

# ASIGQ/12/00021 — Relatório final da CAE

## 1. Introdução

1. Instituição de ensino superior / Entidade instituidora:

Universidade De Lisboa

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

Universidade De Lisboa

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

Instituto Superior 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 da CAE decorreu nos dias 19, 20 e 21 de Setembro de 2012. Participaram na visita: António Guimarães Rodrigues (Presidente da CAE); Virgílio Alberto Meira Soares; Victor Pereira Crespo; Gemma Rauret Dalmau; João Pedro Pita; Madalena Fonseca. O Plano de Reuniões foi previamente definido com a adaptação do Programa-Tipo aprovado pela A3ES à IES. Realizaram-se reuniões com: 1-Autoridade académica máxima; 2-Equipa responsável pela autoavaliação; 3-Estrutura de coordenação estratégica; 4-Ensino e aprendizagem (vertente do ensino e aprendizagem no Sistema Integrado de Gestão da Qualidade do Instituto Superior Técnico - SIQuIST - e coordenação vertical no funcionamento do sistema); 5-Estudantes de 1º e 2º ciclos; Estudantes de 3º ciclo; 6-Centros, laboratórios e institutos de ID&I (vertente investigação e desenvolvimento no SIQuIST); 7-Serviços de apoio; 8-Docentes; 9-Coordenação/Estruturas de colaboração interinstitucional e com a comunidade; 10-Autoridade académica máxima; 11-Autoridades académicas e individualidades por estas convidadas a estar presentes.

Todas as reuniões decorreram na Sala de Reuniões do Pavilhão Central, no campus da Alameda, em Lisboa, com exceção da reunião de síntese final com a autoridade académica máxima, prévia ao relatório oral público, que ocorreu na sala do Conselho de Gestão.

Em todas as reuniões a CAE salientou a natureza voluntária do exercício de auditoria e enquadrou o objeto da sua visita, sublinhando que a sua função é avaliar o Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade da IES.

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

A CAE procurou construir gradualmente junto dos participantes nas diversas reuniões a perceção que tornasse compreensível a interpretação que veio a comunicar oralmente no final da visita.

Durante o curso das reuniões do primeiro dia da visita a CAE solicitou documentação complementar, que lhe foi sendo facultada no próprio dia, e até ao final da manhã do segundo dia.

Por solicitação da CAE, foi prontamente corrigida a composição da reunião com os Estudantes, por forma a garantir a presença de um número significativo de estudantes não associados às estruturas de gestão do processo de ensino e aprendizagem.

Genericamente, os participantes nas reuniões estavam familiarizados com o sistema interno de garantia da qualidade. Nem sempre tinham, contudo, conhecimento do Relatório de autoavaliação

submetido pela instituição.

O IST assumiu a visita realizada no âmbito da auditoria ao sistema de garantia da qualidade com grande profissionalismo e seriedade.

A visita decorreu de forma muito positiva, as reuniões foram muito produtivas e os interlocutores participaram ativamente.

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

### **Nota Introdutória**

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

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

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

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

2.1.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A promoção da melhoria do desempenho dos docentes e estudantes foi iniciada no ano letivo de 1993/94 através de exercícios de avaliação do desempenho da atividade de ensino e aprendizagem. A esta primeira etapa da iniciativa da instituição seguiram-se os dois ciclos de avaliação do ensino determinados pela lei de avaliação do ensino superior.

A necessidade de adaptação ao Processo de Bolonha levou a uma profunda reflexão sobre os instrumentos de garantia da qualidade, conduzindo a uma revisão e avaliação generalizada de todos os processos de monitorização e da própria política de qualidade da Escola. O desenvolvimento do primeiro módulo no âmbito da área do Ensino/Aprendizagem - Subsistema de Qualidade das Unidades Curriculares (QUC) data de Maio de 2008.

Em 2010, foram constituídos dois grupos de trabalho visando a implementação de sistemas integrados de qualidade: um no âmbito das várias escolas da UTL, para o desenvolvimento de uma proposta que integrasse os principais documentos de suporte ao SIGQ (Regulamento, Manual e Plano de Qualidade); e outro no âmbito do IST, para o desenvolvimento do seu próprio sistema, que deverá estar alinhado com o SIGQ da UTL, com vista à estruturação de um Sistema Integrado de Qualidade. A conclusão da primeira fase de estruturação do SIQuIST, cujo regulamento foi publicado em Fevereiro de 2012, está prevista para o final de 2012.

Para a estrutura de coordenação e gestão do SIQuIST foi criado o Conselho para a Gestão da Qualidade que tem como competências propor os procedimentos relativos à avaliação da qualidade a prosseguir. Estão definidos e documentados os objetivos, funções, atores e responsabilidades de forma clara e objetiva. Contudo, ainda não decorreu tempo suficiente para que um conjunto de iniciativas e tarefas no âmbito das funções do CGQ pudessem ser desenvolvidos.

Os instrumentos de qualidade foram surgindo ao longo dos anos, à medida das necessidades identificadas e dos recursos disponíveis: sistema integrado de informação; Guia Académico, incorporando a regulamentação do funcionamento dos ciclos de estudo; Sistema de Avaliação do

Funcionamento das Unidades Curriculares; análise anual do processo de ingresso e dos resultados do processo de ensino/aprendizagem, (nomeadamente, insucesso escolar, abandonos, duração média para conclusão do grau); Observatório de Empregabilidade; Relatórios Anuais de Autoavaliação dos cursos; Regulamentos e Manuais de Procedimentos; programas de acompanhamento e monitorização da integração social e académica dos alunos. O sistema atual resulta de um gradual desenvolvimento, com base na experiência adquirida, e em função dos requisitos e dos recursos associados.

Para a melhoria contínua da qualidade, o SIQ integra, nomeadamente, o Plano Estratégico, o Manual de Qualidade, o Plano de Qualidade (em elaboração), o Manual de Procedimentos, o Plano de Atividades (para 2012), o Quadro de Avaliação e Responsabilização, o Relatório de Atividades (2011).

O IST desenvolve reflexão e efetua recolha e tratamento de informação sobre a atividade de investigação e sobre as condições materiais e humanas de que dispõe, reconhecendo a necessidade de avançar com a monitorização da atividade de ID, e implementação de ações de índole estratégica, no âmbito do SIQuIST. A metodologia para diagnóstico e planeamento estratégico das unidades de ID&I está agora a ser aplicada, não estando ainda verdadeiramente integrada no SIQuIST.

No passado, alguns serviços de apoio do IST desenvolveram uma experiência autónoma, dispersa, associada à garantia da qualidade. Contudo, nos termos formais do SIQuIST e numa perspetiva de abrangência, o desenvolvimento uniforme deste processo de garantia da qualidade ocorre em 2012. Há um Regulamento que descreve a estrutura organizativa que enquadra as atividades de suporte aos processos nucleares, sejam Direções, Áreas, Núcleos, Gabinetes e Assessorias.

As atividades desenvolvidas no âmbito dos serviços de apoio estão caracterizadas no Manual de Procedimentos que define a missão e as competências, e estão desenvolvidas as componentes de suporte à sua implementação. No âmbito do SIQuIST, em 2011, numa experiência piloto, foram implementados inquéritos de satisfação dos utentes dos serviços. Foi também, apenas em 2011, aprovada uma metodologia para a avaliação de serviços, cuja aplicação, a título experimental, ocorreu em 2012, sendo portanto, ainda necessário algum tempo para a sua sedimentação.

## **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:

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

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

É referido que a Gestão da Qualidade do processo de Ensino e Aprendizagem no IST assenta em quatro instrumentos: Guia Académico (documento revisto anualmente onde são regulados todos os processos relacionados com a Área Académica), Programa de Tutorado, Processo de avaliação da qualidade das unidades curriculares (QUC), Relatório Anual de Autoavaliação dos cursos (R3A, produzido anualmente para cada um dos cursos de 1º e 2º ciclo, onde se sistematizam os indicadores relevantes de avaliação do desempenho global dos cursos ao nível do ingresso, eficiência formativa, graduação e empregabilidade).

O Regulamento da Coordenação do Curso prevê que as revisões curriculares, não tendo periodicidade pré-determinada, sejam propostas pelas Coordenações, ouvidas as Comissões Científicas e Pedagógicas, e submetidas a parecer do Conselho Científico, Pedagógico e de Gestão.

São efetuadas sempre que há necessidade de atualizar conteúdos programáticos das UC, necessidade de otimizar percursos académicos ou imposições exógenas ao curso, tais como atualização de áreas científicas ou disciplinares, criação ou extinção de unidades académicas.

O R3A - Relatório Anual de Autoavaliação sintetiza os principais resultados de cada um dos cursos e é uma peça chave do SIQuIST, que agrega os resultados das várias dimensões do processo educativo - Ingresso, Processo Educativo e Graduação - permitindo uma visão global do curso num determinado ano. O R3A, desenvolvido a partir do ano letivo 2003/2004 para os cursos de 1º e 2º ciclo, foi reformulado em 2011, e está atualmente a ser adaptado ao 3º ciclo. Este documento destina-se sobretudo aos Coordenadores de Curso, que deverão elaborar anualmente um relatório síntese que inclui uma análise dos pontos fortes e pontos fracos bem como propostas de atuação futuras, que deverão ser analisados pelos Órgãos de Gestão.

A intervenção dos Diretores de Departamento no sistema de garantia da qualidade, omissa no relatório submetido pela Instituição, foi confirmada em reuniões realizadas durante a visita, como sendo relevante ao nível da avaliação da qualidade das Unidades Curriculares.

Existe um Guião de Análise dos R3A que inclui uma lista de indicadores utilizados, baseados na experiência anterior e na informação divulgada pela A3ES para a avaliação do ensino.

O processo de avaliação da Qualidade das UC, revisto em 2007 em consequência da reformulação da oferta formativa, tendo dado origem ao Subsistema de Garantia da Qualidade das Unidades Curriculares do IST (QUC), garante a existência e divulgação de informação atualizada que promove uma avaliação do funcionamento do ensino no IST e cria mecanismos de retorno que permitem uma melhoria das condições de trabalho e do desempenho de todos os elementos envolvidos no processo educativo.

Com novo regulamento, aprovado em Março de 2008, este processo foi desenvolvido no âmbito de uma política de qualidade de estímulo à investigação pedagógica, à inovação nas práticas de ensino e a (auto)formação dos docentes, através de uma avaliação semestral de cada uma das UC dos cursos do IST, com o objetivo de monitorizar o funcionamento de cada uma face aos objetivos estabelecidos nos planos curriculares, promovendo ao mesmo tempo a melhoria contínua dos processos de ensino, aprendizagem e avaliação do Estudante e do seu envolvimento nos mesmos. Em funcionamento para o 1º e 2º ciclos (estando em curso a adaptação ao 3º ciclo), o Regulamento do QUC foi revisto em Fevereiro 2012, tendo em conta a experiência adquirida e o processo de Avaliação de Desempenho dos Docentes.

A referida revisão do Regulamento do QUC tem em conta o processo de Avaliação de Desempenho dos Docentes, com implicação na redução de horas para os docentes com melhores pontuações na Avaliação. Sendo certo que esta prática premeia os melhores desempenhos, a sua aplicação requer o necessário acompanhamento e reflexão que garantam que não resulta em algum grau de prejuízo para a qualidade do ensino e aprendizagem no seu todo, por via de uma maior distribuição de serviço por docentes com pontuação inferior.

A Coordenação do QUC está a cargo do Conselho Pedagógico, a quem compete assegurar a realização regular da avaliação do funcionamento das UC, velar pela sua eficácia, definir as linhas estratégicas traduzidas na revisão periódica do seu regulamento e promover a divulgação geral dos resultados à comunidade académica no sítio da internet do QUC.

Os procedimentos de avaliação são integrados num sistema global de gestão e melhoria da qualidade, com linhas de atuação definidas que promovem a intervenção onde, e quando, necessária,

de acordo com uma metodologia para a classificação dos resultados. No caso de o resultado ser “inadequado” para uma UC, o Conselho Pedagógico abre um processo de auditoria e acompanhamento. Como fator de promoção de Boas Práticas os docentes que apresentem resultados excelentes serão reconhecidos publicamente pelos Órgãos de Gestão do IST, tendo sido instituído o Prémio IST de Excelência no Ensino.

A partilha de experiências pedagógicas com a comunidade académica é realizada em eventos, e é da responsabilidade do Conselho Pedagógico.

Os exemplos de Boas Práticas foram incluídos na publicação “Programa de Monitorização e Tutorado - 8 anos a Promover a Integração e o Sucesso Académico no IST”.

O Programa de Tutorado, para apoio aos estudantes nas suas dificuldades de adaptação e progressão académica, foi generalizado a toda a Escola durante a implementação do Processo de Bolonha. Embora todos os estudantes admitidos possuam um Tutor atribuído, nem todas as tutorias se efetivam. A CAE constatou que, nem sempre as expectativas dos estudantes se concretizam, apesar de se encontrarem formalizadas ações de formação dirigidas aos Tutores. Constituindo este, um vetor de grande relevância, e que é assumido como distintivo pela Instituição, é indispensável que se desenvolva uma monitorização próxima que permita a deteção e correção de anomalias, em tempo útil, sem o que – apesar da sua relevância – não é possível considerar a sua efetiva integração no sistema de qualidade. Também, e para este efeito, é necessária a consolidação da avaliação da função de tutoria.

A CAE averiguou que o preenchimento do inquérito sobre cada UC é obrigatório e indispensável à inscrição do aluno no semestre subsequente. Esta obrigatoriedade é restrita à secção do inquérito que procura recolher informação sobre o esforço colocado pelos estudantes na aprendizagem em cada unidade curricular. Adicionalmente, é aplicado um “filtro” que elimina respostas espúrias.

A CAE confirmou a existência de todos os processos essenciais de GQ associados ao Ensino e Aprendizagem:

- O Guia Académico traduz o processo de informação aos estudantes.
- O Tutorado pretende ser um “processo” de apoio aos estudantes.
- O Subsistema de Garantia da Qualidade das Unidades Curriculares é um processo de avaliação da Qualidade das UC.
- A coordenação da qualidade das UC está sediada no Conselho Pedagógico. Há entrosamento da gestão da qualidade com a estrutura de gestão da malha científico-pedagógica.
- Há uma avaliação anual de cada curso, e um Relatório Anual de Autoavaliação. Inclui os principais resultados do processo educativo: Ingresso (oferta, procura e qualidade), Processo Educativo, Graduação); processo educativo (desempenho escolar dos estudantes); nível de internacionalização.

Confirmou-se que é feito uso sistemático da informação como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade:

- Os procedimentos de avaliação são integrados num sistema global de gestão e melhoria da qualidade, com linhas de atuação definidas que promovem a intervenção onde, e quando, necessária.
- A recolha e compilação de informação é adequadamente suportada pelo Sistema de Informação.

Os documentos (Relatórios) que são produzidos, os órgãos que os analisam e as consequências ocorrem como consistentes e articulados, garantindo a deteção, tratamento e acompanhamento eficazes.

Presentemente, cerca de 10% dos estudantes e 40% dos cursos são de 3º ciclo, com tendência para aumentar. Sendo o IST uma IES com um marcado cunho de investigação, para a abrangência do sistema de garantia da qualidade no Ensino e Aprendizagem, o seu efetivo alargamento aos 3º ciclos assume um carácter crítico.

Assim, pese embora a solidez adquirida pelo IST na sua longa experiência de melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem, e no desenvolvimento de metodologias e ferramentas apropriadas, a não cobertura do 3º ciclo, determina que a abrangência do sistema seja considerada como “em desenvolvimento”.

#### 2.2.2.1 Na investigação e desenvolvimento

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

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

#### 2.2.2.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O Plano Estratégico refere como um dos objetivos “fortalecer as condições para o desenvolvimento de atividades de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (ID&I) de acordo com os mais elevados padrões internacionais”. Contudo, até recentemente, o IST assume a prevalência da avaliação regular das atividades de investigação desenvolvidas nas unidades de investigação feita por entidades externas e metodologias de avaliação comprovadas, no âmbito da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT). Esta avaliação da qualidade do desempenho é feita por especialistas internacionais, e obriga à apresentação de relatórios de execução anuais. A informação é tipificada, e permite o acompanhamento sistemático da atividade.

A adoção dos referenciais da FCT é considerada relevante pelo IST, pois tem permitido a sua integração em redes de excelência e consórcios de universidades. Esta é uma perspetiva pragmática, que assume como determinante a avaliação que garante o financiamento da investigação. A instituição assume um sistema de avaliação externa que reconhece como promotor da garantia da melhoria da qualidade da investigação, inovação e desenvolvimento. Esta avaliação é aproveitada (e os Relatórios de Atividade) para extrair e aferir informação associada aos indicadores de desempenho mais relevantes e consonantes com os objetivos definidos no Plano Estratégico e de Atividades. Refere que pretende operacionalizar ações a implementar no domínio da investigação e definir os procedimentos a instaurar para a garantia e melhoria contínua da sua qualidade.

O IST promove o acompanhamento das atividades científicas pelo seu Conselho Científico (CC), através da análise dos resultados das avaliações e dos relatórios de atividade de cada UID&I, incentivando a elaboração de Relatórios de Autoavaliação e produzindo um relatório síntese de apreciação da qualidade e adequação da investigação praticada. O IST, através do CC, está a rever a sua estratégia, no que diz respeito às atividades de ID&I, que inclui uma reflexão sobre o posicionamento nacional e internacional das suas UID&I e uma avaliação crítica das que obtiveram uma classificação de BOM (classificação da FCT) de que resultarão recomendações para as UID&I, e os outros órgãos e serviços do IST

O IST referiu a possibilidade de reformulação da configuração das suas unidades de investigação, incluindo a sua extinção ou reagrupamento. Embora podendo resultar na melhoria da atividade de investigação desenvolvida, a razão determinante destas alterações estará associada à maximização do financiamento, em resposta aos incentivos naturalmente resultantes da avaliação e financiamento da FCT. A CAE considera a necessidade de assegurar o desenvolvimento de uma estratégia própria que permita promover o apoio a unidades de investigação em áreas estratégicas.

Em 2012 está a ser implementada e testada uma metodologia para o diagnóstico e planeamento estratégico das UID&I. Foi iniciado um estudo sobre a produção científica da Escola, incluindo uma

análise bibliométrica, avaliação da dimensão financeira, dos recursos humanos envolvidos e da qualidade das infraestruturas, acompanhada do correspondente benchmarking nacional e internacional. O IST pretende que o estudo seja replicado anualmente para permitir uma monitorização permanente dos objetivos estratégicos das UID&I e das atividades científicas e tecnológicas da escola.

O IST refere a integração dos estudantes na investigação, garantida por dissertações de mestrado e UC que requerem investigação sobre assuntos que fazem uso de metodologias específicas. São ainda referidas iniciativas diversas organizadas especificamente para promover a divulgação e a captação do interesse pelas atividades de natureza científica.

Na medida em que a observação dos indicadores (ou parte deles) utilizados pela avaliação das UI, conduz ao desenvolvimento de ações de promoção da investigação (presumindo-se que seja no sentido de manter ou melhorar a classificação das UI e o seu financiamento), pode-se considerar que a informação é usada para a melhoria da qualidade.

O facto de o IST ter em aplicação um documento para o diagnóstico e planeamento estratégico das UI significa que pretende garantir alguma latitude para ação estratégica que se traduza para além do redesenho da geometria das UI. A metodologia para diagnóstico e planeamento estratégico das unidades de ID&I está agora a ser aplicada, mas verdadeiramente ainda não integrada do SIQuIST.

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

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

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

#### 2.2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:

Há regulação e monitorização da ligação à Sociedade por parte da Área de Transferência de Tecnologia, que apoia a Escola, nomeadamente através da valorização económica do conhecimento.

O Plano Estratégico do IST realça a importância da Área de Transferência de Tecnologia. É referido o objetivo de implementar mecanismos que facilitem a TT e que usem exemplos de sucesso do IST e de outras escolas de referência mundial. Pretende-se portanto desenvolver o benchmarking na TT. Mas não estão descritos o caminho a desenvolver nem as métricas a analisar.

A CAE confirmou que é desenvolvido um amplo leque de ações de preparação e apoio aos diplomados no acesso ao mercado de trabalho.

A Área de Projetos assegura a gestão administrativa e financeira dos projetos. Todos os procedimentos são executados de acordo com regulamentos e manual de procedimentos, e cada projeto tem na sua base a assinatura de protocolo / contrato entre as partes. São elaborados relatórios financeiros, assegurando a prestação de contas perante entidades financiadoras e Auditoras Externas.

Existem diversos procedimentos que enquadram, regulam e promovem: o envolvimento dos Estudantes na ligação ao exterior (Comunicações com empresas, Career Development Program, Job Bank, Career Workshops, Career Summer Internships, Atribuição de Prémios de Mérito por empresas, Estatuto de IST spin-off, Fundo START); o envolvimento de Docentes e Investigadores na Prestação de Serviços ao Exterior.

Não são concretamente identificados os sistemas que aferem estas atividades. Não é explicitada a fixação de objetivos / metas, a monitorização e recolha de informação, a análise do desempenho e a retroação desencadeada.

A CAE entende que na valorização económica do conhecimento é necessário um investimento no sentido de garantir a sua efetiva inserção no sistema integrado de gestão da qualidade. Em particular, é referido que o estatuto de IST spin-off é atribuído com base numa Proposta de Adesão, validada pelo Núcleo de Parcerias Empresariais do IST, após assinatura do Protocolo de Colaboração entre o IST e a SPIN-OFF. É igualmente afirmado que o IST manterá a lista atualizada dos membros da Comunidade IST Spin-off. Não foi evidenciada a monitorização e avaliação desta vertente que garanta quer a decisão sobre a manutenção do estatuto de spin-off, quer a confrontação com um plano e metas estabelecidas.

#### 2.2.4.1 Nas políticas de gestão do pessoal

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

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

#### 2.2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A tomada de decisão na gestão de recursos humanos compete ao Conselho de Gestão (CG) e ao Conselho Científico (no caso de docentes e investigadores). Existem procedimentos administrativos regulamentados.

O recrutamento e seleção baseiam-se num estudo previsional (incluindo a componente orçamental) que dá origem ao mapa de pessoal do IST, que identifica necessidades a nível de categorias profissionais e atividades a desenvolver. Os procedimentos são desencadeados por decisão do CG, tendo em conta aquele estudo, sob proposta específica das unidades funcionais, que contém a definição do perfil técnico e comportamental requerido, e seguem os trâmites e parâmetros legalmente previstos, quer na legislação geral aplicável, quer nos regulamentos da UTL e do IST.

O IST procura minimizar o recurso à contratação no exterior, dando prioridade ao recrutamento interno, apoiado por uma plataforma informática, de acesso a todos os trabalhadores, que agrupa necessidades e disponibilidades, permitindo a verificação da adequabilidade dos recursos humanos que podem ser alocados às necessidades detetadas.

A Avaliação de Não-Docentes está coberta, seguindo o SIADAP (integrando a avaliação dos dirigentes desde 2008, com base no SIADAP 2). É um processo totalmente desmaterializado, que funciona com base numa plataforma informática, disponível para os vários intervenientes, que garante a confidencialidade. Contribui para a unificação de critérios de avaliação, segundo as diretrizes do CCA.

A formação ao pessoal não-docente desenvolve-se segundo um processo que procura reunir necessidades definidas pelas unidades funcionais e/ou pelos trabalhadores sujeitas a avaliação do CG. A formação em áreas transversais é assegurada pelo IST, que é entidade acreditada para organizar formação profissional.

A CAE considera importante o esforço em curso, no sentido de promover o alinhamento dos objetivos de desempenho dos funcionários e respetivos serviços com os objetivos estratégicos do IST.

O processo de avaliação de desempenho dos docentes compete ao Conselho Coordenador da Avaliação (Presidente IST, Presidente Científico e Pedagógico, 3 a 5 Docentes Catedráticos nomeados pelo Presidente do IST), e a avaliação assenta no sistema multicritério definido no Regulamento de Avaliação de Desempenho dos Docentes do IST, sendo aplicado a cada docente, individualmente, e nos períodos estipulados por Lei. Este processo permite a avaliação quantitativa e qualitativa da atuação do pessoal docente nas diferentes vertentes, e reflete-se, nomeadamente, na distribuição de serviço docente e no provimento definitivo. Foi aplicado pela primeira vez no triénio 2010-2012.

A experiência de aplicação do RADIST, permitirá, certamente uma calibração do modelo que contemple os perfis relevantes para a instituição. Atendendo a que é um processo recente ainda não há reflexos das suas consequências.

Entende a CAE que futuramente o IST deve definir uma metodologia que conduza a que os resultados da aplicação do RADIST se reflitam na qualidade das atividades docentes da instituição.

#### 2.2.5.1 Nos Serviços de Apoio

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

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

#### 2.2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

Há um Regulamento que descreve a estrutura organizativa que enquadra as atividades de suporte aos processos nucleares, sejam Direções, Áreas, Núcleos, Gabinetes e Assessorias.

As atividades desenvolvidas no âmbito dos serviços estão caracterizadas no Manual de Procedimentos que define a missão, as competências, etc. e estão desenvolvidas as componentes de suporte à sua implementação.

Está implementado um sistema permanente de controlo, através da realização de Auditorias Internas, promovendo a aumento da eficiência, a articulação entre os serviços, e contribuindo para a obtenção de melhorias no desempenho da instituição.

Foram desenvolvidas diversas ferramentas de trabalho para apoio aos mecanismos internos de monitorização da qualidade para auxiliar a Escola na gestão da melhoria contínua. São exemplo o Sistema Integrado para a Gestão Académica e Administrativa (Fénix), o Módulo de Gestão de Projetos (MGP), o Módulo de Gestão Orçamental (MGO), o instrumento de Gestão Integrada Administrativa e Financeira (GIAF), o sistema informatizado direcionado para a gestão de recursos humanos (MyGiaf), a Plataforma de Gestão de Recursos Financeiros e Materiais que integra vários sistemas, nomeadamente: “Missões”, “Aquisições” (Central de Compras), e “Fundo de Maneio”.

No âmbito do SIQuIST, só em 2011, numa experiência piloto, foram implementados inquéritos de satisfação dos utentes dos serviços, após a decisão dessa obrigatoriedade para todos os serviços.

Foi também apenas de 2011 a aprovação de uma metodologia para a avaliação de serviços, cuja aplicação a título experimental ocorre em 2012, aplicada a dois serviços, sendo portanto ainda necessário algum tempo para a sua sedimentação. Esta metodologia assenta em mecanismos de análise integrada da informação em articulação com o SIADAP, e atuando numa perspetiva que assenta na gestão por objetivos e na autoavaliação.

Pode considerar-se que estão definidos todos os procedimentos essenciais de gestão da qualidade dirigidos aos Serviços de Apoio. Está formalmente definida a estrutura orgânica e funcional dos serviços; Está formalmente publicado um Manual de Procedimentos; Estão previstos inquéritos de satisfação; Existe um plano de auditorias internas.

É demonstrada preocupação com a inovação, quando é referido o desenvolvimento de uma “nova” metodologia de avaliação dos serviços, utilizando mecanismos de análise integrada da informação em articulação com o SIADAP”.

Quando for concluído o alargamento da metodologia de avaliação de serviços a todos os Serviços de Apoio, bem como a sua consolidação e os ajustamentos decorrentes da reflexão sobre a experiência generalizada da sua aplicação, o sistema de garantia da qualidade, no âmbito dos Serviços de Apoio,

reunirá as condições para adquirir o pretendido grau de consolidação.

#### 2.2.6.1 Na internacionalização

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

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

#### 2.2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:

Está formalmente definida a estrutura política, técnica e administrativa de apoio às Relações Internacionais e esta está na dependência do Vice-Presidente com o pelouro das relações internacionais, sendo os procedimentos efetuados através de formulários desenvolvidos para o efeito, fichas de candidatura, e outros, que estão acessíveis nas respetivas páginas web.

Compete-lhe planear, discutir, implementar e acompanhar a estratégia de internacionalização da Escola, nomeadamente ao nível dos acordos de cooperação com universidades estrangeiras, centros de I&D e empresas e redes internacionais. Cabe-lhe ainda a função de identificar oportunidades de financiamento de novos projetos, estabelecer acordos e regulamentar as atividades em parcerias que visam prestigiar a escola a nível internacional, bem como coordenar a participação do IST em programas de mobilidade, de formação e de investigação e redes internacionais.

A área das Relações Internacionais está estruturada em dois núcleos que possuem manuais de procedimentos associados à mobilidade e aos projetos internacionais.

Ao Núcleo de Mobilidade e Cooperação Internacional compete coordenar os vários programas de mobilidade do IST, promover a sua divulgação junto dos alunos, organizar eventos nacionais e internacionais, e evidenciar as oportunidades de mobilidade e de cooperação no seio de várias redes.

O processo de candidatura para o programa de mobilidade possui suporte informático, e é aplicado um inquérito de satisfação dos alunos. No âmbito dos vários programas de mobilidade o período de estudos é reconhecido através do sistema ECTS.

É referida a política de utilização da Língua Inglesa no ensino, definida com o objetivo de atrair um maior número de estudantes internacionais, nomeadamente do Norte da Europa. Esta política determina o ensino em língua inglesa no 2º e 3º ciclo, caso seja frequentada por algum estudante estrangeiro.

Para avaliar a satisfação dos estudantes envolvidos em programas de mobilidade é lançado um inquérito de satisfação aos alunos envolvidos no programa ERASMUS.

A CAE apreciou o bom funcionamento dos serviços de apoio aos estudantes estrangeiros e aos estudantes portugueses que participam em ações de mobilidade, tendo, contudo, ficado evidenciadas vulnerabilidades que podem colocar em risco a sua eficácia. Em situações em que se deveria cumprir a política de ensino de 2º e 3º ciclos em língua inglesa verificou-se que o seu incumprimento não desencadeou, em tempo útil, os necessários procedimentos de deteção, análise e correção.

O Núcleo de Relações Internacionais visa desenvolver uma estratégia de internacionalização diferenciada para diferentes áreas do globo. Cabe-lhe ainda reforçar o envolvimento do IST em redes académicas internacionais para fortalecer a sua presença global.

É de sublinhar que os acordos e protocolos são elaborados de acordo com procedimentos específicos definidos pelo Conselho Científico e estão todos integrados numa base de dados disponível no sistema de informação.

A CAE considera que, sem prejuízo das iniciativas já em curso, orientadas à captação de financiamentos complementares, o desequilíbrio entre o número de estudantes de mobilidade in- e out-, que é do conhecimento da direção do IST, deverá ser objeto de ações potenciadoras de correção que promovam o ajustamento ao enunciado das linhas estratégicas da instituição.

## **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:

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:

As referências a uma estratégia de avaliação da qualidade no contexto do IST ocorrem tanto nos Estatutos, como na legislação de suporte, e em estudos realizados.

Para o apoio à articulação do sistema da qualidade, e para a concretização dos objetivos de desempenho da garantia da qualidade, a Escola conta com o Conselho para a Gestão da Qualidade, que inclui docentes e estudantes com e sem representação nos órgãos, que reporta funcionalmente ao Presidente do IST, e que tem como missão a promoção e a avaliação da qualidade no IST. Tem carácter permanente e funções eminentemente consultivas.

São assinaladas várias áreas funcionais estabelecidas, corporizadas em grupos de coordenação superiormente enquadrados pela direção da Escola, e que apoiam a atividade desenvolvida em cada um dos vetores de missão da instituição.

Há uma área funcional vocacionada para os processos de Auditoria Interna e Qualidade (AQAI) com os objetivos globais de Avaliação, Conformidade e Qualidade.

Existe uma área funcional vocacionada para os Estudos e o Planeamento (AEP) com elevada competência técnica no desenvolvimento de estudos, inquéritos e análises prospetivas de suporte ao processo de tomada de decisão.

Há uma Direção Académica que gere, controla e organiza os Assuntos Académicos do IST, de acordo com a estratégia e diretrizes emanadas dos órgãos de gestão da Escola.

Existe uma Área de Transferência de Tecnologia à qual compete apoiar, regular e monitorizar a ligação do IST à Sociedade, nomeadamente através da valorização económica do conhecimento, que é responsável pela gestão e valorização da propriedade intelectual, dinamização das relações empresariais e apoio ao empreendedorismo.

Há uma Área de Comunicação e Imagem, responsável pela divulgação das atividades mais relevantes desenvolvidas na Escola, com ênfase no ensino, investigação, empreendedorismo e internacionalização, promove a produção e dinamização de informação a nível interno e externo, de forma a consolidar a imagem do IST. Cabe-lhe ainda a organização de iniciativas e eventos que promovam a cultura e a visibilidade externa do IST.

Há uma Área de Assuntos Internacionais, que tem como missão aconselhar, implementar e acompanhar a estratégia de internacionalização da Escola, nomeadamente ao nível dos acordos de cooperação internacional com outras universidades, centros de I&D e empresas. Cabe-lhe ainda a

função de identificar oportunidades de financiamento de novos projetos, bem como a coordenação da participação do IST em programas de mobilidade e redes internacionais e está organizada em dois núcleos: Núcleo de Relações Internacionais e Núcleo de Mobilidade e Cooperação Internacional.

Ou seja, verifica-se uma especificação cuidada da estrutura desenvolvida para a articulação do sistema de garantia da qualidade com os órgãos de governação e gestão.

A CAE verificou que a Auditoria Interna e Qualidade, que deve proporcionar um serviço independente e objetivo destinado a melhorar os procedimentos operacionais do IST e garantir o acompanhamento eficaz de todas as atividades através de um sistema permanente de controlo interno, está focada na componente orçamental e de custos, como evidenciam as ligações para documentos referentes a despesas, cabimentação e outras questões contabilísticas e orçamentais.

## **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:

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:

Segundo o relatório de autoavaliação, a política de garantia da qualidade do IST privilegia e estimula a participação de parceiros internos e externos em todos os processos de planeamento, avaliação e execução das atividades, por forma a garantir a existência de mecanismos de controlo de qualidade dos mesmos.

A participação nos órgãos de governo e consultivos corresponde a uma representação por corpos, nos termos estatutários. É o caso da participação de docentes, não docentes, e de estudantes no Conselho para a Gestão da Qualidade, na Assembleia de Escola e no órgão máximo de governação e controlo da Escola, o Conselho de Escola.

É também referida a auscultação regular dos parceiros internos através de inquéritos, iniciativas dos órgãos centrais, conselhos específicos de departamentos, coordenadores e das unidades de investigação. Nesta classificação incluem-se a auscultação da Escola através de inquéritos, a auscultação do corpo de docentes e estudantes através dos relatórios de avaliação das unidades curriculares, a auscultação dos corpos (docente, não docente e estudante) nos órgãos de consulta dos departamentos e unidades de investigação.

O IST refere, ainda, o portal Alumni como ponte de participação.

O IST dispõe ainda de um Observatório de Empregabilidade dos Diplomados, onde recolhe e divulga informação sobre a empregabilidade dos seus diplomados.

A intervenção de parceiros externos inclui a participação nos órgãos de governo e de consulta do IST (Conselho de Escola e Conselho Consultivo).

É igualmente referida a participação de entidades externas nos processos de acreditação, avaliação e auditoria.

O IST é não só avaliado e auditado periodicamente por diversas entidades externas, à qual está

obrigado, tal como a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior e a Inspeção Geral do MCTES, como por outras entidades, tais como a Ordem dos Engenheiros e a Fundação para a Ciência e Tecnologia, entre outras.

A Área de Estudos e Planeamento desenvolve um importante papel no suporte técnico à elaboração sistematizada e lançamento de inquéritos, garantindo a harmonização de procedimentos. São registados os inquéritos de avaliação da satisfação dos utentes dos serviços, de avaliação da satisfação dos seus colaboradores, de avaliação das atividades nucleares (ensino, investigação e ligação à sociedade).

A CAE considera que a conceção e aplicação de inquéritos de satisfação dos utentes e inquéritos de satisfação dos colaboradores às unidades de serviço por parte da AEP são relevantes, por garantirem um maior distanciamento em relação às unidades em avaliação.

O regulamento que determina a realização do inquérito de avaliação da Qualidade das Unidades Curriculares prevê a auscultação dos docentes e delegados de curso. Face a disfunções identificadas na sequência da avaliação da qualidade das unidades curriculares, o Conselho Pedagógico pode determinar a realização de auditorias. As comissões de auditoria podem ouvir os delegados.

A CAE apurou que, contudo, não há um total entrosamento da gestão da qualidade com a estrutura de gestão da malha científico-pedagógica, nomeadamente no que se refere à informação de retorno sobre decisões tomadas no Conselho Pedagógico no âmbito dos processos de auditoria. Não estão também garantidas as condições para que os delegados de curso possam conhecer as dificuldades ocorridas numa particular unidade curricular em anos anteriores, e acompanhar o cumprimento dos planos de correção determinados.

A CAE não obteve evidência da participação de membros externos em conselhos consultivos dos departamentos.

## **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:

Consolidado (totalmente desenvolvido)

2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O IST defende que a disponibilização a toda a comunidade académica, via web, de informação associada aos processos de ensino e aprendizagem promovem uma elevada transparência dos processos pedagógicos e académicos, e asseguram o controlo dos intervenientes.

Os Sistemas de Informação são assegurados pela Direção de Serviços de Informática (DSI). O sistema de informação académica Fénix é totalmente baseado em tecnologias Web, estando acessível a alunos, docentes e funcionários de qualquer local da Internet.

O SI combina as componentes de um sistema de Gestão Académica, na vertente de gestão de currículos académicos, registos académicos, distribuição de horários e salas, com um sistema de Gestão da Aprendizagem avançado, o qual suporta páginas para cada unidade curricular, canais de comunicação entre todos os atores académicos, e suporte para a realização de fichas de avaliação. O sistema é instrumental em todos os sistemas de garantia de qualidade académica, suportando a

realização de inquéritos pedagógicos on-line sobre o funcionamento de todas as unidades curriculares.

É suportada a publicação on-line, na página da disciplina, dos resultados estatísticos dos inquéritos, e a publicação on-line dos resultados do desempenho individual de cada docente, acessíveis a toda a comunidade académica. É disponibilizada aos docentes e órgãos de gestão a publicação de estatísticas sobre o desempenho e taxas de aprovação e retenção.

O SI suporta páginas web para cada unidade curricular, para publicação de conteúdos e material didático considerados relevantes pelos docentes. Estão também incluídas as funcionalidades que permitem a publicação nas páginas web dos sumários das aulas (obrigatório), e que suportam canais de comunicação diretos entre docentes e alunos de cada unidade curricular.

Estão asseguradas a publicação automática na web da estrutura curricular dos cursos, programas, bibliografia e sistemas de avaliação, após aprovação pelos órgãos competentes; publicação, em cada semestre, de horários das unidades curriculares, docentes responsáveis, distribuição de horários e salas.

O sistema garante uma análise detalhada do desempenho que se observa em cada Unidade Curricular e a eficácia dos docentes.

A informação registada no sistema de informação académica permite monitorizar a progressão de estudantes e a taxa de sucesso. O perfil da população estudantil e a sua empregabilidade são igualmente registados em resultado de inquéritos realizados a todos os alunos que ingressam no IST, e a inquéritos periódicos realizados a todos os alumni.

O sistema inclui as ferramentas necessárias para o registo do curriculum científico de docentes e investigadores, bem como das publicações. Esta informação é ativamente usada na análise bibliométrica da produção científica, a qual constitui, conjuntamente com a informação académica, uma peça basilar na aferição dos indicadores chave de desempenho e de prossecução dos objetivos académicos e científicos do IST.

A CAE averiguou que não está definida uma política institucional de autoarquivo em repositório. A implementação de um repositório institucional, com interpretação e categorização da documentação aquando do seu depósito, permitiria uma maior consolidação do sistema com a referência automática a publicações arquivadas.

A CAE obteve evidência de que a informação necessária ao acompanhamento e avaliação das unidades curriculares é acessível, em forma organizada e integrada.

Em resumo, o SI reúne as funções de gestão académica com as de um sistema de gestão da aprendizagem. Assegura desde a publicação de inquéritos pedagógicos, a resultados estatísticos de inquéritos de disciplina, aos resultados do desempenho de cada docente, à recolha e publicação de estatísticas académicas, à publicação de material didático, à publicação de sumários, ao apoio à comunicação no âmbito de uma UC, à publicação de horários, lista de docentes, horários e salas.

Existem procedimentos bem estabelecidos para recolha, tratamento e análise de informação.

É colocado um grande esforço na divulgação pública de elementos relativos à avaliação de estudantes e docentes (desempenho).

O SI do IST é um sistema sólido com uma grande experiência acumulada, fiável, e reconhecido pela academia. A ênfase é a de um sistema de informação académica. A integração de vertentes associadas à investigação ou à prestação de serviços, ou ainda o suporte à gestão orçamental não foram referidos.

## **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:

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

### 2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O IST possui um Manual de Imagem diretamente acessível na página de abertura da instituição.

No que se refere à publicação de informação relevante para as partes interessadas externas, o IST centra a sua atenção na disseminação de informação relativa às atividades desenvolvidas pela Escola, ao nível da formação académica, investigação e cultura, sob responsabilidade da Área de Comunicação e Imagem, nomeadamente o seu Gabinete de Comunicação e Relações Públicas.

É assegurado o acesso à informação aos candidatos, alunos, docentes, alumni, empregadores e parceiros empresariais, através da web, de acordo com o perfil específico.

Na intranet são divulgadas ações orientadas especificamente para os diferentes grupos que compõem a comunidade do IST (alunos, docentes, investigadores, bolseiros, alumni e funcionários não docentes).

Os pedidos de divulgação são submetidos através de um formulário on-line.

Para o público é disponibilizada uma Agenda de Eventos. É mantido um arquivo de Notas de Imprensa, e é editada uma newsletter digital quinzenal, com notícias e artigos de opinião, vídeo e imprensa. É mantido um serviço de clipping.

O Projeto Alumni é ainda referido como porta de comunicação com os antigos alunos, que permite ao IST dispor dos contactos atualizados dos seus antigos alunos e que garante aos alumni a possibilidade de integrarem a rede de comunicação interna do IST.

A organização de visitas dos alunos do secundário ao IST, e a divulgação do IST junto dos alunos do secundário são apoiados pelo Núcleo de Apoio ao Estudante e pelo Núcleo de Gestão do Museu e Centro de Congressos.

O IST cumpre o estabelecido por lei em termos de publicação de informação sobre a sua oferta de formação.

Embora a informação divulgada seja definida em função das diversas partes interessadas, a CAE considera que a política institucional para a comunicação externa não está ativamente focalizada na qualidade. Sê-lo-ia, se - por exemplo - fossem publicadas avaliações e auditorias 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:

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

### 2.7.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O IST afirma que visa a melhoria contínua da qualidade das suas atividades, unidades e serviços, baseada num sistema interno de garantia da qualidade que inclui a autoavaliação e procedimentos de melhoria da qualidade a todos os níveis, incluindo o das próprias ferramentas de avaliação.

Refere que, neste sentido, assegura o acompanhamento, a avaliação e a melhoria contínua do próprio sistema de garantia da qualidade, através da revisão e atualização dos seus procedimentos, de acordo com as alterações legais e em articulação com as entidades competentes de avaliação e acreditação.

Aponta como exemplos as recentes revisões de instrumentos de monitorização da qualidade, entre os quais destaca:

- Relatórios Anuais de Auto Avaliação (R3A), cujos procedimentos foram revistos e aprovados em 2011;
- Os Guias Académicos,
- Os inquéritos aos diplomados, lançados de uma forma integrada e sistemática a partir de 1999, e divulgados no Observatório de Empregabilidade.
- A Avaliação do funcionamento das UC, que procurou uma adequação dos instrumentos às novas exigências do Processo de Bolonha. Todo o processo foi revisto e integrado no SIQuIST como um Subsistema de Garantia da Qualidades das Unidades Curriculares (QUC);
- O sistema de gestão académica (Fénix), sujeito a várias e permanentes evoluções com vista a facilitar a efetivação dos meios e procedimentos necessários para que as conclusões dos exercícios de avaliação tivessem os efeitos desejados em tempo útil.
- Os Programas de Tutorado e Mentorado, que têm produzido, através da sua avaliação sistemática sucessivas melhorias e alterações não só nos programas, mas também, nas estruturas de enquadramento das atividades.
- Os recém-criados Regulamentos de Avaliação do Desempenho dos Docentes e de Prestação de Serviço dos Docentes.
- A aplicação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, que inclui a informatização recente (2011) de todos os formulários do SIADAP 2 e 3 (avaliação dos dirigentes e outros trabalhadores), e cuja interligação com o SIADAP 1 (Quadro de Avaliação e Responsabilização, aplicado desde 2008) está a ser testada no âmbito do projeto-piloto AssIST (Avaliação dos serviços do IST) de acordo com uma metodologia aprovada em 2011.
- A realização sistemática de auditorias internas e o desenvolvimento / atualização de manuais de procedimentos de todos os serviços, de acordo com um plano interno de auditorias aos serviços do IST.

A descrição das ferramentas próprias do SIQuIST não constitui em si evidência de que seja realizada a monitorização, avaliação e melhoria do SIGQ, nem de que seja efetuado o acompanhamento

abrangente dos impactos e consequências.

Importaria identificar ferramentas e metodologias para a meta-avaliação e evidência da sua aplicação. São essencialmente referidas revisões e atualizações dos procedimentos determinadas, regra geral, por imperativos externos, ditados por alterações no enquadramento legal. Mais do que resultado de uma iniciativa interna, trata-se de processos de reação.

Mas isto não corresponde a um processo sistemático, dado que é despoletado por imperativos legais externos, em grande parte. Isto é uma reação e não o resultado de uma iniciativa interna.

Embora sejam listados exemplos que pretendem ilustrar um historial de preocupação permanente de adaptação das várias ferramentas utilizadas, não há ainda evidências de monitorização, avaliação, acompanhamento dos impactos e melhoria sistemática do funcionamento do sistema de garantia da qualidade aprovado em 2012

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

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

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

Em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)

2.8.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O IST possui uma longa experiência de conceptualização e desenvolvimento de ferramentas orientadas à melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem, gradualmente reforçada face aos ciclos de avaliação no âmbito das avaliações da Fundação das Universidades Portuguesas (FUP); em função do enquadramento determinado pelo modelo de Bolonha e, mais recentemente (a partir de 2010), para corresponder às diretivas do Regulamento Jurídico das Instituições de Ensino Superior, visando a adaptação das melhores práticas europeias. Foi assim necessário proceder à revisão da informação sobre os diferentes instrumentos de controlo interno e sistemático da qualidade das suas atividades.

O planeamento, monitorização, avaliação e retroação desenvolvidos sobre o processo de ensino e aprendizagem ocorrem adequadamente embebidos na malha de coordenação científico-pedagógica.

Com o desenvolvimento do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, o IST pretendeu identificar e integrar os principais processos que suportam as atividades desenvolvidas num sistema credível e efetivo com a capacidade de promover a melhoria contínua e o reajustamento, em tempo real, dos procedimentos internos.

A evolução para a integração no sistema de garantia da qualidade, dos vetores da investigação e desenvolvimento, da colaboração interinstitucional e com a comunidade, bem como das unidades de apoio, numa abordagem sistemática, uniforme e abrangente, é mais recente. A formalização do SIQuIST é recente, podendo observar-se que a aprovação do Manual de Qualidade apresentado, data de 25 de Maio 2012, não tendo decorrido tempo suficiente para que possam ter ocorrido revisões.

O IST desenvolve reflexão e efetua recolha e tratamento de informação sobre a sua atividade de investigação e as condições materiais e humanas de que dispõe, comparando-a com padrões nacionais e internacionais. Desenvolveu uma metodologia para diagnóstico e planeamento estratégico das unidades de ID&I que está agora a ser aplicada. O IST reconhece a necessidade de avançar com a monitorização da atividade de ID, e implementação de ações de índole estratégica na vertente de ID, no âmbito do SIQuIST. Só com esta evolução a atividade de ID estará efetivamente

integrada no sistema de garantia da qualidade.

A partir de experiências dispersas de gestão da qualidade de Unidades de Apoio, a instituição definiu recentemente uma metodologia sistemática e uniforme, determinando, com a aprovação do Manual de Qualidade, a obrigatoriedade da sua aplicação a todas as unidades de apoio. É, portanto, um processo ainda em curso.

A CAE confirmou que é desenvolvido um amplo leque de ações de apoio aos diplomados no acesso ao mercado de trabalho.

Não foi evidenciada a monitorização e avaliação da valorização económica associada ao estatuto de spin-off, necessárias à confrontação com um plano e metas previamente estabelecidos.

A elaboração Plano da Qualidade está ainda em curso. Tal como é referido pela instituição, a auditoria da A3ES constitui uma excelente oportunidade para acelerar um conjunto de iniciativas no âmbito do mapeamento e formalização da gestão da qualidade no IST, e a formalização e dinamização dos trabalhos da Comissão de Acompanhamento do Plano Estratégico para articulação com os trabalhos do SIQuIST no âmbito da elaboração do Plano de Qualidade. Com Plano da Qualidade ficarão definidos os indicadores para todas as áreas de atuação do IST, classificados de acordo com a organização em macro processos (Governo - Ensino - I&D - Responsabilidade Social - Internacionalização - Recursos), subprocessos e indicadores.

O SIQuIST assenta em duas componentes fundamentais do processo de avaliação institucional, a avaliação interna (autoavaliação) e a avaliação externa (avaliação por entidades externas à Escola).

O Regulamento do SIQuIST, o Conselho de Gestão da Qualidade e o Manual da Qualidade são considerados os pilares que enquadram o processo de melhoria contínua. O IST considera que o SIQuIST traduz o modo como a Escola dirige e controla as suas atividades, ou seja, que o SIQuIST está em “sintonia” com a prática gestão e controlo da Escola.

Baseado em processos de melhoria contínua da qualidade, o SiQuIST preconiza a revisão cíclica dos resultados, não só ao nível do processo ensino/ aprendizagem, mas também da instituição como um todo, numa aferição total do cumprimento da sua missão e objetivos.

Verifica-se, portanto, que o IST desenvolveu uma perspetiva abrangente sobre a construção do SIQ, desenvolveu modelos e ferramentas, e procedeu ao levantamento e análise de informação necessários às etapas seguintes conducentes à integração de todas as vertentes da sua missão.

No seu todo, o sistema interno de garantia da qualidade contribuirá para a consolidação de uma cultura de qualidade no sentido da melhoria contínua da Escola, e definirá claramente responsabilidades, competências, funções, direitos e deveres adstritos a cada serviço e a cada pessoa.

Assim, com base na experiência e reflexão já desenvolvidas a instituição possui as condições necessárias para, num prazo próximo dispor de uma integração adequada para planear de acordo com os objetivos fixados e avaliar os resultados obtidos, implementar medidas de correção da qualidade, com base nesses resultados e eventualmente redefinir os objetivos numa promoção constante da qualidade.

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

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

Há um claro comprometimento do Presidente do IST e da sua equipa no desenvolvimento do SIQuIST.

A política da qualidade do IST está definida formalmente pelo Plano Estratégico, pelo Regulamento do Sistema de Qualidade, pelos Manuais de Qualidade e de Procedimentos, pelo Quadro de Avaliação e Responsabilização, e pelos Plano e Relatório de Atividades.

É desenvolvido pensamento estratégico traduzido, por exemplo, na conceção de uma metodologia de diagnóstico da qualidade e planeamento da ID&I.

Estão criadas estruturas de apoio à promoção da qualidade, nomeadamente a Área de Estudos e Planeamento e Área de Qualidade e Auditoria Interna, com uma já longa experiência.

Há uma cultura de avaliação inculcada na Instituição que resulta de um longo e consolidado desenvolvimento de vários mecanismos de gestão da qualidade, nomeadamente na vertente do ensino e aprendizagem. É um sistema amadurecido na perspetiva do ensino e aprendizagem.

A Instituição possui um Sistema de Informação que providencia informação consistente e credível que suporta os processos de monitorização, deteção, análise e decisão.

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

O desenvolvimento e aplicação de uma metodologia de diagnóstico da qualidade e planeamento da ID&I é considerada uma boa prática. Apesar de se reconhecer o pragmatismo subjacente à adoção da avaliação externa da investigação que é realizada pela FCT, a aplicação uma metodologia própria da instituição permite incorporar outras considerações de natureza estratégica e associadas à consolidação / integração do sistema de garantia da qualidade.

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

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

Para que o vetor do ensino e aprendizagem esteja totalmente coberto pelo sistema de garantia da qualidade é indispensável o alargamento do QUC e R3A aos ciclos de estudos de doutoramento.

A implementação de um mecanismo que garanta o alinhamento dos objetivos dos serviços com a estratégia da Escola, e a diferenciação do desempenho que permita premiar a excelência de uma forma sistemática.

A articulação do SIQuIST com o SGQ-UTL constitui objetivo definido pelo IST. Este objetivo é crítico, e requer o desenvolvimento da relação entre os processos identificados no sistema, nomeadamente uma melhor identificação dos subprocessos, das entidades responsáveis, indicadores de medida, mecanismos de avaliação associados, e de articulação entre processos e subprocessos.

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

O desenvolvimento de uma plataforma integrada para monitorização dos indicadores de desempenho da atividade de ID&I que suportarão o respetivo projeto de diagnóstico e planeamento é essencial para que se possa realizar o projeto de diagnóstico e planeamento da ID&I.

A Comissão de Acompanhamento do Plano Estratégico deve acelerar a elaboração do Plano da Qualidade, indispensável para que o sistema de garantia da qualidade assuma um verdadeiro papel de instrumento de melhoria.

É recomendada a recolha sistemática de informação para benchmarking em relação ao universo nacional e internacional, no ensino, na investigação e na colaboração com o exterior.

Tendo em conta que a instituição está inserida no espaço europeu de ensino superior e este inclui a comparabilidade dos graus, é aconselhável introduzir no SIQuIST a partilha de experiências, em exercícios de benchmarking, nomeadamente ao nível da definição e avaliação dos resultados de aprendizagem e dos referenciais do quadro europeu de qualificações.

A anunciada fusão da UTL com a UL constitui um processo plenamente assumido. Dado o forte investimento que o IST já realizou no seu SIQuIST, e dada a generalizada dependência do IST do adequado funcionamento do sistema de garantia da qualidade, a sua preservação e adaptação assume um carácter crítico. Como tal, exige a definição do projeto, no seu âmbito e prazos, e a constituição de uma “task force” com uma clara definição de competências e adequada articulação com a estrutura existente.

A CAE entende que devem ser estabelecidos objetivos específicos de internacionalização para cada um dos cursos, aproveitando o potencial de internacionalização e diversidade cultural interna do IST.

A CAE considera recomendável que a estrutura de internacionalização inclua algum órgão consultivo, mesmo que informal, reunindo uma representação interna transversal às várias áreas do conhecimento, ou mesmo a intervenção de elementos externos à instituição.

A nível informático, é necessário consolidar a integração de algumas ferramentas de gestão administrativa e financeira, e do acesso on-line a bases de dados com informação relevante para a qualidade de determinadas atividades. É importante, também, desenvolver uma maior integração das várias plataformas disponíveis de modo a facilitar o acesso a documentação de relevo para os processos de mobilidade.

A CAE procurou esclarecimento sobre a relevância do papel dos Diretores de Departamento no sistema de garantia da qualidade. Apesar de, durante a visita, ter sido afirmada a importância da sua intervenção na coordenação do processo de avaliação das UC, esse não foi encontrado na documentação formal disponibilizada. A CAE considera que a participação dos Diretores de Departamento, existindo, deve ser valorizada, explicitando-a na documentação de suporte ao sistema de garantia da qualidade.

A elaboração de Balanços de Qualidade anuais por cada uma das sub-unidades permitirá obter uma informação mais rica do que apenas a síntese necessariamente contida no Relatório da Escola.

## 5. Conclusão

5.1. 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?

O sistema de garantia da qualidade auditado cumpre os requisitos para a sua certificação. A área do “ensino e aprendizagem” foi avaliada como “em desenvolvimento”, bem como o “sistema no seu todo”. As restantes áreas obtiveram uma apreciação de um desenvolvimento superior a “emergente”.

5.2. Fundamentação da apreciação de cumprimento assinalada

As áreas “Definição e documentação da política institucional para a qualidade” e a área “O sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo”, são consideradas como “em desenvolvimento”, e nenhuma das áreas em análise é considerada como “inexistente”.

O Conselho para a Gestão da Qualidade tem como competências propor os procedimentos relativos à avaliação da qualidade. Estão definidos e documentados os objetivos, funções, atores e responsabilidades de forma clara e objetiva. Ainda não decorreu tempo suficiente para que um conjunto de iniciativas e tarefas no âmbito das suas funções pudessem ser desenvolvidas, nomeadamente, a elaboração do Plano da Qualidade. A CAE está de acordo com a autoavaliação de “em desenvolvimento” neste capítulo. Para a melhoria contínua da qualidade, o SIQ integra, nomeadamente, o Plano Estratégico, o Manual de Qualidade, o Plano de Qualidade (em elaboração), o Manual de Procedimentos, o Plano de Atividades, o Quadro de Avaliação e Responsabilização, e o Relatório de Atividades.

No que se refere ao “Sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo”, pode considerar-se que o vetor do ensino-formação, bem como dos serviços que o apoiam, e demais unidades de serviço, constituem um todo articulado, organizado, incluindo a definição de metas, responsáveis, índices a monitorizar e produção de relatórios. O planeamento, monitorização, avaliação e retroação desenvolvidos sobre o processo de ensino e aprendizagem ocorrem adequadamente embebidos na malha de coordenação científico-pedagógica. A evolução para a integração no sistema de garantia da qualidade dos vetores da Investigação e Desenvolvimento, da Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade, bem como das Unidades de Apoio, numa abordagem sistemática, uniforme e abrangente, é mais recente. A aprovação do Manual de Qualidade data de 25 de Maio 2012. A CAE corrobora a autoavaliação deste capítulo como “em desenvolvimento”.

No que se refere à “Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade”, apesar da solidez adquirida pelo IST na sua longa experiência de melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem, e no desenvolvimento de metodologias e ferramentas apropriadas, a não cobertura do 3º ciclo, determina que a abrangência do sistema seja considerada como “em desenvolvimento”. Na análise do sistema de garantia da qualidade, no capítulo referente à “Investigação e Desenvolvimento”, tanto a CAE como o IST, na sua autoavaliação, concordaram que este vetor deve ser avaliado como “em desenvolvimento”. Apesar da conceptualização metodológica e do desenvolvimento de ferramentas necessárias, ainda não ocorreu a efetiva integração da investigação e desenvolvimento no sistema de garantia da qualidade. A metodologia desenvolvida para a avaliação de todas as unidades de serviço concluirá a sua aplicação experimental em 2012, o que permitirá, então, as necessárias revisão crítica e introdução de ajustamentos para a sua consolidação.

A CAE confirmou que, na “Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição”, o sistema deve ser considerado como “em desenvolvimento”. Independentemente do esforço ainda necessário para a consolidação desta articulação, não se evidenciou a ocorrência significativa de canais de informação, decisão e intervenção estranhos à estrutura de responsabilidade definida para o sistema de garantia da qualidade.

Na “Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas” a CAE considera que, para além da informação já tornada pública, e que cumpre os requisitos exigidos por Lei, os relatórios de avaliações e auditorias externas deveriam ser divulgados e tornados acessíveis, consolidando assim a informação externa em aspetos relevantes relativos à qualidade.

O “Sistema de informação”, embora ainda não integre vetores que devem ser parte integrante do

sistema de gestão da qualidade, evidencia um notável grau de consolidação.

O atual sistema de gestão e garantia da qualidade apresenta-se como um sistema que traduz um sério esforço de conceptualização e especificação mas que, em muitos aspetos, é de formalização recente e ainda em fase experimental de aplicação.

Constata-se a adesão da comunidade académica ao sistema de garantia da qualidade, quer nos aspetos com que diretamente interaciona, quer no reconhecimento da relevância do desenvolvimento de um sistema abrangente.