

ASIGQ/19/0000012 — Relatório final da CAE

1. Introdução

1. Instituição de ensino superior / Entidade instituidora:

Instituto Superior De Administração E Gestão

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

Instituto Superior De Administração E Gestão

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

Instituto Superior De Administração E Gestão

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

Instituto Superior De Administração E Gestão

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

A visita da Comissão de Avaliação Externa (CAE) ao Instituto Superior de Administração e Gestão – ISAG decorreu nos dias 16 e 17 de outubro de 2019. Participaram na visita Jacinto Vidigal da Silva (Presidente da CAE), Ferrão Filipe, Ana Sofia Rodrigues, Rodriguez Fernandez Celso, Ivânia Tavares Maria de Lourdes Machado-Taylor.

Foram planeadas reuniões com uma composição previamente acordada com o ISAG, no sentido de cumprir o Programa Base da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), que inclui reuniões com: 1 - Autoridade académica máxima; 2 - Equipa responsável pela autoavaliação; 3 - Estrutura de coordenação estratégica; 4 - Uma unidade científico-pedagógica; 5 - Estudantes de 1º e 2º ciclo; 6- Serviços de apoio; 7 - Docentes; 8 - Coordenação/estruturas de colaboração interinstitucional com a comunidade; 9 - Autoridade académica máxima; 10 - Autoridades académicas e individualidades por estas convidadas.

Todas as reuniões decorreram nas instalações do ISAG na cidade do Porto.

Em todas as reuniões a CAE sublinhou a natureza voluntária da auditoria e clarificou o objetivo da análise, sublinhando não ser a avaliação do desempenho do ISAG mas sim do seu sistema interno de garantia da qualidade (SIGQ).

No conjunto das reuniões realizadas foi ouvida uma significativa amostra de agentes internos, na perspetiva do SIGQ, e também alguns representantes das partes interessadas externas.

A instituição colaborou ativamente quer na preparação, quer na realização das reuniões planeadas. A informação complementar solicitada pela CAE, foi disponibilizada através de documentação enviada por email e pelo sistema we transfer. Também possibilitou o acesso ao seu sistema de informação através do perfil de dirigente.

Durante as reuniões foi possível verificar que os participantes estavam familiarizados com o SIGQ e tinham conhecimento da auditoria e do Relatório de Autoavaliação (RAA).

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), onde refere que a instituição assume o compromisso de melhoria da qualidade dos serviços e de promoção de boas práticas, considerados essenciais para elevar os níveis de desempenho. Esta política resulta das orientações estratégicas da qualidade definidas no aviso nº 20850 de novembro de 2009 publicado em Diário da República no mesmo dia da publicação dos estatutos.

Os estatutos definem um modelo de autoavaliação de desempenho e a criação de uma comissão de autoavaliação para conduzir este processo. Atualmente, o ISAG possui um SIGQ que é coordenado centralmente pelo Gabinete de Gestão da Qualidade e Avaliação (GGQA), que tem a missão de garantir o planeamento, coordenação, monitorização do sistema e execução da política institucional para a garantia da qualidade.

O MQ apresenta de forma clara as funções dos órgãos de gestão e as estruturas organizacionais do SIGQ e identifica os processos e documentos de suporte. Todavia, embora os processos e documentos não se encontrem disponíveis para consulta pública, a CAE considera que o documento é muito completo e constitui um bom roteiro do sistema da qualidade da instituição.

A implementação e acompanhamento da política da qualidade e a sua revisão não está registada como objetivo no Plano Estratégico (PE) de 2017-2020 nem nos Planos de Atividades (PA) de 2017-2018 e 2018-2019. Estes documentos limitam-se a definir como objetivos certificar o SIGQ do ISAG pela A3ES e pela ISO 9001:2015.

A realização das ações para a concretização destes objetivos está descrita no Relatório de Atividades (RA) de 2017-2018. Embora os objetivos do PE sejam muito ambiciosos, não são suportados pela lista de ações/atividades propostas para os eixos estratégicos, que correspondem mais a um plano de atividades monitorizado em percentagem. Esta forma de definição e de controlo impede o conhecimento da situação de partida e a análise do progresso institucional. Talvez por isso, o ISAG tenha implementado um Quadro de Bordo, que não está registado no MQ, mas que apresenta um conjunto de indicadores e de metas que permite uma monitorização clara da evolução institucional. O Relatório do SIGQ constitui outro documento estruturante do sistema da qualidade previsto nos estatutos, no MQ e no processo G2-Gestão do Sistema da Qualidade. Todavia, o documento produzido em 2017-2018 preocupa-se mais em fazer a monitorização da execução do PA do que uma reflexão substantiva sobre o sistema e sobre a sua melhoria. O próprio RAA apresenta como aspeto para melhoria o desenvolvimento de uma meta-avaliação do SIGQ. O relatório de auditoria interna do sistema recomenda que o relatório do SIGQ estabeleça prioridades de desenvolvimento e melhorias para o ano seguinte.

Para assegurar a integridade académica e a vigilância sobre qualquer forma de intolerância, o ISAG dispõe de vários regulamentos e de um Código de Boa Conduta Académica elaborados pelos órgãos de governação. O Centro de Tecnologias de Informação (TIC) disponibiliza a aplicação Turnitin para verificar a originalidade dos trabalhos académicos. A CAE considera que o resultado da aplicação destes instrumentos deveria ser refletido nos relatórios das UC e dos cursos.

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 SIGQ do ISAG contempla um conjunto de processos e procedimentos (PN01.00, PN02.00 e PN03.00) que asseguram monitorização contínua e revisão periódica dos cursos, a partir de

objetivos alinhados com a missão e estratégia institucional, com as necessidades do mercado e tendo em conta a preparação para a cidadania ativa e desenvolvimento pessoal dos estudantes. Nestes processos são envolvidos os órgãos de gestão (Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e Conselho de Direção), Coordenadores de Curso, docentes, estudantes Delegados e Subdelegados de Turma, assim como são considerados os contributos dos Alumni, empregadores e outros parceiros externos. De destacar a recente formalização da figura do Delegado e subdelegado de Turma, com Regulamento próprio, cujo objetivo é melhorar a qualidade do ensino e a eficiência de comunicação entre estudantes, Coordenador de Curso e CP. A CAE confirmou na documentação o papel ativo dos delegados de turma na apresentação de propostas de melhoria. Todavia, verificou que, embora estas propostas sejam consideradas pelos órgãos de gestão, não são registadas nos relatórios das UC e dos cursos, assim como também não fazem parte do MQ.

A Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação são geridos ao nível do processo PN04.00 e através de um conjunto de regulamentos (Regulamento Administrativo, Regulamento dos Concursos Especiais, entre outros), ao abrigo da legislação aplicável.

Para assegurar a qualidade do ensino/aprendizagem (E/A) é realizada uma planificação anual das atividades académicas dos ciclos de estudo, que considera cargas horárias, definição de objetivos, inovação pedagógica, adequação dos espaços e equipamentos, mapa de distribuição do serviço docente, elaboração de ficha da unidade curricular (FUC) e da programação indicativa das aulas (PIA).

No RAA refere-se que os docentes fazem a inserção das FUC na plataforma “Sigarra”, ouvido o Coordenador de curso e da Área Científica e após aprovação do CP e CTC.

É relevante o esforço do ISAG na utilização de metodologias pedagógicas inovadoras, privilegiando o ensino prático com ligação ao mercado empresarial, incluindo a utilização do modelo

InSchoolBusiness, o programa de mentoring com alumni, a Escola-Hotel, e os estágios em empresas.

O projeto Learning Experience é um objetivo concreto do Plano Estratégico do ISAG, com indicadores, como por exemplo: aplicar o InSchoolBusiness em todos os níveis de ensino e que todas as UC's tenham no mínimo 2 atividades InSchoolBusiness. Neste sentido, os Relatórios das UC's e os Relatórios de Curso deveriam fazer referência ao grau de concretização destas atividades e se atingem as metas definidas. No Processo PN01, 02 e 03 não há referência a estas estratégias nem aos mecanismos de monitorização e avaliação.

A CAE confirmou nas reuniões a prática corrente de integração de estudantes, os junior researcher (dos diferentes ciclos de estudos), na realização de estudos aplicados e na prestação de serviços realizados pelo NIDISAG. No RAA, o ISAG refere ainda que procura o estímulo do espírito empreendedor, empresarial e inovador dos estudantes. Contudo, não é evidente a análise crítica, em relatórios relativos ao E/A, de resultados desses objetivos de envolvimento dos estudantes na ID&I. Alguns cursos apresentam baixa taxa de conclusão, como é o caso da LGE (<50%). A Instituição, através do CP e CTC, juntamente com os Coordenadores de Curso, desenvolveu uma política ativa de mentoring que visa o acompanhamento do funcionamento de cada UC e do desempenho de cada aluno. Não estão ainda reportados resultados desta iniciativa recente, mas o SIGQ deve prever esta monitorização e os Relatórios de Curso devem passar a integrar a análise crítica deste pertinente programa. Há ainda mecanismos de atração de estudantes com notas de entrada superiores por promoção de mérito pela Bolsa de mérito Consuelo Vieira da Costa.

O ISAG refere que, na sequência da elaboração e análise dos planos de atividades anuais dos cursos e dos relatórios de cada ciclo de estudos, se realiza o apuramento de eventuais desvios entre o planeado e o realizado, tendo em vista a apresentação de propostas de melhoria. Contudo, a monitorização desses planos de melhoria não está formalizada no SIGQ e deviam ser parte integrante da monitorização anual dos Relatórios de Curso.

No MQ é descrito que os docentes elaboram o relatório de funcionamento da UC e o coordenador de Curso elabora semestralmente o Relatório de Monitorização das UC's e ainda o Relatório Anual de Curso. Não é claro o papel da coordenação da Área Científica na monitorização e validação ao nível do E/A, nem fica esclarecida a sua responsabilidade na descrição apresentada nos procedimentos

PN02, 03 e 04. No Manual de Funções do ISAG, a intervenção do Coordenador de área nas FUC, PIA, atuação perante resultados dos Inquéritos Pedagógicos, Relatórios de UC e de Curso também não é referida.

Nos relatórios das UC é realizada uma análise sobre inscritos, avaliados, taxas de aprovação, cumprimento de programa, horas previstas e horas lecionadas. Contudo, não há informação nem respetiva análise sobre os resultados do inquérito pedagógico aos estudantes relativamente à satisfação com as UC e os docentes. Também não se apresentam propostas de melhoria e não há qualquer análise sobre seguimento de ações de anos anteriores.

No que se refere aos inquéritos, para além da baixa adesão dos estudantes, há também referencia, no RAA, à baixa adesão dos docentes, o que não é compreensível, pela obrigação das funções. Por outro lado, é necessário formalizar a inclusão e análise crítica de informação proveniente da auscultação do estudante que esteve a estagiar, do orientador de estágio e da entidade recetora, ao nível dos relatórios de UC com perfil de estágio/projeto e, posteriormente, nos Relatórios de monitorização de Curso (de todos os níveis de ensino), assim como avaliar a componente de orientação seja de estágio ou dissertação de mestrado.

Os relatórios anuais de curso apresentam um conjunto relevante de informação, desde indicadores de procura, sucesso escolar, internacionalização, síntese dos resultados do inquérito pedagógico, indicador de empregabilidade da DGEEC, análise de resultados, SWOT e propostas de melhoria. Contudo, é fundamental que seja efetuada análise relativa ao próprio projeto learning experience aplicado ao curso e sobre a estabilidade e qualificação do corpo docente e eventuais necessidades, assim como a monitorização do grau de implementação de ações de melhoria propostas em anos anteriores. Aliás, tal como refere a instituição no RAA, é necessário o aperfeiçoamento do conteúdo dos planos de melhoria, tendo em vista assegurar que são acompanhados de metas claras e mensuráveis estabelecidas para os indicadores escolhidos. Ainda ao nível da informação reportada nos relatórios de curso, é aconselhável rever os dados reportados pois há informação que parece não ser realista (ex.: no relatório da LGE apresentam-se 71,4 % de docentes estrangeiros, incluindo docentes em mobilidade in).

Existe a maioria dos procedimentos de garantia da qualidade no âmbito do item em apreciação. A maioria da informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade. Algumas instâncias de qualidade deficiente são detetadas, mas os procedimentos de garantia da qualidade devem tornar-se mais eficazes na promoção da melhoria e a mudança. Têm que ser instalados mecanismos eficazes de acompanhamento dos planos de ação para melhoria e registados no SIGQ alguns procedimentos e mecanismos de melhoria continua considerados mais à frente neste relatório como boas práticas.

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

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

Parcial

2.2.2.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O PE 2017-2020 aponta 7 objetivos para o eixo estratégico da investigação aplicada, dividindo estes objetivos em dois campos que, embora complementares, se revelam de difícil compatibilização numa instituição de tão reduzida dimensão e número de docentes. Por um lado, apresenta objetivos na área da investigação fundamental, onde se destaca a publicação de artigos em periódicos científicos internacionais indexados, submissão de uma candidatura à FCT, apoio à indexação de uma revista científica própria e a organização de uma conferência científica internacional. Por outro, aponta medidas de investigação aplicada como o desenvolvimento de um projeto de laboratório experimental, diversificar a tipologia de estudos aplicados e desenvolver a marca de uma conferência profissional.

Para apoiar esta atividade dispõe de uma estrutura de referenciação da investigação que é o Núcleo de Investigação do ISAG(NIDISAG). Este Núcleo é igualmente responsável pela promoção do

envolvimento com a comunidade nacional e internacional, pela aposta na mobilidade do corpo docente e pelo estímulo do espírito empresarial e inovador dos estudantes. Edita ainda uma revista académica de open access – European Journal of Applied Business and Management (EJABM). A direção do Núcleo centra-se no Coordenador Científico e no Conselho Geral constituído pela totalidade dos membros do Núcleo. Esta estrutura assegura mecanismos de institucionalização e gestão da investigação, sendo apoiada, ao nível técnico e logístico, por um colaborador recentemente contratado. Necessário seria reforçar este serviço de apoio, nomeadamente, na área da identificação e captação de projetos e de financiamento.

Os resultados da atividade são registados no relatório anual do NIDISAG e no relatório da própria instituição. Estes são divulgados no website institucional, que pela sua natureza e desfasamento temporal, são insuficientes para divulgar a investigação. É por isso recomendável a divulgação da produção científica em repositório aberto.

Afirma-se existir um aumento das atividades, do número de artigos científicos e da presença de investigadores em eventos académicos de referência a nível nacional e internacional. A CAE não conseguiu obter informação sobre os resultados dos anos anteriores para confirmar o progresso institucional afirmado. Apresenta uma listagem de investigadores, mas não os distingue, nem pela ligação ao Núcleo nem pela qualidade do trabalho realizado. Muitos dos investigadores não tem o CV disponível para consulta pública.

É certo que o ISAG dispõe de um Regulamento do Sistema de Incentivos de Apoio à Investigação, no entanto, este sistema de incentivos, de acordo com o seu artigo 3º, aplica-se apenas aos investigadores efetivos e à sua participação em conferências, seminários, congressos, workshops e reuniões científicas, que correspondem a atividades intermédias. Esta opção traduz-se numa subavaliação dos resultados da atividade de investigação, propriamente ditos, que são os artigos publicados, relatórios técnicos, orientações científicas concluídas e a participação em projetos. A CAE recomenda a revisão deste regulamento no sentido de contemplar, nomeadamente, a definição de parâmetros como seja a atribuição de prémios de investigação pelos resultados, o reconhecimento do mérito científico dos docentes mais produtivos e considerar este fator de forma mais clara na distribuição do serviço docente.

No que diz respeito à articulação entre o ensino e a investigação, designadamente no que se refere ao contacto dos estudantes com atividades de investigação, o RAA faz referência à participação dos estudantes em eventos científicos juntamente com docentes através da apresentação de artigos. A CAE pode constatar que estudantes integram equipas de investigação aplicada, nomeadamente, colaborando na realização de ações no terreno.

Em síntese, pode dizer-se que é fundamental a definição e implementação de uma política estrutural para a investigação orientada e de desenvolvimento profissional de alto nível, o reforço do serviço de apoio à investigação e aos investigadores, assim como, a revisão para uma maior adequação do Regulamento do Sistema de Incentivos de Apoio à Investigação.

A CAE reconhece que existem procedimentos de monitorização e desenvolvimento de recursos, mas seria fundamental implementar processos de avaliação e melhoria dos resultados e de valorização do conhecimento de forma articulada para garantir a melhoria da qualidade da investigação.

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:

No RAA pode ler-se que o ISAG “definiu uma política de forte abertura e de práticas com a comunidade envolvente e suas instituições que valorizam os contactos e ligações a entidades nacionais e internacionais com os objetivos de manter contactos e ligação com criação e partilha de valor”, sendo que o processo PN07.00 define de uma forma clara os procedimentos a serem seguidos na implementação desta política.

Esta colaboração interinstitucional e com a comunidade é da responsabilidade do Career Office no que diz respeito aos protocolos de estágio e empregabilidade e do NIDISAG nas outras parcerias,

nomeadamente, com o objetivo de investigação aplicada e/ou de prestação de serviços.

É ainda afirmado que “Os docentes, funcionários e estudantes participam em projetos de responsabilidade social para a prática de exercício físico (corridas e caminhadas), recolha de livros, roupas e alimentos, acesso a atividades culturais (teatro, música, entre outros), etc”, estando estas atividades interligadas com o E/A.

O Career Office e o NIDISAG além da promoção também asseguram a monitorização e avaliação desta colaboração interinstitucional e com a comunidade. Neste sentido elaboram anualmente o plano e o relatório de atividades.

Ao nível dos estágios, o Career Office monitoriza e avalia toda a atividade, desde a solicitação por parte da instituição e/ou das empresas até à realização e conclusão do estágio. Neste processo estão sempre envolvidas as empresas, os orientadores e os próprios estudantes, sendo no final elaborado o relatório de estágio que é presente ao CTC.

De igual modo, os designados “protocolos comerciais” realizados com “empresas, associações, escolas profissionais e secundárias”, são monitorizados pelo Career Office e são celebrados e avaliados pelo Gabinete de Formação Executiva (no âmbito da formação não graduada) e pelo Gabinete de Comunicação e Marketing (no âmbito da formação graduada).

No Núcleo de Investigação, são realizados protocolos, que requerem a aprovação prévia do Conselho de Direção, para a realização de estudos aplicados. Estes estudos vão desde a notoriedade das marcas e/ou de atividades específicas e do seu impacto económico, até à caracterização sociodemográfica dos seus públicos. Pretende-se com estas atividades gerar receita própria, assim como, obter dados que permitam realizar investigação aplicada. De salientar o forte envolvimento dos estudantes nestas atividades.

A CAE teve a oportunidade de confirmar na reunião com os interlocutores da comunidade que há projetos interinstitucionais de ensino, investigação, mobilidade e de voluntariado. Estes representantes das partes interessadas externas revelaram que o ISAG apresenta respostas rápidas aos desafios que lhe apresentam e que a instituição faz o acompanhamento muito próximo do desenvolvimento dos projetos através de contactos pessoais ou de reuniões entre os representantes da escola e a entidade externa. A CAE também tomou conhecimento da sua satisfação e notou que estes reconhecem a relevância da instituição. De realçar o envolvimento da rede alumni (em fase de formalização) na promoção de oportunidades de parcerias e projetos.

Em síntese, existem mecanismos para promover, avaliar e melhorar a colaboração interinstitucional e com a comunidade, necessário será aprofundar e reforçar esses mecanismos, nomeadamente, no que diz respeito ao alargamento da rede de prestação de serviços ao exterior e consequente obtenção de receitas, assim como, à interface destes serviços com a atividade de investigação aplicada. De igual modo será fundamental a criação formal da estrutura “rede alumni” e a monitorização do percurso dos ex-alunos na sua inserção no mercado de trabalho e desenvolvimento profissional.

2.2.4.1 Nas políticas de gestão do pessoal

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

Parcial

2.2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O PE 2017-2020 afirma a vontade de adequar os recursos humanos (docentes e não docentes) às exigências de uma Business School e apresenta como ações a realizar a definição de planos de formação e a aquisição de um Sistema Integrado de Recursos Humanos (RH).

A gestão do pessoal está enquadrada no processo PS03-Gestão de Recursos Humanos que inclui as fases de recrutamento, acolhimento e integração, avaliação de desempenho, formação e gestão administrativa de recursos humanos.

O RAA menciona que há uma política de recrutamento clara, transparente e justa do pessoal docente e não-docente. Todavia, na fase de conclusão do processo PS03 apenas se prevê a informação por email de todos os candidatos. Não está, por isso, prevista nenhuma fase de audiência dos

interessados.

Na fase de acolhimento é fornecido aos novos elementos o manual de acolhimento, o manual de funções e é dada formação no sistema de informação integrado NÓLADGE.

A estrutura de apoio à gestão de pessoal é o Serviço de Recursos Humanos que elabora um plano e relatório de atividades anual. Todavia, a CAE não encontrou relação entre os objetivos do PA e a síntese do RA, onde se conclui que o primeiro foi cumprido nas funções que estavam definidas.

Regista-se incoerência desta conclusão com os resultados apresentados uma vez que cerca de 50% das atividades previstas não foram realizadas. Além disso, o relatório não apresenta a reflexão crítica sobre a não concretização de objetivos, não realiza uma análise de pontos fortes e de pontos fracos que fundamentem o plano de melhorias para o ano seguinte.

O sistema de gestão integra um Manual de Funções que define, para cada função, a descrição do conteúdo funcional, competências e requisitos da função. Neste documento é notória a ausência do perfil de técnicos da área das tecnologias de informação e documentação (TIC).

Existem regulamentos de avaliação do desempenho do pessoal docente (RADD) e do pessoal não-docente que descrevem de forma rigorosa todas as fases do processo e a intervenção das diferentes partes interessadas.

O RADD foi publicado em julho de 2018 e prevê uma avaliação trienal. Não está por isso ainda concluído o ciclo de avaliação completo, condição essencial para avaliar a sua capacidade para promover a melhoria e a mudança. Todavia, ficou claro que há divergências significativas entre as metas definidas no PE e a valorização das atividades estabelecidas no RADD, sendo que as primeiras são claramente menos ambiciosas do que as segundas.

Por outro lado, pelo confronto entre a lista do corpo docente apresentada no Relatório de Autoavaliação Institucional, com a equipa apresentada no website institucional no dia anterior à visita e a lista entregue como evidência, a CAE pode concluir que houve uma alteração na composição do corpo docente de cerca de 50%. O relatório do serviço de recursos humanos de 2018 revela uma situação semelhante na composição da equipa não docente com a entrada de 17 novos elementos e a saída de 10.

Este ponto foi aliás objeto de discussão nas reuniões, onde a CAE foi informada sobre ideias e medidas já tomadas e a tomar no sentido de reduzir o impacto desta situação, que constitui um forte condicionante à implementação da política da qualidade e à assimilação da cultura da qualidade. Embora reconheça o esforço da instituição para reter os seus talentos através de um sistema de incentivos, a CAE considera que só com a implementação de mecanismos mais robustos de promoção e de reconhecimento do mérito pessoal e de oferta de oportunidades de desenvolvimento de carreiras profissionais é possível superar esta forte condicionante da eficácia do SIGQ.

2.2.5.1 Nos Serviços de Apoio

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

Parcial

2.2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

No Portal do ISAG são apresentados os Serviços de Apoio.

O regulamento Administrativo 2018/19, para além destes serviços, apresentados com uma organização hierárquica diferente, indica também o Gabinete de Formação Executiva. Já no RAA se faz referência aos Serviços Escola-Hotel. O organograma apresentado no MQ (março 2019) faz referência a outros Serviços com é o caso dos serviços de Manutenção/Serviços Técnicos, e com diferente apresentação hierárquica do apresentado no Portal ISAG e no Regulamento Administrativo. Por exemplo, no MQ os Serviços Pedagógicos aparecem independentes dos Serviços Académicos, mas no Portal são um sub-serviço dos Serviços Académicos. No Manual de Funções ISAG (jan. 2019) o organograma apresentado também apresenta outra estrutura. Já o Gabinete de Gestão da Qualidade e Avaliação não aparece como Serviço nem no RAA nem no Sub-Portal. É fundamental esclarecer a estrutura organizacional e uniformizar a sua apresentação nos diversos documentos institucionais.

Houve nos últimos anos um relevante investimento em novas instalações, por parte do ISAG, o que permite disponibilizar uma variedade de recursos de apoio, incluindo o Escola-Hotel, biblioteca e TIC aplicadas ao E/A. A utilização de plataformas informáticas é promovida, incluindo o e-learning, atividades b-learning e software específicos das áreas científicas, o que contribui também para responder a necessidades de grupos específicos, como sejam os estudantes em tempo parcial ou empregados. Ao nível da Biblioteca a instituição identificou a necessidade de melhorar o processo de pesquisa, tendo implementado um novo já em julho de 2019. Todavia é necessário continuar a melhorar a atualização online do acervo bibliográfico.

As instalações estão devidamente preparadas para o acolhimento de alunos portadores de deficiências. Contudo, não se encontram outras referências a apoios orientados para ENEE, nem se identificou um regulamento associado. Está ainda previsto, até 2020, passar a oferecer um serviço de psicologia para alunos e colaboradores.

O processo PS05 “Recurso Materiais e Serviços” tem como objetivo assegurar a operacionalidade de edifícios, equipamentos e infraestruturas, garantindo a disponibilidade de recursos adequados à atividade. É fundamental considerar no âmbito deste processo o cumprimento da legislação aplicável relativa às questões de segurança incluindo a preparação e revisão de Medidas de Autoproteção.

No âmbito do processo de autoavaliação do ISAG, em 2019 foi implementado um inquérito de satisfação dirigido aos estudantes e professores para identificar oportunidades de melhoria e eventuais não conformidades, relativamente ao desempenho dos diversos serviços e à qualidade das instalações e recursos físicos disponibilizados. O ISAG deve analisar o interesse de auscultar outras partes interessadas, incluindo funcionários não docentes, diplomados e empresas, que também usufruem de determinados serviços de apoio e das instalações. Deve incluir no SIGQ serviços ainda não considerados, como sejam os serviços de alimentação (snack-bar com funcionamento noturno, restaurante equipado com cozinha industrial) e alojamento (Escola-Hotel).

O Career office engloba o Job Market e o Gabinete de Estágios e gere o LinkedIn e o Portal de Emprego do ISAG, sendo relevante o número de alumni inscritos atualmente nessas plataformas e de novos protocolos que anualmente se fazem com empresas. Tal como assumido pela instituição, é preciso que o SIGQ preveja um mecanismo de gestão desses protocolos com as empresas e capacidade para promover mecanismos de controlo e supervisão na atribuição dos locais de estágio. Os planos de atividades descrevem objetivos e ações a desenvolver, mas não incluem as metas (ex. o plano de atividades do Career Office, apesar de indicar metas operacionais, o que descreve são mais objetivos a concretizar do que metas assentes em indicadores de desempenho, alguns deles até definidos no PE e no Quadro de Bordo mas que ainda não são analisados nos relatórios).

Os relatórios de atividades dos Serviços, merecem mais análise crítica e a integração dos resultados da auscultação aos utilizadores, incluindo sugestões, reclamações e inquéritos de satisfação.

Tal como a instituição refere no RAA, é necessário o aperfeiçoamento do conteúdo dos planos de melhoria, tendo em vista assegurar que são acompanhados de metas claras e mensuráveis estabelecidas para os indicadores escolhidos.

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 é um dos oito eixos do atual Plano Estratégico do ISAG, com objetivos, ações e indicadores de conformidade estabelecidos no próprio plano.

Segundo a RAA, a internacionalização do ensino e da investigação é uma prioridade do plano estratégico 2017-2020, articulada e monitorizada nos planos de atividades e objetivos de desempenho dos funcionários envolvidos na promoção da internacionalização.

O Gabinete de Relações Internacionais (GRI) é responsável pela coordenação e apoio administrativo de todos os aspetos relacionados com a promoção, implementação, monitorização e melhoria da internacionalização.

O processo PN08.00 –“Internacionalização” estabelece as atividades, os responsáveis e os documentos e registos envolvidos no processo sob a responsabilidade do GRI.

Como instrumentos de apoio à internacionalização o ISAG inclui na oferta de formação um Curso Técnico Profissional Superior de "Gestão e Comércio Internacional", um curso de português para estudantes internacionais e incentiva a criação de cursos de ensino a distância.

O relatório de atividades inclui uma lista de 71 instituições europeias de ensino superior e 54 não europeias com as quais mantém acordos de mobilidade, bem como uma relação de 101 protocolos com empresas europeias e 4 empresas não europeias.

O ISAG apresentou quatro candidaturas no âmbito do projeto Erasmus e obteve a aprovação de três com um financiamento total de cerca de 668.000 euros. A quarta candidatura está em lista de espera por restrições orçamentais.

O Plano de Atividades regista uma série de ações para promover a internacionalização e o Relatório de Atividades da GRI para o ano letivo de 2018-19 refere que 15 estudantes e 17 docentes estiveram envolvidos em programas de mobilidade out e que receberam 87 estudantes e 32 envolvidos em atividades incoming e outras relacionadas com a internacionalização.

No website institucional está disponível informação sobre os programas de intercâmbio com a lista de bolsas oferecidas e os critérios de seleção.

Entre as atividades para promover a internacionalização, organiza atividades como "Welcome Day Erasmus Students", "Café Língua" ou "International Week".

O ISAG aplica inquéritos de avaliação aos estudantes Erasmus que recebe e aos que saem e que constitui um dos indicadores do Relatório de Curso Anual elaborado pelo coordenador do curso. A internacionalização da instituição é analisada no relatório de atividades da Instituição elaborado pelo GGQA, que descreve a internacionalização da instituição e a assistência aos estudantes estrangeiros.

De qualquer forma, é necessária uma recolha mais precisa dos dados, indicando o período de mobilidade de cada docente e estudante, para facilitar o acompanhamento e a implementação das ações de melhoria. Também é preciso observar que na internacionalização da investigação ainda não há resultados tangíveis quer ao nível de parcerias, projetos conjuntos ou de publicação de artigos com autores estrangeiros.

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:

O processo PG01.00-“Gestão Estratégica” concentra a responsabilidade no Conselho de Direção (CD) e define a colaboração dos diferentes órgãos e serviços e o envolvimento direto da Entidade Instituidora (EI) em questões de Orçamento e na definição da Missão, Visão, Valores e Política de Qualidade.

O processo PG02.00-“Sistema de Gestão da Qualidade” concentra no GGQA a responsabilidade de colaboração com o CD e a intervenção dos órgãos e serviços relacionados com cada procedimento do SIGQ.

O CD elabora o Plano Anual de Atividades, onde define as ações a serem implementadas, levando em consideração os planos de atividades de cada órgão e serviço e os pareceres do CP e do CTC na análise das ações realizadas e na avaliação da sua eficácia. Esses relatórios são a base para a realização do Relatório Anual do ISAG e do Relatório Anual de Autoavaliação do SIGQ.

Os planos e relatórios de atividades são as principais ferramentas de monitorização e melhoria do

ISAG.

As ações são analisadas nas reuniões mensais do CD para orientação da estratégia e das ações ligadas à estrutura da Instituição, nas Reuniões do Conselho de Administração com a “Entidade Instituidora” e nas reuniões mensais do Conselho de Administração com os Coordenadores de Curso. A participação dos estudantes é realizada através da sua participação no Conselho Pedagógico, Associação de Estudantes, Delegados e Subdelegados de turma e na resposta aos diversos inquéritos do SIGQ.

Os coordenadores do curso promovem reuniões com os estudantes para ouvir a sua opinião.

Também são aplicados inquéritos online para conhecer o grau de satisfação dos estudantes com os docentes e as UC. Todavia esta informação sobre cada uma das UC não é incorporada e analisada nos relatórios das UC nem dos cursos.

Durante a visita a CAE pode constatar o compromisso dos órgãos de governo com a melhoria da qualidade e que as atividades do SIGQ têm uma grande dependência da direção, aspeto que pode dificultar o envolvimento das restantes partes interessadas e a disseminação da cultura da qualidade. Se a esta situação se juntar alguns objetivos difíceis de alcançar para muitos docentes, como por exemplo na vertente de investigação, pode provocar algum desânimo, frustração e desmotivação, que é agravada pela limitada estabilidade desse corpo docente. É preciso que as metas estabelecidas sejam realistas e que levem em consideração a situação de partida da instituição e dos seus diferentes atores. Isso só se consegue através do envolvimento das diferentes partes interessadas na fixação de metas e nas atividades do SIGQ.

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, internas e externas, participam nos processos de garantia da qualidade, através dos diversos órgãos que integram, mas também nos processos de auscultação que a instituição promove. Sendo a participação ativa da comunidade académica e de outras partes interessadas nos processos de análise, discussão, reflexão e debate sobre o desempenho alcançado e as perspetivas de melhoria contínua da oferta formativa, das capacidades científicas e de investigação bem como da internacionalização.

Os estudantes, para além da auscultação regular, através de questionários e da sua participação nos órgãos da Instituição, participam em reuniões com o Coordenador de curso. No RAA é referido que estes podem ainda registar sugestões e reclamações ao Provedor do estudante e aos restantes órgãos de gestão através de requerimentos e dos endereços de correio eletrónico disponíveis no sistema NÓLADGE. No entanto, durante a visita foi possível confirmar que este processo é muito recente, apenas registou poucas reclamações e uma sugestão, por isso a CAE considera que não há registo sistemático e o seguimento destes processos.

No RAA é referido que os docentes participam através da sua relação funcional com o CP e CTC, bem como através de relatórios de funcionamento e monitorização das UC e de autoavaliação dos ciclos de estudos. Também são auscultados através de inquéritos e participam como coordenadores de curso e nas atividades de investigação.

Os colaboradores não docentes participam através do Inquérito que afere o funcionamento e organização da instituição, ambiente de trabalho, componente relacional e clima de trabalho e apoio institucional bem como através da autoavaliação no âmbito do sistema de avaliação de desempenho. Também participam nas reuniões de coordenação dos serviços e na elaboração dos

relatórios das suas áreas de atividade.

Relativamente à participação de entidades externas no processo de garantia da qualidade, o RAA refere que a consulta aos interlocutores externos, como as organizações profissionais, os diplomados, os empregadores, os parceiros institucionais e as individualidades com relevância no meio profissional é feita através de inquéritos. Também colaboram em projetos e parcerias e na monitorização destas atividades em reuniões com os docentes e na apreciação de relatórios de estágio. No entanto durante a visita foi possível verificar que a taxa de resposta se situa na ordem dos 5%. O número de utilizadores/seguidores ativos no Portal ISAG e nas diversas redes sociais pode ser também um possível indicador de participação, tal como já se faz com o Portal de Emprego. Pode concluir-se que, no que se refere à participação das partes interessadas (internas e externas), existe participação aos vários níveis e pelos diferentes atores, mas que a participação formal, incluindo a realizada através de resposta a inquéritos é baixa, o que compromete a absorção de uma cultura da qualidade sem reservas.

Em síntese, ainda que estejam contemplados ao nível do MQ os procedimentos de apoio e monitorização da participação das partes interessadas internas e externas, a CAE recomenda uma real implementação desses processos com a brevidade possível, reforçando a disponibilização da informação relevante, fidedigna, imparcial e atualizada para as partes interessadas, aos diversos níveis das estruturas e dos órgãos de gestão do ISAG, com particular atenção ao esforço para aumentar a taxa de resposta aos inquéritos.

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

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

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

Substancial

2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

Os procedimentos de recolha, tratamento, análise e publicitação interna da informação, assim como a intervenção das várias partes interessadas estão definidas no processo PS.06 Gestão da Informação. Estes procedimentos são suportados pelo sistema de informação integrado NÓLADGE. Esta plataforma integra também a automatização das atividades previstas nos processos PN04.00- “Gestão Académica”, PS02.00- “Informação Pública” e PN03.00- “Monitorização Contínua e Revisão Periódica dos Cursos”. Estes processos vão desde candidaturas online, matrículas, monitorização das UCs e dos ciclos de estudo, incluindo a aplicação automática de inquéritos aos estudantes, docentes e entidades empregadoras. Este módulo também permite disponibilizar o material de apoio as aulas, horário de atendimento, PIA, sumários, lançamento de notas, emissão de pautas e o controlo de assiduidade realizado por um sistema biométrico. O sistema também integra a plataforma MOODLE, a comunicação através de email e a gestão do website institucional. O NÓLADGE também inclui a gestão administrativa de controlo de receitas relativa ao pagamento de propinas, gestão da conta corrente do estudante e um sistema de alertas e de indicadores de monitorização do próprio sistema, assim como, a gestão de funcionários.

A CAE não conseguiu obter evidência da produção automática dos indicadores do Quadro de Bordo e confirmou a ausência neste documento dos indicadores de monitorização do SI que o próprio sistema produz. Também confirmou nas reuniões a reduzida utilização destes indicadores pelas instâncias de reflexão intermédia na produção de relatórios e na monitorização do próprio SIGQ. Apesar do elevado nível de automatização na fase de recolha, e mesmo de um bom nível de tratamento da informação, a CAE pode observar que o RAA apresenta um elevado número de propostas de melhoria, a maioria das quais na área da divulgação da informação. A este nível destaca-se a necessidade de projetar uma nova configuração para o portal institucional, de forma a

incluir elementos mais dinâmicos e atrativos para as partes interessadas.

As vertentes do SIGQ com menor grau de automatização são a Gestão de Pessoal, Investigação e Transferência de Conhecimento e de Internacionalização. A primeira já se encontra em fase de melhoria substancial com a aquisição do módulo RH Suite do NÓLADGE. As outras duas poderão ser facilmente automatizadas com a implementação de um repositório associado à plataforma informática de avaliação de desempenho, onde toda esta informação se encontra registada e atualizada.

Trata-se por isso de um SI com grande abrangência e um elevado grau de automatização e integração dos processos. Todavia, apresenta ainda algumas lacunas na divulgação interna, considerada essencial ao envolvimento das diferentes partes interessadas. Neste domínio destaca-se a divulgação dos resultados dos inquéritos pedagógicos sobre a perceção de qualidade dos estudantes através de perfis de acesso e a sua inserção nos relatórios de UC e de cursos.

Também não há evidência que as estruturas de referenciação do SIGQ ao nível dos serviços estejam a usar a informação produzida pelo SI, na elaboração dos seus relatórios e do relatório de atividades institucional. A reduzida utilização da informação contida no Quadro de Bordo e dos indicadores do próprio sistema são evidências desta situação.

A CAE constatou que a instituição recolhe e produz um conjunto de informação relevante sobre reclamações, sugestões e fichas de ocorrência e sugestões dos delegados de turma. Mas não obteve evidência do seguimento e do tratamento e divulgação desta informação nos relatórios institucionais intermédios. Estes procedimentos, por constituírem um ponto forte do SIGQ, devem ser tratados e divulgados aos vários níveis.

Durante a visita a CAE foi informada que a gestão dos serviços de informática está subcontratada a uma empresa especializada que presta apoio à gestão do SI e que este modelo permitiu ultrapassar algumas fragilidades apontadas no RAA. A este respeito a CAE alerta para o risco de dependência externa desta tão importante vertente de suporte do SIGQ e para as suas implicações sobre a aplicação do RGDP.

A CAE não obteve evidência da nomeação do Encarregado de Proteção de Dados (DPO) e se estão a ser pedidas declarações de consentimento para o tratamento de dados pessoais de colaboradores.

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:

O ISAG identifica a publicação de informação como uma forma de promover a transparência da atuação da instituição e como um meio de prestação de contas a todas as partes interessadas. No RAA, a instituição refere que a publicação de informação se divide em comunicação interna e comunicação externa através do seu website institucional suportado pela plataforma NÓLADGE e pelo processo S02.00. No entanto, a CAE verificou que a sua utilização não é muito amigável aos utilizadores externos.

Através do NÓLADGE, o ISAG publica regularmente informação relevante, do mais variado tipo, nomeadamente toda a informação institucional legalmente exigível para os diferentes públicos com o objetivo de, a nível interno, motivar e envolver toda a comunidade académica com a missão do ISAG e, a nível externo, captar e reter públicos com vista ao cumprimento da sua missão. É de salientar que a informação do website está claramente virada para o público em geral, com treze entradas principais com informação relevante para as partes interessadas.

No website da instituição é possível verificar que estão publicados os estatutos, os mais diversos regulamentos em vigor na instituição, os planos de atividades e respetivos relatórios, bem como a Política da Qualidade e o Manual da Qualidade.

No que respeita ao E/A, na página institucional do ISAG está disponível informação relativa aos cursos, respetivos planos de estudos, identificação do corpo docente e respetivo vínculo à instituição, saídas profissionais e relatórios de avaliação dos ciclos de estudos em funcionamento, conforme requerido no âmbito da legislação nacional vigente.

As informações sobre os apoios sociais encontram-se disponibilizadas no website institucional, não sendo de fácil acesso, na medida em que estes apenas se encontram previstos no separador relativo aos candidatos. A CAE recomenda que, dada a sua importância, estes merecem maior destaque no website da instituição.

No entanto, não há evidências de divulgação dos resultados de sucesso escolar das UC e da empregabilidade dos ciclos de estudos para além da informação divulgada pela DGEEC.

Na informação relativa à mobilidade, disponibilizada para as partes interessadas externas, no website são dadas a conhecer as instituições com quem o ISAG mantém protocolos estabelecidos, quer a nível europeu quer a nível internacional.

Apesar de o ISAG ter disponível a informação relevante para as partes interessadas, não foi encontrada nenhuma evidência que certifique a existência de procedimentos implementados, tendo em vista a monitorização da qualidade das informações disponibilizadas ao exterior, nem estão publicitados no website os resultados de auscultação das partes interessadas, no SIGQ.

A CAE foi informada nas reuniões que está em desenvolvimento um novo Portal do ISAG que deverá resolver pelo menos parte destas lacunas e diversidade de informação.

Também enaltece a importância atribuída pela instituição a novos canais de comunicação, como é o caso das redes sociais LinkedIn e Facebook, onde a instituição se encontra amplamente presente.

No entanto, foi possível verificar, antes e durante a visita, uma significativa instabilidade nos conteúdos da informação disponibilizada.

Em síntese, a CAE considera que é necessário implementar os processos de monitorização da pegada digital da instituição e do grau de satisfação dos utilizadores com as plataformas digitais e considera que é necessário empreender um esforço no sentido do cumprimento da legislação em vigor na sua totalidade e da articulação na base de informação, que potencie melhor a apresentação da instituição e o acesso por parte das partes interessadas externas.

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:

Da leitura do RAA, assim como, dos processos G01.00-“Gestão Estratégica” e G02.00-“SIGQ” pode reconhecer-se que há um compromisso importante da Instituição no sentido de assumir como seu objetivo assegurar um eficaz Sistema Interno de Garantia da Qualidade, tendo no horizonte, o ali expresso, como um modelo ótimo a perseguir.

No estado atual de desenvolvimento do Sistema a própria instituição assume, nos pontos 2 e 3 do RAA, a existência de inúmeras fragilidades e necessidades de melhoria, ao nível dos próprios mecanismos e da sua monitorização e avaliação. “A necessidade de reforçar as ações de monitorização e controlo através de auditorias internas; a necessidade de uma monitorização periódica dos Indicadores de Gestão (processos e áreas) (maior regularidade na ação); controlo sobre o Plano de Ações / Melhorias do SIGQ; controlo da informação documentada do SIGQ (atualização permanente da documentação do SIGQ); algumas dificuldades no registo e análise de evidências e de indicadores da qualidade (quadro de bordo do SIGQ); eficácia dos mecanismos de divulgação e comunicação interna e externa (Site); criar um mecanismo que avalie o impacto da informação no SIGQ e na Instituição; necessidade de normalizar os mecanismos de recolha da

informação”, são alguns dos itens mencionados.

O acompanhamento e monitorização do SIGQ compete ao GGQA devendo, entre outras ações, produzir um relatório anual global que avalie a sua eficácia. Este relatório deverá expressar a monitorização, avaliação e evolução do sistema, nomeadamente dos seus pontos fortes e fracos, propondo as alterações necessárias através do respetivo Plano de Melhoria. No relatório deverá igualmente constar informação relativa ao grau de cumprimento do plano estratégico, do plano anual de atividades e do cumprimento dos objetivos estabelecidos, entre outros.

A CAE confirmou que o Relatório de Autoavaliação do sistema além de não alcançar a abrangência esperada, preocupa-se mais em fazer a monitorização da execução do PA do que uma reflexão substantiva sobre o sistema e sobre a sua melhoria. O próprio RAA apresenta como aspeto para melhoria o “desenvolvimento de uma meta-avaliação do SIGQ”.

Não foram encontradas evidências da concretização do Plano Anual de Auditorias para dar resposta aos requisitos do relatório do sistema. A CAE considera que o ISAG deveria implementar as Auditorias Internas uma vez que estas constituem um instrumento importante no apoio à meta-avaliação do SIGQ. Estas deverão abranger todas as áreas da missão do ISAG e em particular os processos nucleares, ajustando os critérios de auditoria aos ESG e aos referenciais da A3ES. Assim sendo, as auditorias internas, atuariam não apenas no sentido da deteção de não conformidades, mas como suporte à reflexão sobre a essência dos processos.

Não importa apenas monitorizar a gestão da qualidade. Importa principalmente criar mecanismos que permitam rever as políticas e os modelos. Uma das finalidades da meta-avaliação é promover a organização e melhoria contínua do próprio sistema e o modo de monitorização e revisão da política da qualidade.

Em síntese, pode afirmar-se que não há uma reflexão crítica global aprofundada que coloque em causa o próprio SIGQ, os seus processos, procedimentos e eficácia e que tenha capacidade para promover o progresso institucional e a melhoria contínua do próprio sistema da qualidade, pela identificação de responsabilidades e ações.

3. Pontos fortes e boas práticas

3.1. Principais pontos fortes do sistema:

- Forte empenhamento da entidade instituidora e dos principais dirigentes na implementação do sistema interno de garantia da qualidade.
- O planeamento e a monitorização das atividades letivas.
- O envolvimento dos estudantes nas atividades de investigação e de prestação de serviços de elevado nível.
- O sistema biométrico de controlo de assiduidade.

3.2. Boas práticas, passíveis de difusão:

- Planeamento das atividades letivas, destacando a Programação Indicativa das Aulas (PIA).
- Formalização da participação dos delegados e subdelegados de turma no SIGQ.
- Integração dos estudantes em contextos práticos, estágios e atividades extracurriculares e a participação em atividades de investigação aplicada.

4. Recomendações para melhoria do sistema

4.1. Recomendações essenciais – aspectos a requerer acção correctiva

A CAE considera que o SIGQ do ISAG apresenta algumas fragilidades mais importantes nas vertentes da investigação e desenvolvimento, políticas de gestão do pessoal, serviços de apoio e de

acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema da qualidade. Para resolução dos problemas, a CAE considera como essenciais a implementação das seguintes recomendações:

A) A cumprir de imediato

1. Incluir no web site institucional informação do CV de todos os docentes e investigadores.
2. Divulgar os resultados do sucesso escolar das UCs e a empregabilidade dos ciclos de estudo.

B) A cumprir no prazo de 1 ano:

1. Registrar o Quadro de Bordo e os seus indicadores e processos chave no Manual da Qualidade. Este documento deve também incluir o procedimento para aumentar a participação das partes interessadas internas na discussão e preparação do Relatório Anual do SIGQ.
2. Formalizar e registar no SIGQ e fazer o seguimento das sugestões e reclamações apresentadas pelos estudantes.
3. Formalizar a criação da rede alumni e melhorar a monitorização do percurso profissional dos diplomados.
4. Melhorar a articulação entre os Planos e os Relatórios de Atividades dos serviços, incluindo a reflexão crítica com base numa análise SWOT capaz de suportar planos de melhoria para o ano seguinte.
5. Aumentar a taxa de resposta aos inquéritos aplicados às diferentes partes interessadas, exigindo uma taxa de resposta de 100% aos docentes considerados a principal parte interessada.
6. Elaborar um Relatório Anual do SIGQ mais abrangente e que envolva um maior número de estruturas intermédias na reflexão crítica sobre os processos, objetivos e referenciais de qualidade para promover de forma sistemática a melhoria do funcionamento do sistema através de um plano de ações que permita projetar anualmente um Plano de Qualidade.

O relatório deve incluir indicadores de monitorização do desempenho do SIGQ, como por exemplo o grau de cumprimento de realização das FUCs, PIAs, dos diversos relatórios de autoavaliação de UCs, de taxas de resposta aos inquéritos e os relatórios de monitorização dos cursos.

7. Incorporar nos relatórios de curso os resultados do inquérito pedagógico aos estudantes desagregados por UC e docente, a informação obtida nas reuniões do coordenador de curso com os delegados de turma e a monitorização do cumprimento das propostas de melhoria apresentadas no ano anterior.
8. Melhorar os relatórios das UCs com os resultados do inquérito pedagógico aos estudantes, análise SWOT e a apresentação de propostas de melhoria e monitorização da sua implementação.
9. Registrar no SIGQ os relatórios de todos os serviços, os quais devem integrar os resultados dos inquéritos de satisfação dos utentes e a análise crítica dos resultados atingidos e o seguimento das propostas de melhoria apresentadas em anos anteriores.

C) A cumprir no prazo de 2 anos:

1. Demonstrar a estabilidade dos quadros de pessoal docente e não docente;
2. Demonstrar o cumprimento do Regulamento de Avaliação do Pessoal Docente (RADD) no final do ciclo de avaliação;
3. Definir uma política de investigação coerente com a dimensão da instituição e com a sua missão institucional;
4. Rever o Regulamento do Sistema de Incentivos à Investigação de forma a premiar de forma mais significativa os resultados da investigação, dando particular atenção ao seu alinhamento com os objetivos do Plano Estratégico para este eixo e com o Regulamento de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente;
5. Rever o Regulamento do Núcleo de Investigação NIDISAG de forma a definir as condições de acesso às categorias de investigadores, reforçar o serviço de apoio à investigação e melhorar a disseminação do trabalho de investigação realizado.

4.2. Recomendações adicionais, colocadas à consideração da instituição

1. Dar acesso público aos documentos e aos processos referidos no Manual da Qualidade.
2. Registrar nos relatórios das UCs e dos cursos as ocorrências da aplicação do Código de Boa

Conduta e os resultados do Turnitin.

3. Incluir no relatório de curso a análise do projeto learning experience, junior research, política ativa de mentoring e de monitorização das propostas de melhoria.
4. Incluir no Plano de Atividades Anuais as propostas de melhoria inscritas no Relatório Anual do SIGQ;
5. Considerar a possibilidade de aderir ao RCAAP - Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal;
6. Aumentar a visibilidade dos projetos de colaboração institucional e com a comunidade no portal institucional através de um repositório que permita aceder ao histórico sobre os projetos desenvolvidos nesta vertente.
7. Apresentar resultados da internacionalização da investigação destacando as parcerias, projetos conjuntos e a publicação de artigos em coautoria com estrangeiros.
8. Dar maior visibilidade aos apoios sociais no website da instituição.
9. Implementar e registar no SIGQ um sistema de auditorias regular ajustado à verificação dos cumprimentos dos ESG e dos referenciais do SIGQ.
10. Implementar o Regulamento de Apoio aos Estudantes com Necessidades Específicas Especiais e o serviço de psicologia de apoio a estudantes e colaboradores.
11. Descentralizar a gestão através do envolvimento das partes interessadas na definição de objetivos, indicadores e metas e do reconhecimento do seu envolvimento no SIGQ.
12. Projetar uma nova configuração do website institucional de forma a incluir elementos mais dinâmicos e atrativos para as partes interessadas.

5. Observações

5. Observações

A CAE tomou em consideração a pronúncia apresentada pela instituição, que agradece. Sobre a mesma considera poder fazer as seguintes observações:

1) Sobre os comentários em relação à fundamentação do relatório da CAE número 2.2.5.2, e 2.5.5 sobre a não identificação do regulamento dos ENEE e sobre a nomeação do encarregado de proteção de dados (DPO) o texto refere que a CAE apenas afirmou que não identificou ou não obteve evidência. Por isso mantém as afirmações embora registando com agrado que o ISAG dispõe destes instrumentos.

Também regista com satisfação o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis a Medidas de Autoproteção e a realização de simulacros anuais.

O comentário relativo à gestão de protocolos e monitorização de locais de estágio são propostas de melhoria do próprio RAA do ISAG com as quais a CAE manifesta concordância no seu relatório.

2) “...Todavia, embora os processos e documentos não se encontrem disponíveis para consulta pública, a CAE considera que o documento é muito completo e constitui um bom roteiro do sistema da qualidade da instituição”

Esclarece-se que o MQ está devidamente divulgado ao público no site do ISAG no endereço eletrónico https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina? p_pagina=ISAG_QUALIDADE, incluindo os processos e documentos. No entanto, o GGQA já providenciou no sentido de tal divulgação se tornar mais acessível para todos os interessados.

A CAE esclarece que o comentário se refere aos processos e documentos referidos no Manual de Qualidade e não a este documento em concreto.

3) “A implementação e acompanhamento da política da qualidade e a sua revisão não está registada

como objetivo no Plano Estratégico (PE) de 2017-2020...”

Na verdade, no plano estratégico do ISAG de 2017-2020, na página 20, está contemplada, no Eixo 5, uma ação/atividade relativa à “criação de condições para se solicitar a certificação pela A3ES”, referindo-se e envolvendo, naturalmente, as ações relacionadas com a implementação e acompanhamento da política da qualidade.

A CAE reconhece a afirmação, que sendo genérica, abrange todo o SIGQ, incluindo a sua implementação e acompanhamento. Todavia, dada a importância do projeto, entende que o PE lhe deveria ter dado maior destaque com medidas específicas relacionadas com a implementação do sistema da qualidade.

4) “Não é claro o papel da coordenação da Área Científica na monitorização e validação ao nível do E/A, nem fica esclarecida a sua responsabilidade na descrição apresentada nos procedimentos PN02, 03 e 04”

É de ter em devida consideração que as competências dos Coordenadores de Área Científica estão devidamente identificadas no Artigo 43º, nº 5, dos Estatutos do ISAG. Contudo, o GGQA está a providenciar no sentido de, nos dois referidos procedimentos, ficar expressa de forma mais clara a sua intervenção.

A afirmação do relatório refere-se precisamente à ausência de referência nos procedimentos.

5) “Necessário seria reforçar este serviço de apoio, nomeadamente, na área da identificação e captação de projetos e de financiamento”

Esclarece-se que um dos objetivos estratégicos do NIDISAG é ser acreditado pela FCT, constando no Plano Estratégico a “Submissão de candidatura à Acreditação pela FCT”. Neste sentido, para fazer face a esse objetivo, os investigadores do NIDISAG estão a preparar a candidatura a projetos de IC&DT à FCT, considerando que o prazo-limite é 31 de março.

A CAE refere-se ao reforço dos serviços de apoio à investigação no sentido de aumentar a competência para apoiar a preparação de candidaturas a projetos de forma a aumentar a taxa de sucesso das candidaturas.

6) “De igual modo será fundamental a criação formal da estrutura “rede alumni” e a monitorização do percurso dos ex-alunos na sua inserção no mercado de trabalho e desenvolvimento profissional”
De notar que a rede alumni realizou um primeiro encontro formal em outubro de 2018, tendo sido realizadas diversas iniciativas com os mesmos: sessões de mentoring, testemunhos, seminários, workshops, entre outros. Está prevista a realização de um estudo sobre a inserção no mercado de trabalho após 6 meses de conclusão da licenciatura e o desenvolvimento da carreira.

No caso dos alumni trata-se do registo da sua existência nos documentos institucionais e no próprio Manual da Qualidade.

7) “O sistema de gestão integra um Manual de Funções que define, para cada função, a descrição do conteúdo funcional, competências e requisitos da função. Neste documento é notória a ausência do perfil de técnicos da área das tecnologias de informação e documentação (TIC).”

Os serviços TIC, tal como referido na visita da CAE, encontram-se em regime de outsourcing com funcionários externos a trabalhar diariamente no ISAG, desde 2016, razão pela qual não consta no Manual de Funções o perfil de técnico das TIC. No entanto, vamos reforçar o Manual de Funções adicionando o perfil de técnico das TIC.

Não sendo um procedimento essencial, o registo poderá vir a ser importante no caso de decisão

futura sobre alteração da estrutura de gestão das TIC.

8) No caso das recomendações essenciais a CAE esclarece para cada um dos pontos o seguinte:

1. Registrar o Quadro de Bordo e os seus indicadores e processos chave no Manual da Qualidade. Este documento deve também incluir o procedimento para aumentar a participação das partes interessadas internas na discussão e preparação do Relatório Anual do SIGQ.

9. Implementar e registar no SIGQ um sistema de auditorias regular ajustado à verificação dos cumprimentos dos ESG e dos referenciais do SIGQ.

Estas recomendações referem-se apenas a incluir a referência ao Quadro de Bordo no Manual da Qualidade (MQ) e a definir e a registar neste as formas de participação das partes interessadas internas no Relatório Anual do SIGQ.

O MQ também deve referir a existência de auditorias regulares, formas de sinalização e respetivos procedimentos.

9) No caso das restantes recomendações essenciais como é o caso de:

5. Considerar a possibilidade de aderir ao RCAAP - Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal;

10. Implementar o Regulamento de Apoio aos Estudantes com Necessidades Específicas Especiais. Confirmando a informação disponibilizada, a CAE entende poder retirar estas condições.

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 condicionado à comprovação da superação das condições que são consideradas limitativas no enunciado das recomendações essenciais (ponto 4.1).

6.3. Fundamentação da apreciação de cumprimento assinalada em 6.1

2.1 - A política institucional para a qualidade cobre a maioria das atividades e tem eficácia na deteção de instâncias de qualidade deficiente, mas revela alguns problemas de articulação entre as atividades/ações previstas e os objetivos estabelecidos no PE, que podem dificultar a assimilação da cultura da qualidade por algumas partes interessadas. A CAE considera que estes problemas poderão ser eliminados com algumas pequenas afinações no MQ e um maior envolvimento da comunidade académica na discussão do relatório de monitorização do SIGQ.

Considerada em desenvolvimento substancial.

2.2.1 -Estão definidos e implementados os procedimentos de garantia do E/A. Nestes processos são envolvidos os órgãos de gestão, coordenadores de curso e docentes. São também considerados os estudantes, nomeadamente pela forte intervenção dos delegados e subdelegados de turma, e os contributos dos Alumni, empregadores e outros parceiros.

É realizada uma planificação e monitorização anual das atividades de E/A, por cada CE. Contudo, é necessário formalizar o acompanhamento dos planos de melhoria no SIGQ, aumentar a adesão dos docentes aos inquéritos e incluir análise dos resultados da auscultação aos estudantes nos Relatórios das UC.

Existe a maioria dos procedimentos de garantia da qualidade no âmbito do item em apreciação. A

maioria da informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade e as instâncias de qualidade deficientes são detetadas de forma eficaz.

Considerada em desenvolvimento substancial.

2.2.2 - A política de investigação está definida em dois objetivos que são complementares, mas de difícil compatibilização numa instituição de reduzida dimensão, em que a concentração de recursos é essencial. Esta situação dificulta o alinhamento dos planos e objetivos aos vários níveis, o estabelecimento de regulamentos e de incentivos e o RADD de forma coerente. Os meios usados na disseminação da investigação através de RA e a ausência de CVs da maioria dos investigadores são claramente fatores impeditivos da divulgação do trabalho de investigação realizado e do progresso neste eixo prioritário. Pode por isso concluir-se que existem procedimentos de promoção da investigação, que os resultados são registados nos RA, o que permite a deteção de algumas instâncias de qualidade insuficiente, mas a insuficiente articulação dos procedimentos e mecanismos existentes impede a melhoria da qualidade e a mudança.

Considerada em desenvolvimento parcial.

2.2.3 - A CAE confirmou na reunião com os interlocutores da comunidade que há projetos institucionais de ensino, investigação, mobilidade e de voluntariado e tomou conhecimento da satisfação destes pela capacidade de resposta, envolvimento dos estudantes e acompanhamento próximo dos projetos. Outro aspeto identificado foi o envolvimento dos alumni na promoção de oportunidades de parcerias e de projetos e a oferta de estágios aos estudantes. Estes são objeto de monitorização através de relatórios que são avaliados pela entidade recetora e pelos docentes e estudantes. Por isso, embora seja necessário aumentar a eficácia do sistema na procura e de divulgação de projetos institucionais, a CAE considera que existem mecanismos para promover, avaliar e melhorar a qualidade das atividades desenvolvidas nesta vertente.

Considerada em desenvolvimento substancial.

2.2.4 - Na área das políticas de pessoal existem a maioria dos procedimentos da garantia da qualidade, como seja o Manual da Funções, processos bem definidos e claros e uma estrutura de apoio que elabora os PA e RA anual. Também é elaborado e cumprido um Plano de Formação e existem sistemas de incentivos e regulamentos de avaliação de desempenho. Todavia verifica-se uma grande instabilidade nos quadros do pessoal docente e não docente que condiciona de forma decisiva a eficácia dos procedimentos instalados e impede a melhoria contínua e a assimilação da cultura da qualidade.

Considerada em desenvolvimento parcial.

2.2.5 - Apesar de definidos alguns procedimentos, deve melhorar-se a monitorização dos planos de melhoria. Os relatórios de atividades dos Serviços, merecem mais reflexão crítica, integração dos resultados da auscultação aos utilizadores e assegurar que os objetivos dos serviços são acompanhados de metas para os indicadores escolhidos.

Muita da informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade, mas é necessário abranger todos os serviços de apoio e garantir a auscultação a todas as partes interessadas. A ausência de reflexão crítica e de integração dos resultados dos inquéritos aos utilizadores dificultam a identificação de instâncias de qualidade deficiente e impedem a melhoria da qualidade dos serviços.

Considerada em desenvolvimento parcial.

2.2.6 - A internacionalização é um dos objetivos prioritários do PE. Para a sua concretização, a instituição dispõe de procedimentos claros e uma estrutura de apoio que dinamiza os protocolos de mobilidade e os protocolos com empresas estrangeiras para oferta de estágios. Também avalia as atividades através da aplicação de inquéritos aos estudantes e analisa os resultados no Relatório de Curso. Embora não apresente reflexão crítica no RA, estes mecanismos são suficientes para detetar de forma eficaz as instâncias de qualidade deficiente e existem mecanismos, como seja a oferta de um curso de português para estudantes internacionais e várias iniciativas específicas de dinamização da internacionalização que revelam capacidade para promover a melhoria e a mudança.

Considerada em desenvolvimento substancial.

2.3 - O PE, os PA, RA e o QB constituem evidências da articulação do SIGQ com os órgãos de gestão estratégica e de governação. Embora se observe uma grande concentração na direção, aspeto que pode dificultar o envolvimento das restantes partes interessadas e a disseminação da cultura da qualidade, a CAE pode confirmar que a informação é divulgada numa ótica de prestação de contas, é usada no desenvolvimento da instituição e durante a visita foi perceptível a melhoria dos indicadores e dos instrumentos de interligação no sentido da monitorização e da melhoria do desempenho da instituição.

Considerada em desenvolvimento substancial.

2.4 - Existem diferentes formas de participação das partes interessadas, com especial relevância para a intervenção ativa dos estudantes através dos delegados de turma. Os docentes e não docentes também participam através de reuniões e os parceiros externos são ouvidos no processo de criação de cursos e na dinamização de estágios, portal do emprego e outros eventos. Também está prevista a participação através de resposta a inquéritos de opinião às diferentes partes interessadas, observando-se neste campo uma baixa taxa de resposta que é preciso melhorar, principalmente por parte dos docentes. Apesar desta limitação, que é preciso ultrapassar rapidamente, a CAE considera que o modelo de gestão implementado, tem uma participação ativa das partes interessadas internas e externas.

Considerada em desenvolvimento substancial.

2.5 - O SI tem capacidade para recolher informação com grande abrangência, tem um elevado grau de automatização e integração dos processos, apenas apresentando algumas fragilidades ao nível da divulgação da informação no portal institucional, cuja apresentação pode ser facilmente melhorada. Pode por isso concluir-se que, muito embora a CAE tenha detetado nalguns casos uma insuficiente utilização da informação produzida, o sistema gera informação relevante para a tomada decisão que é dada a conhecer aos diferentes atores de forma sistemática.

Considerada em desenvolvimento substancial.

2.6 - A informação para as partes interessadas externas é divulgada através do website da instituição que é alimentado pelo SI. Apesar de pouco atrativo e de apresentar algumas lacunas na disponibilização da informação para os parceiros externos e pequenas falhas na disponibilização de informação para os estudantes, pode considerar-se que a grande maioria da informação gerada pelo SIGQ se encontra disponível para consulta pública.

Considerada em desenvolvimento substancial.

2.7 - O Relatório Anual do SIGQ de 2017-2018 preocupa-se mais em fazer a monitorização da execução do PA anual do que uma reflexão substantiva sobre o sistema e sobre a sua melhoria. Pode afirmar-se que a instituição monitoriza o funcionamento do sistema de garantia da qualidade no capítulo do ensino e aprendizagem. Poder-se-á ainda concordar que monitoriza algumas atividades, embora de forma não sistemática, porque faltam as instâncias de reflexão intermédias. Mas não monitoriza o funcionamento do SIGQ apesar de possuir indicadores no sistema de informação. Por isso não pode afirmar-se que as ações de melhoria do sistema sejam regularmente planeadas e estejam documentadas.

Considerada em desenvolvimento parcial.