



# Relatório

**Unidade Orgânica: Escola Superior de Tecnologia da Saúde (ESTeSL)**

**Data da visita:** 15 de Junho de 2011

## **Comissão de Avaliação do IPL:**

- Professor António Belo, pró-presidente do IPL, docente na ESCS, representante do IPL,
- Professor Vítor Almeida, docente no ISEL, representante do IPL,
- Professora Isabel João, docente no ISEL, representante desta unidade orgânica do IPL,
- Professor Rui Franganito, docente no ISCAL, representante desta unidade orgânica do IPL.

## **1. Introdução**

A Comissão de Avaliação do IPL (Comissão) realizou, na data acima referida, uma reunião na ESTeSLC com o objectivo de analisar e acompanhar as medidas de melhoria propostas no relatório que resultou da visita anterior, realizada por esta Comissão em 26 de Novembro de 2010.

Esta reunião decorreu entre os membros da Comissão e os representantes dos órgãos de governo da Unidade Orgânica (UO), abrangendo, ainda, directores dos cursos e representantes dos funcionários não docentes e dos alunos.

A Comissão sugeriu que a reunião tivesse a seguinte ordem de trabalhos:

- Ponto 1. Estrutura de Gestão da Qualidade na Unidade Orgânica
- Ponto 2. Relatório da visita efectuada à Unidade Orgânica
- Ponto 3. Análise dos inquéritos efectuados

Para esta reunião a Comissão tomou particularmente em consideração os seguintes documentos principais:

Relatório da visita efectuada pela Comissão em 2 de Dezembro de 2010;

Informação constante do sítio da internet da ESTeSL, designadamente a relativa ao Gabinete da Qualidade;

Documento intitulado “Proposta de melhoria de acordo com a avaliação realizada”, elaborado pelo Gabinete da Qualidade da ESTeSL e enviado para conhecimento da comissão de avaliação do IPL em 23 de Maio de 2011;



Guião da A3ES, em fase de consulta pública, intitulado “Auditoria dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior – Projecto de Manual para o Processo de Auditoria”

Neste documento da A3ES é referido, nomeadamente, que e passa-se a citar:

“O objecto da auditoria institucional tem a ver com a estratégia institucional para a qualidade e a forma como a mesma se traduz num sistema de garantia da qualidade eficaz e bem documentado. A auditoria incide, por conseguinte, sobre os processos e procedimentos de promoção e garantia interna da qualidade, e não especificamente sobre a qualidade, em si, das actividades desenvolvidas”

A reunião, no âmbito desta visita, teve como objectivo realizar o seguimento (“*Feedback e Follow-up*”) das medidas de melhoria propostas no relatório que resultou da visita anterior realizada por esta comissão em 26 de Novembro de 2010.

Esta reunião decorreu em duas partes, primeiramente com os representantes dos órgãos de governo, sendo alargada depois, numa segunda fase, aos directores dos cursos e director de serviços

A evolução positiva da ESTeSL é patente nas palavras dos intervenientes na referida reunião. A começar pelo seu presidente, professor João Lobato, e passando por todos os presentes, quer ao nível dos órgãos de governo quer dos directores de curso, não se detectaram vozes dissonantes, apesar do ambiente livre em que a reunião decorreu.

A ESTeSL deu a devida atenção ao relatório elaborado quando da primeira visita da Comissão de Avaliação do IPL, desenvolvendo, através do GGQ e envolvendo toda a comunidade escolar, um processo de discussão dos vários aspectos referidos neste.

Estando num processo de transição, nomeadamente da presidência da escola, deram prioridade à resposta às medidas sugeridas no relatório da visita da comissão do IPL em detrimento de avançarem com medidas próprias.

Pode-se constatar o estado de implementação das medidas de melhoria da Qualidade no documento que se encontra em anexo “Relatório da implementação de medidas visando a melhoria da qualidade, ESTeSL”.

A ESTeSL não assume que existam pontos que não sejam passíveis de melhoria. Já implementou medidas de melhoria relativas a alguns dos pontos, enquanto outros foram agendados para um futuro próximo estando, nas palavras do seu Presidente, a encetar as acções necessárias para que sejam implementadas as referidas melhorias a muito breve prazo, nomeadamente no início do próximo ano lectivo.

A Comissão de Avaliação do IPL utilizou o guião que foi distribuído pelos membros da comissão (em anexo) e teve em consideração o documento da A3ES, actualmente em fase de consulta pública: “Auditoria dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade



nas Instituições de Ensino Superior – Projecto de manual para o Processo de Auditoria”, documento este onde é referido, nomeadamente, que:

“O objecto da auditoria institucional tem a ver com a estratégia institucional para a qualidade e a forma como a mesma se traduz num sistema de garantia da qualidade eficaz e bem documentado. A auditoria incide, por conseguinte, sobre os processos e procedimentos de promoção e garantia interna da qualidade, e não especificamente sobre a qualidade, em si, das actividades desenvolvidas”

E onde constam algumas orientações nomeadamente as referentes às **áreas específicas de análise** no processo de auditoria institucional.

## **2. Estrutura de Gestão da Qualidade na Unidade Orgânica**

A ESTeSL já definiu a estrutura para a gestão da qualidade com um “Gabinete de Gestão da Qualidade” constituído por dois a quatro docentes e um a dois funcionários, de cariz mais operacional, criado em Outubro de 2010. Este gabinete é dependente directamente do Presidente. Definiu igualmente um Conselho para a qualidade composto pelos Presidentes e Vice-Presidentes dos órgãos de governo, Directores de Curso e de Departamento, Director de serviços, coordenadores de serviços e gabinetes, bem como representantes dos estudantes. Este Conselho será responsável pela definição das políticas associadas à qualidade e será criado formalmente a breve prazo. Apesar deste Conselho ainda não estar formalizado tem havido reuniões no sentido de promover uma cultura para a qualidade. O presidente, Professor João Lobato, informou que ainda em Julho iriam efectuar alguns debates internos no sentido de construir uma agenda para a qualidade obviamente alinhada com a agenda do IPL.

Têm preconizado a elaboração do plano da qualidade a partir de Setembro de 2011 e para o biénio 2012-2013.

Esta estrutura revela duas preocupações. A primeira é a preocupação em envolver os vários órgãos de governo da Escola procurando desta forma uma participação alargada num processo que tem de ser de todos. Esta estrutura permite minimizar eventuais causas de atrito por alegada ingerência mútua nas competências legais de cada órgão como, por exemplo, as derivadas do RJES (atribuição ao Conselho Pedagógico da responsabilidade dos inquéritos ao nível académico). Com esta organização será possível acordar no Conselho para a qualidade, onde o Conselho Pedagógico está representado, a melhor forma de implementar os inquéritos necessários à Qualidade sem atropelos de competências.



A este Conselho caberão funções mais consultivas de apoio ao processo de Qualidade do que executivas. É ao Gabinete de Gestão da Qualidade que caberá a responsabilidade de planear e promover, sobre o controlo do Presidente e segundo os critérios acordados no Conselho para a Qualidade, as medidas para a Qualidade.

O Prof. Lobato realçou a preocupação na sensibilização da escola para a cultura da Qualidade e com a mobilização das pessoas em geral

O Prof. Lobato salientou ainda a dificuldade em conseguir mobilizar os estudantes para este processo.

A ESTeSL elaborou o regulamento para a Qualidade (em anexo) dando desta forma mais um passo para a prossecução com êxito deste processo.

A ESTeSL procede à divulgação dos assuntos relativos ao processo da Qualidade nas suas páginas na Internet [ <http://www.ESTeSL.ipl.pt/index.php?conteudo=servicos&id=30>, 2011/06/24].

### **3. Relatório da visita efectuada à Unidade Orgânica**

Para efeitos de enquadramento registe-se que a visita efectuada às instalações a 26 de Novembro de 2010, teve como finalidade a preparação da UO para o processo de auditoria institucional para a certificação dos sistemas internos de garantia da qualidade, conforme anunciado pela A3ES.

Nessa ocasião efectuaram-se reuniões com os responsáveis dos órgãos de gestão da UO, bem como outros responsáveis, com alguns docentes, com funcionários não docentes e ainda com alunos e antigos alunos.

Foi assim possível à Comissão tomar conhecimento acerca das instalações, sobre a estrutura organizacional e funcional da UO e recolher demais informações necessárias à realização do seu trabalho.

Foi elaborado um relatório desta visita, visando cada um dos referenciais enviados antecipadamente às UO, tendo a Comissão formulado um conjunto de propostas de melhoria para os 10 referenciais elencados. Este relatório foi enviado à ESTeSL para conhecimento e eventuais comentários.

Sobre este relatório foi enviado para conhecimento da comissão de avaliação do IPL, em 23 de Maio de 2011, o documento intitulado "Relatório da implementação de medidas para a melhoria da qualidade".

Segue-se uma síntese da abordagem feita a cada um dos referenciais, tendo como base o que se encontra escrito no documento elaborado pela ESTeSL, em anexo, os esclarecimentos prestados pelo presidente e pelos demais elementos presentes



durante a apresentação e o entendimento da Comissão face ao que antecede e às evidências apresentadas, ou à falta delas.

### **Referencial 1 - Definição de política e objectivos de qualidade**

*A instituição deve consolidar uma cultura de qualidade apoiada numa política e em objectivos de qualidade formalmente definidos e publicamente disponíveis.*

Houve uma preocupação na criação das estruturas internas de gestão da qualidade, como já referido antes, envolvendo os diversos órgãos da escola

A cultura da qualidade e respectiva divulgação é difundida através das suas páginas;

Procurou-se incluir os estudantes neste processo da qualidade embora sejam sentidas algumas dificuldades na sua mobilização;

Embora previstas no relatório da escola que serviu de resposta ao da comissão do IPL, a estrutura sistematizada de monitorização da qualidade continua a estar no campo das “boas intenções”. A responsabilidade é também atribuída ao sistema de informação que tem limitações quanto à obtenção dos indicadores necessários a este processo;

Consideram essencial a expansão a todo o IPL da qualidade aos processos administrativos e financeiros.

### **Referencial 2 - Definição e garantia da qualidade da oferta formativa**

*A instituição deve definir mecanismos para a avaliação e renovação da sua oferta formativa, desenvolvendo metodologias para a aprovação, o controlo e a revisão periódica dos seus cursos.*

O Plano Académico Individual dos docentes, ainda não foi implementado, de forma a avaliar a realização dos objectivos propostos, pelos docentes. Este deverá estar integrado e em articulação com o Plano de Actividades da Instituição;

Pensaram, mas ainda não foi constituído, o observatório dos diplomados têm, no entanto, efectuado inquéritos aos diplomados; No final do ano os dados irão ser disponibilizados aos directores de curso;

Pelos dados obtidos pela escola através dos inquéritos e não só, monitorizam a empregabilidade dos seus diplomados tendo concluído que é boa em todos os cursos;



### **Referencial 3 - Garantia da qualidade das aprendizagens e apoio aos estudantes**

*A instituição deve dotar-se de procedimentos que permitam promover e comprovar a qualidade do ensino que empreende e garantir que este tem como finalidade fundamental favorecer a aprendizagem dos estudantes.*

Foram discutidas, em parceria com o Conselho Pedagógico, acções conducentes à melhoria das UC, bem como a monitorização do abandono no 1º ano e das taxas de reprovação mais altas em algumas UC, assim como a implementação de medidas para minimizar os problemas detectados.

Está, ainda, prevista a elaboração de relatórios anuais pelos directores de curso. (a implementar); Está também prevista a realização de relatórios de prioridade curricular que são relatórios de auto-reflexão a realizar pelos professores de cada UC. Foi, no entanto, referido que para tal o professor precisa de dados e de um conjunto de indicadores que lhe têm que ser fornecidos pelos serviços.

Estão a efectuar experiências piloto em alguns cursos, nomeadamente no de Saúde Ambiental (o qual regista o maior índice de abandono), no que se refere ao problema do insucesso e do abandono escolar; este curso desenvolveu actividades ao nível do segundo semestre no sentido de reforçar a permanência dos alunos na escola e consequentemente diminuir a taxa de abandono, tal como se encontra referido no relatório de implementação de medidas para a melhoria da qualidade apresentado pela ESTeSL de Abril de 2011. É intenção da ESTeSL monitorizar e avaliar em que medida as experiências realizadas conduziram efectivamente aos resultados esperados.

O horário de atendimento aos discentes é um aspecto formal. No entanto, na prática o atendimento aos alunos é flexibilizado pela facilidade de comunicar via e-mail, o que facilita o apoio prestado pelos docentes em especial no caso dos docentes convidados. Apesar da elevada percentagem de docentes que não estão com contrato a tempo inteiro, dedicação exclusiva, os alunos não se queixam do apoio prestado pelos docentes.

Não existe um sistema formal de tutoria. Não é uma prática sistemática na escola. Existem contudo algumas experiências bem sucedidas de tutoria, nomeadamente em Análises Clínicas; em análises clínicas existe a figura de tutor para acompanhar um conjunto de alunos (8-10 alunos). Este sistema funciona em regime voluntário por parte dos alunos, no entanto a primeira reunião é contudo obrigatória.

A nomeação do provedor do estudante está para breve.

Os horários dos alunos, apesar do esforço para o racionalizar, continuam limitados na sua execução pelo tipo de contrato da maioria dos docentes. Segundo constou na reunião tem existido um esforço interno para melhorar os referidos horários; foi criada uma comissão para a elaboração dos horários que mantém no entanto a voz do



Conselho Pedagógico. No entanto, este continua a ser um aspecto que merece uma especial atenção.

A ESTeSL já tinha uma “cultura” de realização de inquéritos em “papel” antes do início deste processo mais formal da Qualidade. Há cerca de 6 anos que procedem a inquéritos periódicos. O actual modelo de inquérito proposto às escolas do IPL, apesar das contribuições de todas as unidades orgânicas para o novo modelo a implementar, tiveram também como base os anteriormente efectuados nesta escola.

Os inquéritos são efectuados periodicamente, uns semestralmente, outros anualmente, conforme o seu objectivo, os inquéritos de avaliação das UC/docente são realizados presencialmente no próprio semestre, cerca de quinze dias antes do término das aulas, sendo desta forma realizados antes da avaliação, e os inquéritos relativos à Escola e ao curso são realizados anualmente. Os resultados são debatidos no âmbito dos vários órgãos com especial relevo para o Conselho Pedagógico onde este debate é aberto a toda a comunidade escolar.

É opinião desta comissão que os passos propostos pela ESTeSL estão de acordo com o esperado quanto ao tratamento a dar aos inquéritos, quer quanto à sua realização, quer quanto à sua divulgação e consequências.

#### **Referencial 4 - Recursos humanos**

*A instituição deve contar com mecanismos que assegurem que o recrutamento, gestão e formação do seu pessoal docente e pessoal de apoio se efectua com as devidas garantias para que possam cumprir com eficácia as funções que lhes são próprias.*

Uma percentagem elevada dos docentes da escola estão a pensar concorrer ao grau de especialista; No entanto neste momento ainda não há docentes na escola com o título de especialista.

A nível de doutorados a escola espera atingir ou mesmo ultrapassar os níveis previstos na lei dentro de três a quatro anos.

A escola continua com sérias dificuldades no que se refere ao pessoal não docente;

#### **Referencial 5 - Recursos materiais e serviços**

*A instituição deve dotar-se de mecanismos que lhe permitam planear, gerir e melhorar os serviços e recursos materiais com vista ao desenvolvimento adequado das aprendizagens dos estudantes e demais actividades científico-pedagógicas.*



A comunicação institucional com os serviços centrais do IPL continua lenta, na maioria das vezes, acarretando dificuldades suplementares ao funcionamento da escola. Salientaram inclusive o problema do “curto-circuito” dos órgãos de governo da escola por parte dos serviços centrais do IPL na interacção com os funcionários não docentes da escola; melhorar procedimentos e comunicação formal com o IPL e agilizar a troca de informação.

Queixam-se da falta atempada de respostas por escrito e de orientações por parte dos serviços centrais do IPL. Inúmeras vezes, segundo afirmaram, nem há resposta aos *emails* enviados para os serviços centrais;

Consideram importante a melhoria da gestão dos recursos humanos entre a escola e o IPL;

Consideram que algumas das suas dificuldades passam pela não formalização dos contactos de maneira a torná-los ágeis e eficientes mas formais;

Outro ponto salientado foi a frequente alteração das orientações burocráticas por parte dos serviços centrais do IPL;

Preocupação com a alteração do normativo legal, o qual é diferente de anos anteriores, e que acarreta por vezes alterações de última hora” por necessidade de reinterpretção da lei;

Os processos burocráticos já levaram a que, em alguns casos, o pagamento aos docentes contratados se tivesse atrasado um ano; Existem mestrados muito dependentes dos professores convidados o que pode vir a comprometer o funcionamento destes cursos.

Para resolverem parte dos problemas burocráticos relatados antes, consideram necessário uniformizar os procedimentos burocráticos na ESTeSL para melhorarem todo o processamento burocrático;

Face ao reparo dos alunos sobre a falta de disponibilidade de comida fora de horas quando têm de vir estudar para a escola, o assunto está adiado para ser tratado para o ano dada a necessidade de negociar com as entidades que exploram os bares e cafetarias da ESTeSL e com os SAS;

## **Referencial 6 - Sistemas de informação**

*A instituição deve dotar-se de mecanismos que permitam garantir a recolha, análise e utilização dos resultados e de outra informação relevante para a gestão efectiva dos cursos e demais actividades.*

No que diz respeito a melhorar o sistema de recolha e análise da informação, as limitações do sistema de informação existente impõem entraves que se esperam ultrapassados a médio prazo;



### **Referencial 7 - Informação pública**

*A instituição deve dotar-se de mecanismos que permitam a publicação periódica de informação actualizada, imparcial e objectiva, tanto quantitativa como qualitativa, acerca dos cursos e graus oferecidos.*

Pretendem implementar a disponibilização da informação sobre as FUC também em inglês durante o próximo ano;

Reconhecem a falta de evidências sobre o que fazem. A não divulgação desses dados, nomeadamente da produção científica dos seus docentes, leva a um desconhecimento por parte, quer dos pares, quer da sociedade em geral. Para minimizarem este problema vão divulgar o anuário científico da escola nas suas páginas na Internet;

### **Referencial 8 - Investigação e desenvolvimento**

*A instituição deve dotar-se de mecanismos para promover e avaliar a actividade científica, tecnológica e artística adequada à sua missão institucional.*

Estão a iniciar a fomentação de grupos de investigação na própria escola, dado que os docentes da escola que desenvolvem investigação normalmente o fazem no âmbito de outras instituições;

### **Referencial 9 - Relações com o exterior**

*A instituição deve dotar-se de mecanismos para promover e avaliar a colaboração interinstitucional e com a comunidade, nomeadamente quanto ao seu contributo para o desenvolvimento regional e nacional.*

De referir também as acções tendentes a evidenciar a relação da ESTeSL com a comunidade, através da criação do Gabinete de Programas de Serviços à Comunidade.

### **Referencial 10 - Internacionalização**

*A instituição deve dotar-se de mecanismos para promover e avaliar as suas actividades de cooperação internacional.*



Para os estudantes Erasmus existe também a figura de tutor que funciona bem no acolhimento. O seguimento destes alunos não está sistematizado.

## Conclusão

A ESTeSL deu passos muito importantes na prossecução não apenas do objectivo de implementar um sistema interno de garantia da qualidade mas, mais importante ainda, na da melhoria da própria qualidade.

Nos 6 meses que mediaram entre as duas visitas da Comissão de Avaliação do IPL, a evolução no bom sentido é notória. Este esforço da ESTeSL traduziu-se numa melhoria evidente de alguns indicadores da A3ES, e perspectivas de melhoria a curto prazo nos restantes, que foram utilizados como guião para a análise de cada uma das escolas do IPL.

A ESTeSL, embora não seguindo ainda um modelo formal como, por exemplo, EFQM ou CAF, criou para o seu sistema interno de garantia da qualidade uma estrutura que nos parece relativamente simples e eficaz (o futuro o confirmará). Isto está de acordo com aquilo que o Prof. Sérgio Machado dos Santos citou na sua apresentação na ESELx, em 27 de Abril de 2011 [“Cultura de Qualidade nas Instituições de Ensino Superior / Política de Garantia da Qualidade / Os Primeiros Passos”]:

*“The quest for the Holy Grail of optimum quality assurance is more about smart systems than about large ones”*

O modelo de estrutura para a Qualidade utilizado pela ESTeSL parece-nos também estar de acordo com a necessidade de evitar fardos burocráticos excessivos por parte de todos os intervenientes neste processo, como aconselhado em:

“A garantia de qualidade não se deverá converter num fardo burocrático, com a normalização dos sistemas e destruição do potencial de criatividade das universidades. O sistema de garantia de qualidade não pode criar trabalho em vez de qualidade (Sursock, 2002). Pelo contrário, os processos a ele associados deverão ser uma componente no desenvolvimento de uma cultura de qualidade, potenciando as oportunidades de debate interno e reflexão, de construção de visões e estratégias de evolução nas IES. Nos comunicados das reuniões dos Ministros da Educação da União Europeia de Berlin e Bergen, ficou claramente explicitado que a responsabilidade pela garantia da qualidade nas IES é das próprias instituições (EHEA, 2003; 2005). Cada instituição terá de encontrar o seu modelo próprio, num equilíbrio entre as imposições legais da regulação governamental e a autonomia institucional (Santiago, Tremblay, Basri, & Arnal, 2008).”, [“2010: Acreditação Ano Zero. Os Sistemas Internos de Garantia de Qualidade das Instituições de Ensino Superior em Portugal”, Madalena Fonseca, A3ES].



Requerendo este processo da Garantia da Qualidade um esforço contínuo é de enaltecer o esforço que tem vindo a ser realizado pela ESTeSL, isto apesar da carga de trabalho extra que este processo implica para todos os envolvidos.

É nossa convicção de que os passos já dados pela ESTeSL, quer na criação e evolução do sistema interno de garantia da qualidade, quer na difusão da cultura da qualidade por todos os intervenientes neste processo, quer na melhoria dos indicadores que contribuem para a própria qualidade, já está a dar frutos e mais irá dar a médio e longo prazo.

É nosso parecer que, embora apenas tenha dado os primeiros passos de um caminho muito longo, a ESTeSL está no caminho correcto. Está de acordo com as definições a ter em conta neste tipo de processos, nomeadamente ao pretender implementar uma cultura da qualidade no seu seio e para ela também contribuindo, num esforço que tem de ser conjunto, no âmbito de todo o IPL:

“A cultura de qualidade, por seu turno, traduz-se num conjunto compartilhado e aceite de padrões de Qualidade – princípios – inserido no sistema de gestão das instituições. Segundo o glossário de termos básicos e definições da UNESCO, revisto em 2007, o conhecimento e compromisso com a qualidade do ensino superior, associados a uma cultura sólida de evidências e à gestão eficiente dessa qualidade, são os elementos de uma cultura de qualidade; a qual vai evoluindo de acordo com os novos paradigmas de qualidade no ensino superior” (UNESCO/ CEPES, 2007, p. 77)

Face ao anteriormente referido é nossa opinião que se pode classificar a ESTeSL, no que se refere ao sistema interno de garantia da qualidade, como “**em desenvolvimento (desenvolvimento substancial)**”.

IPL, 24 de Junho de 2011

#### **A Comissão de Avaliação do IPL**

---

António Belo

Vítor Almeida

Isabel João

Rui Franganito