



DESPACHO (PR) Nº 157/2012

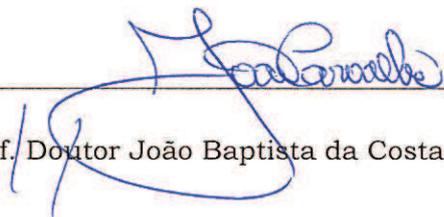
Assunto: Discussão Pública do Manual da Qualidade do IPCA

Nos termos do n.º 2 e do n.º 3 do artigo 110.º da Lei 62/2007 de 10 de setembro (RJIES), e do artigo 118.º do Código do Procedimento Administrativo, declaro em fase de discussão pública a proposta do **"Manual da Qualidade do IPCA"** visando a sua apreciação através da recolha de sugestões feitas pelos interessados. O acesso à proposta do Manual é feito através do site do IPCA, www.ipca.pt, no link "Discussão Pública".

Os contributos e sugestões devem ser efetuados por escrito e remetidos, até ao dia 03 de dezembro de 2012, para o seguinte endereço de correio eletrónico: gaqualidade@ipca.pt.

Barcelos, 02 de novembro de 2012

O Presidente do IPCA



(Prof. Doutor João Baptista da Costa Carvalho)



INSTITUTO POLITÉCNICO
DO CÁVADO E DO AVE

Manual da Qualidade

(proposta)

Novembro de 2012



Documento elaborado por:

Patrícia Gomes – Vice-presidente para a Avaliação e Qualidade

Alexandra Malheiro – Coordenadora de Avaliação da Escola Superior de Gestão

Maria João Félix - Coordenadora de Avaliação da Escola Superior de Tecnologia

Natércia Escaleira – Responsável pelo Gabinete para a Avaliação e Qualidade

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS.....	5
SIGLAS E ABREVIATURAS.....	6
1. Introdução.....	7
1.1 Âmbito e objetivos.....	7
1.2 Estrutura e organização do manual da qualidade.....	8
1.3 Revisão do manual da qualidade.....	9
1.4 Publicação e difusão do manual da qualidade.....	9
2. A estratégia institucional para a qualidade.....	10
2.1 Da gestão estratégica à qualidade.....	10
2.2 A política da qualidade: objetivos e princípios orientadores.....	13
3. Estrutura organizacional.....	15
3.1 Organização institucional.....	15
3.2. Unidades orgânicas de ensino e investigação (Escolas).....	16
3.3 Gestão e coordenação dos serviços.....	18
4. O Sistema Interno de Garantia da Qualidade.....	21
4.1 Objetivos e referenciais.....	21
4.2 Estrutura responsável pelo SIGQa_IPCA.....	23
5. Procedimentos de monitorização, avaliação e <i>follow-up</i>	28
5.1 Procedimento de garantia da qualidade na dimensão do ensino e aprendizagem.....	28
5.1.1 Procedimentos de autoavaliação das unidades curriculares (unidade de base).....	29
5.1.2 Procedimentos de autoavaliação dos ciclos de estudos.....	32
5.1.3 Procedimentos de autoavaliação das unidades orgânicas.....	33
5.1.4 Procedimentos de autoavaliação a nível institucional (IPCA).....	34
5.1.5 Sinalização e monitorização de resultados insatisfatórios e de resultados exemplares.....	37
5.1.6 Procedimentos para a criação e reestruturação dos ciclos de estudo.....	38
5.2 Procedimentos de garantia da qualidade na dimensão da I&D.....	40
5.3 Procedimento de garantia da qualidade na dimensão das relações com o exterior....	43
5.4 Procedimentos para a garantia da qualidade dos serviços.....	45
5.5 Procedimentos para a melhoria da qualidade dos recursos.....	47
6. Produção da informação e sua difusão.....	49



6.1 As fontes de informação.....	49
6.2 A divulgação e difusão da informação produzida	50
7. Do SIGQa-IPCA ao sistema integrado de gestão	53
NOTAS FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICES	57

ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS

QUADROS

Quadro 1.1: Registo das alterações efetuadas ao manual da qualidade.....	9
Quadro 3.1: Órgãos de governo e de natureza consultiva do IPCA.....	15
Quadro 3.2: Órgãos de governo das Escolas.....	17
Quadro 3.3: Estrutura da organização científico-pedagógica.....	18
Quadro 4.1: Referenciais para a implementação do SIGQa_IPCA.....	21
Quadro 4.2: Competências e responsabilidades pelos processos de qualidade, a nível institucional.....	24
Quadro 4.3: Competências e responsabilidades pelos processos de qualidade, ao nível da UO e dos projetos de ensino.....	26
Quadro 5.1: Instrumentos de avaliação dos processos de ensino/aprendizagem.....	35
Quadro 6.1: Produção de <i>outputs</i> pelo sistema de informação.....	50

FIGURAS

Figura 2.1: Eixos estratégicos.....	12
Figura 3.1: Organograma geral do IPCA.....	16
Figura 3.2: Modelo de governação das Escolas.....	17
Figura 3.3: Organização científico-pedagógica.....	18
Figura 3.4: Organograma dos Serviços Centrais do IPCA.....	20
Figura 4.1: Interligação dos diversos <i>stakeholders</i> com o SIGQa_IPCA.....	22
Figura 5.1: Modelo de avaliação da dimensão do ensino e aprendizagem.....	28
Figura 5.2: Fluxograma dos mecanismos de avaliação dos processos de ensino/aprendizagem.....	36
Figura 5.3: Abordagem abrangente na avaliação da UC.....	37
Figura 5.4: Circuito do processo de criação/reestruturação de ciclos de estudo.....	39

SIGLAS E ABREVIATURAS

CAQ – Conselho para a Avaliação e Qualidade

CET – Curso de especialização tecnológica

CI – Centro de informática

CTC – Conselho Técnico-Científico

DGES – Direção Geral do Ensino Superior

ENQA - European Association for Quality and Assurance

G3E – Gabinete do Emprego, Empreendedorismo e ligação às Empresas

GAQ – Gabinete para a Avaliação e Qualidade

GPEARI – Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais

GRI – Gabinete de Relações Internacionais

IES – Instituição de Ensino Superior

OEE – Observatório para o emprego e empregabilidade

RH – Recursos humanos

RJAES – Regime Jurídico de Avaliação do Ensino Superior

RJIES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

SA – Serviços Académicos

SAS – Serviços de Ação Social

SI - Sistemas de Informação

UC – Unidade curricular

UED – Unidade de ensino á distância

UO – Unidade orgânica

1. Introdução

1.1 Âmbito e objetivos

A defesa, a garantia e a melhoria da qualidade do ensino superior são um imperativo institucional. Seguindo o quadro de referência europeu, as Instituições de Ensino Superior (doravante IES) em Portugal têm procurado institucionalizar uma política de qualidade no pressuposto de que a autonomia institucional que lhes é conferida requer responsabilidade pelos níveis de qualidade alcançados. A preocupação pela garantia e a melhoria da qualidade deve ser uma responsabilidade, em primeiro lugar, das próprias IES que devem adotar os instrumentos e mecanismos necessários à implementação dessa política e favorecer uma cultura interna de qualidade onde participam os diversos *stakeholders*, designadamente os estudantes. Neste contexto, as instituições têm vindo a desenvolver esforços de forma a institucionalizar uma política de qualidade que defina e oriente a conceção e a implementação de um Sistema Interno de Garantia da Qualidade capaz de promover a melhoria da qualidade e do desempenho organizacional.

No âmbito do quadro europeu, designadamente as normas e linhas orientadoras definidas pela *European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA), e seguindo os referenciais de qualidade promovidos pela Agência para a Acreditação e Avaliação do Ensino Superior (doravante A3ES), elaborou-se o presente Manual da Qualidade que integra três elementos essenciais:

- i) A política institucional para a qualidade, incluindo os seus princípios e objetivos, as orientações para a avaliação e a promoção da melhoria contínua e a estrutura organizacional de suporte;
- ii) A interligação do plano estratégico com o manual da qualidade, designadamente os padrões de qualidade a atingir e a definição de um sistema de indicadores que avaliem o desempenho e o progresso institucional; e
- iii) A estrutura e organização do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQa_IPCA), incluindo os procedimentos de monitorização e avaliação da qualidade nas diversas vertentes que caracterizam a missão institucional, a monitorização do sistema com vista à melhoria contínua e a política de divulgação e difusão de informação.

Decorrente do seu âmbito, o manual da qualidade tem os seguintes objetivos:

- i. Apresentar e comunicar a política institucional para a qualidade;
- ii. Descrever a estrutura organizacional do IPCA e o compromisso dos órgãos de gestão com a qualidade;
- iii. Apresentar a interligação do plano estratégico com a manual da qualidade, designadamente a ligação entre o sistema de indicadores de desempenho propostos neste manual e os padrões/metapas previstos no plano estratégico; e
- iv. Apresentar e descrever a estrutura e a organização do SIGQa_IPCA, designadamente a sua conformidade com os referenciais nacionais e internacionais, os processos de autoavaliação e respetivos procedimentos de monitorização e garantia da qualidade.

1.2 Estrutura e organização do manual da qualidade

O Manual da Qualidade e o Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQa_IPCA) constituem a estrutura central com vista à melhoria da qualidade, orientando-se pelas normas e modelos europeus (ENQA, 2009), pelo regime jurídico vigente no nosso país (RJIES e RJAES), bem como pelos referenciais e guias de orientação da A3ES (Santos, 2011).

O manual da qualidade do IPCA foi elaborado pela Comissão MQ, designada pelo Conselho para a Avaliação e Qualidade para este efeito, sendo aprovado pelo Presidente do IPCA, ouvido o Conselho para a Avaliação e Qualidade, os Conselhos Pedagógicos, os Conselhos Técnico-científicos e o Conselho Académico. Seguindo o objetivo de demonstrar, de forma clara e transparente, a estratégia e o compromisso da instituição para a qualidade e os procedimentos com vista à sua garantia e à melhoria do desempenho institucional, estruturou-se o manual da qualidade em sete secções, sendo elas: (1) a introdução ao manual da qualidade, (2) a estratégia e a política institucional para a qualidade, (3) a estrutura organizacional, (4) o sistema interno de garantia da qualidade, designadamente os seus objetivos e a estrutura responsável pelo SIGQa_IPCA, (5) os procedimentos de avaliação da qualidade nas dimensões que concretizam a missão institucional, (6) as fontes de informação necessárias e a difusão da informação produzida e, finalmente (7) a passagem do SIGQa_IPCA ao sistema integrado de gestão.

1.3 Revisão do manual da qualidade

O presente documento será revisto periodicamente, e alterado sempre que o mesmo se torne inadequado ou desajustado, conduzindo esta revisão a uma ação de melhoria ou correção do mesmo. A revisão compete à Comissão MQ, carecendo de aprovação do Presidente do IPCA, ouvidos os órgãos referidos anteriormente.

Cada revisão do manual da qualidade dará origem a uma nova edição deste documento, sendo o número da edição aumentado de uma unidade. No cabeçalho do documento é indicado o número da edição respetiva, e no rodapé a data da sua aprovação. O presente documento corresponde à primeira edição do manual de qualidade do IPCA.

As alterações/correções introduzidas no MQ deverão ser claramente registadas na secção da introdução de cada nova versão do MQ. Este registo deve informar sobre o historial das edições existentes, a data da aprovação de cada nova edição e a síntese das alterações/correções introduzidas, de acordo com o quadro seguinte:

Quadro 1.1: Registo das alterações efetuadas ao manual da qualidade

Edição	Data de aprovação	Resumo das alterações
MQ_IPCA nº 1	2012-xx-xx	Primeira versão
.....		

1.4 Publicação e difusão do manual da qualidade

O documento será disponibilizado na página da internet do IPCA, com livre acesso para todos os *stakeholders* e demais interessados, e difundido para toda a comunidade académica.

Após a aprovação de cada nova edição do MQ, compete ao GAQ divulgar o documento no site do IPCA, e difundir a nova versão por toda a comunidade académica, de forma a permitir a consulta por todos os *stakeholders*, mantendo em arquivo eletrónico todas as versões anteriores.

2. A estratégia institucional para a qualidade

2.1 Da gestão estratégica à qualidade

A estratégia e a política institucional para a qualidade traduzem-se em grandes linhas de orientação, estabelecidas pela gestão de topo, para todos os processos relevantes para a concretização da missão institucional. Tal como se encontra consagrado no artigo 2º, nº 1 dos Estatutos, o IPCA tem como missão *contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade, estimular a criação cultural, a investigação e pesquisa aplicadas, e fomentar o pensamento reflexivo e humanista. Inserido no espaço europeu de ensino superior, proporciona áreas de conhecimento para o exercício de atividades profissionais atrativas no plano nacional e internacional, promovendo a mobilidade, a empregabilidade e as relações de reciprocidade com a Comunidade.* Assim, a estratégia e a política para a qualidade devem orientar os processos de melhoria da qualidade para os três pilares nucleares que caracterizam a missão institucional: o ensino/aprendizagem, a investigação e desenvolvimento e as relações de cooperação com a sociedade.

A visão institucional, tal como consta do Plano Estratégico para 2011-2015, evidencia o compromisso da instituição para, a médio prazo, garantir a concretização da missão institucional e da estratégia para a qualidade, designadamente:

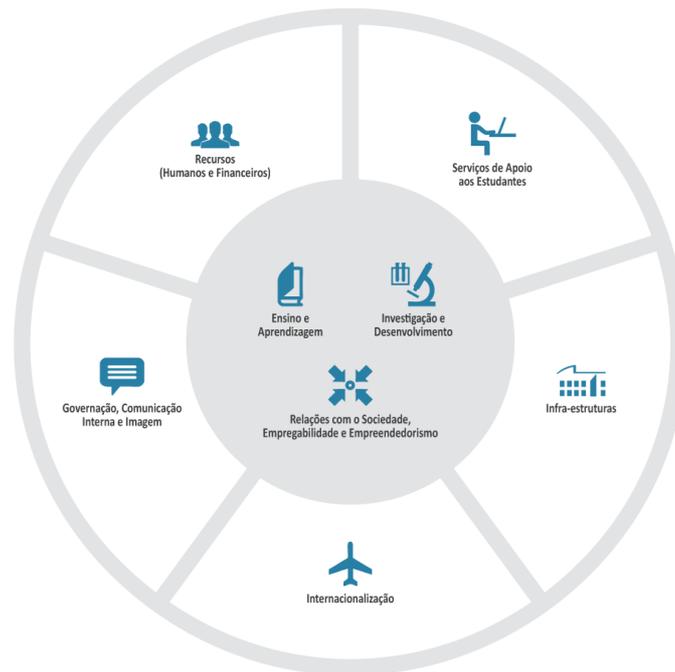
- i. A adequação da oferta formativa às necessidades da sociedade e das pessoas, conduzindo a um aumento da procura, apesar do contexto difícil que pode prejudicar o alcance deste indicador. A elevada taxa de empregabilidade mantém-se, apesar do aumento, no nosso país, do desemprego entre diplomados;
- ii. A institucionalização da política da qualidade do IPCA. As metodologias de ensino são adequadas e enfatizam a aprendizagem e a formação ao longo da vida. A qualidade dos cursos é reconhecida pela agência de avaliação e acreditação do ensino superior. As atividades de I&D evoluíram e promoveu-se a interligação da investigação com o ensino;
- iii. Os centros de Investigação e respetivas linhas, integradas na atividade da instituição, envolvendo o corpo docente a tempo integral, especialmente vocacionado para responder a solicitações externas. Promoveu-se a transferência de tecnologia, a difusão e a valorização do conhecimento, assim como o empreendedorismo e a criação do próprio emprego;
- iv. O sistema de gestão estratégica é aperfeiçoado, com o envolvimento e participação de todos. Garantiu-se a implementação do Plano Estratégico e de um Sistema Interno de Garantia da Qualidade. Como resultado, promoveu-se um maior envolvimento da

comunidade académica na concretização dos objetivos organizacionais, favorecendo o alcance dos resultados esperados;

- v. O corpo docente e não docente altamente qualificado e motivado, produto da implementação de um sistema de gestão e desenvolvimento humano, que coloca as pessoas no centro da instituição;
- vi. O Intercâmbio e cooperação desenvolveu-se entre países da UE e países terceiros, especialmente os países da CPLP, reforçando-se e criando-se parcerias e alianças estratégicas imprescindíveis para a expansão da instituição a nível internacional, propiciando a mobilidade e a interculturalidade;
- vii. A imagem reconhecida e consolidada, assim como uma dinâmica de compromisso com a sociedade onde se insere. Privilegiou-se uma abordagem assente na comunicação interpessoal e nas tecnologias de comunicação interativas e de proximidade;
- viii. A cultura digital, *sabe-se estar* no digital. Está massificada a utilização de um sistema integrado de informação que facilita a obtenção de *outputs* quase em tempo real. Toda a informação circula em formato digital. Os serviços do IPCA estão focalizados na sua área de competência.

Do exposto, fica claro que a estratégia institucional para a qualidade tem como principal ponto de partida a articulação entre a missão organizacional, os eixos estratégicos e os objetivos (estratégicos e operacionais) a alcançar. Esta articulação tornou-se clara e explícita com a aprovação do Plano Estratégico do IPCA para o período de 2011-2015 que assenta na interligação de três eixos estratégicos principais ou nucleares (o ensino/aprendizagem, a investigação e desenvolvimento e as relações de cooperação com a sociedade), com cinco eixos estratégicos de suporte (os recursos, os serviços de apoio, as infraestruturas, a internacionalização e a governação), tal como se observa na Figura 2.1.

Figura 2.1: Eixos estratégicos



O Plano Estratégico identifica, claramente, no âmbito do plano de ação e operacional, os objetivos operacionais que concretizam a estratégia, as medidas a adotar para alcançar os objetivos, os indicadores de desempenho e as metas a alcançar no período em análise, bem como os responsáveis/intervenientes pelo alcance dessas metas.¹ Assim, pode afirmar-se que a política de qualidade do IPCA assenta em documentos estratégicos e em procedimentos institucionalizados que asseguram a monitorização e a avaliação da qualidade numa perspetiva de melhoria contínua.

O compromisso institucional com a qualidade está ainda presente nos artigos 44º e 45º dos Estatutos do IPCA, onde se prevê a criação de uma estrutura responsável pelos mecanismos de auto-avaliação do desempenho institucional, das suas unidades orgânicas e das suas atividades técnicas, científicas e pedagógicas. A estratégia e o compromisso institucional com a qualidade devem ser comunicados e partilhados com a gestão intermédia, docentes, estudantes, colaboradores e outros *stakeholders*, para que todos se identifiquem com a missão e os objetivos organizacionais, numa perspetiva multidimensional.

¹ O Plano Estratégico do IPCA para 2011-2015 pode ser consultado no site do IPCA, em http://www.ipca.pt/files/phatfile/Plano_Estrategico_IPCA_2011_15.pdf.

2.2 A política da qualidade: objetivos e princípios orientadores

A Lei nº 38/2007, de 16 de Agosto (RJAES), que aprova o regime jurídico da avaliação do ensino superior, estabelece no seu artigo 17º que os estabelecimentos de ensino superior devem adotar, em função da respetiva missão, uma política de melhoria da qualidade dos seus ciclos de estudos, bem como os procedimentos adequados à sua prossecução. Seguindo as orientações europeias nesta matéria, a política de melhoria da qualidade baseia-se no pressuposto de que a autonomia institucional gera e requer a responsabilidade pela autoavaliação e pelo desenvolvimento de culturas internas de qualidade, e de que o envolvimento de todas as partes interessadas, designadamente os estudantes, é um passo essencial para a garantia e a melhoria da qualidade.

A definição e a implementação da política de qualidade no IPCA assentam num forte compromisso, político e de gestão, com a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a promoção de boas práticas, a criação de uma imagem dinâmica e de um modelo de governação capaz de elevar os níveis de desempenho.

Seguindo a linha de orientação estratégica já apresentada anteriormente, a política de qualidade do IPCA prossegue os seguintes **objetivos**:

- i. Garantir o processo contínuo de aperfeiçoamento institucional, para atingir e sustentar os níveis de desempenho de excelência;
- ii. Assegurar a responsabilização dos diferentes atores e entidades envolvidas na gestão da qualidade, pela melhoria da qualidade nas diferentes áreas que concretizam a missão institucional;
- iii. Criar uma estrutura responsável pela gestão da qualidade, quer na instituição quer nas unidades orgânicas, de forma a garantir a coerência das ações tomadas no âmbito da qualidade;
- iv. Garantir e assegurar as condições adequadas à participação ativa da comunidade académica e *stakeholders* em geral, nos processos de análise, discussão, reflexão e debate sobre o desempenho alcançado e as perspetivas de melhoria futura;
- v. Assegurar a divulgação, junto de toda a comunidade académica e demais *stakeholders*, da informação sobre a política, as estruturas e os processos de melhoria da qualidade do IPCA; e

- vi. Promover a revisão e atualização regular do SIGQa_IPCA, com base nas normas e referenciais adotados a nível nacional e internacional.

Nesta decorrência os **princípios orientadores da política de qualidade** do IPCA, que se interligam entre si, materializam-se nos seguintes preceitos:

- i. *Abrangência* – aplicação da política de qualidade à instituição como um todo, abrangendo todas as unidades orgânicas e áreas de atividade, em especial para as que estão diretamente relacionadas com os processos de ensino/aprendizagem;
- ii. *Participação* – envolvimento dos diversos *stakeholders* na definição da estratégia e na execução da política de qualidade do IPCA, competindo à instituição a criação dos mecanismos e medidas necessárias para assegurar uma participação alargada e ativa, em especial dos estudantes;
- iii. *Continuidade* – operacionalização e aplicação, de forma contínua e sistemática, dos processos de gestão;
- iv. *Transparência e informação* – difusão e divulgação à comunidade em geral da política de qualidade do IPCA, do sistema interno de garantia que a suporta e dos mecanismos, processos e práticas envolvidos;
- v. *Melhoria contínua* – institucionalização de procedimentos orientados para medidas corretivas e de melhoria contínua, de modo a permitir elevar os níveis de desempenho;
- vi. *Eficácia* – análise da informação sobre a qualidade e acompanhamento da concretização das ações desenvolvidas, em comparação com os objetivos definidos, e análise dos desvios detetados. Este acompanhamento revela-se essencial à melhoria contínua;
- vii. *Ação estratégica integrada* – integração de todos os procedimentos de melhoria e gestão da qualidade na estratégia da instituição. Assim, assegura-se a criação de uma estrutura responsável pelos processos de qualidade ao nível dos órgãos de governação; e
- viii. *Meta-avaliação* – monitorização e avaliação periódica do SIGQa_IPCA, procedendo-se aos ajustamentos necessários sempre que se justifique.

3. Estrutura organizacional

3.1 Organização institucional

A organização institucional encontra-se definida nos Estatutos do IPCA, designadamente no artigo 12º, onde se estabelece que, para a concretização da sua missão, o IPCA organiza-se internamente da seguinte forma:

- i. Unidades orgânicas de ensino e de investigação, designadas por escolas;
- ii. Unidades orgânicas de investigação, não integradas em escolas;
- iii. Serviços de ação social (SAS);
- iv. Unidade de ensino à distância; e
- v. Unidade funcional para os cursos de especialização tecnológica.

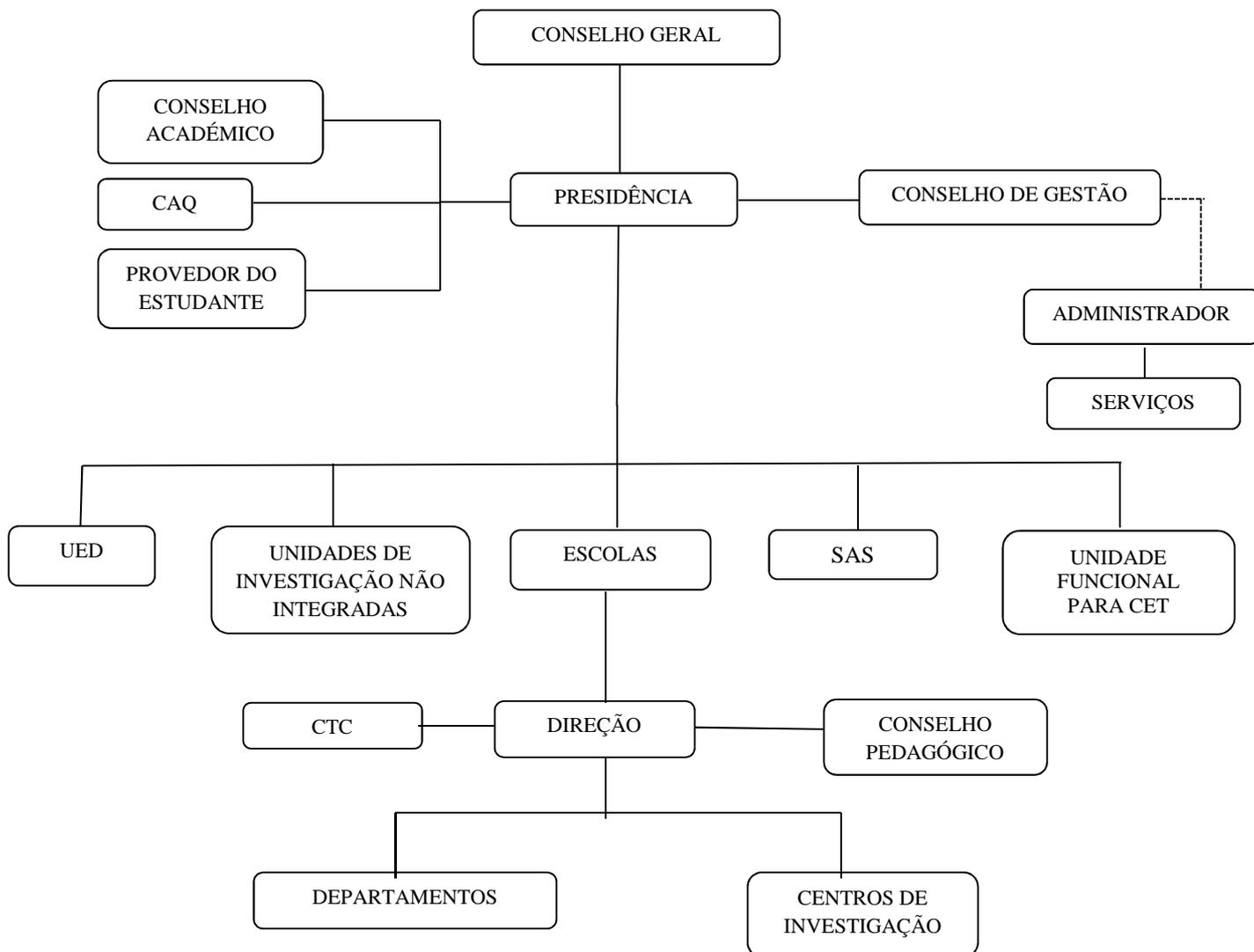
Por outro lado, nos termos do artigo 14.º dos Estatutos, são órgãos do IPCA: os órgãos de governo e os órgãos de natureza consultiva como se apresentam no quadro seguinte:

Quadro 3.1: Órgãos de governo e de natureza consultiva do IPCA

Tipo	Órgãos	Competências definidas nos Estatutos do IPCA
Órgãos de governo	Conselho geral	Artigo 16º
	Presidente	Artigo 38º
	Conselho de gestão	Artigo 41º
Órgãos de natureza consultiva	Conselho académico	Artigo 43º
	Conselho para avaliação e qualidade	Artigo 45º
	Provedor do estudante	Artigo 46º

Na figura 3.1 apresenta-se o organograma geral do IPCA elaborado com base nos Estatutos e aprovado pelo Despacho (PR) nº 98, de 06 de agosto de 2012.

Figura 3.1: Organograma geral do IPCA



Fonte: Despacho (PR) nº 98 de 06 de agosto de 2012

3.2. Unidades orgânicas de ensino e investigação (Escolas)

3.2.1 Órgãos de governo das Escolas

O IPCA integra duas unidades orgânicas (UO) de ensino e de investigação – a Escola Superior de Gestão (ESG) e a Escola Superior de Tecnologia (EST). As Escolas asseguram as atividades culturais, humanísticas, científicas, tecnológicas e pedagógicas indispensáveis à prossecução dos respetivos objetivos específicos, possuindo autonomia académica, nomeadamente, ao nível científico e pedagógico.

Nos termos do artigo 12º dos Estatutos das UO, constituem-se como órgãos das Escolas: (1) o diretor, (2) o conselho técnico-científico e (3) o conselho pedagógico. A figura 3.2 apresenta o modelo de governação das Escolas que decorre da aplicação dos Estatutos.

Figura 3.2: Modelo de governação das Escolas



O quadro 3.2 apresenta uma breve descrição dos órgãos de governo das Escolas bem como a referência do artigo dos Estatutos da UO onde estão definidas as suas competências.

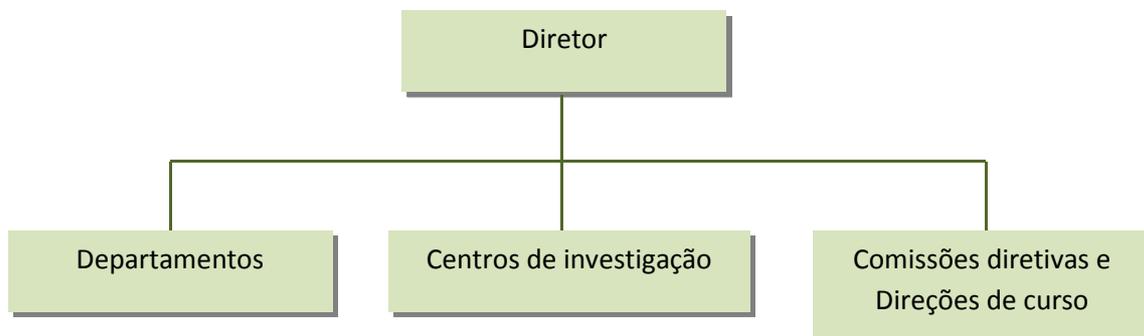
Quadro 3.2: Órgãos de governo das Escolas

Órgãos	Descrição	Competências
Diretor	Órgão que superiormente representa, dirige, orienta e coordena as atividades e serviços da Escola, de modo a imprimir-lhes unidade, continuidade e eficácia.	Artigo 15º dos Estatutos da UO
Conselho Técnico-científico	Órgão colegial a quem compete definir as linhas de orientação da investigação e desenvolvimento científico, cabendo-lhe igualmente propor o desenvolvimento de toda a atividade de investigação científica.	Artigo 19º dos Estatutos da UO
Conselho Pedagógico	Órgão colegial que define a política pedagógica dos ciclos de estudos da Escola ou lecionados e consórcio	Artigo 30º dos Estatutos da UO

3.2.2 Organização científico-pedagógica das Escolas

Estabelece o artigo 37º dos Estatutos da UO que as unidades orgânicas de ensino e investigação têm a seguinte organização científico-pedagógica: (1) departamentos, (2) centros de investigação, (3) comissões diretivas de mestrado e (4) direções de curso. A figura 3.3 apresenta a organização científico-pedagógica das UO tal como decorre dos Estatutos.

Figura 3.3: Organização científico-pedagógica



O quadro 3.3 descreve sucintamente cada uma das estruturas da organização científico-pedagógica das Escolas, indicando ainda o artigo dos Estatutos da UO onde estão definidas as suas competências.

Quadro 3.3: Estrutura da organização científico-pedagógica

Estrutura	Descrição	Competências
Departamento	Estrutura de apoio à gestão científica, académica e administrativa, que coadjuvam na gestão do pessoal docente afeto a uma determinada área científica ou conjunto de áreas científicas afins e na implementação da atividade académica.	Artigo 40º dos Estatutos da UO
Centros de investigação	Unidades de investigação reconhecidas e avaliadas nos termos da lei, sem o estatuto de unidade orgânica.	Artigo 62º dos Estatutos do IPCA
Comissões diretivas de mestrado	Estrutura que tem como missão coordenar o funcionamento dos cursos de mestrado da responsabilidade científica da UO.	Artigo 46º dos Estatutos da UO
Direções de curso	Estrutura responsável pela coordenação dos cursos de licenciatura e de outros cursos não conferentes de grau.	Artigo 48º dos Estatutos da UO

3.3 Gestão e coordenação dos serviços

3.3.1 O Administrador do IPCA

No âmbito da organização interna do IPCA existe a figura do administrador que é responsável pela gestão corrente da instituição e coordenação dos seus serviços, sob direção do presidente do IPCA, integrando ainda o Conselho de Gestão. Nos termos do artigo 39º dos Estatutos do IPCA compete ao administrador do IPCA:

- a. Apoiar a gestão corrente da instituição;
- b. Colaborar com o presidente do IPCA na elaboração da proposta de orçamento, do plano de atividades e mapa de pessoal;
- c. Colaborar com o presidente do IPCA na elaboração do relatório de atividades e contas; e
- d. Colaborar com o presidente do IPCA na implementação e cumprimento do SIADAP.

O administrador assume um papel central na coordenação dos diversos serviços do IPCA, designadamente na definição da sua estratégia, atividades prioritárias e recursos humanos e financeiros necessários à sua implementação, com vista à promoção dos índices de eficiência, eficácia e qualidade do serviço prestado.

De forma a clarificar a estrutura e a organização dos serviços existentes no IPCA, bem como a articulação das responsabilidades dos serviços com as diferentes unidades orgânicas em prol do alcance da missão institucional, foi aprovado o Regulamento Orgânico dos Serviços Centrais do IPCA, aprovado pelo Despacho (PR) nº 99 de 06 de agosto, tal como se apresenta a seguir.

3.3.2 Estrutura e organização dos serviços do IPCA

De acordo com o Regulamento Orgânico dos Serviços Centrais do IPCA, a estrutura dos serviços de apoio técnico e administrativo subdivide-se em dois grupos: (1) os serviços centrais e (2) os serviços de apoio à presidência, sendo eles:

(1) Estrutura dos serviços centrais:

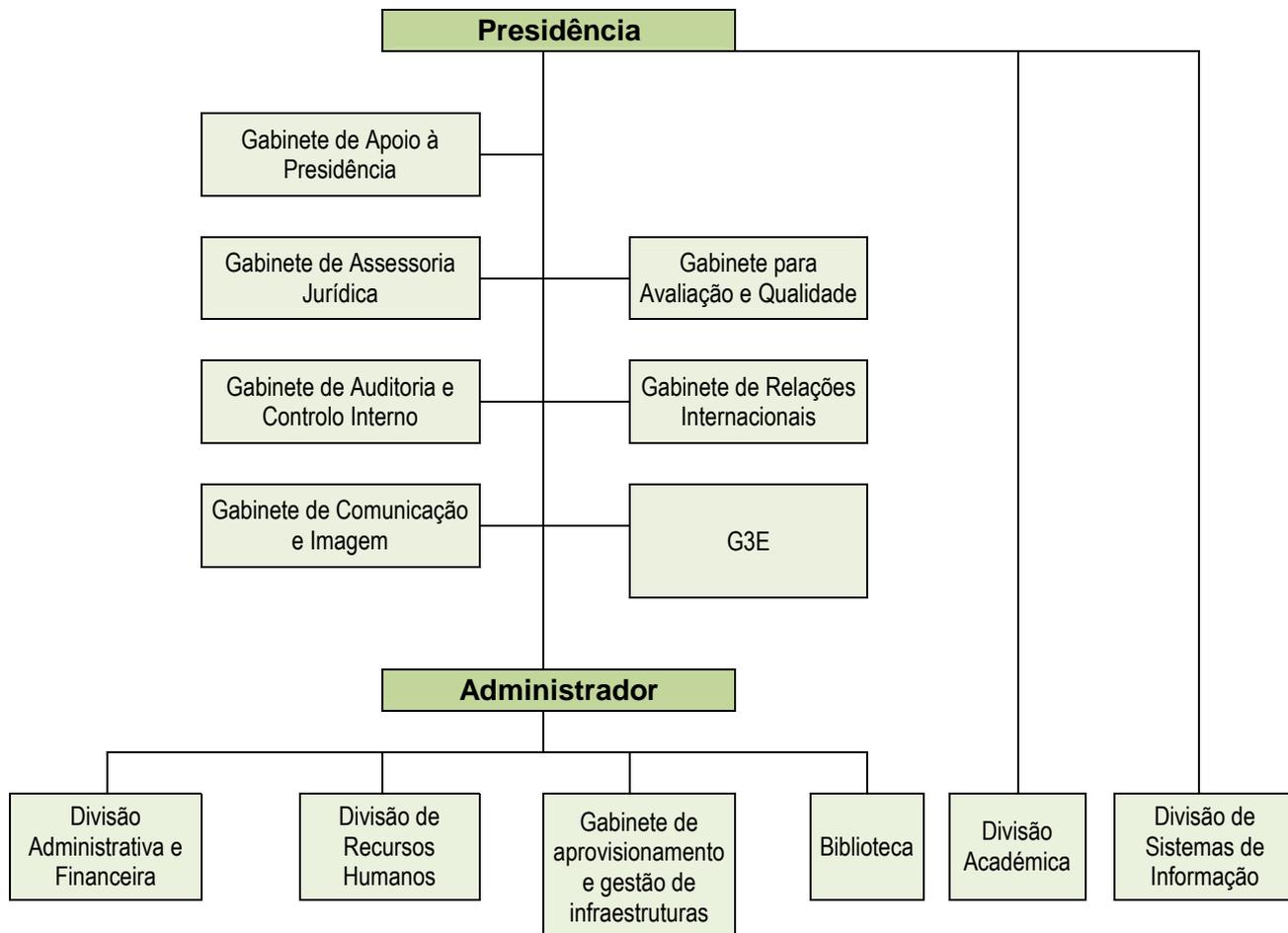
- a. Divisão administrativa e financeira;
- b. Divisão de recursos humanos;
- c. Divisão académica;
- d. Divisão de sistemas de informação;
- e. Biblioteca;
- f. Gabinete de aquisições e infraestruturas.

(2) Estrutura dos serviços de apoio à presidência:

- i. Gabinete de apoio à presidência;
- ii. Gabinete de auditoria e controlo interno;
- iii. Gabinete de assessoria jurídica;
- iv. Gabinete de comunicação e imagem;
- v. Gabinete de relações internacionais;
- vi. Gabinete para a avaliação e qualidade;
- vii. Gabinete de apoio ao emprego, empreendedorismo e ligação às empresas.

O organograma dos serviços centrais do IPCA apresenta-se na figura seguinte:

Figura 3.4: Organograma dos Serviços Centrais do IPCA



Fonte: Despacho (PR) nº 99/2012.

O quadro A.1 em apêndice apresenta uma síntese das funções desenvolvidas pelos diversos serviços e gabinetes identificados anteriormente, tendo por base o Regulamento Orgânico dos Serviços Centrais do IPCA.

4. O Sistema Interno de Garantia da Qualidade

4.1 Objetivos e referenciais

O desenho e a implementação de um sistema de garantia de qualidade, como qualquer sistema integrado de gestão, não se regem por princípios rígidos ou normas previamente estandardizadas e aplicáveis a todas as organizações. Assim, deve ser definido o modo de organização e funcionamento do sistema, adaptado à realidade de cada instituição, de acordo com a sua missão, objetivos e cultura institucional, seguindo as orientações estabelecidas pelo enquadramento legal or por entidades como a A3ES ou a ENQA. Só desta forma será possível desenvolver uma cultura organizacional de qualidade, orientada para a promoção da melhoria contínua.

No desenvolvimento do SIGQa_IPCA foram seguidos os referenciais da A3ES que caracterizam um sistema interno de garantia da qualidade consolidado e em conformidade com os padrões europeus e os requisitos legais aplicáveis (Machado dos Santos: 2011: 98).

Quadro 4.1: Referenciais para a implementação do SIGQa_IPCA

Referencial	Descrição
Definição da política e objetivos de qualidade	A instituição consolidou uma cultura de qualidade, apoiada numa política e em objetivos de qualidade formalmente definidos e publicamente disponíveis;
Definição e garantia da qualidade da oferta formativa	A instituição dispõe de mecanismos para a avaliação e renovação da sua oferta formativa, tendo desenvolvido metodologias para a aprovação, acompanhamento e revisão periódica dos seus cursos e graus;
Garantia da qualidade das aprendizagens e apoio aos estudantes	A instituição está dotada de procedimentos que permitem promover e comprovar a qualidade do ensino que empreende e garantir que este tem como finalidade fundamental favorecer a aprendizagem dos estudantes;
Investigação e desenvolvimento	A instituição está dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar a atividade científica, tecnológica e artística adequada à sua missão institucional;
Relações com o exterior	A instituição está dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar a colaboração interinstitucional e com a comunidade, nomeadamente quanto ao seu contributo para o desenvolvimento regional e nacional;
Recursos humanos	A instituição conta com mecanismos apropriados para assegurar que o recrutamento, gestão e formação do seu pessoal docente e pessoal de apoio se efetua com as devidas garantias de qualificação e competência;
Recursos materiais e serviços	A instituição está dotada de mecanismos que lhe permitem planear, gerir e melhorar os serviços e recursos materiais com vista ao desenvolvimento adequado das aprendizagens dos estudantes e demais atividades científico-pedagógicas;
Sistemas de informação	A instituição está dotada de mecanismos que permitem garantir a recolha, análise e utilização dos resultados e de outra informação relevante para a gestão eficaz dos cursos e demais atividades;
Informação pública	A instituição está dotada de mecanismos que permitem a publicação periódica de informação atualizada, imparcial e objetiva, tanto quantitativa como qualitativa, acerca dos cursos, graus e diplomas oferecidos e das demais atividades que desenvolve;
Internacionalização	A instituição está dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar as suas atividades de cooperação internacional.

Fonte: Machado dos Santos, 2011: 98-103.

A nível interno, há dois documentos essenciais que servem de suporte à definição, conceção e desenvolvimento do SIGQa_IPCA:

- (1) o Plano Estratégico, que define a estratégia institucional e o plano operacional que a concretiza, bem como os níveis de excelência e os padrões de qualidade a alcançar; e
- (2) o Manual da Qualidade que é o instrumento de referência na definição da política institucional para a qualidade e da sua interligação com a estratégia, da relação e do compromisso dos órgãos de gestão e diversos *stakeholders* com a política de qualidade, das formas de participação dos estudantes, docentes e outros *stakeholders* nos processos de qualidade, e da organização, funcionamento e monitorização do SIGQa_IPCA.

A criação de um sistema de informação integrado torna-se fundamental e urgente para tornar possível a implementação do SIGQa_IPCA. O que se pretende é a integração de diversos processos num sistema de informação único, de forma concentrar a informação e apoiar o processo de tomada de decisão dos órgãos de gestão. O objetivo é permitir a automatização de processos e não a duplicação de informação em mais do que um sistema (o que é habitual nas organizações). Assim, é necessário que todos os processos associados aos diversos *stakeholders* estejam interligados no SIGQa_IPCA (como mostra a figura seguinte). Por exemplo, toda a informação relativa aos estudantes (inscritos, avaliados, taxas de aprovação, diplomados, satisfação com os serviços, avaliação pedagógica, etc.) deve estar interligada com os processos de ensino/aprendizagem abaixo descritos.

Figura 4.1: Interligação dos diversos *stakeholders* com o SIGQa_IPCA



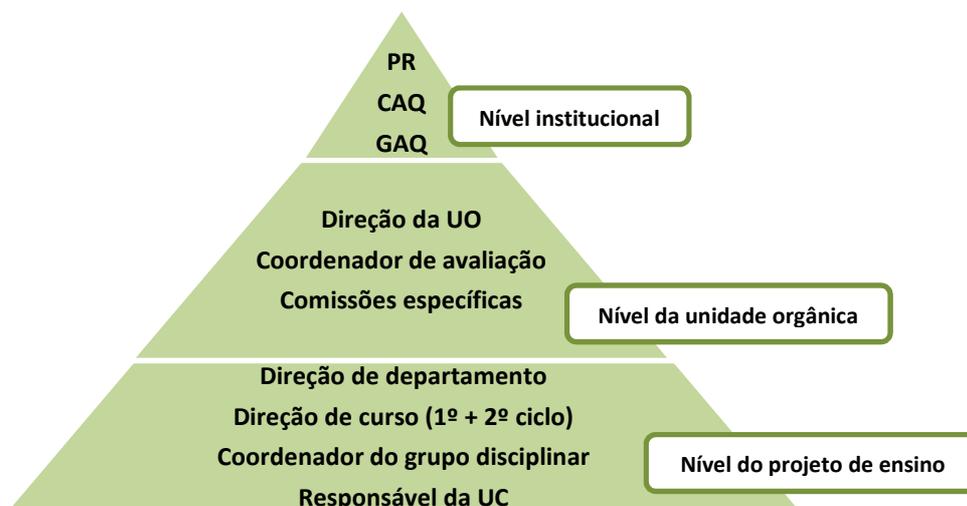
Tendo por base a estratégia e a política institucional para a qualidade, o SIGQa_IPCA assume um papel central na implementação dessa política, na sua monitorização e melhoria contínua, visando concretizar os seguintes objetivos específicos:

- i. Definir a calendarização dos processos de autoavaliação dos ciclos de estudos, das unidades orgânicas e da própria instituição e zelar pelo cumprimento dos prazos;
- ii. Estabelecer as normas para a recolha, armazenamento, gestão e utilização dos dados;
- iii. Assegurar a aplicação dos instrumentos de avaliação, a recolha e a análise dos respetivos resultados;
- iv. Promover a implementação e monitorização das ações de melhoria;
- v. Garantir a divulgação interna das análises realizadas e respetivas conclusões e das recomendações/planos de melhoria resultantes dos processos de avaliação;
- vi. Promover a revisão e atualização regular do sistema de avaliação da instituição.

4.2 Estrutura responsável pelo SIGQa_IPCA

A fim de assegurar a implementação da política de qualidade é necessário criar uma estrutura responsável pela coordenação e acompanhamento dos processos de avaliação e qualidade ao nível institucional. Assim, para além da responsabilidade e das funções assumidas no domínio da qualidade pelos diversos órgãos, tal como se demonstrou na seção 3 deste manual, pretende-se neste ponto clarificar os níveis de responsabilidade da estrutura que mais diretamente opera no domínio da qualidade. Para uma melhor compreensão do modelo que se pretende implementar, a Figura 4.2 apresenta uma estrutura dividida em três níveis: o nível institucional, o nível da unidade orgânica e o nível dos projetos de ensino (ciclos de estudo).

Figura 4.2: Estrutura responsável pela qualidade dos processos



Legenda: PR – Presidência; CAQ – Conselho para a Avaliação e Qualidade; UO – unidade orgânica
GAQ – Gabinete para a Avaliação e Qualidade; UC – Unidade curricular

Ao nível institucional, a coordenação global e estratégica do SIGQa_IPCA e da política da qualidade é assegurada pelo Conselho para a Avaliação e Qualidade que tem a seguinte composição (artigo 44º dos Estatutos do IPCA):

- i. O presidente do IPCA ou em quem este delegar essa competência, que também presidirá ao conselho;
- ii. Os diretores das escolas;
- iii. Os coordenadores da avaliação designados por cada escola;
- iv. O responsável pelo gabinete para a avaliação e qualidade;
- v. Duas personalidades externas ao IPCA pertencentes e designadas pelo conselho geral;
- vi. Um representante do pessoal não docente eleito para o conselho geral;
- vii. Um representante de estudantes por escola, a indicar de entre os estudantes que fazem parte do conselho pedagógico;
- viii. O responsável pelos serviços académicos.

Nos termos do Despacho n.º 16035/2011, de 24 de Novembro de 2011, foram definidas as competências do Vice-Presidente responsável pelas áreas da avaliação e qualidade que se apresentam sintetizadas no quadro abaixo. Entre essas competências constam a presidência do CAQ e a responsabilidade pela coordenação do GAQ. Assim, o Conselho para a Avaliação e a Qualidade e o Gabinete para a Avaliação e a Qualidade representam a estrutura responsável pelo domínio da qualidade a nível institucional. As competências e responsabilidades assumidas por esta estrutura estão sintetizadas no Quadro 4.2.

Quadro 4.2: Competências e responsabilidades pelos processos de qualidade, a nível institucional

Vice-Presidente	<ol style="list-style-type: none">i. Presidir ao Conselho para a Avaliação e Qualidade e coordenar o Gabinete para a Avaliação e Qualidade;ii. Representar o IPCA em atividades, projetos e eventos relacionados com a avaliação e a qualidade;iii. Coordenar e acompanhar os processos de autoavaliação e avaliação externa dos ciclos de estudos do IPCA;iv. Coordenar os processos de criação e reestruturação de cursos;v. Coordenar, monitorizar e acompanhar a elaboração do Plano Estratégico do IPCA;vi. Coordenar a elaboração do manual da qualidade e acompanhar a sua execução e revisão contínua;vii. Coordenar, monitorizar e acompanhar a implementação do SIGQa_IPCA.
CAQ	<ol style="list-style-type: none">i. Coordenar todos os processos de auto -avaliação e de avaliação externa do desempenho do Instituto, das suas unidades orgânicas, bem como das atividades científicas e pedagógicas sujeitas ou não ao sistema nacional de avaliação e acreditação;ii. Elaborar um plano plurianual com indicação das áreas funcionais que devem ser avaliadas;iii. Propor normas de avaliação a aplicar e definir padrões de qualidade;iv. Indicar e calendarizar os níveis de proficiência que cada padrão de qualidade deve alcançar;v. Analisar os processos de avaliação efetuados e elaborar os respetivos relatórios de apreciação; evi. Propor aos diretores das escolas e dos cursos, medidas de correção de pontos fracos que forem identificados.

Gabinete para a avaliação e qualidade	i.	Assegurar a gestão integrada e a melhoria contínua do SIGQa_IPCA, bem como as interfaces com as estruturas em cada UO;
	ii.	Promover e realizar estudos, designadamente, de caracterização e diagnóstico dos principais problemas dos processos de ensino/aprendizagem;
	iii.	Assegurar o desenvolvimento, gestão e aplicação dos sistemas de autoavaliação e avaliação institucional no IPCA;
	iv.	Dinamizar ações de <i>benchmarking</i> nacional e internacional;
	v.	Auscultar regularmente as necessidades e os níveis de satisfação das partes interessadas, bem como proceder ao tratamento, análise e divulgação dos respetivos resultados;
	vi.	Assegurar o reporte da informação sobre avaliação e qualidade, nomeadamente para a gestão e controlo dos processos, aos diversos órgãos e entidades;
	vii.	Preparar dados estatísticos e informação no domínio da avaliação e da qualidade e elaborar o relatório síntese de autoavaliação da instituição;

O Conselho para a Avaliação e Qualidade pode ainda designar comissões específicas ou grupos de trabalho para desenvolver os subsistemas necessários à execução do SIGQa_IPCA. Compete a este órgão definir os membros que compõem estas comissões, os objetivos a alcançar por cada comissão bem como os prazos de execução. As comissões específicas devem apresentar ao CAQ os resultados obtidos dentro dos prazos estabelecidos.

Ao nível da unidade orgânica, o diretor e o coordenador de avaliação representam as figuras com responsabilidade direta no domínio da qualidade, designadamente pela elaboração dos relatórios de autoavaliação da UO e pela apresentação dos planos de melhoria. O diretor da UO, juntamente com o coordenador de avaliação, pode ainda designar comissões específicas para o desenvolvimento de trabalhos relacionados com a avaliação e a garantia da qualidade da UO. Aquando da criação de tais comissões devem ser claramente definidos os objetivos a alcançar e os prazos a cumprir. Uma síntese dos resultados obtidos deverá ser apresentada ao CAQ pelo diretor da UO.

Ao nível dos projetos de ensino, compete às comissões diretivas de mestrado e direções de curso zelar pela qualidade dos ciclos de estudos, e ao diretor de departamento, em articulação com os coordenadores dos grupos disciplinares, e apoiado pelos responsáveis da UC, garantir a qualidade das unidades curriculares. Tal como se analisa na secção seguinte, a unidade curricular corresponde à célula base do processo de avaliação do ensino/aprendizagem. Assim, a estrutura das responsabilidades pela qualidade de tais processo deve estar claramente definida, desde o topo até à base da hierarquia. O Quadro seguinte apresenta uma síntese das responsabilidades assumidas no domínio da qualidade, ao nível da unidade orgânica e dos projetos de ensino.

Quadro 4.3: Competências e responsabilidades pelos processos de qualidade, ao nível da UO e dos projetos de ensino

Diretor da UO	<ul style="list-style-type: none"> i. Acompanhar todos os processos de autoavaliação e avaliação externa dos cursos da UO, em articulação com o coordenador de avaliação; ii. Representar a UO no CAQ e no Conselho Académico; iii. Elaborar o relatório de autoavaliação da UO, em articulação com o coordenador de avaliação; iv. Propor ao Presidente do IPCA a criação, suspensão e extinção de cursos; v. Executar as deliberações do conselho técnico -científico e do conselho pedagógico, quando vinculativas; vi. Nomear docentes do IPCA para a instrução de processos disciplinares aos estudantes da Escola; vii. Elaborar o plano e o relatório de atividades; viii. Elaborar orçamentos e relatórios de execução dos programas/projetos da Escola; ix. Propor ao presidente do conselho técnico -científico a distribuição do serviço docente; x. Nomear e exonerar os diretores de cursos não conferentes de grau; xi. Nomear docentes responsáveis pelos programas de mobilidade de docentes e estudantes, bem como por outros programas.
Coordenador de avaliação da UO	<ul style="list-style-type: none"> i. Coordenar e acompanhar a política de qualidade e o SIGQa_IPCA na UO respetiva, em articulação com o diretor da UO; ii. Coordenar os processos de autoavaliação e avaliação externa da UO e articular os processos com o CAQ do IPCA; iii. Coordenar e orientar o trabalho desenvolvido pelas comissões específicas para a avaliação e qualidade designadas pelo diretor da UO; iv. Representar a UO no CAQ. v. Apoiar o processo de elaboração e revisão do Manual da Qualidade, integrando a Comissão MQ; vi. Integrar outras comissões de trabalho designadas pelo CAQ para a implementação da política de qualidade do IPCA;
Diretor de departamento	<ul style="list-style-type: none"> i. Coordenar a articulação das várias unidades curriculares do departamento, de forma a garantir a sua coerência e a satisfação dos objetivos inicialmente definidos; ii. Propor a criação ou reforço de projetos de simulação ou de apoio às unidades curriculares, ouvidos os diretores de curso; iii. Promover iniciativas técnico-científicas e pedagógicas que podem implicar a realização de projetos interinstitucionais ou intrainstitucionais; iv. Coordenar e acompanhar os programas de mobilidade académica do departamento; v. Apresentar, até 30 de novembro de cada ano, um relatório de atividades do departamento e emitir parecer fundamentado sobre a sua evolução, evidenciando a investigação científica desenvolvida, a atividade pedagógica e as atividades de gestão (relatório de autoavaliação); vi. Coordenar a elaboração do dossier pedagógico a entregar à direção da UO; vii. Pronunciar-se sobre as orientações pedagógicas e os métodos de ensino e de avaliação da respetiva escola; viii. Propor ao diretor da UO os coordenadores dos grupos disciplinares do departamento.
Coordenador do grupo disciplinar	<ul style="list-style-type: none"> i. Coordenar a elaboração dos programas das unidades curriculares do seu grupo disciplinar em colaboração com os responsáveis das respetivas UC; ii. Coordenar a adequação do programa aos objetivos e às metodologias de ensino; iii. Designar o responsável da UC, a quem compete designadamente elaborar o relatório de autoavaliação da unidade curricular; iv. Definir estratégias de motivação para o sucesso escolar às unidades curriculares do seu grupo disciplinar; v. Acompanhar e garantir a qualidade pedagógica e científica das unidades curriculares do seu grupo disciplinar; vi. Monitorizar e garantir a boa execução dos programas das unidades curriculares do seu grupo disciplinar; vii. Pronunciar-se sobre as matérias que lhe forem remetidas para apreciação pelo diretor de departamento.

Responsável da UC	<ul style="list-style-type: none"> i. Definir e articular, com todos os docentes que lecionam a UC, os conteúdos programáticos, as metodologias de ensino e de avaliação e a sua adequação com os objetivos e competências a adquirir na UC; ii. Elaborar a ficha da UC e proceder às alterações/revisões solicitadas pelo coordenador do grupo disciplinar; iii. Acompanhar o funcionamento da UC ao longo da sua lecionação, reportando ao coordenador do grupo disciplinar qualquer anomalia ou problema detetado; iv. Elaborar o relatório de autoavaliação da UC.
Comissões diretivas	<ul style="list-style-type: none"> i. Elaborar o relatório de autoavaliação do curso; ii. Pronunciar -se sobre todas as matérias de índole científica e pedagógica relevante para o normal funcionamento do curso; iii. Propor ao Diretor da UO alterações ao regulamento de funcionamento dos mestrados; iv. Exercer as demais competências que lhe sejam conferidas pelo Diretor da UO;
Direções de curso	<ul style="list-style-type: none"> i. Coordenar as regras e metodologias de avaliação de conhecimentos das várias unidades curriculares do curso, garantindo o seu bom funcionamento; ii. Articular com o Diretor da UO e com o provedor do estudante o bom funcionamento do curso; iii. Assegurar que os objetivos de aprendizagem das diversas unidades curriculares concorram para os objetivos de formação definidos; iv. Dar parecer sobre propostas de creditação ou de substituição de unidades curriculares, sempre que solicitado pela comissão de creditação; v. Elaborar um relatório anual de autoavaliação conforme modelo aprovado; vi. Propor os orientadores de estágios e pronunciar -se sobre as propostas de locais de estágio; vii. Elaborar o plano de atividades do curso; viii. Exercer as demais competências que lhe sejam conferidas pelo Diretor da UO.

A participação e envolvimento de outros parceiros internos e externos (*stakeholders*) no SIGQa_IPCA, designadamente os estudantes, docentes, colaboradores, empregadores, diplomados, etc., são apresentados sucintamente no Quadro A.3 em apêndice.

5. Procedimentos de monitorização, avaliação e *follow-up*

5.1 Procedimento de garantia da qualidade na dimensão do ensino e aprendizagem

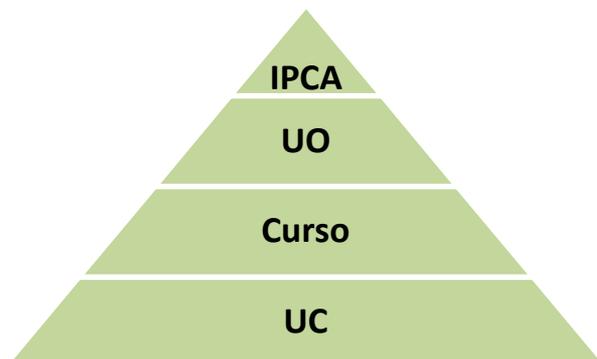
No âmbito dos referenciais propostos pela A3ES para a conceção e implementação dos sistemas internos de garantia da qualidade, consta a preocupação com a melhoria da qualidade da oferta formativa, das aprendizagens e do apoio aos estudantes. Neste contexto, qualquer instituição de ensino superior deve adotar “*procedimentos que permitem promover e comprovar a qualidade do ensino que empreende e garantir que este tem como finalidade fundamental favorecer a aprendizagem dos estudantes*” (Machado dos Santos, 2011:99).

O ensino e aprendizagem representam uma das dimensões mais importantes no seio da instituição, constituindo um eixo estratégico principal da missão do IPCA. Neste contexto, revela-se fundamental definir um modelo de autoavaliação do ensino ministrado e das metodologias de aprendizagem adotadas com vista à melhoria da qualidade nesta dimensão. Procurando seguir os padrões de referência europeus, adotados pela A3ES, são definidos neste manual os procedimentos a adotar com vista à melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem, designadamente:

- a avaliação das unidades curriculares (unidade de base);
- a avaliação dos cursos;
- a avaliação do ensino/aprendizagem em cada unidade orgânica;
- a avaliação do ensino/aprendizagem a nível institucional (IPCA);

Ou seja, o modelo de avaliação da dimensão do ensino e aprendizagem baseia-se numa estrutura em pirâmide com quatro níveis, em que a unidade curricular constitui a base da avaliação, conforme a figura nº 1.

Figura 5.1: Modelo de avaliação da dimensão do ensino e aprendizagem



Descrevem-se, de seguida, os procedimentos a adotar em cada um destes níveis.

5.1.1 Procedimentos de autoavaliação das unidades curriculares (unidade de base)

A unidade curricular (UC) deve ser encarada como a unidade base de análise e de avaliação da qualidade dos processos de ensino e aprendizagem. Ou seja, é necessário ter a capacidade de observar cada uma das unidades curriculares ministradas em cada unidade orgânica para compreender, de forma detalhada, os objetivos de aprendizagem, as metodologias de avaliação e os resultados obtidos pelos estudantes, e identificar resultados insatisfatórios e situações que exigem medidas corretivas e de melhoria.

Os procedimentos de autoavaliação da UC estão integrados em dois instrumentos essenciais: a ficha da UC e o relatório de autoavaliação da UC.

a. Ficha da UC

O preenchimento da ficha da UC no início de cada período letivo, na plataforma existente para o efeito, constitui o ponto de partida neste processo de avaliação. Esta ficha deve contemplar a seguinte informação:

- i. A designação da UC e o grupo disciplinar em que se insere;
- ii. Os cursos em que a UC se insere;
- iii. A carga letiva e ECTS da UC;
- iv. Os objetivos de aprendizagem e competências a adquirir;
- v. Os conteúdos programáticos;
- vi. As metodologias de ensino/aprendizagem utilizadas;
- vii. A metodologia de avaliação a utilizar;
- viii. A coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos da unidade curricular;
- ix. A coerência das metodologias de ensino com os objetivos da unidade curricular;
- x. A bibliografia principal e elementar.
- xi. A equipa docente;
- xii. Os sumários das aulas e número de presenças;
- xiii. Os enunciados dos exames (quando aplicável);
- xiv. Outras informações.

Os itens de i) a xi) devem ser preenchidos no sistema de informação pelo responsável da UC, após articulação com a equipa docente (se aplicável), no início do seu funcionamento (em língua portuguesa e inglesa), e dentro do prazo estabelecido pela direção da unidade orgânica. Os itens descritos em xii) e xiii) devem ser preenchidos pelos próprios docentes que lecionam a UC, ao longo do seu funcionamento.

Após a submissão da ficha da UC na plataforma, esta será validada pelo coordenador do grupo disciplinar. Posteriormente, o diretor de departamento procede à validação da informação emitindo um parecer (por grupo disciplinar) sobre a coerência e a adequabilidade das fichas da UC a ser enviado à direção da UO. A direção da UO organiza o arquivo digital das fichas UC, submetendo-o para apreciação do Conselho Técnico-Científico, acompanhado dos pareceres dos diretores de departamento. Depois de validada a ficha da UC, o conteúdo relevante deverá ser apresentado aos estudantes.

b. Relatório de autoavaliação da UC

O processo de autoavaliação da UC termina com a elaboração do relatório de autoavaliação, consistindo este no principal instrumento de avaliação nesta vertente.

O responsável pela UC elabora o relatório de autoavaliação da UC, no final do período de avaliação, em articulação com a equipa docente que a ministrou, de forma a servir como instrumento de gestão da qualidade, bem como dar resposta ao conjunto de informação exigida pela A3ES, no âmbito dos processos de avaliação e acreditação dos cursos ministrados pelas IES. O relatório da UC deve ser estruturado de forma a contemplar os seguintes elementos:

- i. Identificação da UC – identifica a UC, a equipa docente e os cursos onde esta é lecionada (preenchimento automático através da ficha UC);
- ii. Caracterização dos estudantes inscritos na UC – informa sobre a caracterização dos estudantes inscritos na UC, por regime (diurno ou PL), sexo, idade, tipo de estudantes (normal, trabalhador-estudante, dirigente, etc.), entre outras informações (a fornecer diretamente pelo sistema de informação);
- iii. Resultados de sucesso escolar obtidos pelos estudantes na UC – inclui o número de estudantes inscritos, a frequência às aulas, percentagem de estudantes avaliados/inscritos, percentagem de estudantes aprovados/inscritos, percentagem de estudantes aprovados/avaliados;
- iv. Resultados dos questionários de avaliação pedagógica do par UC/docente – apresenta os resultados relativos à perceção média dos estudantes sobre o

processo de ensino/aprendizagem na UC. Quando existir mais do que um docente a lecionar na UC devem ser apresentada média dos resultados obtidos na UC.

- v. Apreciação do docente acerca do funcionamento e da avaliação global da UC – inclui a apreciação feita por cada docente acerca das condições de funcionamento da UC, da adequação das metodologias de ensino e de aprendizagem utilizadas, do método utilizado para avaliação das competências adquiridas pelos estudantes face aos objetivos estabelecidos para a UC, dos resultados de sucesso escolar obtidos e da identificação dos principais pontos fortes e fracos do processo de ensino/aprendizagem da UC.
- vi. Sugestões de melhoria –identifica as sugestões de melhoria tendo por base a apreciação do funcionamento global da UC feita pelo docente responsável da UC, juntamente com a equipa docente, quando aplicável,. Devem ainda ser identificadas práticas de mérito pedagógicas que tenham tido sucesso na UC e que podem ser adaptadas com sucesso noutras UC, promovendo-se assim a divulgação de práticas pedagógicas de mérito.
- vii. Resultados a melhorar - apresenta uma reflexão final, sobre os resultados obtidos na UC, do docente responsável da UC, juntamente com a equipa docente, quando aplicável, que elabora um plano de melhoria dos resultados menos satisfatórios e dos problemas identificados nas análises anteriores, com a respetiva calendarização para a sua implementação. Compete ao coordenador do grupo disciplinar, em articulação com o diretor de departamento, acompanhar a execução deste plano.

O relatório de autoavaliação da UC, depois de devidamente preenchido, será apreciado pelo coordenador do grupo disciplinar e pelo diretor de departamento que elaboram um relatório síntese acerca dos resultados obtidos nas UC de cada grupo disciplinar. Este relatório síntese será apreciado em Conselho de Departamento e enviado posteriormente à direção da unidade orgânica.²

Desta forma, para além de proporcionar uma autoavaliação do funcionamento da UC, o relatório de autoavaliação da UC permite também identificar práticas de mérito, para divulgação na instituição, bem como desempenhos pouco favoráveis que exigem a definição

² Este relatório síntese deve informar sobre as taxas médias de aprovação às UC, práticas de mérito a divulgar e planos de melhoria a implementar.

de um plano de atuação e de medidas corretivas com vista à resolução dos problemas identificados. Este é um instrumento de autoavaliação e de melhoria contínua do funcionamento da UC.

5.1.2 Procedimentos de autoavaliação dos ciclos de estudos

Outro nível do modelo de avaliação do ensino e aprendizagem é a autoavaliação de cada ciclo de estudos. O principal instrumento de avaliação a este nível consiste na elaboração do relatório de autoavaliação do ciclo de estudos, no final de cada ano letivo, tendo por base a informação constante nos relatórios das UC que integram o respetivo curso. É da responsabilidade das direções de curso, ou comissões diretivas de mestrado, conforme definido nos Estatutos das unidades orgânicas, a elaboração deste relatório. O sistema de informação fornece um conjunto de dados e estatísticas de forma automática.

Em síntese, o relatório de autoavaliação do ciclo de estudos deve contemplar informação relativa à caracterização e resultados observados em cada curso, designadamente:

- i. Caracterização dos estudantes do curso – informa sobre o número de estudantes inscritos, o regime de frequência, o regime de acesso, a idade, o sexo, a região de proveniência;
- ii. Resultados do sucesso escolar obtido no curso, desagregados por ano curricular – informa sobre a percentagem de estudantes avaliados/inscritos, a percentagem de estudantes aprovados/inscritos, percentagem de estudantes aprovados/avaliados, o tempo médio de conclusão de curso, as taxas de abandono escolar, etc.
- iii. Resultados da avaliação pedagógica – inclui a perceção média dos estudantes do curso em relação ao funcionamento das UC e à satisfação com o curso;
- iv. Apreciação do diretor de curso sobre o funcionamento global do curso – inclui a apreciação do diretor de curso acerca do funcionamento global do curso, a adequação dos conteúdos programáticos e das metodologias de ensino aos objetivos do curso, a consistência entre os objetivos e as metodologias de ensino adotadas e os métodos de avaliação adotados, as atividades pedagógicas desenvolvidas no âmbito do curso e a opinião dos estudantes sobre as mesmas, os resultados académicos obtidos, os índices de empregabilidade e o grau de adequação da formação ministrada às necessidades sentidas pelos graduados e empregadores; deve ainda ser apreciada a resposta dada às recomendações e planos de melhoria constantes de processos de avaliação anteriores;

- v. Reflexão crítica - reflexão crítica e prospetiva sobre as questões de natureza pedagógica, contemplando uma síntese dos principais pontos fortes e fracos do curso; identificação de práticas pedagógicas de mérito, passíveis de divulgadas a toda a comunidade académica;
- vi. Resultados a melhorar – apresentação de um plano de ação com medidas preventivas/corretivas e respetiva calendarização, para se ultrapassarem as dificuldades e resultados não satisfatórios que tenham sido detetados.

É recomendável a adoção da metodologia baseada em grupos foco³ sempre que seja identificada alguma situação desfavorável em relação ao desempenho ou ao nível de satisfação dos estudantes no curso. A aplicação deste método permitirá compreender, com mais exatidão, os resultados desfavoráveis obtidos. Compete à direção ou comissões diretivas dos cursos a implementação desta metodologia, em articulação com o GAQ.

O relatório de autoavaliação do ciclo de estudos, após elaborado pelo diretor de curso ou comissões diretivas de curso, será analisado e discutido no Conselho Pedagógico de cada unidade orgânica, que elabora um relatório síntese acerca da qualidade e adequação do ensino ministrado na unidade, bem como dos planos de melhoria apresentados. O relatório síntese acerca dos processos de ensino/aprendizagem devem informar sobre:

- i) Resultados académicos globais, destacando situações problemáticas ao nível das taxas de aprovação, taxas de abandono escolar, perceção dos estudantes sobre o processo de ensino/aprendizagem e nível de satisfação com os cursos;
- ii) Sugestão de melhoria - apreciação dos planos de melhoria propostos pelos diretores de curso, apresentando um plano global de melhoria do ensino na unidade orgânica (síntese de recomendações e plano global de ação).
- iii) Análise SWOT do ensino ministrado na unidade orgânica – análise dos principais pontos fortes e fracos do ensino ministrado na unidade orgânica, devendo ser enfatizadas quer as práticas pedagógicas que têm proporcionado resultados excelentes, quer os resultados menos satisfatórios que devem ser melhorados.

5.1.3 Procedimentos de autoavaliação das unidades orgânicas

³ Método de pesquisa qualitativa baseado em pequenos grupos de pessoas que se reúnem para avaliar e identificar um determinado problema, determinar reações e compreender comportamentos.

Após obter informação sobre os processos de ensino/aprendizagem ao nível das unidades curriculares e dos cursos ministrados, torna-se fundamental avaliar os processos de ensino aprendizagem para a unidade orgânica como um todo, tendo por base o relatório síntese enviado pelo Conselho Pedagógico.

Este relatório síntese será dado a conhecer ao Conselho Técnico-científico para apreciação, que se pode pronunciar, especialmente em relação às medidas corretivas sugeridas e à articulação entre o ensino/aprendizagem e a investigação científica. O Diretor da Unidade Orgânica toma também conhecimento do relatório síntese do Conselho Pedagógico e da apreciação do Conselho Técnico-científico, incluindo uma análise geral desta informação no relatório anual de autoavaliação da unidade orgânica, bem como deve identificar as condições e os recursos necessários para a implementação dos planos de melhoria apresentados.

5.1.4 Procedimentos de autoavaliação a nível institucional (IPCA)

Compete ao Presidente do Conselho para a Avaliação e a Qualidade, com a colaboração do Gabinete para a Avaliação e Qualidade, acompanhar o processo de autoavaliação dos processos de ensino/aprendizagem do IPCA, tendo por base os relatórios provenientes de cada unidade orgânica, os planos globais de melhoria apresentados, bem como os resultados obtidos para os diversos indicadores de desempenho ao nível do ensino/aprendizagem, previstos no sistema de indicadores de desempenho do IPCA, em articulação com as metas definidas no Plano Estratégico do IPCA. Esta análise permitirá aferir sobre o alcance dos objetivos definidos para o ensino/aprendizagem, apresentar um plano global de ação para promover a melhoria contínua do ensino, bem como os meios e recursos necessários à implementação do programa de avaliação da qualidade proposto.

O relatório de autoavaliação do IPCA como um todo, elaborado pelo GAQ em articulação com a presidência, será discutido e apreciado pelo Conselho para a Avaliação e Qualidade, que pode propor alterações ao programa de avaliação da qualidade do ensino e às metas a alcançar. Após a apreciação do Conselho para a Avaliação e Qualidade, será enviado ao Presidente do IPCA o plano global de ação a implementar com vista à promoção da qualidade do ensino para que este aprove a afetação de meios e recursos necessários (quando aplicável).

Face ao exposto nesta secção, apresenta-se no quadro seguinte os diferentes instrumentos de avaliação previstos para a dimensão do ensino/aprendizagem, os responsáveis pela sua

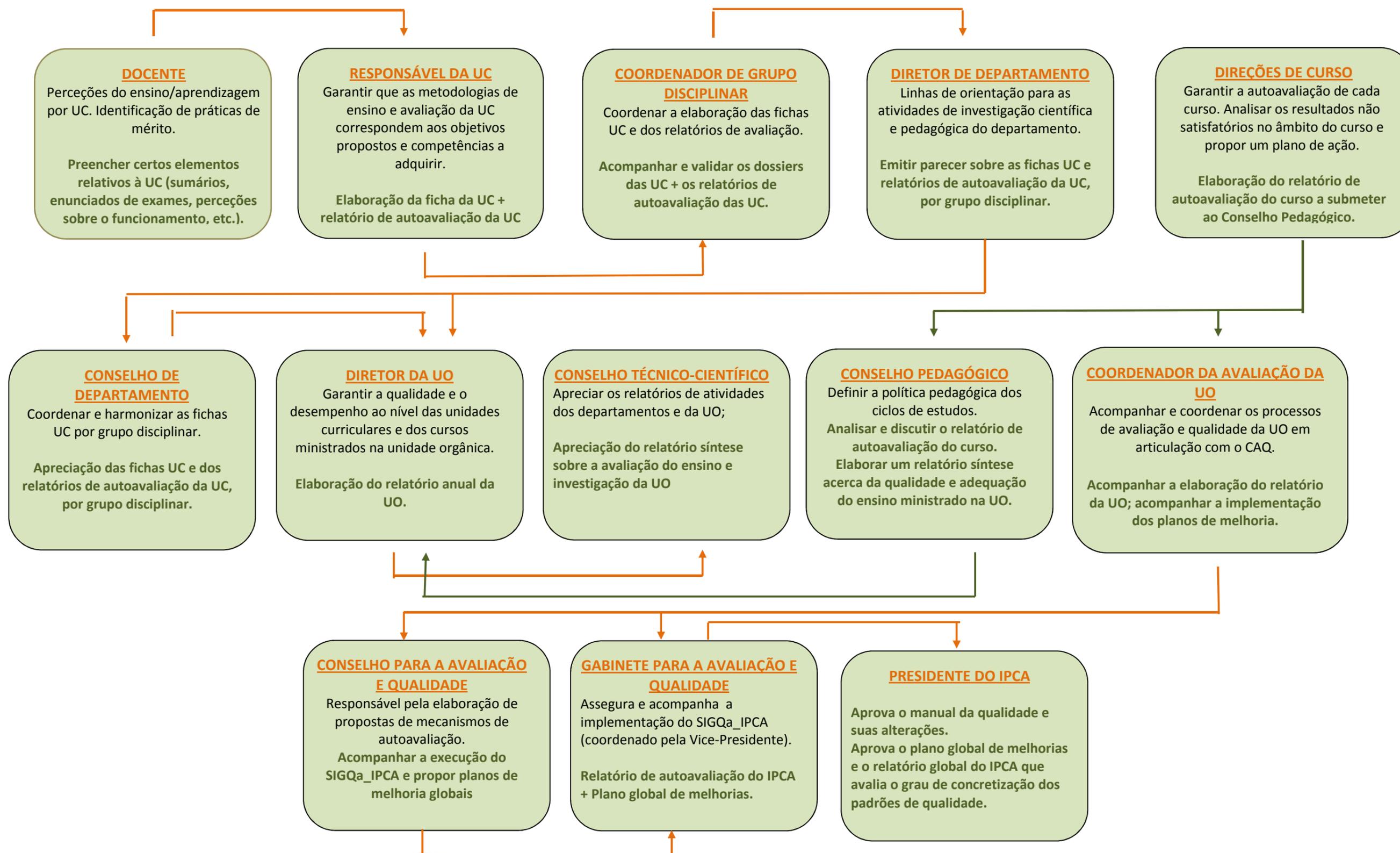
elaboração, e os prazos limites a respeitar (a calendarização definida por cada uma das unidades orgânica deve respeitar estes prazos limite). O Quadro A.2 apresentado em apêndice ajuda ainda a compreender o plano das avaliações previstas para os processos de ensino/aprendizagem, através da aplicação de inquéritos distintos a diversos *stakeholders*.

Quadro 5.1: Instrumentos de avaliação dos processos de ensino/aprendizagem

Instrumentos	Responsáveis
Relatório da UC	Responsável da UC, em articulação com a equipa docente.
Questionários de avaliação pedagógica	GAQ
Relatório de curso	Diretor do curso/comissão diretiva de mestrado
Relatório síntese do conselho pedagógico	Presidente do Conselho Pedagógico
Relatório da UO com indicação de um plano global de melhorias	Diretor da UO
Relatório global de autoavaliação do IPCA	GAQ (em articulação com Presidente do CAQ)

Para uma melhor compreensão de todo o circuito inerente à avaliação da qualidade dos processos de ensino/aprendizagem, e dos intervenientes em cada fase do processo, apresenta-se de seguida a Figura 5.2 que apresenta o fluxograma.

Figura 5.2: Fluxograma dos mecanismos de avaliação dos processos de ensino/aprendizagem



5.1.5 Sinalização e monitorização de resultados insatisfatórios e de resultados exemplares

Os procedimentos a seguir na sinalização e monitorização de resultados insatisfatórios, por um lado, e de resultados considerados exemplares, por outro, nos processos de ensino/aprendizagem, merecem uma análise detalhada que será desenvolvida pelos subsistemas do SIGQa_IPCA, designadamente o subsistema da unidade curricular.⁴ Isto não impede, contudo, que sejam definidas neste manual algumas linhas orientadoras sobre esta matéria.

Os resultados obtidos com base na avaliação dos processos de ensino/aprendizagem devem ser devidamente analisados de forma a sinalizar desempenhos que se afastem dos objetivos definidos e dos níveis médios de qualidade (resultados insatisfatórios), bem como aqueles que superam esses níveis em larga escala (resultados exemplares). A sinalização destes resultados deve seguir uma abordagem abrangente e ter por base o desempenho verificado ao nível da célula de análise - a unidade curricular, tal como mostra a figura seguinte.

Figura 5.3: Abordagem abrangente na avaliação da UC



Os critérios a utilizar para efeitos de sinalização e monitorização dos resultados obtidos, por cada par docente/UC, deverão estar claramente definidos no subsistema da UC, devendo a informação necessária ser produzida pelo sistema de informação, e tratada pelo GAQ. O subsistema da UC deve ainda prever os níveis que determinam a sinalização de resultados

⁴ O subsistema da UC é parte integrante do SIGQa_IPCA, complementando-o na vertente específica da unidade curricular.

insatisfatórios, e por isso a necessidade de elaboração de um plano de melhoria e medidas corretivas, ou de resultados exemplares.

Mediante a sinalização de resultados insatisfatórios, deve seguir-se os procedimentos já identificados acima, nas subsecções 5.1.1 e 5.12, competindo ao Diretor de Departamento articular a elaboração dos planos de ação e melhoria com o(s) docente(s) e diretor(es) de curso envolvidos. Quando os resultados insatisfatórios persistirem no tempo, não se refletindo qualquer melhoria das medidas introduzidas, ou no caso de se verificarem em mais do que dois dos critérios definidos no subsistema da UC, o Conselho para a Avaliação e Qualidade poderá determinar a realização de uma auditoria com vista a uma análise mais detalhada do processo. Compete ao CAQ definir a equipa de auditoria (que deve incluir, no mínimo, um estudante que frequenta a UC em causa, e um docente pertencente ao departamento onde se integra a UC) bem como os prazos para a conclusão dos trabalhos. O relatório final da auditoria efetuada deverá ser dado a conhecer ao diretor do curso envolvido, ao diretor de departamento, ao Conselho Pedagógico e ao Conselho para a Avaliação e Qualidade.⁵

Por outro lado, mediante a sinalização de resultados exemplares deve o Diretor de Departamento procurar identificar se estão associados à adoção de práticas pedagógicas de mérito. Neste caso, o GAQ deverá ser informado sobre tais práticas que, após validação pelo diretor e pelo coordenador de avaliação da UO, serão divulgadas na instituição no sentido de se promover a sua adoção noutras UC.

5.1.6 Procedimentos para a criação e reestruturação dos ciclos de estudo

A adequação da oferta formativa às necessidades de mercado constitui um objetivo estratégico do IPCA na vertente do ensino/aprendizagem. Neste contexto, e uma vez que os cursos têm um período de vida indefinido mas limitado, obriga a que a instituição esteja atenta à necessidade de reestruturar a oferta formativa existente e de propor a criação de novos cursos adequados às necessidades de mercado.

Os intervenientes no processo de criação e reestruturação dos ciclos de estudo estão definidos nos estatutos do IPCA e das unidades orgânicas. Assim, no âmbito dos estatutos das unidades orgânicas, compete ao diretor da unidade propor a criação, suspensão, modificação ou extinção de cursos, ouvido o Conselho Pedagógico e o Conselho Técnico-Científico da unidade

⁵ Note-se que apenas a estrutura com responsabilidade no domínio da qualidade, definida na secção 4.2, terá acesso a estes resultados e será responsável pela sua monitorização.

5.2 Procedimentos de garantia da qualidade na dimensão da I&D

No âmbito do Plano Estratégico do IPCA, a investigação e o desenvolvimento (I&D) constituem um eixo estratégico nuclear para a instituição, traduzindo-se os objetivos estratégicos a este nível no reconhecimento da primazia da investigação aplicada e da produção e transferência de conhecimento como fatores decisivos para a diferenciação do ensino e na interação com a sociedade. Neste sentido, no Plano Estratégico para 2011-2015, está previsto um conjunto de ações, no eixo estratégico principal 2 – I&D, que operacionalizam a estratégia institucional para a investigação, bem como os padrões de qualidade a atingir nesta dimensão.

O desenvolvimento de uma cultura de investigação é considerado um dos maiores desafios para as instituições. O desempenho ao nível da investigação reflete-se na formação de novos investigadores, na produção de conhecimento fundamental, na investigação aplicada, e na transferência de conhecimento e tecnologia. Contrariamente à dimensão do ensino/aprendizagem, onde a cultura de avaliação está ainda a dar os primeiros passos, existe já uma forte tradição nas instituições de ensino superior na avaliação da qualidade da investigação produzida. As metodologias para a avaliação de unidades de investigação estão já bastante desenvolvidas, nomeadamente no que se refere à identificação dos indicadores de desempenho mais relevantes. A existência de índices de publicações de elevada qualidade (por exemplo, a Thomson Reuters), permite estabelecer rankings internacionais, por área científica, sendo esta uma forma habitual de avaliação da qualidade ao nível da I&D nas IES.

Por outro lado, a Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) define normas específicas para a avaliação de projetos de I&D e acreditação de unidades de investigação, que constituem referenciais importantes na avaliação da qualidade a este nível. As normas da FCT requerem a elaboração de um plano estratégico, com a indicação dos projetos a realizar e das metas a alcançar para o período de dois anos, a elaboração de relatórios periódicos que demonstrem o progresso da atividade das unidades de investigação e os níveis de excelência alcançados, especificando ainda mecanismos de acompanhamento das unidades de investigação e o tipo de informação a recolher. Assim sendo, os procedimentos a instaurar para a melhoria da qualidade da investigação no IPCA, serão alinhados por essas normas e orientação.

Ao nível dos docentes, a criação do repositório científico do IPCA constitui uma medida importante para a avaliação da qualidade da investigação produzida na instituição. Este repositório constitui a fonte de informação por excelência para se medir o desempenho nesta

dimensão. Compete aos docentes da instituição registar e atualizar toda a informação relativa à investigação produzida, designadamente:

- i. publicação de artigos em revistas científicas (ISI, outras indexações ...);
- ii. publicação de livros ou capítulos de livros, com e sem *peer review*;
- iii. apresentação de comunicações em conferências internacionais;
- iv. orientações de doutoramento (em curso e concluídas);
- v. orientações de mestrado (em curso e concluídas);
- vi. outras informação relevantes.

A informação registada e introduzida neste repositório está interligada com a base de dados da DeGóis, permitindo assim aos docentes fazer um único registo e assegurar, em simultâneo, a prestação de informação para diferentes entidades.

Em relação às unidades/centros de investigação, estas devem preparar o seu plano estratégico de acordo com as regras da FCT, bem como produzir um relatório científico anual que informe sobre o cumprimento dos padrões de qualidade definidos para esta dimensão, designadamente o nível de atividade de investigação, a produção científica e a valorização do conhecimento. Este relatório deve ser apreciado pelo conselho científico do centro de investigação.

Tendo por base a informação obtida do repositório científico acerca da produção científica dos docentes, complementando ainda com os relatórios dos centros de investigação, será produzido um relatório síntese de apreciação da qualidade e adequação da investigação praticada na unidade orgânica, que fará parte integrante do relatório anual da unidade, e incluirá:

- i. análise do grau de concretização dos objetivos e padrões de qualidade fixados no Plano Estratégico para a dimensão de I&D;
- ii. análise dos principais pontos fortes e fracos da investigação produzida pela respetiva unidade orgânica;
- iii. apreciação das respostas dadas aos planos de melhoria anteriores (retroação) e dos resultados obtidos;
- iv. uma sistematização global de novas medidas de melhoria da investigação na unidade orgânica (recomendações e plano global de ação).



Na elaboração do relatório global do desempenho institucional (que inclui informação sobre todas as dimensões), a ser apreciado pelo Conselho para a Avaliação e Qualidade, deverá ser incluída uma síntese da informação obtida sobre a I&D produzida por cada uma das unidades orgânicas, bem como dos planos de ação propostos. Compete ao Presidente do IPCA aprovar as medidas definidas nos planos de ação, bem como os recursos necessários à sua implementação.

5.3 Procedimento de garantia da qualidade na dimensão das relações com o exterior

De acordo com o estabelecido nos Estatutos, o IPCA deve participar em atividades de ligação à sociedade e, nomeadamente, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade. Neste contexto, o eixo estratégico principal 3 – relações com a sociedade, empregabilidade e empreendedorismo,⁶ estabelece como objetivos estratégicos a seguir a promoção de uma relação de colaboração interinstitucional e de cooperação com a sociedade, nas diversas vertentes da atuação da instituição. Este diálogo com o exterior, potencia a compreensão sobre o que a sociedade espera do IPCA e reforça a sua posição e intervenção como instituição ao serviço da sociedade, no patamar nacional e internacional.

A transferência de conhecimento e a interação com a sociedade constituem um eixo fundamental da atuação do IPCA. Esta vertente da missão do IPCA determina os objetivos estratégicos da instituição na área da formação contínua, da transferência de conhecimento e do envolvimento com a sociedade nos diversos níveis de interação, quer no plano nacional, quer no plano internacional. Inclui-se também nesta dimensão, a avaliação da qualidade ao nível da internacionalização do ensino e da investigação, e a mobilidade de estudantes, docentes e colaboradores (eixo estratégico de suporte 4 – internacionalização).

O conjunto de ações a desenvolver neste domínio, os indicadores e os padrões de qualidade a alcançar estão definidos no plano estratégico, devendo os processos e procedimentos mais importantes para o funcionamento destas relações/parcerias estar devidamente alinhados com a política da qualidade institucional.

Desta forma, os relatórios de autoavaliação das unidades orgânicas devem contemplar uma descrição das relações institucionais estabelecidas, fazendo uma análise dos objetivos e resultados alcançados com cada uma das relações/parcerias desenvolvidas. Estes relatórios devem integrar a análise da concretização dos objetivos e metas estabelecidos no que diz respeito à colaboração interinstitucional, à prestação de serviços à sociedade, à transferência de conhecimento, à promoção da cultura e da qualidade de vida da comunidade, à internacionalização e à mobilidade, e incluem ainda o levantamento e análise dos indicadores

⁶ Existe uma forte interligação deste eixo estratégico principal com o eixo estratégico de suporte relativo à internacionalização. Assim, os padrões de qualidade a analisar devem resultar de uma análise conjunta destes eixos estratégicos.

de desempenho previstos no Quadro A.4 em apêndice, articulados com o Plano Estratégico do IPCA.

Por outro lado, os serviços diretamente relacionados com as relações com o exterior (o Gabinete de Relações Internacionais e o Gabinete para o Emprego, Empreendedorismo e Ligação às Empresas) devem elaborar os seus relatórios de autoavaliação, descrevendo os resultados obtidos para cada indicador de desempenho definido para a sua unidade, e em relação a cada uma das relações estabelecidas com as entidades externas. A criação do Observatório para o Emprego e Empreendedorismo (OEE) constitui uma medida fundamental para que se possa recolher a informação necessária sobre a trajetória dos diplomados do IPCA e a perceção dos empregadores em relação à formação obtida.

O relatório síntese de autoavaliação do IPCA contempla as diversas vertentes da sua missão e integra os resultados essenciais das relações com o exterior, a nível nacional e internacional, bem como as recomendações e planos de melhoria a implementar no período seguinte.

5.4 Procedimentos para a garantia da qualidade dos serviços

A estratégia e a política institucional para a qualidade pressupõem também uma melhoria dos serviços prestados aos clientes. No caso do IPCA estes clientes correspondem, essencialmente, aos estudantes atuais, aos antigos estudantes que continuam a frequentar o IPCA e às entidades externas onde prestamos serviços. A avaliação da satisfação com os serviços constitui, por isso, um procedimento fundamental no âmbito da melhoria da qualidade dos serviços.

Em relação aos estudantes, os serviços académicos, os serviços de ação social (incluindo o serviço de transporte, bares e cantina), a biblioteca, os serviços de informática, o GRI e o G3E, representam os serviços que contactam diretamente com os estudantes e onde o nível de qualidade tem um maior impacto na perceção destes clientes. Desta forma, o GAQ procede, anualmente, à avaliação da satisfação dos estudantes em relação a estes serviços de forma a aferir a sua perceção em relação ao serviço prestado e introduzir as melhorias necessárias (ver Quadro A.2 em apêndice).

O tempo médio de resposta a requerimentos/reclamações/pedidos de informação, a satisfação com o atendimento, o acesso à informação, as acessibilidades, os horários praticados, etc., constituem alguns dos indicadores que, normalmente, determinam a perceção dos estudantes na avaliação da qualidade dos serviços. Os resultados da avaliação efetuada pelos estudantes são comunicados aos responsáveis de cada serviço, que analisam e apresentam medidas que promovam a melhoria dos aspetos menos satisfatórios. As propostas de melhoria são comunicadas ao dirigente responsável pela avaliação do desempenho dos serviços, tal como definido no âmbito do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), que aprovam e acompanham a implementação dessas medidas. Por outro lado, há uma política institucional de associar os objetivos individuais definidos para o SIADAP, aos resultados obtidos no âmbito desta avaliação de forma a promover a melhoria contínua dos serviços prestados.

Para além da avaliação da perceção dos estudantes em relação aos serviços prestados, é importante ainda assegurar a definição de procedimentos internos que garantam a qualidade dos serviços. Assim, os procedimentos para a melhoria da qualidade dos diversos serviços deverão estar devidamente definidos em documentos próprios, tal como previsto no Plano Estratégico. O plano de atividades, com a indicação dos objetivos e das metas a atingir,

devidamente articulado com os objetivos individuais dos colaboradores definidos no âmbito do SIADAP, os regulamentos internos de organização e funcionamento dos serviços e os manuais de procedimentos são alguns exemplos de documentos que contribuem para a melhoria da qualidade a este nível, pois para além de definirem os procedimentos a adotar em cada área ou serviço, permitem ainda clarificar as responsabilidades dos diversos intervenientes e o grau de concretização dos objetivos. Compete ao responsável por cada serviço elaborar um relatório síntese anual sobre o grau de concretização dos objetivos dos serviços e a indicação de aspetos em que é necessário melhorar, bem como a justificação dos desvios encontrados.

No âmbito do conjunto de serviços do IPCA, os SAS constituem os únicos serviços que gozam de autonomia administrativa e financeira, competindo a sua gestão financeira ao Conselho de Gestão do IPCA (artigo 65º dos Estatutos). Tendo por base os objetivos institucionais ao nível da ação social, designadamente os padrões de qualidade definidos no eixo estratégico de suporte 2 – serviços de apoio aos estudantes, e os objetivos anuais definidos para os SAS no âmbito do SIADAP, o diretor dos SAS deve elaborar a sua proposta de orçamento, o plano de atividades e o mapa de pessoal. De forma a acompanhar o grau de prossecução dos objetivos e metas traçadas para estes serviços de apoio aos estudantes, deve ser produzido um relatório anual de autoavaliação dos SAS, incluindo os resultados alcançados e um plano de melhorias a introduzir case se justifique. O diretor dos SAS é responsável pela elaboração deste relatório de autoavaliação, que deverá ser enviado à Presidência do IPCA para integração no relatório síntese de autoavaliação do IPCA como um todo.

5.5 Procedimentos para a melhoria da qualidade dos recursos

As pessoas são o principal ativo de qualquer instituição, e muito particularmente nas instituições de ensino superior. É reconhecido que a gestão dos recursos humanos é uma das tarefas mais complexas da gestão e, por outro lado, sabe-se que a atual conjuntura dificulta a criação dos mecanismos necessários à promoção e integração na carreira, fomentando a desmotivação. Por isso, os objetivos estratégicos da instituição para a gestão dos recursos visam promover uma cultura organizacional assente na motivação, na comunicação, participação e espírito de equipa de forma a contrariar esta conjuntura.

Os padrões de qualidade ao nível dos recursos estão associados à existência de mecanismos apropriados para assegurar que o recrutamento, gestão e formação do seu pessoal docente e não docente se efetua com as devidas garantias de qualificação e competência; e de mecanismos que permitem planear, gerir e melhorar os serviços e recursos materiais com vista ao desenvolvimento adequado das aprendizagens dos estudantes e demais atividades científico-pedagógicas. Neste contexto, o eixo estratégico de suporte 1 – recursos, visa assegurar um compromisso com as pessoas, valorizando as suas competências individuais, e desenvolver um modelo de gestão financeira eficiente, transparente e responsável. Por outro lado, ainda no eixo estratégico de suporte 3 – infraestruturas, os objetivos estratégicos a este nível passam por criar as infraestruturas físicas e tecnológicas capazes de responder às necessidades de ensino e investigação, e garantir o desenvolvimento de forma sustentável.

Os recursos, sejam humanos, materiais ou financeiros, são transversais a todas as dimensões da instituição. Assim, os relatórios de autoavaliação das unidades orgânicas e dos serviços devem incluir informação sobre os padrões de qualidade ao nível dos recursos existentes, as dificuldades existentes e os problemas ou falhas que é necessário suprir.

Entre os procedimentos mais importantes para garantir a qualidade ao nível dos recursos, e atendendo ao estipulado no Plano Estratégico, destacam-se:

- i. A definição dos procedimentos de recrutamento e avaliação do pessoal, docente e não docente;
- ii. a elaboração do manual de acolhimento de novos elementos;
- iii. a elaboração de um plano de formação com vista ao desenvolvimento das competências técnicas, pedagógicas ou científicas necessárias;

- iv. a elaboração do plano de manutenção das infraestruturas;
- v. a elaboração do manual de procedimentos para a gestão do imobilizado;
- vi. o desenvolvimento e acompanhamento do sistema de contabilidade de custos;
- vii. a monitorização do Plano Anti-Corrupção e Infrações Conexas do IPCA.

O administrador, pelas funções desempenhadas ao nível da gestão da maioria dos recursos da entidade, tem um papel ativo na definição destes procedimentos e na avaliação dos padrões de qualidade alcançados.

6. Produção da informação e sua difusão

6.1 As fontes de informação

A produção de informação fiável e relevante para a tomada de decisão, e a sua publicação e difusão periódica para os *stakeholders* com interesse nessa informação constituem referenciais básicos a considerar no desenvolvimento de um sistema de garantia da qualidade (Santos, 2011). Neste contexto, a instituição deve estar dotada dos mecanismos necessários para permitir a recolha e produção da informação bem como a sua divulgação.

No seguimento destas linhas de orientação, o Plano Estratégico do IPCA, no âmbito do eixo estratégico de suporte 5 – governação, comunicação e imagem, estabelece como objetivos garantir um sistema de informação integral que suporte a tomada de decisão e promova uma comunicação eficaz e garantir e materializar um modelo de gestão estratégica orientado para os objetivos e resultados.

A existência de um sistema de informação que permita obter, em tempo oportuno e de forma fiável, informação sobre as atividades desenvolvidas na instituição, os níveis de recursos afetos e os resultados obtidos constitui um ponto de partida fundamental para assegurar a garantia e a melhoria da qualidade. Assim, as diversas fontes de informação (como o SIGES, o repositório científico, inquéritos diversos, etc.) devem estar devidamente tratadas e monitorizadas de forma a permitir interligar a informação que permite obter os formulários, análises e relatórios finais necessários à análise dos níveis de desempenho obtidos pela instituição. Os diversos serviços envolvidos na produção dessa informação devem zelar pela manutenção, atualização e qualidade das fontes de informação de forma a salvaguardar a fiabilidade da informação obtida. Compete ao GAQ, com o apoio técnico dos serviços de informação e comunicação do IPCA, tratar, analisar e sistematizar a informação de forma global.

O Quadro A.4 em anexo, além de apresentar um conjunto de indicadores úteis à avaliação do desempenho institucional, em cada uma das dimensões, define também as diversas fontes de informação necessárias à produção e medida destes indicadores. A integração das diversas fontes de informação no sistema de informação permitirá medir os diferentes tipos de indicadores e obter os seguintes *outputs* fundamentais à avaliação da qualidade:

Quadro 6.1: Produção de *outputs* pelo sistema de informação

Dimensão	Grupo de indicadores	Outputs previstos
Ensino e aprendizagem	i. Caracterização dos estudantes; ii. Resultados académicos; iii. Perceção dos estudantes e docentes sobre a qualidade do ensino.	Relatório autoavaliação da UC; Relatório autoavaliação do curso; Relatórios de avaliação pedagógica; Estudos sobre o perfil dos estudantes 1º ciclo, 1ª vez; Estudos sobre o nível de procura e qualidade à entrada nos cursos do IPCA;
Investigação e desenvolvimento	i. Nível de atividade; ii. Produtividade.	Estudo sobre as causas do sucesso/insucesso escolar;
Relações com o exterior	i. Empregabilidade; ii. Perceção de diplomados e empregadores; iii. Mobilidade e internacionalização iv. Registo de patentes.	Estudo sobre o percurso e trajetórias dos diplomados; Relatório autoavaliação do departamento; Relatório autoavaliação da UO; Relatório síntese de avaliação do IPCA e da concretização do Plano Estratégico;
Recursos	i. Recursos humanos; ii. Recursos materiais; iii. Indicadores de custos.	Relatório de contas consolidado; Relatório de atividades; Orçamento.

6.2 A divulgação e difusão da informação produzida

A divulgação e difusão da informação produzida constituem pressupostos básicos para garantir o envolvimento dos diferentes atores e *stakeholders* nos processos de melhoria da qualidade. Como decorre da política institucional para a qualidade, a instituição deve proporcionar as condições adequadas à participação ativa da comunidade académica e *stakeholders* em geral, e assegurar a divulgação, junto de toda a comunidade académica e demais *stakeholders*, da informação sobre a política, as estruturas e os processos de melhoria da qualidade do IPCA.

Isto não implica, contudo, que sejam estabelecidos níveis de divulgação diferenciados consoante o tipo de *output* produzido. Assim, haverá informação global que será objeto de divulgação e difusão para o ambiente interno e externo da instituição, designadamente o Plano Estratégico, o Relatório de atividades (que passará a incluir informação sobre o grau de concretização das metas definidos no Plano), o Manual da Qualidade e outros documentos relacionados com o SIGQa_IPCA, entre outros. A página na Internet constituirá o meio por excelência para a divulgação desta informação. Seguindo os padrões nacionais e

internacionais, a instituição preocupa-se ainda em manter atualizada a informação relativa aos seguintes aspetos:

- a. Oferta formativa de 1º e 2º ciclo e de cursos não conferentes de grau;
- b. Objetivos de aprendizagem, competências a adquirir e as saídas profissionais de cada ciclo de estudos;
- c. Políticas de acesso e preferências existentes;
- d. Informação sobre oportunidades de mobilidade;
- e. Corpo docente e respetiva qualificação;
- f. Serviços de apoio disponíveis aos estudantes;
- g. Informação sobre horários dos serviços, formulários, requerimentos e mecanismos de apresentação de reclamações e sugestões;
- h. Instrumentos de gestão variados;
- i. Estrutura orgânica e estatutos aplicáveis;
- j. Documentos em discussão pública;
- k. Despachos aprovados;
- l. Legislação diversa aplicável ao ensino superior;
- m. Outras informações.

Por outro lado, há informação que deverá ser objeto de divulgação no ambiente interno da instituição, com níveis de divulgação diferenciados como se apresenta no quadro seguinte:

Quadro 6.2: Níveis de divulgação da informação

Informação/outputs	Níveis de divulgação
Ficha da UC	Estudantes que frequentam a UC Docentes que lecionam a UC
Resultados genéricos/agregados sobre a perceção de estudantes e docentes sobre o ensino*	Estudantes (por curso) Academia em geral
Resultados individuais sobre a perceção de estudantes e docentes sobre o ensino	Docente Responsável da UC Diretor de curso (resultados por curso) Diretor de departamento Diretor da UO
Relatórios de autoavaliação da UC	Coordenador do grupo disciplinar Diretor do curso Diretor departamento Conselho de departamento Diretor da UO Conselho Pedagógico
Relatórios de autoavaliação do curso	Diretor do curso



Manual da Qualidade
MQ_IPCA – edição nº 1

	Diretor da UO
	Conselho Pedagógico
Relatório de autoavaliação da UO	Conselho Técnico-científico
	Conselho para a Avaliação e Qualidade
Diversos estudos sobre a qualidade dos processos de ensino/aprendizagem	Divulgação a toda a comunidade IPCA (não impede que determinados estudos possam ter uma divulgação ilimitada)

* Compete ao Conselho Pedagógico definir os níveis de agregação da informação a divulgar aos estudantes.

7. Do SIGQa-IPCA ao sistema integrado de gestão

Os objetivos e a estrutura do SIGQa_IPCA devem estar devidamente interligados com o sistema de gestão da instituição, conduzindo assim a um sistema integrado de gestão de desempenho baseado na estratégia institucional. Ao integrar a política da qualidade na gestão estratégica da instituição garante-se uma interligação da missão e dos objetivos estratégicos da instituição com os indicadores, os padrões de qualidade e as metas a atingir. Com base nos relatórios produzidos ao nível dos projetos de ensino, das unidades orgânicas e dos serviços, será possível produzir um relatório síntese de avaliação do IPCA como um todo que terá como principal finalidade o acompanhamento e monitorização do desempenho institucional através do sistema de indicadores de desempenho proposto no Quadro A.4 em apêndice. A informação relativa aos indicadores de desempenho deve ser apresentada, sempre que possível, para o período temporal de 3 anos, de forma a permitir efetuar uma análise da evolução no tempo. Também deve ser promovida, dentro dos possíveis, a comparação dos indicadores no espaço.

Desta análise ao desempenho institucional poderá detetar-se desvios face aos padrões de qualidade desejados, e verificar-se a necessidade de se proceder a alterações dos objetivos estabelecidos no Plano Estratégico ou nas metas a atingir. Estas alterações terão de ser discutidas nos respetivos órgãos, designadamente o Conselho Geral, e aprovadas pelo Presidente.

Para uma maior facilidade na monitorização do desempenho institucional pretende-se implementar, a médio prazo, um *performance management system* (ou um *business intelligence system*) baseado no conceito do *Balanced Scorecard* (BSC) de forma a ser possível obter resultados do desempenho alcançado em tempo real, medir e corrigir os desvios dos objetivos traçados, de modo a alcançar as metas pretendidas. O objetivo é implementar uma ferramenta de apoio à decisão com vista à promoção da melhoria contínua dos níveis de desempenho institucional.

Para garantir o sucesso na implementação do SIGQa_IPCA torna-se fundamental assegurar a sua monitorização de acordo com os objetivos definidos, a sua avaliação e melhoria contínua. Nos termos dos Estatutos, compete ao Conselho para a Avaliação e Qualidade, com o apoio do Gabinete para a Avaliação e Qualidade, acompanhar o desenvolvimento, implementação e

acompanhamento contínuo do sistema, enfatizando os aspetos relacionados com a execução dos diversos procedimentos, o envolvimento dos responsáveis, o cumprimento dos prazos estabelecidos e a produção da informação necessária para medir os indicadores do desempenho institucional. Com o apoio do GAQ, o Conselho para a Avaliação e Qualidade deve aprovar um relatório anual sobre o funcionamento do SIGQa_IPCA, os principais pontos fortes e fracos e um plano de melhoria dos aspetos menos favoráveis. Estas sugestões serão posteriormente enviadas ao Presidente do IPCA que decide sobre as ações a levar a cabo.

NOTAS FINAIS

O manual da qualidade do IPCA constitui o instrumento de referência para a execução da política institucional para a qualidade, devendo ser atualizado e revisto sempre que se justifique. O compromisso da instituição para com a qualidade, a estrutura responsável, bem como os procedimentos, mecanismos e instrumentos previstos para a melhoria da qualidade estão bem evidenciados neste manual.

A elaboração deste documento pretende alcançar dois propósitos básicos: (1) produzir um documento de trabalho útil à gestão dos processos de qualidade, com uma clara definição de responsabilidades e funções no domínio da qualidade; (2) obter um documento claro, transparente e rigoroso que permita a qualquer *stakeholder*, mesmo que sejam agentes externos à instituição, compreender a estratégia e a política institucional para a qualidade.

Ao prever a produção periódica de um conjunto de *outputs*, designadamente os relatórios de autoavaliação em diversos níveis, bem o relatório síntese de autoavaliação do IPCA, numa perspetiva de evolução temporal, com a indicação do progresso verificado nos indicadores de desempenho propostos, este manual revela-se um instrumento adequado para se compreender os níveis de excelência alcançados pela instituição, as recomendações e os planos de melhoria a implementar.

Para finalizar, importa referir que o manual da qualidade apresenta as linhas orientadoras da política de melhoria da qualidade, devendo suceder-lhe diversos subsistemas que especificam os elementos necessários à execução dos processos de qualidade, com maior detalhe ao nível dos processos de ensino/aprendizagem.

REFERÊNCIAS

- ENQA. (2009). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, 3rd edition. European Association for Quality and Assurance in Higher Education, Helsínquia.
- EUA. (2009). *Improving quality, enhancing creativity: change processes in European Higher Educations Institutions*. QAHECA report.
- MACHADO DOS SANTOS, Sérgio. (2011). *Análise comparativa dos processos europeus para a avaliação e certificação de sistemas internos de garantia da qualidade*. A3ES, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.
- RJAES – Lei nº 38/2007 de 16 de Agosto – Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior.
- RJIES - Lei nº 62/2007 de 10 de Setembro – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior.
- SARRICO, Cláudia. (2010). *Indicadores de Desempenho para Apoiar os Processos de Avaliação e Acreditação de Cursos*. A3ES, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (disponível em http://www.a3es.pt/sites/default/files/Estudo_IndicadoresDesempenho.pdf).

APÊNDICES

Lista de Quadros em apêndice:

- A.1 - Âmbito dos serviços centrais do IPCA
- A.2 - Mapa de inquéritos para a avaliação periódica dos processos de ensino e aprendizagem
- A.3 - Participação dos parceiros, internos e externos, no sistema de garantia da qualidade
- A.4 - Sistema de indicadores para a medida do desempenho institucional

Quadro A.1 – Âmbito dos serviços centrais do IPCA

	Serviços	Âmbito
Serviços de natureza administrativa	Divisão Administrativa e Financeira	Gestão financeira, patrimonial, orçamental e de controlo interno. Gestão do aprovisionamento e do património e execução de outras atividades no domínio financeiro.
	Divisão de Recursos Humanos	Gestão administrativa dos recursos humanos, nomeadamente remunerações e outros abonos, procedimentos relativos à contratação, segurança social, assiduidade e outras tarefas associadas á formação e avaliação do desempenho dos trabalhadores não docentes.
	Divisão Académica	Execução de várias tarefas no domínio da gestão académica, apoio na criação e alteração de ciclos de estudos e organização dos concursos locais de acesso ao ensino superior e gestão administrativa dos processos que afetam a vida dos estudantes, desde a fase da matrícula até à conclusão do curso.
	Divisão de SI	Conceção e planeamento das aplicações informáticas, das comunicações, da infraestrutura de rede, de servidores e de bases de dados, assessoria técnica à tomada de decisões naqueles domínios e apoio aos utilizadores.
	Biblioteca	Preservação, enriquecimento e tratamento técnico do património bibliográfico e documental do IPCA, bem como apoio ao ensino e à investigação.
Serviços técnicos de apoio	Gabinete de Apoio à Presidência	Execução das tarefas técnicas e administrativas diretamente relacionadas com a Presidência, nomeadamente gestão dos contactos e audiências do Presidente e à representação do Instituto e superintender nos assuntos de protocolo a cargo da presidência.
	Gabinete de Controlo Interno	Realização de atividades de controlo interno de modo a avaliar a organização, funcionamento, fiabilidade e qualidade dos sistemas de controlo, com vista à identificação de problemas e à formulação de recomendações de melhoria.
	Gabinete de Assessoria Jurídica	Apoio jurídico aos órgãos e serviços do IPCA em todos os assuntos referentes à área de recursos humanos e financeiros, assuntos académicos do património e gestão de espaços.
	Gabinete de Aquisições e Gestão de Infraestruturas	Gestão de aquisições e manutenção dos espaços e edifícios do IPCA, promoção da eficácia, eficiência e redução de custos em matéria de bens e serviços.
	Gabinete de Comunicação e Imagem	Conceção e realização de atividades com vista à promoção da identidade e imagem do IPCA, na comunidade interna e externa.
	Gabinete de Relações Internacionais	Gestão e execução de todos os assuntos relativos ao intercâmbio de estudantes, docentes e trabalhadores ao abrigo de programas comunitários e outros.
	Gabinete para a Avaliação e Qualidade	Dinamização e acompanhamento do SIGQa_IPCA, bem como de todos os processos de autoavaliação e avaliação externa do IPCA, nos domínios do ensino e da investigação. Identificação de necessidades e oportunidades de melhoria em articulação com as diversas estruturas de cada UO.
	Gabinete do Emprego, Empreendedorismo e ligação às Empresas	Apoio a atividades de inovação, I&D e empreendedorismo, nomeadamente recolha e divulgação de informação sobre programas e organizações nacionais e internacionais que suportem e financiem a investigação científica, o desenvolvimento tecnológico e a formação avançada e desenvolvimento de atividades que promovam a integração dos diplomados do IPCA na vida ativa.

Fonte: Adaptado do Regulamento Orgânico dos Serviços Centrais do IPCA (aprovado pelo Despacho PR nº 99/2012)

Quadro A.2 – Mapa de inquéritos para a avaliação periódica

TIPO DE INQUÉRITO	OBJETIVOS	PÚBLICO-ALVO	METODOLOGIA	RESPONSÁVEL PELA APLICAÇÃO	PERIODICIDADE
Inquéritos aos novos estudantes	Recolher opinião dos estudantes 1º ciclo 1ª vez relativamente a: - Escolha do IPCA (como tiveram conhecimento, opção pelo IPCA e curso...) - Caracterização sociodemográfica	Estudantes 1º ciclo	Questionário on-line	SA	Anual
Avaliação do Processo de Ensino e Aprendizagem	Recolher a perceção dos estudantes sobre o ensino/aprendizagem para cada par UC/Docente	Estudantes (1º, 2º ciclo + CET + PG)	Questionário on-line	GAQ	Semestral
	Recolher a perceção dos docentes sobre o ensino/aprendizagem para cada par UC/Docente	Docentes	Questionário on-line	GAQ	Semestral
	Recolher opinião dos estudantes sobre o curso /IPCA (funcionamento, organização, etc.)	Estudantes (1º, 2º ciclo)	Questionário on-line	GAQ	Anual
Inquérito aos estudantes Erasmus – IN	Recolher opinião dos estudantes sobre o processo de mobilidade: - Receção das IES - Acompanhamento durante o programa - Curso/UC's frequentadas - Satisfação global	Estudantes Erasmus	Questionário on-line	GAQ/GRI	Semestral
Inquérito aos estudantes Erasmus – OUT		Estudantes Erasmus	Questionário on-line	GAQ/GRI	Semestral
Inquérito aos diplomados	Conhecer a situação dos diplomados face ao emprego e trajetórias profissionais	Diplomados	Questionário on-line/Questionário por telefone	G3E	Bianual
Inquérito aos empregadores	Recolher opinião junto de entidades empregadoras relativamente a colaboradores formados no IPCA	Entidades empregadoras	Questionário em papel/on-line	G3E	Bianual
	Levantamento de necessidades de formação				

Quadro A.3 – Participação dos parceiros, internos e externos, no sistema de garantia da qualidade

Parceiro	Participação em órgãos com responsabilidade no SIGQa - IPCA	Participação nos processos de garantia da qualidade	Resposta a inquéritos
Docentes	<p>Conselho Geral</p> <p>Conselho Académico</p> <p>Conselho para a Avaliação e Qualidade</p> <p>Conselho Técnico-Científico</p> <p>Conselho Pedagógico</p> <p>Conselho de Departamento</p> <p>Comissões Diretivas de Mestrado</p> <p>Direções de curso</p> <p>Conselho consultivo da UO^(a)</p>	<p>Participação em Comissões designadas pelo CAQ</p> <p>Participação em Comissões de Avaliação da UO^(a)</p> <p>Elaboração da ficha da UC</p> <p>Elaboração dos relatórios de autoavaliação (UC, curso, ...)</p> <p>Colaboração na elaboração dos relatórios de autoavaliação da UO</p> <p>Elaboração de planos de melhoria</p> <p>Participação em equipas de auditoria pedagógica</p>	<p>Avaliação do processo de ensino/aprendizagem em relação ao par docente/UC</p> <p>Avaliação global da satisfação (<i>colaborador</i>)</p>
Estudantes	<p>Conselho Geral</p> <p>Conselho Académico</p> <p>Conselho para a Avaliação e Qualidade</p> <p>Conselho Pedagógico</p> <p>Conselho consultivo da UO^(a)</p>	<p>Participação em Comissões designadas pelo CAQ</p> <p>Participação em Comissões de Avaliação da UO^(a)</p> <p>Participação em equipas de auditoria pedagógica</p>	<p>Inquérito aos novos estudantes</p> <p>Avaliação do processo de ensino/aprendizagem (UC)</p> <p>Avaliação da satisfação (curso/IPCA)</p> <p>Inquéritos aos estudantes Erasmus (IN/OUT)</p> <p>Avaliação da satisfação com os serviços</p>
Colaboradores (<i>não docentes</i>)	<p>Conselho Geral</p> <p>Conselho Académico</p> <p>Conselho para a Avaliação e Qualidade</p>	<p>Participação em Comissões designadas pelo CAQ</p> <p>Participação em Comissões de Avaliação da UO^(a)</p>	<p>Avaliação global da satisfação (<i>colaborador</i>)</p>
Diplomados	Conselho consultivo da UO ^(a)	Participação na elaboração de propostas de criação de cursos	Inquérito aos diplomados
Entidades Empregadoras		Participação na elaboração de propostas de criação de cursos	Inquérito aos empregadores
Entidades Externas	<p>Conselho Geral</p> <p>Conselho para a Avaliação e Qualidade</p> <p>Conselho consultivo da UO^(a)</p>		

a) Conforme previsto nos estatutos da UO.

Quadro A.4 – Sistema de indicadores para a medida do desempenho institucional

Dimensão	Grupo de indicadores	Tipo	Indicador	Descrição do indicador	Nível de agregação	Periodicidade	Fonte
Ensino e aprendizagem	I.1 Características dos estudantes	Nível de procura/ Atração	I.1.1 Percentagem de vagas preenchidas	Nº de vagas preenchidas/nº total de vagas	Curso	Anual	GAQ/DGES
			I.1.2 Percentagem de estudantes que ingressam pela 1ª vez	Nº estudantes que ingressam pela 1ª vez / nº total de estudantes	Curso	Anual	SA
			I.1.3 Percentagem de estudantes inscritos via CNA	Nº estudantes inscritos via CNA/nº total de estudantes	Curso	Anual	SA/DGES
			I.1.4 Percentagem de estudantes inscritos via regimes especiais	Nº estudantes inscritos via regimes especiais/nº total de estudantes	Curso	Anual	SA/DGES
			I.1.5 Nota último estudante colocado	Nota de candidatura do último estudante colocado	Curso	Anual	GAQ/DGES
			I.1.6 Nota média dos estudantes colocados	Nota média de candidatura dos estudantes colocados			
			I.1.7 Percentagem de estudantes em 1ª opção	Nº de estudantes colocados em 1ª opção/nº total de estudantes colocados			
		Perfil dos estudantes	I.1.8 Nível médio de escolaridade dos pais	Escolaridade média dos pais dos estudantes	Curso; regime	Anual	SA
			I.1.9 Percentagem de estudantes bolseiros	Nº de estudantes bolseiros/nº total de estudantes	Curso; regime	Anual	SAS
			I.1.10 Origem geográfica dos estudantes	Distribuição percentual dos estudantes inscritos	Curso; regime	Anual	SA
			I.1.11 Percentagem de estudantes a tempo parcial	Nº de estudantes a tempo parcial/nº total de estudantes	Curso; regime	Anual	SA
			I.1.12 Percentagem de estudantes com estatuto de trabalhador-estudante	Nº de estudantes TE/nº total de estudantes	Curso; Regime	Anual	SA
			I.1.13 Distribuição dos estudantes por sexo	Distribuição percentual dos estudantes inscritos	Curso; regime	Anual	SA

Quadro A.4 – Sistema de indicadores para a medida do desempenho institucional (cont.)

Dimensão	Grupo de indicadores	Tipo	Indicador	Descrição do indicador	Nível de agregação	Periodicidade	Fonte
I. Ensino e aprendizagem	I.2 Resultados académicos	Resultados académicos	I.2.1 Taxa de sucesso escolar	Nº de ECTS aprovados no curso/nº total ECTS matriculados pelos estudantes	Curso; regime	Anual	SA
			I.2.2 Taxa de aprovação	Nº de ECTS aprovados/nº total de ECTS avaliados	Curso; regime	Anual	SA
			I.2.3 Classificação média dos diplomados	Soma da classificação final de curso dos diplomados do curso/nº de diplomados do curso	Curso; regime	Anual	SA
			I.2.4 Tempo médio de conclusão do curso	Nº total de inscrições efetuadas pelos diplomados do curso/ nº de diplomados do curso	Curso; regime	Anual	SA; GAQ
			I.2.5 Taxa de abandono escolar	Nº estudantes que ingressaram em n-3/n-2 e não se voltaram a matricular na instituição/nº total de estudantes que ingressaram em n-3/n-2	Curso; regime	Anual	SA; GAQ
	I.3 Perceção dos estudantes sobre o ensino	Grau de satisfação	I.3.1 - Nível médio de satisfação dos estudantes em relação ao par UC/docente	Média aritmética das respostas obtidas nos questionários de avaliação pedagógica, numa escala de likert de 7 pontos	Curso; regime	Anual	GAQ
			I.3.2 - Nível médio de satisfação dos estudantes em relação ao curso	Média aritmética das respostas obtidas nos questionários sobre a satisfação com o curso, numa escala de likert de 7 pontos	Curso; regime	Anual	GAQ
II. I&D	II.1 Nível de atividade	Atividade e qualidade da investigação	II.1.1 Percentagem de docentes doutorados integrados em unidades de investigação financiadas pela FCT	Nº docentes doutorados integrados em unidades de investigação financiadas pela FCT/ nº total de docentes doutorados	Área científica; departamento	Anual	Repositório científico;
			II.1.2 Percentagem de docentes doutorados integrados em unidades de investigação financiadas pela FCT e avaliadas com o mínimo de Bom	Nº docentes doutorados integrados em unidades de investigação financiadas pela FCT com classificação mínima de Bom/ nº total de docentes doutorados	Área científica; departamento	Anual	Repositório científico; REBIDES
			II.1.3 Nº de orientações de mestrado por docente doutorado ETI	Nº total de orientações de mestrado/nº docentes doutorados ETI	Área científica; departamento	Anual	Repositório científico;
			II.1.4 Nº de orientações de doutoramento por docente doutorado ETI	Nº total de orientações de doutoramento/nº docentes doutorados ETI	Área científica; departamento	Anual	Repositório científico;

Quadro A.4 – Proposta de um sistema de indicadores para a medida do desempenho institucional (cont.)

Dimensão	Grupo de indicadores	Tipo	Indicador	Descrição do indicador	Nível de agregação	Periodicidade	Fonte
II. I&D	II.2 Nível de atividade	Resultados da investigação	II.2.1 Orientações de mestrado concluídas por docente doutorado ETI	Nº de orientações de mestrado concluídas/nº docentes doutorados ETI	Área científica; departamento	Anual	Repositório científico
			II.2.2 Número de publicações registadas nas bases de dados Thomson Reuters por docente doutorado ETI	Nº totais de publicações/nº de docentes doutorados ETI	Área científica; departamento;	Anual	GPEARI - Thomson Reuters
			II.2.3 Índice de impacto das publicações científicas nas bases de dados Thomson Reuters	Soma dos índices de impacto das publicações/nº total de publicações	Área científica; departamento	Anual	GPEARI - Thomson Reuters
			II.2.4 Número de citações nas bases de dados Thomson Reuters por docente doutorado ETI	Nº de citações nas bases de dados/nº docentes doutorados ETI	Área científica; departamento	Anual	GPEARI - Thomson Reuters
III. Relações com o exterior	III.1 Empregabilidade	Empregabilidade	III.1.1 Percentagem de diplomados à procura de emprego	Nº de diplomados à procura de emprego/nº total de diplomados inquiridos	Curso	Anual	IEFP; OEE; SA
			III.1.2 Percentagem de diplomados que obteve emprego em setores de atividade relacionados com a área do curso	Nº de diplomados que estão empregados na área do curso/nº total de diplomados inquiridos	Curso	Anual	IEFP; OEE; SA
			III.1.3 Percentagem de diplomados que obteve emprego até um ano depois de concluído o curso	Nº de diplomados em n-1 que estão empregados um ano após concluir o curso/total de diplomados em n-1	Curso	Anual	IEFP; OEE; SA
			III.1.4 Percentagem de diplomados empregados que auferem remuneração superior à remuneração média nacional da população ativa licenciada	Nº diplomados empregados que auferem remuneração superior à remuneração média nacional/nº total de diplomados inquiridos	Curso	Bianual	OEE; SA

Quadro A.4 - Sistema de indicadores para a medida do desempenho institucional (cont.)

Dimensão	Grupo de indicadores	Tipo	Indicador	Descrição do indicador	Nível de agregação	Periodicidade	Fonte
III. Relações com o exterior	III.2 Perceção de diplomados e empregadores	Nível de satisfação	III.2.1 Nível médio de satisfação dos diplomados com a formação obtida na instituição	Média aritmética das respostas obtidas nos questionários sobre a empregabilidade, numa escala de likert de 7 pontos	Curso	Bianual	OEE
			III.2.2 Nível médio de satisfação dos empregadores com o desempenho dos diplomados da instituição	Média aritmética das respostas obtidas nos questionários sobre a empregabilidade, numa escala de likert de 7 pontos	Curso	Bianual	OEE
	III.3 Registo de patentes	Patentes	III.3.1 Nº de patentes registadas por docente doutorado ETI	Nº de patentes registadas/nº total de docentes doutorados ETI	Área científica	3 anos	G3E
			III.3.2 Percentagem de estudantes que concretizaram o seu plano de negócios	Nº de estudantes que criaram o próprio negócio/nº estudantes que apresentaram um plano de negócios no G3E	UO	Anual	G3E
	III.4 Mobilidade e internacionalização	Mobilidade	II.3.1 Percentagem de estudantes em programas de mobilidade	Nº de estudantes em programas de mobilidade/nº total de estudantes	Curso	Anual	GRI; SA
			II.3.2 Percentagem de docentes em programas de mobilidade	Nº de docentes em programas de mobilidade/nº total de docentes	Curso	Anual	GRI; SA
		Internacionalização	II.3.3 Percentagem de estudantes estrangeiros	Nº de estudantes estrangeiros/nº total de estudantes	Curso	Anual	GRI; SA
			II.3.4 Percentagem de docentes estrangeiros	Nº de docentes estrangeiros/nº total de docentes	UO	Anual	GRI; SA
IV. Recursos	IV.1 Recursos humanos	Qualificação do corpo docente	IV.1.1 Percentagem de docentes (doutorados + especialistas) ETI	Nº docentes doutorados + especialistas ETI/nº total de docentes ETI	Área científica; Departamento;	Anual	Repositório científico
			IV.1.2 Percentagem de docentes doutorados ETI	Nº docentes doutorados ETI/nº total de docentes ETI	Área científica; Departamento;	Anual	Repositório científico
			IV.1.3 Percentagem de docentes especialistas	Nº de docentes especialistas/ Nº total docentes	Área científica; Departamento;	Anual	Repositório científico
			IV.1.4 Percentagem docentes convidados	Nº de docentes convidados/ Nº total docentes	Área científica; Departamento;	Anual	Repositório científico

Quadro A.4 – Sistema de indicadores para a medida do desempenho institucional (cont.)

Dimensão	Grupo de indicadores	Tipo	Indicador	Descrição do indicador	Nível de agregação	Periodicidade	Fonte
IV. Recursos	IV.1 Recursos humanos	Recursos humanos por estudante	IV.1.5 Nº de estudantes por docente ETI	Número de estudantes inscritos (1º e 2º ciclo) /número docentes ETI	UO	Anual	Repositório científico; SA
			IV.1.6 Nº de estudantes por docente ETI (doutorados + especialistas)	Número de estudantes inscritos (1º e 2º ciclo)/número docentes ETI (doutorados + especialistas)	UO	Anual	Repositório científico; SA
			IV.1.7 Nº de estudantes por cada colaborador ETI	Número de estudantes inscritos (1º e 2º ciclo)/número de colaboradores ETI	IPCA	Anual	SA; RH
			IV.1.8 Número de docentes ETI por cada colaborador ETI	Nº de docentes ETI/ nº colaboradores ETI	IPCA	Anual	RH
			IV.1.9 Nível médio de satisfação dos estudantes com os serviços prestados	Média aritmética das respostas obtidas nos questionários de avaliação dos serviços, numa escala de likert de 7 pontos	Por serviço	Anual	GAQ
	IV.2 Recursos materiais	Recursos materiais por estudante	IV.2.1) Número de estudantes por m2 de área	Nº de estudantes inscritos/ área afeta ao ensino e investigação (salas de aula, laboratórios, etc.)	IPCA	5 anos	Serviços centrais
			IV.2.2) Número de computadores disponíveis para estudantes e trabalhadores	Nº de computadores/nº de estudantes Nº de computadores/nº de trabalhadores (docentes e não docentes)	IPCA	5 anos	Centro de informática
			IV.2.3) Número de livros por estudante	Nº de livros existentes na biblioteca/nº de estudantes inscritos	IPCA	5 anos	Biblioteca

Quadro A.4 – Sistema de indicadores para a medida do desempenho institucional (cont.)

Dimensão	Grupo de indicadores	Tipo	Indicador	Descrição do indicador	Nível de agregação	Periodicidade	Fonte
IV. Recursos	IV. 3 Indicadores económicos	Indicadores económicos	IV.3.1 Custo hora com pessoal docente	Somatório das despesas com o pessoal afeto a cada departamento/nº de horas dos docentes do departamento	Departamento	Anual	Serviços financeiros
			IV.3.2 Custo total por estudante de 1º ciclo	Custo total do 1º ciclo /nº total de estudantes inscritos no 1º ciclo	1º ciclo	Anual	Sistema de contabilidade e analítica
			IV.3.3 Custo total por estudante de 2º ciclo	Custo total do 2º ciclo /nº total de estudantes inscritos no 2º ciclo	2º ciclo	Anual	Sistema de contabilidade e analítica
			IV.3.4 Receitas liquidadas resultantes de I+D+i por docente doutorado ETI	Receitas liquidadas em atividades de I+D+i /nº docentes doutorados ETI	IPCA	Anual	Serviços financeiros
			IV.3.5 Percentagem de receitas próprias liquidadas resultantes de prestação de serviços à comunidade	Receitas liquidadas resultantes de serviços prestados/total de receitas próprias liquidadas	IPCA	Anual	Serviços financeiros
			IV.3.6 Taxa de cobrança das receitas próprias	Valor das receitas próprias cobradas/total de receitas próprias	IPCA	Anual	Serviços financeiros