCA, as evidências relativas ao fecho do ciclo são, contudo, dispersas. Considerando que o fecho do ciclo de qualidade é fundamental para o funcionamento cabal do SGQ, a CAE recomenda uma profunda reflexão sobre a articulação entre o SG e o SGQ, os processos e procedimentos existentes ao nível do SGQ, a interoperabilidade entre os diferentes sistemas de informação e a comunicação, às diversas PI, dos resultados das ações de melhoria decorrentes dos vários exercícios de meta-avaliação. O MQ necessita ser revisto, particularmente no capítulo referente à documentação, identificando o mapa de processos e o seu alinhamento com os referenciais da A3ES. É igualmente necessário que o MQ identifique os procedimentos associados aos diversos processos e que os mesmos sejam de fácil consulta para as várias PI. Finalmente, a CAE entende ser necessário, de forma a garantir a totalidade do ciclo PDCA nas várias componentes do sistema, bem como do próprio sistema como um todo, que se identifiquem os vários momentos de balanço da qualidade para que haja evidências da meta-avaliação.