Associação Europeia de Universidades (EUA)

Programa de Avaliação Institucional

INSTITUTO POLITÉCNICO DE SETÚBAL

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA EUA

Dezembro de 2008

Equipa:
John Kelly, Presidente
Bert Hoogewijs
Rossella Iraci
Helena Jasna Mencer
Tia Loukkola, Secretária

Índice

1. Introdução 3
2. Governação e Gestão 5
3. Perfil Académico 6
4. Investigação 8
5. Recursos Humanos 10
6. Garantia da Qualidade 11
7. O IPS e a Comunidade 13
8. Capacidade de Mudança 13
9. Conclusões 14
10. Anexos 17

1. Introdução

O presente relatório é o resultado da avaliação do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), Portugal. A avaliação decorreu no quadro de um acordo celebrado entre o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) de Portugal e o Programa de Avaliação Institucional (IEP) da Associação Europeia de Universidades (EUA). Os Termos de Referência prescreviam a avaliação por parte do IEP, durante o período compreendido entre 2007 e 2008, de 10 instituições portuguesas de ensino superior (universidades públicas e privadas e politécnicos). Essas 10 instituições foram seleccionadas pelo MCTES para co-financiamento no âmbito desta avaliação, no quadro de um concurso público aberto a todas as IES portuguesas. Cada uma das avaliações cumpriu o padrão estabelecido pelo IEP em matéria de avaliação institucional. Cada instituição será objecto de um relatório separado.

1.1 Programa de Avaliação Institucional

O Programa de Avaliação Institucional (IEP) é um serviço independente prestado por membros da Associação Europeia de Universidades (EUA), que elabora avaliações com vista a assistir as instituições participantes no desenvolvimento contínuo da sua gestão estratégica e cultura interna de qualidade.

Os aspectos característicos do Programa de Avaliação Institucional são os seguintes:
- Forte tónica na fase de auto-avaliação;
- Perspectiva europeia e internacional;
- Abordagem de avaliação por pares;
- Apoio ao aperfeiçoamento.

O IEP tem por enfoque a instituição no seu conjunto e não cada um dos programas ou unidades de estudo. Está centrado:
- Nos processos de tomada de decisão e estruturas da instituição, bem como na eficácia do planeamento estratégico;
- Na relevância dos mecanismos de qualidade internos e na medida em que os resultados que geram são utilizados na tomada de decisão e no planeamento estratégico, centrando-se ainda nas lacunas detectadas nos referidos mecanismos internos.

Esta avaliação é orientada por quatro questões chave, baseadas numa abordagem de 'adequabilidade ao (e do) objectivo':
- O que procura fazer a instituição?
- Como procura fazê-lo?
- Como sabe se funciona?
- Que mudanças poderá a instituição empreender com vista a melhorar?

1.2 O Instituto Politécnico de Setúbal e o contexto nacional

O Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) surge no âmbito da criação em Portugal da nova rede de ensino superior politécnica em 1979, integrando inicialmente as duas Escolas localizadas em Setúbal; a Escola Superior de Tecnologia (ESTSetúbal) e a Escola Superior de Educação (ESE). Actualmente, o IPS engloba, para além destas, mais três Escolas Superiores: a Escola de Ciências Empresariais (ESCE), a Escola de Tecnologia do Barreiro (ESTBarreiro) e a Escola de Saúde (ESS). As actividades das cinco Escolas Superiores são coordenadas pelos Serviços da Presidência (SPR). Existe ainda uma sexta unidade organizacional, orientada para o apoio aos

estudantes: os Serviços de Acção Social (SAS), responsável pelo alojamento, alimentação, apoio psicológico e actividades desportivas e recreativas.

O IPS conta actualmente com 6.498 estudantes, 506 docentes e 191 não docentes. Disponibiliza uma oferta formativa de 9 cursos do 2º ciclo, 26 cursos do 1º ciclo, 12 cursos de Nível 4 e 17 cursos de pós-graduação. Nos termos da legislação portuguesa, os Politécnicos não estão autorizados a conferir graus de investigação.

Enquanto instituição pública, o IPS tem como principal financiador o Estado, através das verbas inscritas no Orçamento de Estado, as quais são complementadas com receitas próprias provenientes de propinas, contratos de investigação e de serviços ao exterior. O recrutamento, selecção e avaliação do pessoal docente, e do pessoal técnico e administrativo não docente, estão enquadrados pelos respectivos estatutos de carreira, assim como por outras regulamentações centrais concebidas para todos os funcionários públicos. Por sua vez, o recrutamento do pessoal, tanto em números como em categoria, é igualmente limitado por lei e por constrangimentos orçamentais.

O processo de avaliação do IPS decorreu num período algo conturbado, havendo a expectativa, tal como refere o Relatório de Auto-Avaliação Institucional (RAAI), de que venha a contribuir para ajudar a instituição "*a lidar com os desafios que tem pela frente*". No período que decorreu entre a primeira e a segunda visita da Equipa de avaliadores, o IPS teve de submeter à apreciação do Ministério propostas de novos estatutos para o Instituto. À data da elaboração do presente relatório ainda se encontrava pendente a homologação do Ministério. Na segunda visita foi também disponibilizado à Equipa de avaliadores o conteúdo essencial dos novos estatutos. Contudo, a análise levada a cabo no presente relatório reflecte a situação existente na altura em que as visitas foram realizadas.

1.3 O Processo de Auto-avaliação

O processo de auto-avaliação foi desenvolvido por uma Comissão de Avaliação Institucional (CAI-IPS). Esta Comissão, coordenada por uma Vice-Presidente do IPS, integrava os seguintes elementos:

- Albertina Palma – (coordenadora) Professora Adjunta da ESE e Vice-Presidente do IPS,
- Bill Williams – Equiparado a Professor Adjunto da ESTBarreiro,
- Fernando Almeida – Professor Adjunto da ESE e Presidente do seu Conselho Pedagógico,
- Joaquim Silva Ribeiro – Professor Coordenador da ESCE,
- Rodrigo Lourenço – Professor Adjunto e Vice-Presidente da ESTSetúbal
- Madalena Gomes de Silva – Professora Coordenadora da ESS
- Andreia Godinho Lopes – Administradora dos SAS,
- João Rodrigues – Estudante e
- Ana Catarina da Palma Neves – Apoio técnico.

Com o intuito de assegurar a participação de toda a comunidade do IPS, foi adoptada a seguinte metodologia:

- Solicitação de envio de documentação considerada relevante a todos os órgãos de gestão de cada uma das Escolas e às associações de estudantes;

- Elaboração de questionário aberto às estruturas acima referidas no sentido de estas transmitirem as suas percepções das actividades institucionais, práticas de gestão e funcionamento;
- Seis reuniões abertas com grupos seleccionados, com vista à clarificação e validação dos primeiros resultados;
- Apresentação e discussão pública da versão preliminar do relatório em reuniões plenárias em ambos os campus e por via electrónica.

O relatório de auto-avaliação do IPS e respectivos anexos foram enviados à Equipa de avaliadores em Maio de 2008. As visitas da Equipa de avaliadores ao IPS foram realizadas de 18 a 20 de Junho e de 8 a 11 de Outubro de 2008, respectivamente. No período entre visitas, o IPS enviou alguma documentação adicional à Equipa de avaliadores.

1.4 A Equipa de avaliadores (equipa final)

A Equipa de avaliadores era constituída por:

- Professor John Kelly, Presidente, antigo Escrivão e Presidente Adjunto do University College Dublin, Irlanda
- Bert Hoogewijs, Director Geral do University College Ghent, Bélgica
- Sra. Rossella Iraci, Estudante de doutoramento, Especialista no Processo de Bolonha e anterior membro do Comité Executivo da União Europeia de Estudantes (ESU)
- Professora Helena Jasna Mencer, Professora de Engenharia Química, anterior Reitora da Universidade de Zagreb, Croácia
- Sra. Tia Loukkola, Secretária, Gestora Sénior de Programas na EUA. A Sra. Loukkola substituiu o anterior secretário da equipa, o Sr. Sylvain Kahn, após a primeira visita a Setúbal, quando se constatou que o Sr. Kahn não iria poder participar na segunda visita devido a incompatibilidade de horários.

A Equipa considerou o relatório de auto-avaliação um documento excelente, expondo com pormenores sólidos e claros os vários pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Além disso, o diálogo mantido durante ambas as visitas veio confirmar o facto de as comunidades interna e externa do IPS terem estado plenamente envolvidas no processo.

A Equipa agradece ao IPS, ao seu pessoal, diplomados, parceiros externos ao nível local e comunidade estudantil a abertura e a disponibilidade demonstradas para debater a auto-análise da instituição, bem como o igualmente importante acolhimento muito caloroso com que a brindou por ocasião das suas visitas.

2. Governação e Gestão

Com base no material fornecido pelo IPS, e durante as entrevistas conduzidas pela Equipa durante as duas visitas, tornou-se evidente a existência de uma aspiração clara ao reforço da identidade corporativa do Instituto, em virtude de as cinco Escolas terem sido, até há muito pouco tempo, entidades independentes em muitos aspectos. Tal como refere o RAAI:

"Ao longo da sua existência o IPS tem-se caracterizado por um modelo de gestão descentralizado que se traduziu numa diversidade significativa das dinâmicas, cultura e organização entre as Escolas. Todavia, tendo em vista uma maior articulação, é objectivo para os próximos cincos anos:

– A promoção da centralização de serviços, processos ou funções numa perspectiva de obtenção de melhor optimização de recursos e eficácia;
– A melhoria da gestão da informação institucional e dos circuitos de informação interna;
– A melhoria da eficácia do funcionamento orgânico institucional do IPS e das unidades orgânicas.

Durante as visitas, foram apresentados à Equipa vários exemplos concretos destes avanços, registando-se que os novos estatutos do Instituto irão também dotar o Presidente e a administração central de mais instrumentos de reforço da coesão do IPS. As novas unidades centrais que prestam serviços ao conjunto das Escolas são, por exemplo, as unidades de investigação e desenvolvimento, empreendedorismo e transferência de conhecimento, relações internacionais e mobilidade, comunicação e imagem, recursos de TIC e garantia e gestão da qualidade do ensino. A excelência exige uma centralização, sendo estes passos rumo à centralização fortemente apoiados pela Equipa. Constata-se que, em conformidade com a Lei portuguesa, as Escolas gozam de um elevado grau de autonomia científica e pedagógica. A Equipa entende que um dos principais desafios para o Presidente e para a administração central é encontrar o equilíbrio adequado entre a independência e autonomia académica totais até à data, e a necessidade recentemente identificada de uma autoridade centralizadora forte. A possibilidade de as ideias fluírem não só de cima para baixo, mas também de baixo para cima é fundamental para um etos académico enérgico, bem como o facto de nem todos os desenvolvimentos serem promovidos pela administração central. A Equipa considera os referidos progressos de suma importância, não só para o etos académico da instituição e para o seu desenvolvimento interno, mas também para a sua visibilidade aos olhos das comunidades externas. É importante que o IPS exiba uma imagem global perante o universo exterior, proporcionando, ao mesmo tempo, liberdades adequadas aos vários níveis académicos internos.

Por conseguinte, a Equipa encoraja o IPS a continuar a seguir esta via. Tal como reconhece o RAAI, trata-se de um organismo em transição, sendo sublinhada a necessidade de se reflectir muito bem sobre qual a autoridade que deverá ser centralizada e sobre o que deverá ser deixado aos níveis das Escolas. Teceremos mais algumas considerações a este respeito mais à frente neste relatório, em cada uma das respectivas secções.

3. Perfil Académico

Embora a missão da avaliação no âmbito do IEP não seja apreciar os padrões académicos do IPS, a Equipa foi levada a constatar que o ensino ministrado pela Instituição corresponde às expectativas dos *stakeholders*. E embora se verifique variações, tal como sucede em todas as instituições de ensino, os alunos declararam-se, na generalidade, satisfeitos com os professores e com os procedimentos. Esta noção ficou vincada nas reuniões mantidas com diplomados e representantes das indústrias locais, que expressaram um elogio unânime aos padrões académicos do IPS, e à qualidade dos seus diplomados, que apresentam níveis reduzidos de desemprego. O IPS é extremamente reputado entre as comunidades de Setúbal, sendo o acesso ao mesmo muito competitivo para os estudantes. Constatou-se a existência de muito boas relações entre o pessoal docente e os estudantes, em todo o IPS, sendo que, em várias entrevistas, os estudantes se congratularam bastante pela política de abertura e de fácil acesso aos seus professores.

Muito do debate incidiu sobre a implementação do Processo de Bolonha e sobre a reestruturação de programas de ensino. Em algumas áreas, sobretudo na de Engenharia, verificou-se a dificuldade de encaixar todo o currículo nos 3 anos prescritos pela legislação portuguesa. Claro está que Bolonha não especifica que o primeiro grau deva ter a duração de três anos, mas sim que essa deverá ser a sua duração mínima. Os estudantes queixaram-se da sobrecarga de trabalho com que se vêm por vezes confrontados, à semelhança do pessoal docente. No entanto, a Equipa constata que com 6.498 estudantes e cerca de 506 docentes, o rácio professor/aluno, de 12.8:1, é muito bom em termos de padrões internacionais, variando entre 9.0:1 nas escolas com ensino laboratorial e 19.0:1 na escola de gestão. Eis o que refere o RAAI relativamente aos problemas de implementação do Processo de Bolonha:

"Apesar da adaptação dos planos de estudos ao modelo de Bolonha nas Escolas do IPS se ter feito de forma generalizada, o espaço curto de tempo em que ocorreram as transformações curriculares não permitiu um suficiente aprofundamento e generalização dos novos métodos de ensinar e aprender, que decorrem deste novo modelo."

Por conseguinte, a Equipa corrobora a ideia formulada no RAAI de que:

"… o IPS se encontra num processo de experimentação e aprendizagem, em que assume especial relevância o esforço adicional para a recolha de informações sobre o seu desenvolvimento, de reflexão crítica sobre as novas práticas e os resultados nas aprendizagens dos estudantes e no trabalho dos docentes e de identificação e correcção das anomalias que forem sendo reveladas. A avaliação destes processos sugere ainda a revelação de necessidades de formação dos docentes, como dimensão essencial do nível de qualidade que se pretende atingir."

A Equipa considera positivo o facto de a recentemente designada unidade central de garantia da qualidade, a UNIQUA, em colaboração com as cinco Escolas, pretender dedicar mais atenção aos programas de estudo – princípios de acumulação de créditos, carga horária de docentes e alunos, bem como todas as questões relacionadas com a garantia da qualidade que analisaremos mais à frente neste relatório, uma vez que os referidos programas foram adaptados com vista a cumprir os princípios do Processo de Bolonha. O objectivo principal deste exercício deverá ser ajudar a Instituição e as Escolas a compreenderem os processos de ensino, bem como ajudá-las a reestruturar os planos de estudos, caso necessário, com o intuito de os tornar mais eficientes e eficazes e, por conseguinte, mais vantajosos tanto para os docentes como para os estudantes.

Foram fornecidas estatísticas à Equipa, a qual foi também informada por docentes e estudantes da existência de níveis muito elevados de desistência e insucesso em algumas disciplinas de determinados cursos. Este dado é alarmante, uma vez que a Equipa tomou conhecimento da existência de alguns mecanismos de apoio aos estudantes, de aconselhamento psicológico e de acção social. No entanto, o IPS não possui actualmente um sistema abrangente de apoio à aprendizagem, ainda que existam planos com vista à sua criação. Ao introduzir um sistema deste tipo, um dos principais desafios que o Instituto enfrenta é a necessidade de mudar a mentalidade dos professores e enveredar por uma abordagem de aprendizagem centrada no estudante. A Equipa exorta o IPS, não só a investigar as situações ilustradas pelas estatísticas e testemunhos de docentes e estudantes, mas também a tomar as iniciativas adequadas à resolução das causas subjacentes. De igual modo, para premiar a excelência estudantil, sugere-se o lançamento de um programa abrangente de prémios a atribuir aos estudantes, com entrega anual de prémios aos níveis das Escolas, incluindo acções do tipo *Dean's List*, bem como por parte do Presidente nas

cerimónias de abertura do ano lectivo. Esses prémios distinguiriam o êxito académico ou o sucesso na participação em actividades da comunidade estudantil e/ou desportivas.

A Equipa constata o nível relativamente baixo de participação, de ambos os lados, por parte de estudantes do programa de mobilidade ERASMUS, reconhecendo as dificuldades tanto ao nível de idiomas como de financiamento. Constata ainda que, nos últimos dois anos, a mobilidade dos estudantes do IPS aumentou em 44%, percentagem que se espera se venha a manter. A internacionalização do IPS é uma estratégia que deveria ser activamente impulsionada e estimulada em todas as Escolas, sobretudo no que diz respeito aos estudantes dos programas ERASMUS e Leonardo, mas também no que toca a convénios entre pessoal docente visitante e residente.

A iniciativa com vista a disponibilizar um sistema específico de admissão e cursos académicos a estudantes a partir dos vinte e três anos, e com idade superior, é uma iniciativa excelente, tal como o Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida do IPS, destinado a dar resposta às necessidades e interesses da população das áreas da Grande Setúbal.

As questões relativas à garantia da qualidade do ensino serão analisadas mais pormenorizadamente na secção deste relatório sobre garantia da qualidade.

4. Investigação

Por lei, no sistema português de ensino superior binário, os politécnicos têm por missão:

"a criação, transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental. As instituições de ensino politécnico atribuem graus de licenciatura e de mestrado, em conformidade com o disposto na lei"[1].

No entanto, nos termos da Lei Portuguesa, os Politécnicos não estão autorizados a conferir graus de doutoramento, o que dificulta realmente o desenvolvimento, por parte dos Politécnicos, de uma cultura de investigação que é universalmente considerada, no mundo académico, um elemento fundamental do ensino de cursos profissionais.

No seu Plano Estratégico, o IPS refere considerar *"o âmbito da investigação crucial para o desenvolvimento e para a afirmação dos institutos politécnicos".* Contudo, o RAAI admite também que *"não se pode dizer que tenha existido uma política de investigação claramente definida e generalizada a todas as Escolas."* O RAAI refere ainda que tal se deve ao facto de que *"(a sua) criação não tem sido considerada uma estratégia adequada à dinamização das actividades de investigação no IPS."*

A Equipa aprecia o facto de esta visão estar a mudar, corroborando inteiramente o que o RAAI menciona relativamente à investigação, nomeadamente, que *"nos últimos anos tem surgido como questão chave na vida do Instituto."*

No seu Plano Estratégico, o IPS definiu quatro objectivos estratégicos:

[1] Artigo 7º, Lei nº 62/2007. No decurso das visitas de avaliação, a Equipa foi informada de que o termo "investigação orientada" corresponde a investigação aplicada, termo este que será doravante utilizado neste relatório.

1. Prática continuada de actividades de investigação e desenvolvimento, optimizando sinergias internas, em articulação e colaboração com a comunidade e no âmbito de alianças estratégicas ou Redes de Conhecimento.
2. Aumento do número de docentes doutorados.
3. Aumento d o número de projectos de I&D e de financiamento externo associado.
4. Aumento da divulgação da produção científica do IPS."

O desenvolvimento de uma cultura de investigação no IPS foi amplamente debatido como um dos maiores desafios para o Instituto. Deste modo, a investigação é uma questão à qual a Equipa dedicou particular atenção e, embora não disponha de uma solução mágica para resolver este problema – mas apoiando totalmente a intenção de o IPS vir a desenvolver um etos de investigação – sugere os princípios e ideias que passamos a expor.

É absolutamente escusado salientar que a investigação é um aspecto fundamental e vital do perfil académico de todos os programas de ensino superior, variando a sua natureza e intensidade dos planos de estudos mais profissionalizantes dos politécnicos, aos programas mais académicos das universidades. Assim sendo, os estudantes dos politécnicos terão de ser colocados perante o desafio dos projectos de investigação associados aos seus cursos de licenciatura. De igual modo, o desenvolvimento académico e curricular terá de ser permanentemente enriquecido pelas actividades de investigação do pessoal docente que lecciona os cursos.

A inexistência de programas de doutoramento constitui um desafio para o IPS, tal como deverá constituir para todos os politécnicos de Portugal. O RAAI reconhece este facto, afirmando que esta situação *"não tem permitido a concentração de esforços em determinadas áreas de investigação e a necessária constituição de grupos de investigação internos fortes e de elevada relevância."*

Com vista à promoção da investigação no Instituto, o IPS estabeleceu de forma corajosa, e algo ambiciosa, o objectivo de aumentar para pelo menos 50% o número de docentes doutorados até 2011, sendo que a legislação nacional exige apenas 15%. Com uma percentagem de 17% do seu corpo docente doutorado, o IPS cumpre neste momento o requisito mínimo nacional. Nestas circunstâncias, a Equipa felicita o IPS pelo seu programa de apoio à formação avançada, que concede licenças e apoio financeiro para taxas de frequência, ao pessoal do Instituto que prossiga estudos de doutoramento numa outra universidade.

Ao analisar esta situação, a Equipa sugere que o Presidente e o IPS procurem formas, através de financiamento ou outras, de estimular e dar apoio à investigação no âmbito dos laboratórios do Instituto, admitindo que tal se possa revelar de difícil concretização. Sugere-se ainda que o IPS pondere eventualmente um acordo de geminação ou de partilha de instalações com uma universidade portuguesa, ao abrigo do qual as actividades de investigação possam ser desenvolvidas nos laboratórios do IPS, sendo embora a atribuição do grau feita por essa universidade, o que poderá, efectivamente, exigir uma grande dose de persuasão, dado que as universidades preferem obviamente que essas actividades decorram nos seus próprios laboratórios. Contudo, a Equipa considera extremamente importante que, na medida do possível, as actividades de investigação dos docentes do IPS, ainda que se trate de candidatos a doutoramento numa universidade externa, sejam desenvolvidas nos laboratórios do mesmo, com o objectivo de criar uma atmosfera de investigação dentro da Instituição.

A Equipa registou com interesse a criação, por parte de professores do IPS, de associações de investigação privadas que prestam apoio financeiro aos estudantes de

doutoramento (que desenvolvam investigação no Instituto), mas em que a

investigação é realizada em laboratórios das associações de apoio à investigação. Apesar de nos parecer uma excelente iniciativa, seria obviamente melhor que a investigação pudesse ser realizada nos laboratórios do IPS.

Uma vez que se constata que muitas empresas e sectores da indústria em Portugal se comprazem com a contratação de profissionais formados pelo Instituto, sugere-se que essas entidades sejam contactadas no sentido de fornecerem apoio ao desenvolvimento de um programa de investigação no âmbito do IPS, porventura centrado em projectos pelos quais essas entidades tenham particular interesse, salvaguardando-se, como é óbvio, o eventual surgimento de questões de propriedade intelectual, como sucede com universidades um pouco por toda a parte. No entanto, se devidamente estruturada, poderá ser uma situação proveitosa para todos, com benefícios palpáveis tanto para o IPS como para a indústria. Deveria também ser ponderada a criação de um gabinete de promoção e gestão desse tipo de convénios. Uma opção seria delegar esta tarefa a uma unidade recentemente criada: investigação e desenvolvimento ou empreendedorismo e transferência de conhecimento.

Paralelamente ao apoio que dá aos elementos mais jovens do pessoal que aspiram à obtenção de graus de doutoramento, a instituição deverá ter em mente a importância de investigadores sénior na criação e desenvolvimento de um etos de investigação. O recrutamento e o estímulo a doutorados que contem já com alguma reputação nas respectivas áreas de investigação são factores essenciais para a constância das actividades de investigação. Neste contexto, a valência de infra-estrutura de investigação que o Instituto pode oferecer é fundamental, à semelhança de alguns aspectos que analisamos na secção dedicada aos recursos humanos que se segue.

No que diz respeito à situação descrita no RAAI, de inexistência de uma política clara de investigação no Instituto, a Equipa constata que, no quadro dos novos Estatutos, cabe ao Conselho Académico a responsabilidade de desenvolver a política de investigação para o IPS. Uma vez que os presidentes dos conselhos técnico-científico e pedagógico se encontram representados nesse órgão, não deverá ser difícil coordenar a comunicação entre decisões tomadas ao nível institucional e das Escolas. Em qualquer destas eventualidades, sublinhamos que há que reservar fundos de investigação estratégicos para a gestão ao nível central.

5. Recursos Humanos

A Equipa constata a problemática situação da contratação de pessoal provocada pela situação financeira e pela legislação portuguesa. Segundo as estatísticas, cerca de 60% ou mais docentes possuem contratos de dois anos, situação que torna seguramente complexa a criação de um ambiente satisfatório e inspirador ao nível dos recursos humanos, sobretudo dado que não se prevê a concessão de vínculos a docentes com grau de mestrado ou de doutoramento. Na ausência da concessão de um vínculo formal, a Equipa aventa a possibilidade de eventual criação de um sistema de vínculos informais, que estabelecesse um acordo entre determinados docentes e o IPS, no sentido de manter a contratação até à idade normal de reforma. Constata-se, contudo, que poderia haver obstáculos de natureza jurídica a um acordo desse tipo.

O pessoal do IPS é relativamente jovem, embora isso varie em função das Escolas. Assim, para além de se recompensar a excelência já existente, a Equipa gostaria que o IPS dedicasse particular atenção à criação de programas de desenvolvimento de pessoal. Na secção relativa a investigação foram mencionadas as diligências em matéria de actividades de investigação. No entanto, é igualmente importante continuar a oferecer ao pessoal docente oportunidades de desenvolvimento das suas aptidões

pedagógicas e, para o pessoal de apoio, de aptidões relacionadas com o trabalho que desenvolve. Embora se constate a existência de um sistema de prémios de excelência para pessoal docente, a Equipa sugere a sua expansão, de forma a criar prémios anuais de elevado perfil, atribuídos pela Presidência não só por actividades de ensino mas também por actividades de investigação.

6. Garantia da Qualidade

Os processos de garantia da qualidade (GQ) do IPS estão a ser alvo de mudanças profundas. Ficou claro para a Equipa que, tal como o RAAI explicita, não se tem verificado uma definição clara de padrões ou práticas de GQ generalizadas às Escolas ou ao Instituto no seu conjunto. Embora se verifique a existência de estruturas no seio das Escolas, as suas práticas e eficácia são variáveis, pelo que não é possível afirmar que exista uma cultura de qualidade comum a todo o Instituto.

O indicador mais relevante deste facto é a criação, em Setembro de 2008, de uma nova Unidade para a Avaliação e Qualidade do IPS (UNIQUA-IPS), que ocorreu entre as visitas da Equipa de avaliadores no terreno. Trata-se de um desenvolvimento louvável, apesar de a Equipa não ter podido avaliar as actividades da referida unidade, em virtude da sua criação ser tão recente.

No entanto, é desejo da Equipa reconhecer a excelência dos objectivos gerais estabelecidos para a UNIQUA-IPS:

- "Promover uma cultura de qualidade no IPS;
- Desenvolver o sistema de garantia de qualidade do IPS;
- Institucionalizar um centro de competência na área da gestão da qualidade, que suporte as iniciativas da comunidade IPS;
- Contribuir para a definição e implementação de melhoria da qualidade, quer dos serviços prestados pelo IPS (programas de formação, I&D, consultoria, estudos e projectos), quer dos processos internos;
- Coordenar a avaliação interna e externa;
- Integrar, nos processos do IPS, as iniciativas nacionais e internacionais na área da gestão da qualidade."

Se as actividades de GQ forem concebidas para plasmar estes objectivos no âmbito da implementação nas Escolas de um programa de serviço de apoio, a Equipa considera que esta unidade contribuirá sem dúvida para promover uma cultura de qualidade comum no IPS. No diálogo mantido com a Equipa, os representantes do IPS reiteraram a sua convicção de que, ao conceber um sistema de garantia da qualidade comum a todas as Escolas do IPS, é importante ter em conta, logo desde o início, as Normas e Directrizes Europeias em matéria de GQ para instituições de ensino superior. A Equipa dá todo o seu apoio a esta abordagem.

É evidente a necessidade de métodos de avaliação sistemática no IPS. Verifica-se, por exemplo, uma enorme necessidade de maior controlo estatístico e análise, como meios de apoio à gestão. As estatísticas fornecidas à Equipa não foram particularmente bem concebidas, o que não permitiu ficar com uma impressão clara da eficácia dos programas de GQ.

Ao desenvolver o sistema de GQ para o ensino e a aprendizagem, há que efectuar, em primeiro lugar, uma análise crítica dos elementos existentes a ser geridos pelas escolas. Foi submetida à Equipa informação sobre as actividades que foram desenvolvidas até à data ao nível das escolas, e embora se verifique uma variação considerável em termos do desempenho e do impacto que essas medidas de GQ

apresentam, poderá haver boas práticas em algumas Escolas que poderiam ser adaptadas a toda a Instituição. É importante procurar evitar a sobreposição de actividades organizadas ao nível das Escolas e do IPS mas, ao mesmo tempo, poderá ainda ser considerada viável a aplicação de outro tipo de processos de GQ ao nível das Escolas, que não os coordenados pela nova unidade central. Embora se possa afigurar difícil uma uniformização de documentos e práticas entre as Escolas, a Equipa considera que uma unidade central como a UNIQUA deverá assumir a responsabilidade global pela garantia do bom funcionamento e eficácia das acções isoladas de GQ dentro das Escolas, bem como pelo processamento dos resultados.

Dado que o sistema de GQ ao nível institucional se encontra actualmente em fase de concepção, o IPS dispõe de uma oportunidade excelente para desenvolver um plano abrangente de recolha e tratamento de dados de forma interna e transversal a todas as Escolas. Experiências anteriores já comprovaram que a menos que os resultados dos dados recolhidos, por exemplo, para efeitos de avaliação de procedimentos de ensino, sejam adequadamente analisados e integrados na melhoria contínua dos métodos de ensino e aprendizagem, o processo de avaliação do ensino acabará por degenerar numa acção burocrática e sem sentido. Deste modo, não poderá ser subestimada a importância de desenvolver procedimentos que convertam os resultados do sistema de garantia da qualidade em efeitos, e na promoção desses mesmos efeitos entre toda a comunidade institucional, incluindo os estudantes. Accionar um sistema de GQ é uma operação complexa e profissional que terá de ser implementada com extremo cuidado. No meio de tudo isto, é fundamental que o pessoal docente, peça central da operação do sistema, tenha sido devidamente consultado na fase de concepção e de planeamento operacional, e que tenha consentido quanto à implementação do mesmo, independentemente das reservas e preocupações que possa ter a respeito.

A Equipa gostaria ainda de sugerir que os considerandos da Instituição relativamente aos processos de qualidade do ensino não se restrinjam unicamente à análise dos questionários destinados aos estudantes, mas que equacione também o *feedback* que poderá obter da parte de outros *stakeholders*, como antigos alunos, as entidades empregadoras, os diplomados e a comunidade socioeconómica em geral.

Por último, a Equipa gostaria de sublinhar que os índices de desistência verificados em alguns programas constituem um indicador de qualidade importante e crucial, devendo ser empreendida uma abordagem em toda a instituição, com vista à sua análise e redução. Além disso, como influenciam directamente a questão do financiamento, merecem especial atenção. Sugere-se ainda uma melhoria dos dados estatísticos, com vista a uma distinção entre estudantes que se tenham efectivamente matriculado e prosseguido os seus estudos, e os que o não tenham feito, uma vez que as tabelas estatísticas disponibilizadas à Equipa não permitiram uma apreciação clara desta situação.

7. O IPS e a Comunidade

A via de dois sentidos em termos daquilo que a comunidade pode contribuir para o Instituto e, reciprocamente, do contributo que o IPS pode dar à comunidade local, para além de formar os seus quadros, não se afigura muito activa, pelo que se sugere mudanças em ambas as direcções. Esta situação é porventura uma consequência natural da antiga estrutura multi-escolar do IPS, que era, no passado, desprovida de um enfoque central ou ímpeto unificadores. Esta situação deverá mudar agora com as novas leis e estatutos, bem como através de um reconhecimento, de ambas as partes, de que o IPS se pode tornar um motor eficaz, impulsionador do desenvolvimento económico das regiões locais, e vice-versa, no âmbito do qual os líderes locais e a Câmara Municipal possam desempenhar um papel de gestão ou consultoria mais eficaz no IPS, e no apoio ao Presidente com vista à implementação destas mudanças.

Presentemente, parece haver pouco diálogo ou dinamismo neste contexto, sendo que o Instituto surge como um organismo estranho, embora benigno, na estrutura da cidade de Setúbal. As relações públicas do Instituto assumem aparentemente uma prioridade baixa, e a imagem do IPS, tanto em termos nacionais como internacionais, e no seu sítio da Internet, poderia ser melhorada em grande medida.

8. Capacidade de Mudança

A impressão geral que a Equipa tem do IPS é de que a Instituição deu provas claras da sua capacidade de mudança, através das reformas que decorreram ao longo dos últimos dois anos. Os programas de ensino da Instituição foram adaptados para corresponder aos requisitos do Processo de Bolonha e às alterações legislativas ao nível nacional. Tal como referido acima, identifica-se claramente a necessidade de desenvolver uma política de investigação no Instituto, bem como actividades de investigação derivadas. Além disso, verifica-se a existência de vários processos com um objectivo comum de reforço da identidade corporativa do Instituto, tal como o comprovam as novas unidades de apoio ao nível central, novos estatutos e novo logótipo. Durante as entrevistas reiterou-se que a direcção e a equipa de gestão de topo se congratula com estas mudanças e que as está a apoiar de forma activa. Foram ainda apresentados à Equipa planos para a análise das mudanças implementadas, tal como mencionado nas secções supra do presente relatório. A Equipa encoraja o IPS a empreender essa análise e a aproveitar esta oportunidade para melhorar ainda mais a qualidade e a eficiência dos processos. Tal como refere o RAAI:

"No entanto, face a uma envolvente turbulenta e portadora de incerteza, existiu sempre a necessidade de introduzir outros objectivos ou acções de carácter estratégico que não se encontravam contemplados nos Planos Estratégicos."

Dado que a nova legislação confere maior autoridade financeira ao nível institucional – e não ao nível das Escolas – a Equipa encorajaria a direcção do IPS a tirar partido desta situação. No RAAI, a *"dificuldade de articulação e concertação de políticas ao nível operacional"* foi identificada como ponto fraco do IPS. Embora entendamos que esta dificuldade pode ter resultado da anterior estrutura de gestão de cinco Escolas, admite-se que se trata muitas vezes de uma questão de não se dispor dos recursos para concretizar os planos. A nova legislação parece proporcionar mais oportunidades, ao nível central do IPS, de redistribuição de verbas para actividades consideradas

importantes ao nível institucional, bem como para premiar Escolas que apresentam um bom desempenho, em conformidade com o Plano de Desenvolvimento Estratégico da Instituição.

Por muito que a Equipa se tenha congratulado pelo facto de constatar que o IPS está aberto a ideias novas e à mudança, é seu desejo encorajar energicamente a Instituição a – tal como ela própria afirmou – "ser inovadora" e usar de criatividade e imaginação para superar os obstáculos com que se depara actualmente, sobretudo no que diz respeito à criação de um ambiente de investigação e um programa de recursos humanos coerentes. A sugestão da Equipa é que não se esteja sempre a responsabilizar as leis e normativas portuguesas, mas que se procure formas de as contornar de forma legítima, de modo a poder progredir quanto aos objectivos traçados, de desenvolvimento de um etos e programa de investigação coerente e adequado ao Instituto. Não se trata obviamente de uma tarefa fácil mas, se for bem sucedida, será compensadora para todos os intervenientes, sobretudo para os estudantes do IPS.

9. Conclusões

A Equipa confirma que a presente avaliação decorreu num período de grande mudança institucional, motivada em grande medida por alterações legislativas relativas ao ensino superior em Portugal e, concretamente, aos Institutos Politécnicos. Embora, teoricamente, o RAAI mencione que *"o IPS é uma entidade pública dotada de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar face ao Estado"*, na prática o Instituto tem pouca autonomia para implementar quaisquer alterações de tipo académico ou fiscal sem as submeter à aprovação do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Face à realidade de que os programas de ensino, respectivos planos de estudo e conteúdo dos cursos, vagas de estudantes e de pessoal, verbas e financiamento operacional, são todos decididos e fixados pelo Ministério, as alterações que pode implementar limitam-se, por conseguinte, ao funcionamento interno do Instituto e à sua relação com as comunidades de Setúbal que serve em primeira instância.

No entanto, trata-se de matérias importantes, e embora o Instituto, neste momento, seja sem dúvida um organismo em fase de transição, são seguramente duras as exigências que recaem sobre a Presidência e sobre a equipa de gestão, a todos os níveis, ainda que sejam, de certa forma, entusiasmantes. Mesmo perante todas estas restrições em matéria de Governação, subsiste o potencial de transformar o IPS numa organização eficaz de ensino superior, e a Equipa entende que este potencial está a ser explorado com êxito pela Presidência e pela equipa de gestão de Setúbal.

A Equipa da EUA ficou extremamente impressionada, não só com a disponibilidade que o Instituto demonstra para empreender este tipo de mudanças, mas também com o espírito, diligência e eficácia que está a aplicar na sua concretização.

Os aspectos principais que a Equipa apreciou podem ser resumidos do seguinte modo:

- **Gestão e Governação:**

A centralização de cinco Escolas independentes numa estrutura única implica vários desafios e oportunidades para a gestão e governação do Instituto. A sinergia daí resultante encerra o potencial de criação de um Instituto mais eficaz, através da centralização dos principais programas académicos, administrativos e para

estudantes, e ainda pelo seu impacto externo nas comunidades integradas nas regiões da Grande Setúbal. A Equipa considera que as novas estruturas associadas às Escolas e ao Instituto são as correctas, mas que há que usar de flexibilidade e de muita precaução na implementação das mesmas.

- **Garantia da qualidade do ensino**

Embora não haja motivos para crer que a qualidade académica dos vários programas de cursos das Escolas não seja satisfatória, verifica-se não haver uniformidade de procedimentos de GQ, ao nível dos conteúdos programáticos e do ensino, registando-se variações nos mesmos e, em alguns casos, alguma ineficácia. Constata-se que as Escolas e a Presidência o reconhecem plenamente, e que estão actualmente a ser tomadas as medidas adequadas para corrigir esta situação.

- **Política de investigação**

É evidentemente complicado desenvolver um etos de investigação quando, por força da Lei Portuguesa, o Instituto não está autorizado a organizar programas de doutoramento, ou a conferir diplomas de investigação. O IPS e as Escolas reconhecem plenamente que uma cultura de investigação é um componente vital de todos os programas académicos que conferem habilitações profissionais, pelo que estão a explorar formas de poder vir a fazê-lo. Uma relação formal com universidades portuguesas, no âmbito da qual a investigação possa ser desenvolvida nos laboratórios do IPS, e os diplomas possam ser atribuídos pelas universidades, é uma fórmula sugerida pela Equipa, para análise. A Equipa encoraja vivamente o IPS a prosseguir a sua estratégia de busca de formas de desenvolver uma cultura de investigação, eventualmente com o apoio das indústrias locais de Setúbal.

- **Recursos humanos**

A Equipa considera que um dos desafios mais graves ao bom funcionamento do Instituto são as restrições legislativas impostas à contratação de docentes, à progressão na carreira e à concessão de vínculos, pelo que, na realidade, a existência de um sistema de gestão de recursos humanos no Instituto se afigura como uma impossibilidade. Esta situação resulta num vínculo percentual da ordem de uns escassos 33%, estando a esmagadora maioria do pessoal docente vinculado por contratos de dois anos, o que entrava seguramente o desenvolvimento de uma cultura de recursos humanos eficaz e pacífica. O Instituto possui uma política louvável de apoio à prossecução de estudos de doutoramento por parte dos seus docentes, em universidades por eles elegidas, através de licenças e de financiamento, tendo por objectivo aumentar a percentagem de docentes doutorados dos actuais 17% para 50%, até 2011.

- **Estatuto e imagem pública**

Nas várias reuniões realizadas com representantes das comunidades da cidade de Setúbal, tanto comerciais como da sociedade civil, a Equipa pôde constatar o elevado nível do Instituto e a qualidade dos seus diplomados. Contrariamente, em certa medida, a esta noção, a Equipa considera que a interacção do Instituto com as comunidades locais poderia ser melhorada, que a participação de líderes locais na qualidade de gestores ou consultores no Instituto era menos satisfatória, que as associações académicas não eram muito activas, e que o apoio à investigação por parte das indústrias locais era inexistente. A Equipa entende que estes aspectos deveriam ser resolvidos de forma enérgica, encorajando o IPS a designar um grupo de

trabalho em representação dos vários *stakeholders*, para aconselhar a Presidência em relação às medidas correctivas a tomar.

- **Nota Final**

É próprio deste tipo de avaliações que os aspectos negativos da instituição examinada sejam referidos no seu relatório, e embora o presente relatório inclua algumas observações dessa natureza, é desejo da Equipa reiterar a sua firme convicção de que o Instituto Politécnico de Setúbal é uma instituição de elevadíssima qualidade, com padrões académicos equiparáveis aos mais elevados padrões internacionais, e dotada de uma Presidência e equipa de gestão empenhadas em conduzi-la com zelo e dedicação pelos momentos turbulentos que se avizinham. A Instituição encontra-se efectivamente a braços com desafios estruturais e académicos, pelo que as exigências que recaem sobre a Presidência, gestão de topo e, de resto, sobre as demais estruturas de gestão das cinco Escolas, se situam claramente a um nível muito elevado. A Equipa está convicta de que as novas estruturas são as adequadas ao seu desenvolvimento futuro, entendendo que as opções da sua administração, a todos os níveis, por uma vontade e até por um entusiasmo em aceitar as muitas mudanças que se delineiam, lhe reservará um futuro brilhante nos universos académicos nacional e internacional.

10. Anexos

10.1 Programa da primeira visita

Dia	Hora	O Quê e Quem?	Onde?	Porquê?
18	Manhã/ Início da tarde	**Chegada da Equipa da EUA/ Transferência para Estalagem do Sado** Transporte do IPS		
18	18.15	**Reunião de Briefing**: Equipa da EUA	Estalagem do Sado?	Repartição de tarefas; análise da auto-avaliação; inventário de questões para a visita preliminar.
18	20.00	**Jantar**: Equipa de avaliadores, Presidente, pessoa de contacto, Vice-presidente	Pousada de S. Filipe, Setúbal	Acolhimento, apresentação das pessoas; consulta do programa preliminar; análise de questões-chave para a avaliação (derivadas da auto-avaliação e/ou da experiência do Presidente).
19	8.30	**Saída do hotel** Transporte do IPS		
19	9.00–9.30	**Reunião** Presidente	Serviços da Presidência (SPR)	Debater *em privado* questões a destacar na visita e no relatório da Equipa de avaliadores.
19	9.40–10.50	**Reunião de apresentação**: Equipa de avaliadores, Presidente, pessoa de contacto, Vice-presidente	SPR	Apresentação do IPS: estruturas, gestão da qualidade e gestão estratégica; ensino superior e políticas de investigação em Portugal; questões relativas aos estudantes (por ex., propinas, subsídios e apoio do Estado).
19	10.50-11.00	**Pausa para café**	SPR	
19	11.00-12.15	**Reunião com a CAI-IPS**	SPR	Compreensão do processo de

				auto-avaliação e dimensão do envolvimento institucional; utilidade da auto-avaliação para o IPS (questões levantadas, sua função em processos de planeamento estratégico)?
19	12.30-13.30	**Almoço**: Presidente, pessoa de contacto, Vice-presidente, Administradora, CAI-IPS	Claustros dos SPR	Reflexão sobre as impressões das primeiras reuniões e complemento de informação, se necessário.
19	14.15-14.45 **paralelamente**	**Visitas às Unidades**: ESTSetúbal/ ESTBarreiro **Reitores** Serviços de Acção Social (SAS) **Administradora**	ESTBarreiro/ Residência de Estudantes	Apresentação das unidades: estruturas, gestão da qualidade e gestão estratégica; análise das relações das unidades com o nível central do IPS; contributo para a auto-avaliação; papel das actividades de controlo de qualidade nas unidades.
19	14.55-15.40 **paralelamente**	**Visitas às Unidades**: ESTSetúbal/ ESTBarreiro **Representantes do corpo docente** SAS **Representantes do pessoal**	ESTBarreiro/ Residência de Estudantes	Análise das relações das unidades com o nível central do IPS; contributo para a auto-avaliação; papel das actividades de controlo de qualidade nas unidades; recrutamento de pessoal; desenvolvimento do pessoal; políticas de motivação.
19	15.50-16.30 **paralelamente**	**Visitas às Unidades**: ESTSetúbal/ ESTBarreiro **Estudantes** Serviços de Acção Social (SAS) **Estudantes**	ESTBarreiro/ Residência de Estudantes	Opiniões dos estudantes sobre a experiência do IPS (por ex., ensino e aprendizagem, contributo dos estudantes para o controlo de qualidade e tomada de decisão (estratégica).
19	17.15-18.15	**Reunião com parceiros externos**: Presidente da Câmara Municipal 2 empresas Unidade de Cuidados de Saúde	SPR	Análise das relações do IPS com parceiros externos dos sectores público e privado.

19	18.30-19.30	**Reunião de Debriefing:** Equipa da EUA	SPR	Reflexão sobre as impressões; preparação do segundo dia da visita.
19	Fim da tarde	**Jantar**: Tempo livre		
20	8.15	**Saída do hotel** Transporte do IPS		
20	8.30-9.00 **paralelamente**	**Visitas às Unidades**: ESCE/ESE+ESS **Reitores**:	ESCE/ESE	igual às unidades supra.
20	9.10-9.55 **paralelamente**	**Visitas às Unidades**: ESCE/ESE+ESS **Representantes do pessoal docente**	ESCE/ESE	igual às unidades supra.
20	10.05-10.50 **paralelamente**	**Visitas às Unidades**: ESCE/ESE+ESS **Estudantes**	ESCE/ESE	igual às unidades supra.
20	10.50-11.00	**Pausa para café**	ESCE/ESE	
20	11.00-11.30	**Visita guiada ao campus** Pessoa de contacto, CAI-IPS		
20	11.45-12.30	**Reunião de Debriefing**: Equipa da EUA	ESTSetúbal	Reflexão sobre as impressões; listagem de aspectos a acrescentar ao relatório de auto-avaliação e à segunda visita.
20	12.30-13.00	**Planeamento da visita principal**: Pessoa de contacto	ESTSetúbal	Planeamento do programa da segunda visita (selecção de unidades, pessoas específicas ou adicionais a entrevistar); apoio logístico para/ou durante a visita; salas de reunião/trabalho da Equipa de avaliadores (onde a Equipa possa elaborar o relatório preliminar)

20	13.00	**Almoço**: Presidente, pessoa de contacto, administradora	SAS	Sessão final para acordar os tópicos de documentação adicional.
20	Início da tarde	**Transfers para o aeroporto**		

10.2 Programa da segunda visita

Hora	***O Quê e Quem? Onde?***	***Porquê?***
8 de Outubro de 2008		
12.55 - 17.30	**Chegada** da Equipa de avaliadores	
Fim da tarde	**Reunião de Briefing + jantar** Apenas a Equipa de avaliadores • *Estalagem do Sado*	Repartição de tarefas, análise preliminar da estrutura e conteúdo do relatório de avaliação
9 de Outubro de 2008 (reuniões e almoço nos Serviços da Presidência)		
8.45	**Saída do hotel**	
9.00 – 10.00	**Reunião com o Presidente**	Análise *em privado* de questões a destacar na visita e no relatório da Equipa
10.10 – 11.00	**Reunião com a Comissão de Avaliação Institucional** CAI-IPS (consultar nomes e currículos no relatório)	Análise de alterações verificadas no contexto ou na situação desde da primeira visita, análise do impacto da primeira visita, discussão de informação adicional enviada à Equipa, clarificação de eventuais questões em aberto
11.00 – 11.10	**Pausa para café**	
11.10 – 12.30	**Reunião com os Presidentes dos Conselhos Directivos/ Directores das Escolas**	Análise da relação das Escolas com o nível central, no que diz respeito ao desenvolvimento estratégico e à gestão da qualidade; contributo para a auto-avaliação; questões especiais decorrentes da primeira e segunda partes da auto-avaliação e/ou do diálogo com o Presidente
12.40 – 14.00	**Almoço**	Reflexão sobre as impressões das primeiras

	Equipa de avaliadores, pessoa de contacto	visitas e complemento de informação, se necessário.
14.15 – 15.15	**Reunião com a administração central e com membros do pessoal da administração central**	Análise do papel, por ex., de documentos estratégicos da Instituição (planos de desenvolvimento, etc.) no desenvolvimento da Instituição; finanças e recursos humanos
15.30 – 16.30	**Reunião com a Presidente da Câmara de Setúbal**	Análise das relações da Instituição com as cidades
16.30 – 16.40	**Pausa para café**	
16.40 – 17.30	**Reunião com o Conselho Geral do IPS** Representantes do Conselho Geral	Análise da relação do C.G. do IPS com a equipa da Presidência, no que diz respeito à gestão estratégica e da qualidade
17.45 – 18.45	**Reunião com delegação de estudantes** Representantes dos estudantes nos órgãos de governação do IPS e membros das associações de estudantes	Opiniões dos estudantes sobre a Instituição, sobre as relações com a equipa da Presidência, sobre o contributo dos estudantes para a gestão da qualidade e para a tomada de decisão (estratégica)
19.00 – 20.00	**Reunião de Debriefing** Apenas a Equipa de avaliadores	Troca de impressões, retrospectiva do dia
Fim da tarde	**Jantar** Apenas a Equipa de avaliadores	Reflexão sobre as impressões e início da preparação dos resultados preliminares
10 de Outubro de 2008 (reuniões e almoço na ESE)		
8.30	**Saída do hotel**	
9.00 – 09.45	**Reunião com o Presidente, Vice-presidente para a Educação e Coordenador da Unidade de GQ do IPS**	Análise da futura política e organização da GQ do IPS
10.00 – 11.00	**Reunião com os Presidentes dos Conselhos Científicos das Escolas**	Análise das aspirações de investigação do IPS
11.00 – 11.10	**Pausa para café**	
11.10 – 12.10	**Reunião com os Presidentes dos Conselhos Pedagógicos das Escolas**	Análise de procedimentos de avaliação das Escolas, entre os quais, questionários dirigidos aos estudantes

12.30	**Almoço**	
13.30 – 16.50	**Reunião de Debriefing** Apenas a Equipa de avaliadores	Troca de impressões, retrospectiva do dia e redacção dos resultados preliminares
16.50 – 17.00	**Pausa para café**	
17.00 – 18.00	**Apresentação dos resultados preliminares**	Sessão aberta à comunidade do IPS e a convidados externos
20.00	**Jantar** Equipa de avaliadores, Presidente e Vice-Presidentes • *Pousada de Palmela*	Análise dos resultados preliminares apenas com o Presidente, previamente à elaboração do relatório escrito
11 de Outubro de 2008		
Manhã	Pequeno-almoço e partida da Equipa de avaliadores	