



INSTITUTO
SUPERIOR
TÉCNICO

Proposta de Integração dos Mecanismos
de
Gestão da Qualidade
do
Processo de Ensino/Aprendizagem

SIQuIST, Dez 09

Área de Estudos e Planeamento
Marta Pile (Coord.)

ÍNDICE

ÍNDICE	2
1. INTRODUÇÃO	3
2. SIQuIST	4
2.1. Objectivos	4
2.2. Modelo	5
2.3. Metodologia	7
3. MECANISMOS DE GESTÃO DA QUALIDADE DO ENSINO/ APRENDIZAGEM	9
3.1. Identificação dos processos	9
3.2. Modelo de comunicação dos processos	12
3.3. Caracterização dos processos	13
4. NOTAS FINAIS	13
BIBLIOGRAFIA	15

1. INTRODUÇÃO

Consciente da conjuntura que se vive no contexto do Ensino Superior português, em particular, que:

- qualquer um dos processos de avaliação sistémica da qualidade, levados a cabo pelas organizações internacionais European Association for Quality Assurance in Higher Education (**ENQA**)¹ e **OCDE**², tinham como recomendações a necessidade de promoção da qualidade e excelência nos sistemas de Ensino Superior português;
- os estatutos do IST³ (artº 6) prevêem a melhoria contínua das suas actividades, baseada num sistema interno que inclui a auto-avaliação e procedimentos de promoção da qualidade;
- a inevitabilidade das mudanças que se avizinham, nomeadamente, a resposta ao imperativo legal⁴ de desenvolvimento, por parte das IES, de sistemas próprios de garantia da qualidade passíveis de certificação cuja validação pela nova Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (**A3ES**) poderá simplificar e até mesmo dispensar procedimentos de avaliação mais aprofundados por parte desta Agência;

O IST iniciou em 2007 um processo de reflexão ao nível da Escola sobre a sua política de qualidade, visando a adaptação das melhores práticas europeias e a concretização das directrizes previstas para a qualidade no Ensino Superior, tendo-se iniciado em 2008 um processo de revisão da informação sobre os diferentes instrumentos de controlo interno e sistemático da qualidade⁵ do ensino/aprendizagem desenvolvidos ao longo dos anos, com vista à criação de um Sistema Integrado para a Qualidade no Instituto Superior Técnico (SIQuIST).

Figura I: O Caminho da Qualidade no IST



1 ENQA, 2006

2 OCDE, 2006

³ http://www.ist.utl.pt/files/sobre-IST/estatutos_IST_20090304.pdf

⁴ Lei nº 38/2007 de 16/08/07

⁵ http://gep.ist.utl.pt/files/avalia/instrumentos_de_controlo_da_qualidade_do_ensino.pdf

Tendo-se dado início ao desenvolvimento de um primeiro módulo no âmbito da área do Ensino/Aprendizagem - Subsistema de Qualidade das Unidades Curriculares (QUC)⁶, cujo regulamento⁷ foi aprovado em reunião da Comissão Coordenadora do Conselho Pedagógico em Maio de 2008, apresentam-se agora as directrizes para uma integração de todos os processos relacionados com esta área, incluindo o próprio QUC.

2. SIQuIST

2.1. Objectivos

Um sistema de gestão da qualidade deve traduzir o modo como a Escola dirige e controla as suas actividades, através de uma estrutura que espelha a forma como as actividades de planeamento, o conjunto de processos, recursos e documentação são utilizados para atingir os objectivos da instituição com determinados níveis de qualidade, ao mesmo tempo que proporciona a melhoria contínua dos serviços prestados.

Neste sentido, com o desenvolvimento do SIQuIST pretende-se desde logo identificar e integrar os principais processos que suportam as actividades desenvolvidas no IST, num sistema credível e efectivo que imprima a melhoria contínua e o reajustamento, em tempo real, dos procedimentos internos, salientando que o desenvolvimento do sistema e a contínua preocupação com a qualidade e com a melhoria contínua, integram-se per si nas normas e directrizes das melhores práticas europeias para os sistemas internos de gestão da qualidade⁸.

Estas directrizes estão claramente expressas no documento “European Standards and Guidelines” (ESG), adoptado em 2005 na reunião ministerial de Bergen, o qual dá um especial relevo a 7 requisitos fundamentais de garantia interna de qualidade. Contudo, estas directrizes centram-se sobretudo na área do Ensino/Aprendizagem deixando de fora as actividades de I&DI e Ligação à Sociedade, pelo que para o desenvolvimento do SIQuIST se adoptaram mais 2 referenciais da A3ES⁹, que recomendam que as IES devem:

- i. definir explicitamente e publicitar a sua política/estratégia de garantia da qualidade e procedimentos associados;
- ii. aprovar, monitorizar e rever periodicamente os programas dos seus ciclos de estudo;

⁶ <http://quc.ist.utl.pt/>

⁷ <http://quc.ist.utl.pt/docs/SSGQUC.pdf>

⁸ ENQA, 2005, Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area.

⁹ Análise Comparativa dos Processos Europeus para a Avaliação e Certificação de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade, Sérgio Machado dos Santos, Versão de Trabalho 1.0), Dez. 2009

- iii. avaliar os seus estudantes de acordo com critérios e procedimentos devidamente publicitados, e aplicados de forma consistente;
- iv. garantir a qualidade do seu corpo docente em termos de qualificações e competências;
- v. disponibilizar recursos adequados de suporte à aprendizagem dos estudantes de cada curso;
- vi. dispor de um sistema de informação que permita recolher, analisar e utilizar informação relevante para gerir todas as suas actividades;
- vii. publicitar de forma objectiva e imparcial, informação quantitativa e qualitativa actualizada sobre os seus ciclos de estudo;
- viii. dotar-se de mecanismos para promover e avaliar a actividade científica, tecnológica e artística adequada à sua missão institucional;
- ix. 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.

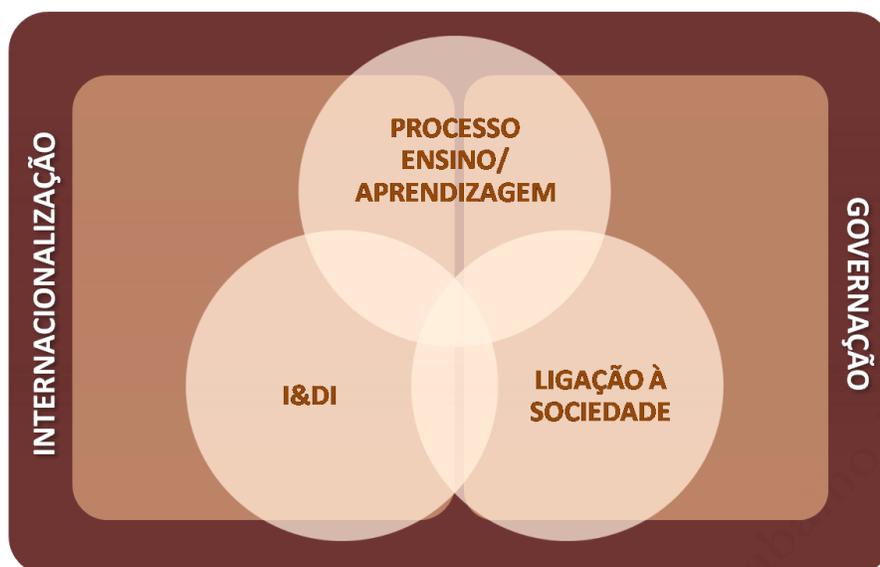
2.2. Modelo

Numa primeira análise de alguns dos documentos de referência¹⁰ verifica-se que persistem as duas grandes componentes do processo de avaliação institucional - interna (auto-avaliação) e externa (avaliação por entidades externas às escolas) – e é sobre esta premissa que se pretende desenvolver o SIQuIST, baseado em processos de melhoria contínua da qualidade, com uma revisão cíclica dos resultados, não só ao nível do processo de ensino/aprendizagem, o principal foco dos processos até agora desenvolvidos, mas também da instituição como um todo, numa aferição total do cumprimento da sua missão e objectivos.

Deste modo, o modelo deverá abranger as 3 grandes áreas de actuação do IST-Ensino/Aprendizagem, Investigação, Desenvolvimento e Inovação (I&DI), e Ligação à Sociedade – não descurando os processos ligados à Governação e Internacionalização da Escola, assumindo-os como transversais a todas as suas actividades.

Figura 2: Áreas SIQuIST

¹⁰ MCTESb, 2007 e ENQA, 2005



Planear de acordo com os objectivos fixados e avaliar os resultados obtidos, implementar medidas de correcção da qualidade com base nesses resultados e eventualmente redefinir os objectivos numa promoção constante da qualidade, são procedimentos que deverão ser mantidos em todos os processos, e que efectivamente têm levado a um reforço da autonomia do IST e à criação de mecanismos próprios de auto-regulação da Escola.

Figura 3: Melhoria contínua



Por outro lado, pretende-se que a integração dos vários processos tenha em conta as recomendações¹¹ da [European University Association](#) (EUA) para os sistemas de qualidade, em termos da necessidade de assegurar a sua flexibilidade e a participação de toda a comunidade, de modo a:

¹¹ Ver relatório “[Improving quality, enhancing creativity: change processes in European higher education institutions](#)”, do projecto QAHECA (Quality Assurance for the Higher Education Change Agenda), 2009

- i. permitir espaço para a assunção de riscos e falhas por parte da instituição, a par da identificação e correcção dessas falhas em tempo útil;
- ii. garantir que os procedimentos de qualidade sejam sensíveis ao contexto em que se insere, tendo em conta as especificidades e cultura da instituição;
- iii. ser abrangente, na medida em que envolve e responsabiliza toda a comunidade académica (docentes e investigadores, não docentes e estudantes) e não apenas um serviço de apoio à gestão da qualidade na instituição;
- iv. ser desenvolvido no âmbito de um clima de confiança e auto-reflexão entre as agências nacionais e a instituição, de molde a favorecer uma parceria de sucesso na garantia da qualidade;
- v. promover a partilha de experiências, não se baseando apenas na cópia de boas práticas (em termos do planeamento e avaliação, não tanto de conteúdos), mas estimulando a análise crítica;
- vi. servir de suporte à capacidade de mudança e de alcance dos objectivos estratégicos da instituição;
- vii. garantir a participação de todos os actores chave nos vários processos de gestão da qualidade.

2.3. Metodologia

Numa primeira fase, e seguindo as directrizes da ISO¹² para a gestão da qualidade nas instituições de ensino, será necessário identificar os principais processos que suportam as actividades do IST, incluindo a definição do seu modelo de comunicação e a sua caracterização em termos de:

- Processos de Gestão;
- Processos de Realização;
- e Processos de Suporte.

Figura 4: Caracterização dos processos



¹² ISO, 2009

Como **Processos de Gestão**, entendem-se todos os relacionados com o planeamento estratégico da escola e que incluem actividades ligadas a áreas específicas que facilitem o processo de tomada de decisão, promovam a qualidade na escola, e contribuam para a optimização da sua gestão e desenvolvimento estratégico: definição de metas e indicadores no âmbito de planos de desenvolvimento plurianuais, de planos de actividades, de orçamentos de funcionamento, entre outros.

Nos **Processos de Realização**, contemplam-se os directamente ligados às actividades principais da Escola, como sejam as actividades lectivas (Ensino/Aprendizagem), de investigação (I&DI), e de transferência de tecnologia (Ligação à Sociedade).

Por fim, todos os **Processos de Suporte** que contribuem para a operacionalização dessas actividades, e que são assegurados pelos vários serviços do IST tais como os que são desenvolvidos no âmbito da Direcção de Recursos Humanos (contratação, formação, ...), da Direcção Técnica (reparação de edifícios, manutenção, ...), da Direcção Financeira (compras, contabilidade, tesouraria...), da Biblioteca Central (recursos bibliográficos), do CIIST (gestão dos sistemas de informação, ...), etc.

Por outro lado, o mapeamento dos processos acima referidos, deverá ter em conta um conjunto de questões, nomeadamente:

- **O QUÊ?**
 - identificação dos processos-chave (Gestão, Realização ou Suporte);
- **PORQUÊ?**
 - identificação da documentação de apoio (eventual legislação e/ou regulamentos internos que justificam a sua execução);
- **COMO?**
 - identificação das várias actividades que o caracterizam;
- **ONDE?**
 - identificação da área de actividade/serviço/departamento onde se realizam as actividades;
- **QUEM?**
 - identificação de autoridades e responsabilidades nas várias actividades do processo (responsáveis pela aprovação, coordenação, execução e colaboração);
- **QUANDO?**
 - definição da calendarização (etapas/timings) do planeamento, monitorização e avaliação dos processos, que deverá incluir, sempre que possível, peer-review e avaliação/acreditação externa de forma a conferir credibilidade e visibilidade aos mesmos.

E ainda a identificação de um conjunto de itens de:

- **CONTROLO**
 - registos para monitorização do processo e medição da evolução dos resultados;

- **AVALIAÇÃO**
 - recolha de evidências sobre a eficácia do processo, através da selecção de um conjunto de indicadores sobre os resultados finais;
- **FEED-BACK**
 - identificação dos “outputs” do processo, com a definição dos indicadores de alimentação (“inputs”) do próximo processo, conferindo deste modo sustentabilidade ao sistema com a integração final dos resultados no planeamento estratégico.

Todos estes requisitos estão contemplados na “Ficha de Processo” proposta no Anexo I.

3. MECANISMOS DE GESTÃO DA QUALIDADE DO ENSINO/APRENDIZAGEM

Para a integração dos vários mecanismos de Gestão da Qualidade do Ensino/Aprendizagem, foi necessário proceder em primeiro lugar à identificação dos vários processos associados a esta área, procedendo-se em seguida à caracterização das principais actividades de cada um deles.

Por outro lado, e partindo do princípio que as actividades de governação e internacionalização são transversais aos principais processos, entende-se que apenas as actividades dos Processos de Realização serão significativamente diferentes consoante as várias áreas de actuação da Escola - Ensino/Aprendizagem, I&DI, e Ligação à Sociedade – apresentando poucas diferenças no que diz respeito às actividades nos Processos de Gestão e de Suporte.

3.1. Identificação dos processos

Nas tabelas que se seguem, apresentam-se os principais processos identificados no âmbito do Ensino/Aprendizagem, os quais integram um conjunto de actividades que deverão por sua vez contemplar, entre outras, as actividades destacadas nos referenciais da A3ES.

Tabela I - Processos de Gestão

	IDENTIFICAÇÃO	CARACTERIZAÇÃO
PROCESSOS DE GESTÃO	PGI - Planeamento estratégico	Elaboração de directrizes para o desenvolvimento estratégico da escola, que inclui análise SWOT com vista à elaboração de: plano de desenvolvimento plurianual (definição de directrizes/metast/indicadores específicos incluindo obviamente os da Área do Ensino/Aprendizagem: revisão da missão/visão/valores, áreas científicas a desenvolver, oferta de formação/ciclos de estudo, ...), plano de actividades anual (com a hierarquização de opções, programação de acções e afectação de recursos, incluindo a definição de directrizes/metast/indicadores específicos - cursos, vagas, etc), relatório actividades, estruturando informação relevante para o futuro próximo (o percurso efectuado, os desvios verificados, e os resultados obtidos - taxa de preenchimento de vagas, alunos matriculados, taxas de sucesso escolar, taxas de

	empregabilidade, ...), e elaboração do quadro de avaliação e responsabilização - SIADAP I-QUAR (com a definição de objectivos estratégicos, operacionais e respectivos indicadores, no âmbito da avaliação do desempenho dos serviços e que inclui indicadores/metras de actividades relacionadas com medidas de promoção da eficácia, eficiência e qualidade do ensino/aprendizagem, entre outros)..
PG 2 - Gestão Orçamental	Elaboração do orçamento privativo do IST, incluindo a dotação do orçamento de estado, projectos de investigação e prestações de serviços (inclui acompanhamento da execução do orçamento, controlo de custos e proveitos e análise de desvios).
PG 3 - Gestão de Recursos Humanos	Avaliação das necessidades de pessoal docente, investigador, e não docente, definição do quadro de pessoal que garanta os recursos humanos necessários para a concretização dos objectivos definidos para a instituição, e que pode incluir: recolha de informação sobre número e perfil de competências de pessoal docente e não docente (cálculo ETI's, Balanço Social, Mapa de Pessoal sendo este último um documento no qual assenta a gestão de recursos humanos da instituição, nomeadamente com indicação dos postos de trabalho de que carece para o desenvolvimento das suas actividades - nº de vagas por área, ...), definição de incentivos, critérios de promoção e reconhecimento do mérito, a implementação de avaliações de desempenho de docentes, investigadores e não docentes (SIADAP 2 e 3), ...
PG 4 - Gestão da Qualidade	Definição de políticas de qualidade que passam pela avaliação regular das actividades desenvolvidas (modelo de referência SIQuIST em fase de desenvolvimento e implementação) e que inclui a definição e actualização de estratégias, procedimentos e responsabilidades no âmbito da qualidade (inquéritos de avaliação da qualidade técnica do serviço e da qualidade percebida – satisfação do “cliente” -, manuais de procedimentos, ...), e a realização de auditorias periódicas aos resultados dos vários Processos de Realização e Suporte das actividades do IST, com vista à sua melhoria contínua.

Tabela 2 - Processos de Realização

	IDENTIFICAÇÃO	CARACTERIZAÇÃO
PROCESSOS DE REALIZAÇÃO	PR 1 – Desenvolvimento e revisão de ciclos/planos de estudo	Actividades associadas à garantia da qualidade da oferta formativa, que passa pela criação/oferta de novos ciclos de estudo e de revisão/actualização de formação já existente (inclui definição de planos curriculares, revisão de objectivos das UC's, determinação de vagas, requisitos de acesso, recursos necessários, acreditação da formação, parcerias institucionais nacionais e estrangeiras, ...)
	PR 2 - Divulgação da oferta de formação	Actividades relacionadas com a divulgação de informação sobre os ciclos de estudo oferecidos (planos de estudo, objectivos UC's, taxas de sucesso, empregabilidade, vagas, ...), e que incluem: divulgação nos media, divulgação nas escolas secundárias, feiras nacionais e internacionais, brochuras e folhetos, página Web, iniciativas departamentais e outras (dia do estudante internacional, semana da física, visitas países PALOP, ...), ...
	PR 3 - Preparação da Actividade Lectiva	Actividades de preparação das condições necessárias ao funcionamento das actividades do ano lectivo, e que incluem actividades de coordenação da mesma, tais como: revisão dos regulamentos dos ciclos (regras inscrição, prescrições, ...), distribuição do serviço docente, elaboração de calendário escolar, de horários, calendarização das matérias das aulas, atribuição de

	tutores e mentores, definição de cargos de gestão (coordenadores de curso, responsáveis por disciplinas, responsáveis por bibliotecas, ...), actualização das fichas das Unidades Curriculares (métodos de avaliação, bibliografia, objectivos de aprendizagem...), divulgação de horário de atendimento aos alunos, ...
PR 4 - Selecção e Admissão dos Estudantes	Actividades de selecção, recepção/acolhimento e registo dos estudantes (novos e antigos) no novo ano lectivo e que incluem a definição/actualização de procedimentos e regulamentos referentes a: análise e tratamento dos dados dos alunos colocados (concurso nacional de acesso), selecção de candidatos das outras vias de ingresso, registo de matrículas e inscrições, equivalências, reingressos, actividades de acolhimento dos novos alunos, apoio aos alunos ERASMUS, ...
PR 5 - Execução da Actividade Lectiva	Actividades relacionadas com as aulas a leccionar e que pode incluir, para além das próprias aulas e actividades relacionadas (aulas T, TP, L, seminários, visitas de estudo), registos de sumários/presenças, orientação de alunos (teses, estágios, portfolios, ...), actividades de acompanhamento/promoção do sucesso escolar (tutorado, acções de formação para estudantes e docentes, ...), desenvolvimento de material didáctico de apoio, actividades de ligação dos estudante à I&DI, ...
PR 6 - Avaliação do Ensino e Aprendizagem	Actividades relacionadas com a avaliação do ensino/aprendizagem que inclui: avaliação de conhecimentos (regulamentos de avaliação, critérios, normas), calendarização/organização das épocas de avaliação (datas de exames, testes, ...), realização de exames (vigilâncias, salas, ...), lançamento de notas, correcção e revisão de provas, avaliação do ensino (QUC, ...) ...

Tabela 3 - Processos de Suporte

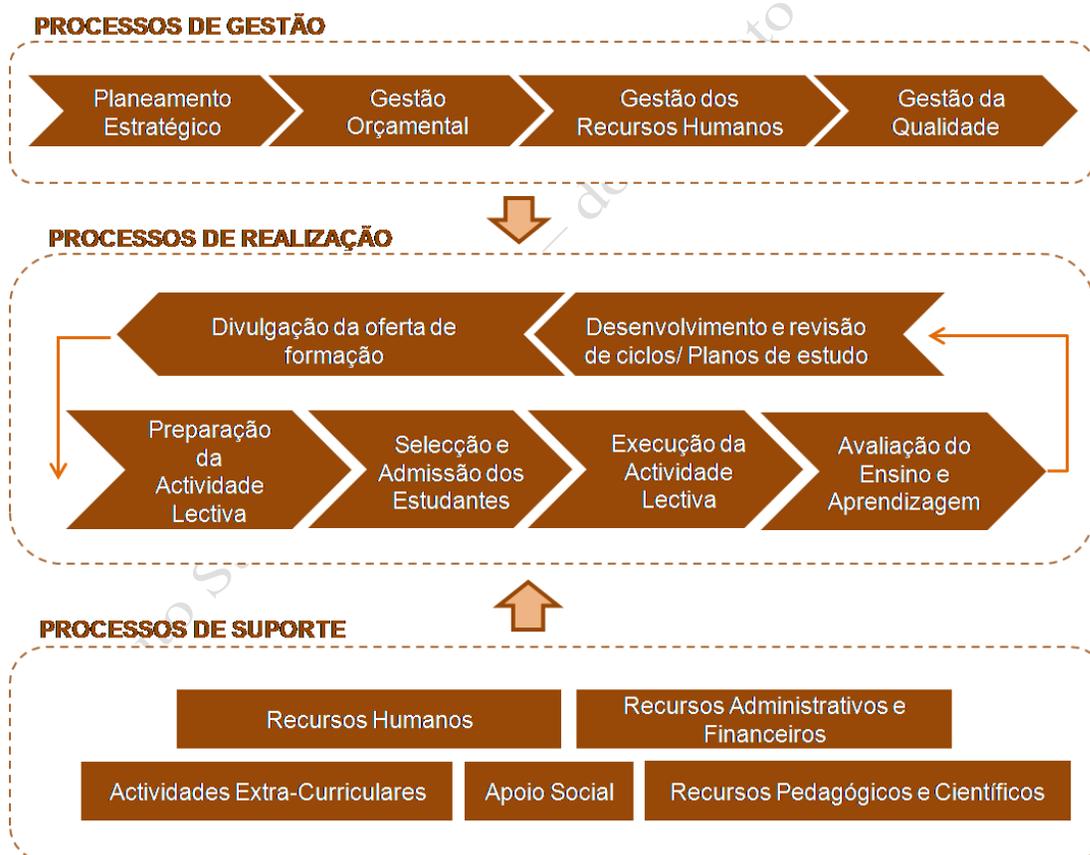
	IDENTIFICAÇÃO	CARACTERIZAÇÃO
PROCESSOS DE SUPORTE	PS 1 - Recursos Humanos	Actividades de apoio ao processo de gestão e valorização de recursos humanos (inclui actividades de contratação de docentes, investigadores e pessoal administrativo, actividades de promoção da mobilidade nacional/internacional, de estudantes, pessoal docente e investigador e pessoal não docente, actividades de formação profissional, ...).
	PS 2 - Recursos Administrativos e Financeiros	Actividades relacionadas com a gestão dos recursos administrativos e financeiros de apoio ao ensino e que incluem: apuramentos de notas/finais e a emissão de certidões (certificados, cartas de curso, declarações, equivalências, ...), processamento de ordenados, contabilidade e tesouraria, gestão do património, central de compras, ...
	PS 3 - Recursos Académicos, Pedagógicos, Científicos e Informáticos	Actividades relacionadas com a gestão dos recursos informáticos de apoio ao ensino (sistema Fénix, gestão das aquisições/manutenção do material informático, ...), e as actividades de apoio à logística necessária à actividade lectiva, e que incluem: gestão e manutenção de espaços, edifícios e equipamentos de suporte às aulas (salas de aula, anfiteatros, laboratórios, LTI's, bibliotecas, salas de estudo, secretariado de apoio à coordenação dos cursos, reprografia ...), controlo das condições de segurança e higiene no campus, produção de conteúdos pedagógicos e multimédia, ...
	PS 4 - Actividades Extra-curriculares	Actividades extra-curriculares de apoio à integração social e académica, incluindo as de âmbito cultural, desportivo e recreativo, e que incluem: acções de formação para alunos e docentes, eventos (exposições, concertos, "challengers", concursos, prémios, teatros, actividades lúdicas...), actividades de promoção do empreendedorismo nos

	alunos/docentes/investigadores, actividades associativas (AEIST, Núcleos de estudantes dos vários cursos, ...)
PS 5 - Apoio Social	Actividades de apoio social aos estudantes que incluem: apoio médico e psicológico, apoio financeiro (acção social - UTL, cantinas, residências ...), apoio a alunos com dificuldades especiais (NAPE, ...), apoio na inserção e acompanhamento profissional dos diplomados (actividades no âmbito da UNIVA/GCRP, OEIST, Alumni, Tutores Conselheiros ...), ...

3.2. Modelo de comunicação dos processos

Após a identificação e caracterização de todos os processos, será necessário definir o modelo de comunicação entre eles, apresentando-se apenas um exemplo do trabalho a desenvolver com base nos principais processos.

Figura 5: Mapeamento dos processos



3.3. Caracterização dos processos

De acordo com o modelo de excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM)¹³, a caracterização dos processos é um passo fundamental para as organizações conseguirem atingir níveis de desempenho cada vez mais elevados, e recomendam um conjunto de procedimentos a seguir tais como:

- identificação e descrição dos processos mais importantes;
- atribuição de responsabilidades em cada processo e atribuição da capacidade de decisão necessária às pessoas que são designadas para trabalhar em processos críticos;
- definição e implementação de indicadores de medição dos processos;
- medição regular dos processos através da instalação de sistemas especialmente desenvolvidos para o efeito;
- definição de objectivos de melhoria;
- utilização dos resultados dos inquéritos de satisfação aos clientes para introduzir melhorias;
- implementação de medidas preventivas e correctivas como resultado da avaliação dos processos.

Nesta proposta de integração dos mecanismos de gestão da qualidade do processo de Ensino/Aprendizagem, tentou-se incluir todas as directrizes consideradas importantes, apresentando-se apenas exemplos de caracterização das principais actividades associadas a um dos Processos de Gestão (ver Anexo II), deixando-se para uma fase posterior de desenvolvimento do SIQuIST uma caracterização sistemática de todos os outros (Realização e Suporte).

4. NOTAS FINAIS

Com base no modelo apresentado nesta proposta, poder-se-á dar seguimento ao desenvolvimento do SIQuIST, considerando-se contudo fundamental o envolvimento dos órgãos de gestão da Escola e eventualmente a criação de um Grupo de Trabalho composto por:

- representantes dos órgãos de gestão, nomeadamente elementos com responsabilidades nos Processos de Realização da Escola (Ensino/Aprendizagem, I&DI e Ligação à Sociedade);
- e elementos dos serviços administrativos que de alguma forma já desenvolvem tarefas no âmbito da Qualidade dos Processos de Gestão, de Realização e de Suporte.

¹³ <http://www.efqm.org/en/Home/tabid/36/Default.aspx>

A próximas etapas deste processo passam por:

- terminar o DESENVOLVIMENTO do modelo agora proposto, terminando a caracterização dos principais processos no âmbito das actividades de I&DI e Ligação à Sociedade;
- proceder à sua IMPLEMENTAÇÃO com a caracterização das principais actividades em cada um dos processos de Gestão, Realização e Suporte entretanto identificados;
- e por fim a MANUTENÇÃO do sistema através de actividades de operacionalização e acompanhamento dos procedimentos propostos.

Esse trabalho implica certamente o contributo de todos os que se encontram directa ou indirectamente implicados na coordenação/execução dos vários processos, dado que para além da obrigatória identificação e caracterização dos processos/actividades acima referidos, o desenvolvimento do sistema poderá incluir a caracterização de um conjunto de sub-processos mais operacionais no âmbito dos serviços (ver exemplos de fichas nos Anexos III e IV), sempre que a importância e complexidade daqueles o justifique.

Instituto Superior Técnico – documento de trabalho interno

BIBLIOGRAFIA

ENQA (2006). *Garantia de Qualidade do Ensino Superior em Portugal: uma avaliação e recomendações para um futuro sistema*. Disponível em:

<http://www.mctes.pt/docs/ficheiros/EPHEreport.pdf> . Acesso em: 22-12-2009.

ENQA (2005). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Disponível em: <http://www.enqa.eu/files/ENQA%20Bergen%20Report.pdf> .

Acesso em: 22-12-2009.

MCTESb (2007). *Novo regime jurídico da avaliação do Ensino Superior*. Disponível em:

http://devel.mctes.pt/archive/doc/Lei_38_2007,_16_Agosto.pdf . Acesso em: 22-12-2009.

OCDE (2006). *Relatório de avaliação do sistema do Ensino Superior Português*. Disponível em:

http://www.mctes.pt/archive/doc/Press_Statement_07_03_08.pdf . Acesso em: 22-12-2009.

Sérgio Machado dos Santos (2009). *Análise Comparativa dos Processos Europeus para a Avaliação e Certificação de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade (Versão de Trabalho 1.0)*

ISO (2009), *ISO 9001:2008 Handbook for Educational Organizations*

ANEXOS

Anexo I – Ficha de Processo

Anexo II – Exemplo de Ficha de Processo PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Anexo III – Exemplo de Ficha de Sub-Processo Plano de Actividades

Anexo IV – Exemplo de Ficha de Sub-Processo Relatório de Actividades

Instituto Superior Técnico – documento de trabalho interno

Anexo I – Ficha de processo

PROCESSO: Tipo de processo(Gestão, Realização ou Suporte) - Processo Principal a que está associado - e Sub-Processo (se for o caso)

→INPUTS		QUEM FAZ...										INDICADORES DE RESULTADOS					
METAS E INPUTS DE PROCESSOS ANTERIORES		IDENTIFICAÇÃO DOS VÁRIOS ÓRGÃOS/ SERVIÇOS QUE PARTICIPAM NO PROCESSO (UM EM CADA CÉLULA)	Órgão/serviços 1	Órgão/serviços 2	Órgão/serviços 3	...							IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES DE RESULTADOS DO PROCESSO, EVENTUALMENTE EXPLICITADOS EM FOLHA ANEXA - Exemplo de Indicador: Eficácia do Plano de Actividades (fórmula de cálculo: (Número de acções implementadas / Número total de acções) * 100)				
SUB-PROCESSOS/ACTIVIDADES	IDENTIFICAÇÃO DOS VÁRIOS SUB-PROCESSOS QUE CONTRIBUEM PARA A REALIZAÇÃO DO PROCESSO PRINCIPAL														Documentação de suporte (legislação ou regulamentos que justificam/orientam o processo)	Monitorização e Avaliação	Periodicidade
	sub-processo 1																
	sub-processo 2																
	sub-processo 3																
	...																
OUTPUTS→		RESPONSÁVEL			LEGENDA			PRÓXIMA REVISÃO			PRÓXIMO(S) PROCESSO(S)						
METAS E OUTPUTS PARA O(S) PRÓXIMO(S) PROCESSO(S)	ELABORAÇÃO:				APROVA	5	ELABORAÇÃO:			IDENTIFICAÇÃO DO(S) PRÓXIMO(S) PROCESSO(S) PARA OS QUAIS CONTRIBUEM OS OUTPUTS DESTE							
	APROVAÇÃO:				COORDENA	4	APROVAÇÃO:										
		DATA			EXECUTA	3	DATA										
					COLABORA	2											
					DÁ PARECER	1											

Anexo II – Exemplo de ficha de processo PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

PROCESSO: PG 1 - PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

→ INPUTS		QUEM FAZ...										INDICADORES DE RESULTADOS				
Visto que se trata do 1º processo, não existem METAS E INPUTS DE PROCESSOS ANTERIORES		CONSELHO DE GESTÃO	CONSELHO DE ESCOLA	CONSELHO CIENTÍFICO	CONSELHO PEDAGÓGICO	ASSEMBLEIA DE ESCOLA	CCA (CONSELHO COORDENADOR DE AVALIAÇÃO) E COMISSÃO DE ELABORAÇÃO DO QUAR	ÁREA DE ESTUDOS E PLANEAMENTO	OUTRAS UNIDADES IST	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS (OE) E OPERACIONAIS (OO) DEFINIDOS, INDICADORES E METAS A CURTO E MÉDIO PRAZO, GRAU DE CONCRETIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS E METAS DEFINIDOS						
												Documentação	Monitorização e Avaliação	Periodicidade		
SUB-PROCESSOS/ACTIVIDADES	SP 1 - PROGRAMA QUADRIENAL DO PRESIDENTE DO IST															QUADRIENAL
	SP 2 - PLANO ESTRATÉGICO													ESTATUTOS DO IST 04/03/2009	DATA DE APROVAÇÃO REFERIDA EM ACTA	2010-2030 COM REVISÃO QUADRIENAL
	SP 3 - PLANO DE ACTIVIDADES (PA)													DECRETO-LEI Nº 183/96 DE 27 DE SETEMBRO	DATA DE APROVAÇÃO REFERIDA EM ACTA	ANUAL (JUL/AGO)
	SP 4 - QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (SIADAP1-QUAR)													LEI Nº 66-B/2007 DE 28 DE DEZEMBRO	MONITORIZAÇÃO QUADRIMESTRAL DA EVOLUÇÃO DOS INDICADORES E AUTO-AVALIAÇÃO	ANUAL (NOV/DEZ)
	SP 5 - RELATÓRIO DE ACTIVIDADES (RA)													DECRETO-LEI Nº 183/96 DE 27 DE SETEMBRO	DATA DE APROVAÇÃO REFERIDA EM ACTA	ANUAL (JAN/MAR)
OUTPUTS→	RESPONSÁVEL	LEGENDA					PRÓXIMA REVISÃO					PRÓXIMO(S) PROCESSO(S)				
OE E OO DO PLANO ESTRATÉGICO E QUAR, BEM COMO INDICADORES E METAS CURTO E MÉDIO PRAZO	ELABORAÇÃO: Marta Pile - AEP/GEP	APROVA 5					ELABORAÇÃO: AEP/GEP					GESTÃO ORÇAMENTAL, GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DA QUALIDADE				
	APROVAÇÃO: Prof. Arlindo Oliveira - CG	COORDENA 4					APROVAÇÃO: CG									
	DATA	EXECUTA 3					DATA									
	28-Abr-10	COLABORA 2					28-Abr-10									
		DÁ PARECER 1														

Anexo III – Exemplo de ficha de sub-processo Plano de Actividades

PROCESSO: PG 1/SP 3 - PLANO DE ACTIVIDADES

→INPUTS		QUEM FAZ...												INDICADORES DE RESULTADOS						
OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS (OE) E OPERACIONAIS (OO) DO PLANO ESTRATÉGICO		CONSELHO DE GESTÃO	ÁREA DE ESTUDOS E PLANEAMENTO - AVALIAÇÃO E PLANEAMENTO	ÁREA DE ESTUDOS E PLANEAMENTO - NÚCLEO DE ESTATÍSTICA E PROSPECTIVA	ÁREA DE ESTUDOS E PLANEAMENTO - ESTUDOS E PROJECTOS	OUTRAS UNIDADES IST									HIERARQUIZAÇÃO DE OPÇÕES, PROGRAMAÇÃO DE ACCÇÕES E AFECTAÇÃO DE RECURSOS, COM METAS BEM DEFINIDAS EM CADA ÁREA DE ACTIVIDADE					
ACTIVIDADES	REVISÃO DA ESTRUTURA E PREPARAÇÃO DO PROCESSO																DECRETO-LEI Nº 183/96 DE 27 DE SETEMBRO E PLANO ESTRATÉGICO	SOFTWARE PROJECT DE CALEN-DARIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS TRABALHOS AEP/GE	1ª QUINZENA JUNHO	
	RECOLHA DE INFORMAÇÃO																PLANO ESTRATÉGICO	SOFTWARE PROJECT DE CALEN-DARIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS TRABALHOS AEP/GE	2ª QUINZENA JUNHO	
	ANÁLISE E TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO																	SOFTWARE PROJECT DE CALEN-DARIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS TRABALHOS AEP/GE	1ª QUINZENA JUNHO	
	COMPILAÇÃO, FORMATAÇÃO E VERIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO																	SOFTWARE PROJECT DE CALEN-DARIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS TRABALHOS AEP/GE	2ª QUINZENA JUNHO	
	REVISÃO FINAL E APROVAÇÃO																	DATA DE APROVAÇÃO DO DOCUMENTO		ATÉ 31 AGOSTO
	DIVULGAÇÃO: INTERNA E EXTERNA ((WEB IST E UTL)																	DATA DE DIVULGAÇÃO NA WEB E DATA DE ENVIO UTL		ATÉ 7 DIAS APÓS APROVAÇÃO
OUTPUTS→	RESPONSÁVEL				LEGENDA				PRÓXIMA REVISÃO				PRÓXIMO(S) PROCESSO(S)							
METAS E INICIATIVAS PREVISTAS PARA AS CONCRETIZAR NO ANO EM REFERÊNCIA	ELABORAÇÃO: AEP/GE - AAP - JOÃO PATRÍCIO				APROVA				5				ELABORAÇÃO: AEP/GE - AAP							
	APROVAÇÃO: CG - PROF. MIGUEL BOTTO				COORDENA				4				APROVAÇÃO: CG							
	DATA				EXECUTA				3				DATA							
	1-Mai-10				COLABORA				2				1-Mai-11							
	DÁ PARECER				1							SIADAP 1 - QUAR, RELATÓRIO DE ACTIVIDADES								

Anexo IV – Exemplo de ficha de sub-processo Relatório de Actividades

PROCESSO: PG1/SP5 - RELATÓRIO DE ACTIVIDADES

→INPUTS		QUEM FAZ...												INDICADORES DE RESULTADOS							
METAS E INICIATIVAS PREVISTAS NO PLANO DE ACTIVIDADES		CONSELHO DE GESTÃO	ÁREA DE ESTUDOS E PLANEAMENTO - AVALIAÇÃO E PLANEAMENTO	ÁREA DE ESTUDOS E PLANEAMENTO - NÚCLEO DE ESTATÍSTICA E PROSPECTIVA	ÁREA DE ESTUDOS E PLANEAMENTO - ESTUDOS E PROJECTOS	OUTRAS UNIDADES IST									HIERARQUIZAÇÃO DE OPÇÕES, PROGRAMAÇÃO DE ACÇÕES E AFECTAÇÃO DE RECURSOS, COM METAS BEM DEFINIDAS EM CADA ÁREA DE ACTIVIDADE						
ACTIVIDADES	REVISÃO DA ESTRUTURA E PREPARAÇÃO DO PROCESSO																Documentação	Monitorização e Avaliação	Periodicidade		
	RECOLHA DE INFORMAÇÃO																	DECRETO-LEI Nº 183/96 DE 27 DE SETEMBRO E PLANO ESTRATÉGICO	SOFTWARE PROJECT DE CALEN-DARIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS TRABALHOS AEP/GEP	1ª QUINZENA JANEIRO	
	ANÁLISE E TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO																	PLANO DE ACTIVIDADES	SOFTWARE PROJECT DE CALEN-DARIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS TRABALHOS AEP/GEP	2ª QUINZENA JANEIRO	
	COMPILAÇÃO, FORMATAÇÃO E VERIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO																		SOFTWARE PROJECT DE CALEN-DARIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS TRABALHOS AEP/GEP	1ª QUINZENA FEVEREIRO	
	REVISÃO FINAL E APROVAÇÃO																		SOFTWARE PROJECT DE CALEN-DARIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS TRABALHOS AEP/GEP	2ª QUINZENA FEVEREIRO	
	DIVULGAÇÃO: INTERNA E EXTERNA ((WEB IST E UTL)																		DATA DE APROVAÇÃO DO DOCUMENTO		ATÉ 15 MARÇO
																			DATA DE DIVULGAÇÃO NA WEB E DATA DE ENVIO UTL		ATÉ 7 DIAS APÓS APROVAÇÃO
OUTPUTS→	RESPONSÁVEL				LEGENDA				PRÓXIMA REVISÃO				PRÓXIMO(S) PROCESSO(S)								
RESULTADOS DAS ACTIVIDADES COM JUSTIFICAÇÃO DE EVENTUAIS DESVIOS ÀS METAS PREVISTAS	ELABORAÇÃO: AEP/GEP - AAP - JOÃO PATRÍCIO				APROVA				5				ELABORAÇÃO: AEP/GEP - AAP				GESTÃO ORÇAMENTAL, GESTÃO DA QUALIDADE, SIADAP 1 - QUAR, PLANEAMENTO ESTRATÉGICO				
	APROVAÇÃO: CG - PROF. MIGUEL BOTTO				COORDENA				4				APROVAÇÃO: CG								
	DATA				EXECUTA				3				DATA								
	1-Jan-10				COLABORA				2				1-Jan-11								
	DÁ PARECER				1																