

# ASIGQ/19/0000009 — Relatório preliminar 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 Técnico

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

Instituto Superior Técnico

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

A visita ao Instituto Superior Técnico decorreu nos dias 6 a 8 de novembro de 2019. Participaram na visita: Madalena Alarcão (Presidente), Jacinto Vidigal Silva, Gemma Rauret, Samuel Vilela e Madalena Fonseca que secretariou a Comissão de Avaliação Externa (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 SIGQ; 4 - Vertente do ensino e aprendizagem no Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ); 5 - Estudantes de 1º e 2º ciclo; 6 - Estudantes de 3º ciclo e pós-doutoramento; 7 - Vertente da investigação e desenvolvimento no SIGQ; 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 IST, na cidade de Lisboa.

Antes da visita, a CAE solicitou documentação complementar que lhe foi facultada pela instituição, em ficheiros digitais, dossiers com documentação em papel e atualização de links do relatório de autoavaliação.

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) bem como a sua evolução desde a avaliação anterior.

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, da consulta do site institucional e da análise da informação complementar facultada pelo IST bem como esclarecer aspetos omissos ou menos claros.

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 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:

Muito avançado

2.1.2 Fundamentação da apreciação expressa:

Em 2012, o Sistema Interno de Garantia de Qualidade do Instituto Superior Técnico (SIQuIS) foi avaliado pela A3ES. O relatório final da CAE concluiu que o SIQuIST cumpria todas as condições para a sua certificação, ainda que considerasse que o sistema estava em desenvolvimento. No relatório final, a CAE recomendava que o IST completasse o desenvolvimento do SIQuIST e que preservasse o referido sistema, no processo de fusão entre a Universidade Técnica de Lisboa e a Universidade de Lisboa.

De 2012 a 2019, o SIQuIST experimentou um desenvolvimento muito substancial e encontra-se alinhado com as orientações da Universidade de Lisboa em termos de política e estratégia para a qualidade, sem necessitar de grandes reestruturações e mantendo a sua especificidade. Esta integração tem sido um desafio e teve o seu impacto. A CAE não pode deixar de realçar que em alguns anos as evidências não são tão regulares, ainda que o SIQuIST tenha continuado a produzir informação relevante, permitindo detetar instâncias de qualidade deficiente e corrigi-las, e a desenvolver-se tendo atingido, em muitas áreas, um grau de desenvolvimento muito avançado. Desde a avaliação anterior, o IST incorporou, em grande medida, as recomendações do relatório de avaliação externa da CAE, nomeadamente: premiou a excelência do ensino e aprendizagem e criou um quadro de mérito para os estudantes; alargou o Sistema de Avaliação do Funcionamento das Unidades Curriculares (QUC) e o Relatório Anual de Avaliação de Cursos (R3A) aos terceiros ciclos; pôs em funcionamento uma plataforma integrada para monitorizar os indicadores de desempenho da investigação; fez a revisão do Plano de Qualidade; integrou-se em diversas redes internacionais de escolas de engenharia; fez balanços anuais de qualidade. Há, porém, algumas recomendações que ainda não foram implementadas, nomeadamente a clarificação dos objetivos de internacionalização para os ciclos de estudos.

O IST assume como documentos de gestão estratégica o Plano Estratégico (PE), o Plano de Atividades (PA), o Relatório de Atividades e Contas (RAC), o Manual da Qualidade (MQ), o Plano da Qualidade (PQ) e o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR). Estes documentos definem as opções estratégicas, especificam as metas a atingir, as ações a realizar, as metodologias a usar, os elementos de monitorização, calendarização, definição de responsabilidades e competências dos diferentes órgãos, serviços e elementos. O Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, que inclui os riscos de corrupção e infrações conexas, identifica os principais riscos e a forma de anulá-los e/ou mitigá-los.

Como Política da Qualidade, o IST assume o compromisso com a gestão da qualidade da educação, investigação e transferência de tecnologia considerando a qualidade como um processo dinâmico que acompanha a evolução da escola e a sua inserção na sociedade.

O SIQuIST é parte integrante do Sistema Integrado de Garantia da Qualidade da ULisboa. A sua coordenação estratégica é feita pelo Conselho de Gestão da Qualidade (CGQ-IST). As estruturas de apoio são a Área para a Qualidade e Auditoria Interna (AQAI) e a Área de Estudos e Planeamento (AEPQ). A primeira mais vocacionada para o controlo interno e auditoria e a segunda para os estudos e planeamento.

O MQ identifica os processos macro e nucleares bem como os indicadores e a estrutura documental do SIQuIST, muito embora não refira o relatório de monitorização do SIGQ, considerado essencial no cumprimento do ciclo de melhoria contínua do sistema. O relatório de autoavaliação do SIQuIST constitui um exercício de reflexão sobre o funcionamento e eficácia do próprio sistema, embora seja omissivo relativamente à meta-avaliação, em particular no que toca à reflexão sobre os desvios

verificados e às opções subsequentes. Ao nível dos documentos operacionais, o SIQuIST é muito completo.

O PQ, elaborado pela última vez em 2016 em estreita colaboração com a Comissão de Acompanhamento do Plano Estratégico (CAPE), detalha as metas e indicadores de monitorização dos planos de ação que concretizam a estratégia definida no PE a partir de 2 grandes tipos de indicadores – de qualidade e de progresso. O Sistema de Informação (SI) do IST permite obter indicadores para as diferentes áreas de atuação do IST.

O Manual de Procedimentos do IST (2008, 2017, 2018) identifica e mapeia todos os processos e descreve os procedimentos administrativos, contabilísticos e financeiros dos diversos serviços do IST. Este documento organiza-se em volumes, capítulos, processos, subprocessos e procedimentos. Ao longo do manual estão identificados os procedimentos de carácter obrigatório, os procedimentos recomendados e os procedimentos que incorrem em inconformidade.

O IST produz, com detalhe, planos e relatórios de atividades anuais, alinhados com os objetivos estratégicos. Nos relatórios é feito o balanço das atividades previstas/realizadas, indicando se estão concluídas, em curso ou não iniciadas. No entanto, os planos de atividades nem sempre definem metas nem monitorizam o seu grau de cumprimento. Limitam-se a apresentar as atividades em cada ano, como necessariamente teria de acontecer, mas com pouca visibilidade para as novas ações, dado que a maioria se mantém durante vários anos.

Os documentos QUAR disponibilizados na página permitem uma análise do cumprimento dos objetivos prioritários fixados para cada ano. Denota-se uma melhoria significativa no QUAR de 2018, por se focar mais na monitorização de metas para indicadores de resultados de maior relevância institucional.

A comunidade académica e a gestão de topo estão ativamente comprometidas com um quotidiano de melhoria contínua, definindo as suas ações com base na reflexão sobre a informação produzida pelo sistema e sobre a sua (in)adequação aos objetivos e metas definidas.

No entanto, não existe, no sistema, um registo sistemático das ações de melhoria nem da sua monitorização, nem é produzido, sistematicamente, um relatório de meta-avaliação do sistema, aspetos que a CAE recomenda que sejam rapidamente superados.

## **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:

Muito avançado

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

A aposta do IST na qualidade da formação é inequívoca. O SIQuIST garante a totalidade do ciclo PDCA: a instituição definiu mecanismos de correção das situações críticas, premeia o mérito e desenvolve ações de natureza preventiva, junto de discentes e docentes para garantir a qualidade e a melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem.

O acolhimento e integração dos estudantes são potenciados por um programa de Atividades de Integração e Formação para Estudantes. O Guia Académico tem, de forma organizada, toda a informação de que um estudante necessita, clarificando os principais conceitos académicos, tendo uma lista relevante de FAQ's, remetendo para os regulamentos do IST, dando informação sobre cada um dos serviços de apoio, disponibilizando um calendário com as principais datas a reter.

Cada estudante do 1º e 2º anos (1º ciclo) tem um tutor (docente) atribuído que o acompanha no seu percurso académico. O estudante que faz uma utilização ativa da tutoria é reconhecido, sendo-lhe atribuído o "Selo Azul". No sentido de responder às necessidades de estudantes de outros anos, existe o programa de Tutorado a pedido.

O Núcleo de Desenvolvimento Académico (NDA) é a estrutura que enquadra um conjunto lato de

iniciativas que visam apoiar o estudante em geral (p.e., Programa de Tutorado, Desenvolvimento de Competências Transversais, Programa de Descoberta de Carreira – Career Discovery@Técnico – e Técnico Job Bank), o estudante com algum tipo de necessidade de apoio (p.e., identificação precoce de alunos com baixo aproveitamento académico e risco de abandono, sessões de coaching) e os próprios docentes (p.e., programa de observação de aulas por pares – Observar e Aprender – com produção do manual de apoio, grelha de observação e guião de procedimentos; programa de formação de docentes).

O sistema QUC, coordenado pelo Conselho Pedagógico (CP), constitui o elemento príncipes da avaliação e melhoria contínua da qualidade do ensino. A avaliação regular do funcionamento das unidades curriculares é feita por: 1) inquérito aos estudantes; 2) relatório de discência, elaborado pelos delegados de ano que devem auscultar os estudantes inscritos na UC; 3) autoavaliação do docente, que deve incluir uma análise swot e propostas de melhoria; 4) relatório do coordenador de curso que, acedendo aos elementos anteriores a partir do SI, faz um comentário global e identifica boas práticas e medidas de melhoria; 5) CP que analisa toda a informação e produz um documento final a enviar ao Presidente do IST e ao Conselho Científico (CC). O sistema QUC foi alargado ao 3º ciclo.

De modo a melhorar a qualidade dos relatórios dos delegados de ano, foi criado um Programa de Formação de Delegados, com formação em feedback e feedforward no âmbito dos relatórios QUC. O sistema QUC permite identificar resultados insatisfatórios, ao nível do funcionamento da UC e docência, que são analisados pelo coordenador de curso e pelos docentes responsáveis pela UC no sentido de definir medidas de superação das insuficiências. O CP é informado. Quando os resultados são simultaneamente insatisfatórios ao nível da organização da UC e da avaliação, é feita uma auditoria – o programa Docentes com Desempenho Pedagógico a Melhorar (DDPM) identifica docentes com classificações sistematicamente baixas; as suas aulas são observadas de modo a dar feedback e promover a mudança; pode ser disponibilizada formação adicional. O RAA refere que será feita uma avaliação do impacto do programa na melhoria da qualidade do ensino no final de 2019.

Aos novos professores auxiliares é também dada especial atenção, através do programa Shaping the Future.

Os docentes com resultados exemplares são publicamente reconhecidos no dia do IST. Foi também instituído o Prémio IST Excelência no Ensino. Também os melhores estudantes integram os Quadros de Mérito (nota A, excelência; nota B, mérito) e dispõem de vários prémios de mérito enquadrados pelo regulamento de prémios de mérito a alunos e graduados do IST publicado em DR no ano de 2018.

As boas práticas pedagógicas são partilhadas no Manual de Boas Práticas, nas Jornadas Pedagógicas do IST, em outros fóruns de discussão de práticas de ensino. O ObserIST (Observatório de Boas Práticas) tem como função a identificação, consolidação e divulgação das mesmas.

Os resultados agregados para o IST estão disponíveis na página institucional. Os resultados desagregados por curso são visíveis para a comunidade académica, com diferentes níveis de visibilidade.

A Comissão de Análise do Modelo de Ensino e Práticas Pedagógicas do IST – CAMEEP – foi criada com o objetivo de promover a reflexão e de elaborar uma proposta de novo modelo de Ensino Técnico 2021.

O SIQuIST produz, portanto, não apenas um conjunto de informação muito relevante para a avaliação da qualidade pedagógica, com participação das várias PI, como desenvolve ações corretivas e preventivas de modo a potenciar a melhoria contínua.

No entanto, durante a visita, a CAE pode confirmar que são elaborados dois relatórios de autoavaliação do CE: no R2A (Relatório Anual de Autoavaliação), visível para as PI internas e apresentado como relatório de autoavaliação para efeito de avaliação externa do CE à A3ES (avaliação dos ACEFs), apenas é disponibilizada a informação produzida pelo sistema; a análise SWOT e as ações de melhoria são registadas no R3A, apenas visível para a coordenação do CE, para

a Área para a Qualidade e Auditoria Interna (AQAI) e para os órgãos de decisão do IST.

A CAE considera que o relatório de autoavaliação do CE, disponibilizado às PI, deve conter também a análise SWOT, as medidas de melhoria a realizar, a monitorização das medidas de melhoria definidas para o ano/semestre anterior pois só dessa forma se alcança a plenitude da reflexão necessária à promoção da melhoria contínua. A instituição facilmente ultrapassará esta limitação podendo fundir, num só, os dois relatórios e registando, no sistema, a monitorização que faz das ações de melhoria.

#### 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:

Muito avançado

#### 2.2.2.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O art. 21º dos Estatutos do IST define as condições para a criação e funcionamento das Unidades de Investigação (UI) próprias e associadas do IST e a sua articulação com o Conselho Científico através do Conselho de Unidades de Investigação (CUI).

Existem atualmente 23 UI&I que se caracterizam pela interdisciplinaridade e transversalidade, 18 das quais integram a Associação do IST para a Investigação e Desenvolvimento que é uma instituição sem fins lucrativos. A página web do IST permite o acesso às páginas das unidades de I&D. Estas contêm um conjunto de informação relevante sobre a própria unidade, nomeadamente sobre investigadores, linhas de investigação, formação avançada, publicações, notícias.

A estrutura de apoio à investigação é a Direção de Projetos (DP) que tem a Coordenação da Direção de Projetos e que está organizada em 4 núcleos (projetos nacionais, projetos internacionais, projetos IPFN e projetos DECivil) e o Gabinete Técnico de Apoio a Projetos. A missão desta direção é assegurar a gestão administrativa e financeira dos projetos e a prestação de contas às entidades financiadoras. Na página web desta direção encontra-se informação sobre várias fontes de financiamento nacionais e internacionais com indicação das respetivas call's.

As oportunidades de candidatura são divulgadas em newsletter que apresenta as oportunidades de financiamento aos investigadores.

A integração dos estudantes na investigação científica é fundamentalmente garantida através da elaboração de dissertações e de teses. No novo modelo de ensino e práticas pedagógicas está previsto o desenvolvimento de unidades curriculares em ligação com empresas, a integração de iniciativas com UI e a introdução de unidades curriculares opcionais em áreas de investigação de ponta do IST. Esta articulação é atualmente apoiada pelo concurso e iniciativas de inovação e empreendedorismo (Tecinov).

Em termos de estímulo à investigação a CAE destaca o start-up funds para professores auxiliares em período experimental, a valorização desta vertente no regulamento de avaliação desempenho dos docentes e o sistema de bolsas existente, como sejam as bolsas de investigação, de iniciação científica, de integração na investigação, para técnico de investigação e de gestão de ciência e tecnologia.

A valorização económica do conhecimento encontra-se estabelecida no regulamento da propriedade intelectual.

A monitorização da I&D é realizada com base nos relatórios das UI, que são sintetizados no relatório das Comissões de Acompanhamento das Unidades de ID&I e nas recomendações da comissão de avaliação das UI&I.

O SIQuIST (Sistema Interno de Qualidade do IST), ao nível da Investigação e Desenvolvimento, promove uma cultura de qualidade através do Processo de Apreciação das Atividades de Investigação e Ensino do IST garantindo que:

a) os indicadores de desempenho são definidos em consonância com os objetivos definidos no Plano Estratégico e de Atividades do IST;

b) as Comissões de Visita, com base nos Relatórios de Autoapreciação, elaboram um relatório com a

síntese das recomendações de melhoria;

c) o Conselho de Apreciação da Investigação e Ensino (CAIE) analisa esse relatório;

d) o Conselho de Escola produz também um relatório, com recomendações de índole estratégica, que envia para os diferentes órgãos e estruturas do IST.

A reflexão produzida em diversas instâncias (unidades de I&D, CAIE, departamentos, órgãos de gestão) permite, efetivamente: i) a monitorização regular dos objetivos estratégicos das unidades de I&D e dos departamentos e ii) a garantia da qualidade das atividades científicas e tecnológicas da escola.

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

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

Muito avançado

#### 2.2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O SIQuIST, ao nível da colaboração interinstitucional e com a comunidade, avalia a qualidade da prestação de serviços do IST à sociedade através da Área de Transferência de Tecnologia (TT@Técnico), nas suas 4 áreas: a) gestão e valorização da propriedade intelectual, b) dinamização das relações empresariais, c) promoção do empreendedorismo, d) dinamização do projeto Técnico Alumni Network.

O Manual de Procedimentos para a área em apreço explicita, para cada processo, os subprocessos associados, as atividades a realizar, os prazos, os fluxos e os responsáveis pela validação e aprovação. Verifica-se, contudo, que, desde dezembro de 2016 (última revisão), há um conjunto de processos que estão em revisão e sobre os quais não há informação.

Para a generalidade das 4 áreas acima indicadas são definidos indicadores de crescimento e avaliada a satisfação das PI. São elaborados relatórios com base nos parâmetros previamente definidos, cujos resultados são posteriormente publicitados.

A página web para a Área de Transferência de Tecnologia do IST é muito completa e está muito bem organizada, com informação pertinente e de qualidade para as PI internas e externas.

A CAE considera que o IST dispõe de mecanismos para promover, monitorizar, avaliar e melhorar as atividades desenvolvidas com e para o exterior.

A CAE sublinha a dimensão, diversidade e dinâmica das atividades de colaboração interinstitucional e com a comunidade. Os exemplos apresentados durante a visita revelaram um caráter inovador e de grande desafio para os estudantes, tanto ao nível científico como de desenvolvimento de competências transversais pessoais

#### 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:

As atividades de gestão de recursos humanos do IST estão desmaterializadas (SAP) e os procedimentos normalizados, com clara vantagem para a Divisão de Recursos Humanos (DRH), os órgãos de gestão e os utilizadores. Existe um manual de Acolhimento e Integração de novos colaboradores do IST.

O recrutamento do pessoal (docente e não docente) baseia-se em estudos previsionais que identificam as necessidades a nível de categorias profissionais e atividades a desenvolver, originando o mapa de pessoal do IST..

No que respeita ao pessoal técnico e administrativo, a informação sobre necessidades e disponibilidades permite maximizar o recrutamento interno. A avaliação do desempenho do pessoal técnico e administrativo segue o SIADAP e está totalmente desmaterializada. Sublinha-se a relevância da criação e implementação de um questionário integrado de avaliação das necessidades de formação de forma a planificar a formação a realizar.

O pessoal docente é avaliado de acordo com o Regulamento de Avaliação dos Docentes. O processo é coordenado pela Conselho Coordenador de Avaliação dos Docentes. O IST tem definidos os critérios

e procedimentos de avaliação do período experimental bem como as regras para as licenças sabáticas de modo a alinhar as atividades desenvolvidas com os objetivos do IST.

A CAE sublinha o trabalho de formação e acompanhamento tutoria para todos os novos professores auxiliares (programa Shaping the Future).

Todavia, o RAA apresenta como principais fragilidades do sistema a fraca estruturação da formação do pessoal não docente e o uso limitado dos resultados da avaliação de desempenho. Como durante a visita a CAE não obteve evidências em contrário, apenas pode concluir que o sistema tem capacidade para detetar instâncias de qualidade deficiente, mas não tem instalado mecanismos eficazes para promover a melhoria e o acompanhamento dos planos de formação elaborados de forma articulada com os resultados da avaliação de desempenho.

#### 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 Regulamento de Organização e de Funcionamento dos Serviços (ROFSNATIST) e o Manual de Procedimentos definem, respetivamente, 1) a estrutura orgânica de funcionamento dos serviços de natureza administrativa e de apoio técnico e 2) a missão e competências dos mesmos bem como os processos e subprocessos que suportam a execução das suas atividades.

O Plano de Prevenção de Riscos de Gestão caracteriza a organização dos serviços, identifica as medidas de prevenção, acompanhamento, avaliação, controlo e monitorização do Plano.

A satisfação dos utentes dos serviços é avaliada por inquérito de satisfação aos utentes dos serviços (ASUS) e do inquérito da relação entre os serviços (IRIS). Todavia, os relatórios de análise dos resultados destes inquéritos limitam-se a fazer a reflexão crítica sobre as fragilidades da metodologia usada, mas não apresentam resultados da perceção dos utilizadores sobre a qualidade dos serviços.

Pela inovação que o IRIS constitui e pela utilidade que pode ter na promoção da melhoria do funcionamento dos serviços, nomeadamente das dinâmicas inter-serviços, a CAE considera que este é um projeto a que o IST deve dar particular atenção.

O IST anuncia desde a auditoria anterior a alteração do processo de autoavaliação da qualidade dos serviços por considerar o anterior muito burocrático, passando o atual processo a ser baseado na avaliação do alinhamento entre os objetivos estratégicos e operacionais do IST com os de todas as unidades baseado nos Objectives and Key-Results (OKR) que também permite a articulação com o sistema SIADAP de avaliação do pessoal não docente. No entanto, o RAA não clarifica como é que esta análise é integrada no SIQuIST nem como é que suporta a meta-avaliação a realizar pelos serviços.

Não existe um plano e relatório de atividades anual dos serviços. As suas ações são apresentadas de forma transversal no plano e relatório de atividades anual do IST onde são definidos os objetivos e se realiza a monitorização das metas. Este procedimento permite a deteção de instâncias de qualidade deficiente mas não de forma sistemática. Isso só seria possível com o envolvimento dos próprios serviços na reflexão crítica realizada sobre relatórios específicos.

A proposta de uma nova metodologia de avaliação dos serviços constitui evidência da capacidade de inovação existente. Todavia esta proposta tem data da anterior auditoria e ainda não foi implementada.

O relatório da AQAI (Área para a Qualidade e Auditoria Interna) de 2016 enumera as auditorias realizadas em três anos. A CAE confirmou que existe um Plano de Auditorias para 2019, que os serviços são auditados com regularidade e que os relatórios dessas auditorias estão muito bem organizados, são detalhados e identificam, claramente, as melhorias a realizar

#### 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:

O IST assume a internacionalização como um objetivo estratégico, tendo um número elevado de parcerias internacionais, com informação disponível na página web. A Área de Assuntos Internacionais (AAI) integra o Núcleo de Mobilidade e Cooperação Internacional (NMCI) e o Núcleo de Relações Internacionais (NRI). Todos os acordos são analisados pelo NRI, aprovados pelo Vice-Presidente para os Assuntos Internacionais e homologados pelo Presidente do IST.

Para além do Regulamento específico para os Programas de Mobilidade e do Guia de Mobilidade Outgoing, os coordenadores de mobilidade estimulam e apoiam os estudantes na concretização da sua mobilidade a partir do 2º ciclo. A gestão dos processos de mobilidade está desmaterializada e é realizada pelo Núcleo de Mobilidade e Cooperação Internacional. Na página web é possível encontrar informação sobre os programas existentes, número e países dos estudantes incoming, número de estudantes outgoing, atividades de acolhimento de estudantes incoming.

Para uma melhor integração dos estudantes estrangeiros, as aulas de mestrado e doutoramento são lecionadas em inglês desde que exista pelo menos um estudante que não fala português.

O IST prevê vir a certificar as atividades internacionais realizadas pelo corpo não docente como elementos de formação profissional.

A AAI/NRI dá apoio técnico a docentes e investigadores para a identificação de oportunidades de financiamento e projetos, nomeadamente Horizonte 2020, Erasmus+, ERC., tendo uma síntese da informação mais relevante na sua página web que remete também para a página da Direção de Projetos (DP).

Apesar da assunção, por parte do IST, de que a internacionalização é um objetivo estratégico, o seu reflexo ao nível do ensino apresenta algumas limitações. Por um lado, não há mobilidade Erasmus nos três primeiros anos dos mestrados integrados. Durante o 1º ciclo, os estudantes apenas realizam visitas e estadias de curta duração. Durante a visita, a CAE verificou que existe alguma insatisfação dos estudantes relativamente a esta situação e recomenda que a situação seja reanalisada e debatida, uma vez que o aumento da mobilidade internacional de estudantes, graduados e trabalhadores é uma prioridade em todas as políticas europeias. Por outro lado, a CAE não encontrou, nem nos documentos escritos nem durante as reuniões com a gestão de topo, coordenadores e docentes, evidências de que são definidos objetivos de internacionalização para os ciclos de estudos. A internacionalização é fundamentalmente assumida ao nível da investigação. Assim, e em linha com a 1ª avaliação a CAE reitera a necessidade serem “estabelecidos objetivos específicos de internacionalização para cada um dos cursos, aproveitando o potencial de internacionalização e diversidade cultural interna do IST” (Relatório final da CAE, ASIG/12/00021, p.20).

### **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:

Muito avançado

#### 2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O alinhamento preconizado entre os objetivos estratégicos e a avaliação da qualidade/ promoção da melhoria contínua permite uma articulação muito interessante entre o SIQuIST e os vários órgãos de governação e gestão do IST.

A articulação entre o SIQuIST e os órgãos de gestão e de governação do IST está definida nos estatutos e no ROFNATIST. Estes definem que o Presidente elabora o PE, o plano quadrienal, planos e relatórios de atividades (PA e RA) e o orçamento e contas anuais. Ao Conselho de Escola compete a aprovação destes documentos.



A boa articulação da estrutura orgânica estabelecida é assegurada pelo papel de superintendência dos serviços pelo Presidente e pelos Vice-Presidentes. Estes também estão presentes no Conselho de Gestão (CG) e na Comissão de Acompanhamento do Plano Estratégico (CAPE) que também inclui o Administrador. Este órgão, em estreita colaboração com o CGQ elabora o PA, RA, PQ e o relatório de auto-avaliação do SIQuIST.

A CAPE, trabalhando em estreita colaboração com o CGQ, procura garantir o envolvimento e interligação das várias estruturas de gestão na promoção da qualidade e melhoria contínua do IST. Embora a CAE não tenha tido acesso aos relatórios anuais de progresso das metas estabelecidas no PQ que o CAPE deve apresentar para que a Instituição possa analisar os possíveis desvios e definir as medidas de correção ou ajustamento que se impõem, esta informação está condensada no relatório de autoavaliação do SIQuIST 2018. A CAE não teve oportunidade porém, de esclarecer, durante a visita, como é que a informação é anualmente produzida e refletida.

O órgão de coordenação estratégica do SIGQ, o CGQ, integra um representante do CG, o Presidente do CP, o aluno vice-presidente do CP, o membro do CC, o coordenador da AEPQ e da AQAI e o coordenador do pelouro de política educativa da Associação de Estudantes do IST (AEIST).

A AEPQ (Área de Estudos, Planeamento e Qualidade) assume-se como um pilar no apoio à gestão do SIQuIST e à sua articulação com os órgãos de governação e gestão do IST. Está vocacionada para o suporte ao processo de tomada de decisão em ordem à promoção da melhoria contínua do IST, através da recolha análise e tratamento de informação com vista ao planeamento estratégico e à avaliação e monitorização da qualidade dos serviços prestados.

A AQAI é referida como sendo a área funcional para os processos de Auditoria Interna da Qualidade que, através de um sistema permanente de controlo interno, contribuiu para o processo de melhoria contínua. Contudo, o ultimo relatório de atividades disponibilizado é de 2014-2016.

O CG assegura o planeamento e gestão administrativa e financeira. Este órgão tem na dependência as direções de serviços, nomeadamente a Direção Académica que garante a regularidade da gestão dos processos académicos dos estudantes.

Os diretores de serviços têm a competência de orientar e monitorizar as atividades e de executar os planos de atividades. Aos coordenadores de áreas compete a avaliação dos coordenadores de núcleos e a identificação das necessidades de formação dos funcionários. Estes também têm esta responsabilidade e de proceder à avaliação do mérito considerando os regulamentos em vigor.

Na vertente de investigação e de transferência de conhecimento intervêm as unidades de ID&I e as TT@Técnico que executam a política, aplicam os regulamentos e procedimentos necessários à garantia da qualidade.

Ao nível das estruturas de cúpula há o CP e o CC, sendo que o primeiro tem por missão zelar pela qualidade pedagógica da escola e o segundo é responsável pela gestão científica. Durante a visita foi possível compreender o papel muito relevante do Conselho Científico na definição e monitorização da política científica da escola e do Conselho Pedagógico na definição do modelo de ensino e na promoção da melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem.

Os elementos apresentados mostram que há uma cuidada estrutura organizacional muito bem articulada com o sistema da qualidade, que dela faz parte integrante, e que a informação produzida aos vários níveis é sistematicamente utilizada na gestão da instituição e na monitorização e melhoria contínua do seu desempenho. Na recolha, tratamento e disponibilização de informação, o IST conta com o sistema de informação FÉNIX que oferece uma grande cobertura e segurança na aplicação dos procedimentos da qualidade.

## **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 IST, através da sua política e cultura de qualidade, privilegia a participação das partes interessadas internas e externas no sistema de qualidade através da:

- a) participação em órgãos de governo e em órgãos consultivos da escola;
- b) avaliação da satisfação com a qualidade pedagógica;
- c) avaliação da satisfação com os serviços;
- d) avaliação da satisfação com a mobilidade.

A participação nos órgãos está definida em termos estatutários. Os docentes participam nos órgãos de governo e de gestão como o Conselho de Escola, Assembleia de Escola, Conselho de Gestão, Conselho de Departamento, Conselho Científico, Conselho Pedagógico, Coordenação de Cursos e Unidades de Investigação. Os estudantes também participam nestes órgãos com exceção do Conselho de Gestão e do Conselho Científico, Conselhos de Departamento e Unidades de Investigação. Os trabalhadores não docentes participam nos mesmos órgãos dos docentes com exceção do Conselho Pedagógico, Conselho Científico, Coordenação de Cursos e Unidades de Investigação. Mas participam nos serviços, coordenação de áreas, gabinetes e núcleos. As partes interessadas externas estão presentes no Conselho de Escola e no Conselho Consultivo podendo, em termos estatutários, integrar o Conselho de Gestão.

A participação das partes interessadas internas e externas é garantida em termos formais, através da resposta aos inquéritos de satisfação, a maioria dos quais aplicados on-line. Existem inquéritos aos estudantes dos três ciclos, aos inscritos em dissertação e aos estudantes de 1º ciclo que não prosseguiram estudos no IST. Também há inquéritos da satisfação com a mobilidade aplicados aos estudantes internacionais e aos estudantes que realizaram um período de estudos fora.

Também são aplicados inquéritos de satisfação aos recém graduados, diplomados de 3º ciclo e aos graduados há 5 e a 10 anos.

As partes interessadas externas também participam através da resposta ao inquérito aos empregadores de diplomados e aos utentes dos serviços. A CAE pode confirmar, durante a visita, o forte envolvimento das empresas nas atividades de investigação e de transferência de tecnologia no âmbito das unidades de ID&I.

Os colaboradores internos, incluindo docentes, investigadores e não docentes assim como todos os dirigentes dos serviços com relação de trabalho entre si também respondem a inquéritos de satisfação.

A informação recolhida é utilizada pelas áreas a que diz respeito para avaliação do grau de execução, ou desvio, bem como para a identificação de pontos críticos ou de excelência que dão lugar a processos de auditoria ou de partilha de boas práticas, respetivamente. O SIQuIST tem regulamentação e procedimentos bem definidos, inclusivamente com modelos de inquérito, para os processos de auscultação que a escola, e a comunidade académica, queira fazer às PI. A inclusão de avaliadores externos em processos de autoavaliação constitui uma boa prática que deve ser realçada. O IST tem, desde 2015, uma plataforma para recolha de elogios, sugestões e reclamações (SugerIST). No entanto, esta não tem a devida visibilidade no website da instituição.

## **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:

Muito avançado

### 2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O Fénix constitui o principal sistema de informação (SI), para estudantes, docentes e funcionários. É baseado em tecnologia web e é, essencialmente, um sistema de informação académica que dispõe de

procedimentos bem estabelecidos para a recolha, tratamento, análise e divulgação da informação orientada para os diferentes atores internos. Apresenta um elevado grau de integração e de automatização. O seu funcionamento é assegurado pela Direção de Aplicações e Sistemas de Informação e pela Direção de Infraestruturas Computacionais.

Suporta/permite:

- a) a componente de gestão académica, na dimensão administrativa e pedagógica (p.e., publicação obrigatória de sumários, programas e bibliografia; disponibilização de material didático; informação sobre sistemas de avaliação e publicação de avaliações; taxas de aprovação retenção);
- b) a avaliação da qualidade do processo de ensino-aprendizagem (p.e., aplicação de inquéritos de avaliação da qualidade pedagógica, elaboração de relatórios on-line pelos delegados dos estudantes, elaboração de relatórios de UCs pelos docentes e de relatórios de autoavaliação do CE pelos coordenadores; publicação dos resultados dos inquéritos e identificação das UCs que requerem auditoria; publicação dos resultados académicos nas páginas das UCs, com estatísticas de desempenho que são disponibilizados aos docentes e órgãos de gestão;
- c) uma fácil comunicação entre docentes e estudantes;
- d) o registo do curriculum e das publicações de docentes e investigadores, facilitando a análise bibliométrica e a aferição dos indicadores de desempenho definidos no PE e no PQ;
- e) ligação ao SAP, nomeadamente na componente de emissão de faturas relativas a propinas e atos académicos.

No RAA, a pouca flexibilidade do Fénix na ligação a sistemas externos é apontada como uma das fraquezas do sistema. Esta característica deverá estar na base da dificuldade sentida na implementação do sistema SAP, que aparece como fraqueza do sistema de qualidade, a par da informação sobre projetos e da aplicação que gere a mobilidade internacional.

No entanto, pela sua abrangência e qualidade da informação disponibilizada, o SI garante elevada transparência dos processos, controlo automático da informação e visibilidade da mesma, facilitando o cumprimento do ciclo PDCA. Mais recentemente a interface foi redesenhada para suportar a ligação automática a outros dispositivos utilizados como sejam computadores portáteis, tablets ou telemóveis.

Pela necessidade de atualização permanente do SI, a CAE recomenda que a instituição continue a dar o apoio necessário para que este sistema de informação possa manter a sua robustez, o seu elevado grau de integração e automatização da informação, disponibilizando-a aos diferentes atores internos.

## **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:

Muito avançado

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

O IST afirma assegurar o acesso à informação às partes interessadas internas e externas. A internet, por intermédio do website institucional, é o principal meio de disseminação de informação para as partes interessadas externas, designadamente, candidatos, parceiros empresariais, outras instituições ou organizações e órgãos de comunicação social. Internamente, o portal Fénix, é a principal plataforma para a publicitação de informação, sendo esta segmentada em função do perfil de acesso (estudantes, antigos estudantes, docentes, pessoal não docente, bolseiros e investigadores).

A CAE confirmou que, no website institucional do IST, estão disponíveis os Estatutos, os vários regulamentos em vigor na instituição, o Quadro de Avaliação e Responsabilização, o Manual de Procedimentos, bem como a Política de Qualidade e Manual da Qualidade. Porém, o Plano de Atividades e Relatório de Atividades publicados não são, respetivamente, os documentos correspondentes aos anos de 2019 e 2018.

A publicação de informação sobre os cursos, respetivos planos de estudos e saídas profissionais cumpre com o requerido pela legislação vigente. Para cada unidade curricular encontra-se disponível a informação referente à bibliografia fundamental, objetivos de aprendizagem, metodologias de ensino e de avaliação.

O IST dispõe de um Observatório de Empregabilidade dos Diplomados (OEIST). Contudo, a informação apresentada é de carácter geral, não se encontrando desagregada por ciclo de estudos. As partes interessadas externas, ao consultarem cada ciclo de estudos, não têm acesso à informação sobre a empregabilidade, conforme estipulado nos artigos 159.º e 162.º do RJES.

No que respeita à informação sobre a autorização legal de funcionamento dos ciclos de estudos, a CAE verificou que o IST apresenta o prazo da acreditação. Porém, segundo o disposto no RJAES, o IST deveria ter acessíveis os relatórios de avaliação dos ciclos de estudos em funcionamento, quando apenas disponibiliza uma ligação (link) para o website institucional da Agência, não sendo essa, sequer, dirigida para cada um dos relatórios.

A CAE considera que a informação disponibilizada sobre mobilidade, quer para as partes interessadas internas, quer para potenciais candidatos, é suficiente.

As informações sobre apoios ao estudante são disponibilizadas na área “Apoio ao Estudante”, onde constam os programas de tutorado e mentorado e a partir de onde é possível aceder ao website dos Serviços de Ação Social da Universidade de Lisboa.

O IST dispõe de um Sistema de Gestão de Reclamações, Sugestões e Elogios, todavia, sem a devida visibilidade no website da instituição e, por consequência, para as partes interessadas externas. A informação sobre o recurso ao Provedor do Estudante, disponível no website da Universidade de Lisboa, é insuficiente, não indicando o horário de atendimento ou as formas de contacto.

A CAE conclui que o IST tem claramente identificadas as partes interessadas internas e externas e que as suas perspetivas foram consideradas na disponibilização e publicitação de informação. No entanto, recomenda um esforço adicional para suprimir e/ou atualizar a informação pública sinalizada em falta.

## **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:**

O processo de melhoria contínua reflete-se, entre outros aspetos, na revisão e atualização de procedimentos (p.e., Relatórios anuais de autoavaliação dos CE e QUC) e documentos (p.e., Guia Académico, Regulamentos, Manuais), do SI (Fénix) e na realização de auditorias internas.

A monitorização do PQ permite o controlo anual da evolução das metas e indicadores de progresso e qualidade. A reflexão sobre os dados recolhidos permite rever as iniciativas a desenvolver no Plano de Atividades embora nem sempre sejam claras as razões pelas quais determinadas atividades se mantêm por iniciar ao longo de, pelo menos, dois anos consecutivos sem que haja referência, no relatório de atividades, às razões que subjazem à sua não concretização.

A autoavaliação do SIQuIST constitui um exercício de reflexão muito importante para a deteção de áreas a melhorar e para a identificação das ações a definir e implementar. No entanto, consultando o relatório de 2017, não estão detalhadas as recomendações de melhoria (estão apenas enunciados os documentos onde podem ser consultadas) e não estão definidas metas, sendo que não é possível deduzir, pelos indicadores referidos, o que é que pretende atingir-se em cada ano. A falta de clarificação das metas para cada ano não permite depois fazer a monitorização do que foi efetivamente feito. Talvez por isso ela não é apresentada. O relatório de autoavaliação do SIQuIST é também relativamente omissivo quanto à meta avaliação. No relatório de 2018, a monitorização do PQ é clara embora não haja reflexão sobre os desvios verificados relativamente às metas definidas. Por

exemplo, não está bem explicitada a relação entre as sugestões de melhoria e os resultados da monitorização do PQ. A CAE recomenda que o IST reveja o modelo de autoavaliação do SIQuIST, em linha, aliás, com a conclusão do relatório: “(...) sugere-se que a escola desenvolva uma reflexão sobre o funcionamento do SIQuIST, que deverá ter em conta a evolução dos indicadores de resultado das várias atividades, e a eventual revisão do Plano da Qualidade, cujos indicadores mostram uma evolução positiva, apesar de persistirem ainda alguns sem metas definidas” (Documento de Suporte à Autoavaliação do SIQuIST, AEPO, dezembro 2018).

Só será possível afirmar que o IST monitoriza, avalia e melhora sistematicamente o funcionamento do seu sistema de qualidade quando construir, com uma periodicidade regular, um Balanço da Qualidade que inclua a reflexão crítica de todas as vertentes do sistema e do próprio SIGQ. Será este balanço que permitirá fundamentar a revisão sistemática do Plano de Qualidade.

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

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

- Estrutura organizacional bem articulada com o sistema da qualidade, com identificação clara de atores e responsabilidades.
- Forte compromisso dos órgãos de governação e da gestão de topo com o SIQuIST.
- Papel ativo do Conselho Científico na definição e monitorização da política científica da escola, em estreita articulação com o SIQuIST e permitindo a identificação de ações de melhoria contingentes às fragilidades ou deficiências registadas.
- Intervenção do Conselho Pedagógico na definição do modelo de ensino (PERCIST).
- Estruturas bem organizadas para acolhimento e acompanhamento de estudantes e novos docentes.
- Monitorização sistemática da qualidade pedagógica e auditorias pedagógicas.
- Monitorização e melhoria contínua das atividades de investigação, em alinhamento com as opções estratégicas do IST.

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

- Modelo de Apreciação das Atividades de Investigação e Ensino do IST (com: elaboração do relatório de autoapreciação; comissão de visita e relatório com recomendações de melhoria; recomendações de índole estratégica por parte do Conselho de Escola).
- Programa Shaping the Future (de integração e acompanhamento dos novos docentes).
- Inquérito IRIS (para avaliação da relação entre serviços e melhoria da comunicação e dinâmicas inter-serviços).

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

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

A CAE considera que o SIQuIST revela um grau de maturidade assinalável.

Ainda assim, recomenda que, no prazo de um ano:

- Produza um relatório regular, escrito, de meta-reflexão do próprio SIQuIST, considerando que o atual relatório é demasiado monográfico e pouco reflexivo.

E que, no prazo de dois anos:

- Defina anualmente, e monitorize, as metas, indicadores e ações de melhoria ao nível dos Serviços de Apoio.
- Aprofunde os objetivos e metas de internacionalização para os ciclos de estudo, articulando-os com o modelo de escola descrito na visão estratégica.
- Passe a registar no SI, para todas as vertentes: i) as ações de melhoria definidas em cada ano e ii) a sua monitorização.

- Elabore um plano formal de formação anual e faça o respetivo relatório de monitorização da formação.

4.2. Recomendações adicionais, colocadas à consideração da instituição  
n/a

## 5. Observações

5. Observações  
n/a

## 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

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

n/a

6.3. Fundamentação da apreciação de cumprimento assinalada em 6.1

Nenhuma vertente do SIQuIST foi considerada como em desenvolvimento insuficiente ou parcial. As vertentes Políticas de Gestão de Pessoal, Serviços de Apoio, Internacionalização, Participação das partes interessadas e Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade foram consideradas em “desenvolvimento substancial”. Todas as outras vertentes foram avaliadas em “desenvolvimento muito avançado”.

Detalhando, para cada uma das vertentes:

2.1. Política institucional para a garantia da qualidade: Muito avançado

A estratégia institucional para a qualidade está bem definida e documentada, com identificação dos atores e níveis de responsabilidade. Ao nível dos documentos operacionais, o SIQuIST é muito completo. A comunidade académica e a gestão de topo estão ativamente comprometidas com um quotidiano de melhoria contínua. Não existe, no sistema, um registo sistemático das ações de melhoria nem da sua monitorização. Esta é uma ação de melhoria que, juntamente com a produção sistemática do relatório de meta-avaliação do sistema, a CAE recomenda que seja rapidamente implementada.

2.2.1. Ensino e aprendizagem: Muito avançado

A aposta do IST na qualidade da formação é inequívoca. A instituição definiu mecanismos de correção das situações críticas, premeia o mérito e desenvolve ações de natureza preventiva para garantir a qualidade e a melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem. Quando os resultados são insatisfatórios ao nível da organização da UC e da avaliação, é feita uma auditoria e as aulas são observadas de modo a dar feedback ao docente e promover a mudança. Durante a visita, a CAE pode confirmar que são elaborados dois relatórios de autoavaliação do CE. A CAE recomenda que a instituição reorganize o modelo de elaboração do relatório de autoavaliação do CE pois só a metareflexão decorrente da análise SWOT e da monitorização das ações de melhoria permite promover e acompanhar o processo de melhoria contínua na sua plenitude.

2.2.2. Investigação e desenvolvimento: Muito avançado

As condições para a criação e funcionamento das UI&D e a sua articulação com o CC estão definidas em Estatutos. Existe uma estrutura de apoio à investigação (DP). A reflexão produzida em diversas instâncias (unidades de I&D, CAIE, departamentos, órgãos de gestão) permite, efetivamente, a garantia da qualidade das atividades científicas e tecnológicas da escola.

2.2.3. Colaboração interinstitucional e com a comunidade: Muito avançado

O SIQuIST avalia a qualidade da prestação de serviços do IST à sociedade através da Área de Transferência de Tecnologia. São definidos indicadores de crescimento e avaliada a satisfação das partes interessadas. A página web é muito completa e bem organizada, com informação pertinente e de qualidade para as PI internas e externas.

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

As atividades de gestão de recursos humanos do IST estão desmaterializadas (SAP) e os procedimentos normalizados. O recrutamento do pessoal baseia-se em estudos previsionais que identificam as necessidades e as atividades a desenvolver. A avaliação do desempenho do pessoal técnico e administrativo segue o SIADAP. O pessoal docente é avaliado de acordo com o Regulamento de Avaliação dos Docentes. O RAA apresenta como principais fragilidades a fraca estruturação da formação do pessoal não docente. A CAE pode concluir que o sistema tem capacidade para detetar instâncias de qualidade deficiente, mas não tem instalados mecanismos eficazes para promover a melhoria e o acompanhamento de planos de formação elaborados de forma articulada com os resultados da avaliação de desempenho.

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

O Regulamento de Organização e de Funcionamento dos Serviços e o Manual de Procedimentos definem, respetivamente, 1) a estrutura orgânica de funcionamento dos serviços de natureza administrativa e de apoio técnico e 2) a sua missão e competências bem como os processos que suportam a execução das suas atividades. Existe um Plano de Prevenção de Riscos de Gestão. Os serviços são auditados com regularidade e os relatórios dessas auditorias são detalhados e identificam, claramente, as melhorias a realizar. O IST anuncia desde a auditoria anterior a alteração do processo de avaliação da qualidade dos serviços, passando o processo a ser baseado nos Objectives and Key-Results (OKR). Todavia esta proposta ainda não foi implementada.

#### 2.2.6. Internacionalização: Desenvolvimento substancial

A gestão dos processos de mobilidade está desmaterializada. A página web tem informação sobre os programas e número de estudantes incoming e outgoing. Para melhor integração dos estudantes estrangeiros, as aulas de mestrado e doutoramento são lecionadas em inglês desde que exista pelo menos um estudante que não fala português. Apesar da assunção de que a internacionalização é um objetivo estratégico, o seu reflexo ao nível do ensino apresenta algumas limitações. Assim, a CAE reitera a necessidade serem “estabelecidos objetivos específicos de internacionalização para cada um dos cursos, aproveitando o potencial de internacionalização e diversidade cultural interna do IST” (Relatório final da CAE, ASIG/12/00021, p.20).

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

O alinhamento preconizado entre os objetivos estratégicos e a avaliação da qualidade/ promoção da melhoria contínua permite uma articulação muito interessante entre o SIQuIST e os vários órgãos de governação e gestão do IST. O IST apresenta uma estrutura organizacional muito bem articulada com o sistema da qualidade. A informação produzida aos vários níveis é sistematicamente utilizada na gestão da instituição e na monitorização e melhoria contínua do seu desempenho.

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

O IST privilegia a participação das partes interessadas internas e externas no sistema de qualidade. A sua participação nos órgãos está definida em termos estatutários. A sua auscultação é também feita através da resposta aos inquéritos de satisfação, a maioria dos quais aplicados on-line. A identificação de pontos críticos ou de excelência dá lugar a processos de auditoria ou de partilha de boas práticas, respetivamente. A inclusão de avaliadores externos em processos de autoavaliação constitui uma boa prática que deve ser realçada. O IST tem, desde 2015, uma plataforma para recolha de elogios, sugestões e reclamações (SugerIST). No entanto, esta não tem a devida visibilidade no website da instituição.

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

O Fénix constitui o principal sistema de informação (SI), para estudantes, docentes e funcionários. É baseado em tecnologia web e é, essencialmente, um sistema de informação académica que dispõe de procedimentos bem estabelecidos para a recolha, tratamento, análise e divulgação da informação orientada para os diferentes atores internos. Pela sua abrangência e qualidade da informação, o SI garante elevada transparência dos processos, controlo automático da informação e visibilidade da mesma, facilitando o cumprimento do ciclo PDCA.

#### 2.6. Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas: Muito avançado

O website institucional é o principal meio de disseminação de informação para as partes interessadas externas. Internamente, o portal Fénix, é a principal plataforma para a publicitação de informação, sendo esta segmentada em função do perfil de acesso. A publicação de informação sobre os cursos, respetivos planos de estudos e saídas profissionais cumpre com o requerido pela legislação vigente.

#### 2.7. Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema interno de garantia da qualidade: Desenvolvimento substancial

A autoavaliação do SIQuIST constitui um exercício de reflexão muito importante para a deteção de áreas a melhorar e para a identificação das ações a implementar. No entanto, no relatório de 2017 não estão definidas metas nem detalhadas as recomendações de melhoria. No relatório de 2018, a monitorização do PQ já é clara embora não haja reflexão sobre os desvios verificados relativamente às metas definidas. A CAE recomenda que o IST reveja o modelo de autoavaliação do SIQuIST. Só será possível afirmar que o IST monitoriza, avalia e melhora sistematicamente o funcionamento do seu sistema de qualidade quando construir, com uma periodicidade regular, um Balanço da Qualidade que inclua a reflexão crítica de todas as vertentes do sistema e do próprio SIGQ.