

Manual para a Qualidade

Gabinete para a Garantia da Qualidade e Acreditação

janeiro de 2022

ipam Marketing
Leads
Business

Lisboa

ÍNDICE

ÍNDICE	2
ÍNDICE DE FIGURAS.....	2
1. Enquadramento e âmbito do Manual para a Qualidade.....	3
2. Apresentação do IPAM Lisboa	4
3. Política de Promoção e Garantia da Qualidade	6
4. Sistema Interno de Garantia da Qualidade do IPAM Lisboa	8
5. Processos e Requisitos.....	11
6. Autoavaliação - Acreditação One Quality (OneQ)	16
7. Responsabilidades dos órgãos nos processos de Garantia da Qualidade.....	17
8. Participação dos docentes, estudantes, colaboradores não docentes e <i>stakeholders</i> ...	21
9. Responsabilidades e prazos reativos à aplicação dos instrumentos de monitorização.....	22
10. Monitorização, avaliação e melhoria contínua da Qualidade	23
ANEXO - Enquadramento legal	25

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organigrama Funcional.....	5
Figura 2 - Órgãos intervenientes no processo de garantia da qualidade do IPAM-Lisboa	7
Figura 3 - Estrutura documental do Quality4IPAM-Lisboa.....	9
Figura 4 - Mapeamento e interação dos processos Quality4IPAM-Lisboa	10
Figura 5 - Home page - Quality4IPAM-Lisboa	24
Figura 6 - Home page - Portal Docentes.....	24
Figura 7 - Home page - Portal Estudantes.....	24



1. | Enquadramento e âmbito do Manual para a Qualidade

O sistema de ensino superior em Portugal tem sofrido ao longo das últimas décadas profundas alterações resultantes, por exemplo, da implementação do chamado processo de Bolonha, da aprovação do Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior (Decreto-Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto) e da criação da A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro), as quais provocaram um forte impacto no funcionamento das instituições. O Manual deve ser perspectivado e interpretado por toda a comunidade académica como uma ferramenta orientadora da organização funcional, das responsabilidades e competências de cada um dos seus atores, constituindo-se como o documento privilegiado de suporte ao Sistema Interno de Garantia da Qualidade - Quality4IPAM-Lisboa, funcionando, naturalmente, como uma referência para as auditorias a que o IPAM-Lisboa venha a ser sujeito. Por outro lado, pretende-se ainda que o Manual Para a Qualidade constitua um meio de informação, consulta, coordenação, consciencialização e envolvimento de toda a comunidade académica, com vista à concretização efetiva dos objetivos da qualidade do ensino, da aprendizagem, da investigação e dos serviços. Trata-se, pois, de uma ferramenta base para a promoção da qualidade e sua garantia, contribuindo significativamente para a satisfação de toda a comunidade académica, com especial relevância para os estudantes e suas famílias, bem como os empregadores que acolhem os diplomados.

2. | Apresentação do IPAM Lisboa

O Instituto Português de Administração de Marketing de Lisboa, adiante designado por IPAM-Lisboa, é um estabelecimento de ensino superior politécnico, privado, dotado de autonomia científica, pedagógica e cultural, instituído pela ENSILIS, Educação e Formação, Unipessoal, Lda.. Tem por missão criar, difundir e aplicar o conhecimento, assente na liberdade de criação cultural, na inovação científica e pedagógica, promovendo a educação superior no espaço europeu e contribuindo para o desenvolvimento integral da pessoa e da sociedade baseado em princípios que tenham o saber, a criatividade, a inovação e o empreendedorismo como fatores de crescimento, desenvolvimento sustentável, bem-estar e solidariedade.

São fins específicos do IPAM-Lisboa:

- a) A formação humana ao mais alto nível, nas suas dimensões ética, cultural, científica, artística, técnica e profissional, através de uma oferta educativa diversificada, da criação de um ambiente educativo adequado, da valorização da atividade dos seus docentes, investigadores e pessoal não docente, e da preparação humana, ética, social, intelectual e profissional dos seus estudantes, contribuindo para a formação ao longo da vida e para o exercício de uma cidadania ativa e responsável;
- b) A promoção e a busca permanente da excelência, a criatividade como fonte de propostas e soluções inovadoras e diferenciadoras, bem como a procura de respostas aos grandes desafios da sociedade;
- c) A transferência, o intercâmbio e a valorização dos conhecimentos científicos, através do desenvolvimento de soluções aplicacionais, da prestação de serviços à comunidade, da realização de ações de formação contínua e do apoio ao desenvolvimento, numa base de valorização recíproca e de promoção do empreendedorismo;
- d) O intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições e organismos nacionais e estrangeiros, através da mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não docente, do desenvolvimento de programas educacionais e da investigação aplicada com base em parcerias, da contribuição para a cooperação internacional;
- e) A interação com a sociedade, através de contribuições para a compreensão pública da cultura, da análise e da apresentação de soluções para os principais problemas do quotidiano, e de parcerias para o desenvolvimento social e económico, nos contextos regional, nacional ou internacional;
- f) A contribuição para o desenvolvimento social e económico da região em que se insere e para o conhecimento, defesa e divulgação do seu património natural e cultural;
- g) A promoção da sua sustentabilidade institucional e da sua competitividade no espaço global.

Compete à entidade instituidora criar e assegurar as condições para o normal funcionamento do IPAM-Lisboa, assegurando a sua gestão administrativa, económica e financeira.

São órgãos do IPAM-Lisboa:

- i. O Diretor;
- ii. O Conselho de Gestão;
- iii. O Conselho Técnico-Científico;
- iv. O Conselho Pedagógico;
- v. O Conselho de Avaliação da Qualidade;
- vi. A Comissão Disciplinar.

O IPAM-Lisboa dispõe de um provedor do estudante, cuja ação se desenvolve em articulação com a direção da associação de estudantes, o diretor e os demais órgãos e serviços do IPAM-Lisboa.

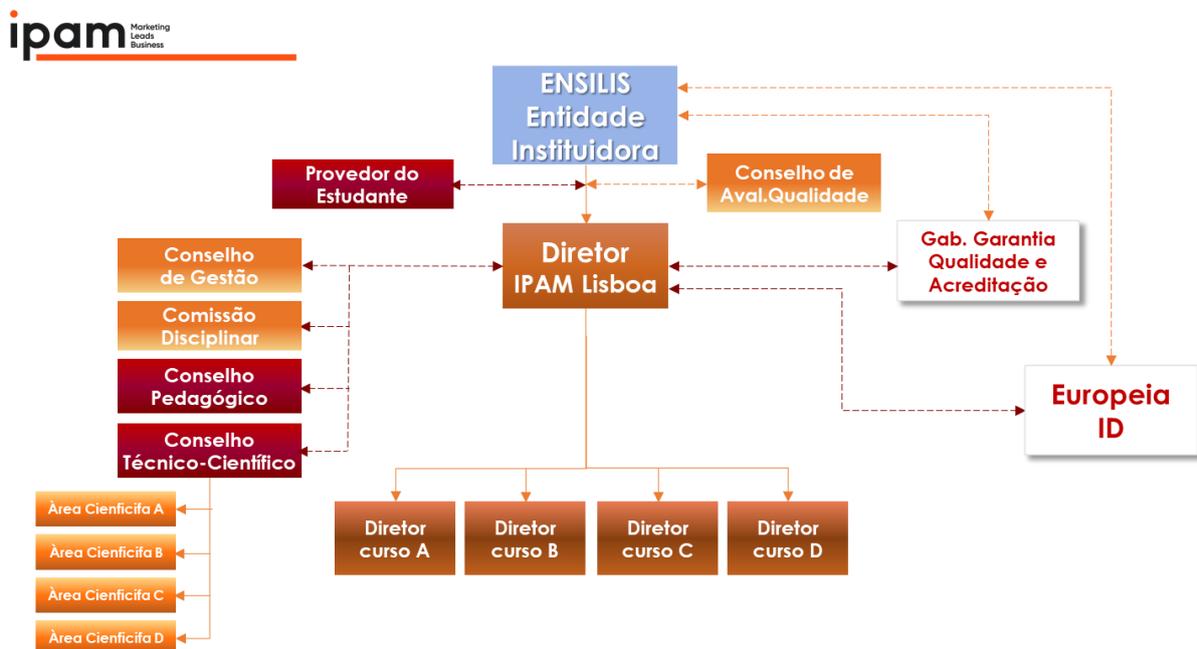


Figura 1 - Organograma Funcional

A natureza, composição, funcionamento e competências de cada órgão estão definidas nos Estatutos do IPAM-Lisboa.

3. | Política de Promoção e Garantia da Qualidade

A melhoria contínua e a qualidade dos processos são princípios inerentes a todas as atividades desenvolvidas no IPAM-Lisboa. Nos seus Estatutos, está prevista a avaliação periódica dos ciclos de estudos, bem como a qualificação, a competência e o desempenho das suas funções por parte dos docentes. Contempla ainda a adequação dos recursos didáticos disponíveis para cada um dos ciclos de estudos em funcionamento.

Para o desenvolvimento eficaz desta promoção contínua da qualidade, o IPAM-Lisboa compromete-se a:

1. A atuar sob os propósitos consagrados na missão e com referência aos princípios ou diretrizes que suportam o sistema da qualidade;
2. Cumprir todos os requisitos legais, regulamentares e normativos, quando aplicáveis, associados ao funcionamento da instituição, em estrita ligação com as orientações estratégicas da Entidade Instituidora;
3. Assegurar conformidade com os requisitos consagrados no manual para o processo de auditoria institucional da A3ES, em articulação com as partes interessadas;
4. Efetuar a integração plena e concertada das necessidades e expectativas das partes interessadas nos procedimentos do sistema de garantia da qualidade;
5. Assegurar os mecanismos e os instrumentos internos de garantia da qualidade que promovam a eficácia das atividades geradoras de valor, de forma a reforçar os níveis de excelência e de confiança desejados;
6. Promover o exercício da responsabilidade a todos os intervenientes afetos ao sistema da qualidade, sempre com o reforço da formação adequada;
7. Promover e incentivar as condições processuais que permitam ações de voluntariado e de responsabilidade social, e que habilitem a valorização e o exercício da cidadania dos stakeholders;
8. Promover e incentivar as condições processuais que permitam práticas de investigação orientada e desenvolvimento profissional, em linha com a missão da instituição;
9. Dar garantias de um suporte de informação que proporcione credibilidade, transparência e visibilidade em relação aos resultados das atividades;
10. Garantir a eficaz implementação do sistema da qualidade através dos procedimentos de revisão por parte da gestão de topo, em períodos cíclicos, consistentes com as normas e critérios reconhecidos nacional e internacionalmente;
11. Garantir o princípio de melhoramento contínuo do sistema de garantia da qualidade, a todos os níveis, em conformidade com a atualização do respetivo Manual para a Qualidade e com a adaptação a novos requisitos legais e normativos. Proceder

em consonância com as recomendações aplicáveis em situações análogas no processo de auditoria interna;

12. Divulgar e comunicar de forma contínua as recomendações e as ações de melhoria resultantes dos processos de avaliação interna e externa realizadas, sempre no incentivo à responsabilização das partes interessadas;

13. Assegurar que a informação que suporta o sistema da qualidade da instituição esteja disponível às partes interessadas, bem como protegida de forma adequada em suporte documental.

Na figura seguinte, pretende-se ilustrar os diferentes órgãos intervenientes no processo de garantia da qualidade do IPAM-Lisboa, salientando os seus principais atores/participantes. Assim, no seguimento da política da qualidade adotada, cada ciclo de estudos conta também com uma Comissão de Autoavaliação, que integra docentes e estudantes (um mínimo de quatro e um máximo de seis elementos). É também constituída uma Comissão de Garantia da Qualidade, que conta para além de docentes e estudantes, com a participação de pessoal não-docente (integra seis elementos, respetivamente, três docentes, dois estudantes e um representante do pessoal não-docente). Por sua vez e para uma adequada monitorização do processo de garantia da qualidade de natureza institucional, o IPAM-Lisboa dispõe ainda de uma Comissão de Autoavaliação Institucional, constituída por elementos representantes de docentes, estudantes e pessoal não-docente (três docentes, dois estudantes e um representante do pessoal não-docente).



Figura 2 - Órgãos intervenientes no processo de garantia da qualidade do IPAM-Lisboa

4. | Sistema Interno de Garantia da Qualidade do IPAM-Lisboa

As políticas da qualidade têm hoje uma importância decisiva na afirmação dos projetos de ensino superior, tanto em termos nacionais, como internacionais, conferindo a solidez e a confiança que sustentam a relação entre a sociedade e a Instituição.

O [Quality4IPAM-Lisboa](#) encontra-se alicerçado num conjunto de processos de melhoria contínua da qualidade, não só a nível do processo de ensino/aprendizagem, mas,

QUALITY4IPAM LX
assess . account. assure

também, da Instituição como um todo, alinhado com a missão e objetivos estabelecidos. O Quality4IPAM-Lisboa, na

sua dupla dimensão de apoio ao planeamento estratégico e promoção contínua da qualidade e de informação e prestação de contas à comunidade, tem por finalidade promover a definição e documentação dos elementos estruturantes visando a implementação da política para a qualidade, a saber:

- i. A estratégia institucional e os padrões para a qualidade;
- ii. As responsabilidades dos diferentes órgãos e níveis de gestão nos processos de garantia da qualidade;
- iii. Os processos de monitorização, controlo, reflexão e posterior intervenção, com vista à melhoria contínua;
- iv. As formas de participação de estudantes, pessoal docente, investigador e não docente e parceiros externos;
- v. A organização e melhoria contínua do sistema e o modo de monitorização e revisão da política da qualidade.

A coordenação estratégica e funcional do sistema interno de garantia da qualidade é assegurada pelo Gabinete de Garantia da Qualidade e Acreditação em articulação com a estrutura académica. Cabe-lhes, pois, nomeadamente:

- i. Garantir a coordenação e apoio aos processos de avaliação interna e externa;
- ii. Coordenar e dinamizar a implementação e melhoria do Quality4IPAM-Lisboa;
- iii. Colaborar na preparação e melhoria de instrumentos de monitorização no âmbito do Quality4IPAM-Lisboa;
- iv. Compilar os dados relativos à qualidade e elaborar o relatório síntese de autoavaliação;
- v. Acompanhar e dinamizar a implementação dos planos de melhoria em coordenação com as Comissões;
- vi. Coordenar e dinamizar o processo de audição dos parceiros internos e externos, nomeadamente na aplicação dos instrumentos que compõem o Quality4IPAM-Lisboa, bem como o seu processamento e análise;
- vii. Apoiar e coordenar as atividades com o Conselho de Avaliação da Qualidade;

- viii. Acompanhar e apoiar tecnicamente a execução de auditorias internas e externas ao funcionamento do sistema interno de garantia da qualidade.

O GGQ deve constituir-se como “promotor da qualidade”, funcionando como interlocutor permanente do Conselho de Avaliação da Qualidade e coadjuvando os responsáveis de cada processo e mapeadores na coordenação dos processos relativos à garantia da qualidade.

São, assim, objetivos principais do *Quality4IPAM-Lisboa* a concretização da sua missão e visão, bem como a melhoria contínua da qualidade do ensino e as demais atividades pedagógicas praticadas no *IPAM-Lisboa*.

O *IPAM-Lisboa* adota uma abordagem por processos, identificando e gerindo os procedimentos praticados, bem como a sequência e a interação entre estes, promovendo uma maior transparência nas atividades realizadas, uma melhor comunicação e interação entre diferentes unidades funcionais que uniformizam os objetivos a atingir.

Os processos do SIGQ do *IPAM-Lisboa* estão documentados de forma a garantir o cumprimento dos referenciais da A3ES. Em termos de estrutura documental, os documentos do SIGQ encontram-se organizados da seguinte forma:

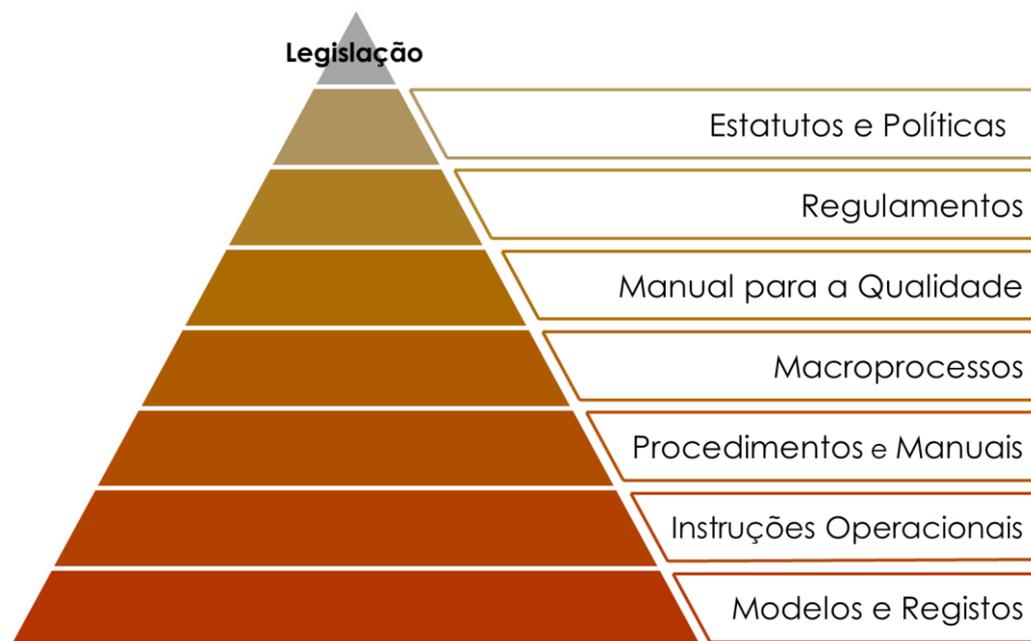


Figura 3 - Estrutura documental do *Quality4IPAM-Lisboa*

O Quality4IPAM-Lisboa é constituído por [macroprocessos](#), cuja operacionalização é feita através de procedimentos e manuais, que se constituem enquanto instrumentos para descrever processos, regras e informações não operacionais sobre atividades específicas. As guias operacionais descrevem com mais detalhe as atividades e tarefas específicas, que compõem os processos, facilitando a formação a novos colaboradores e possibilitando que uma tarefa seja executada da mesma maneira por diversas pessoas. Os modelos correspondem a documentos com campos pré-impressos onde são preenchidos os dados e as informações que permitem a formalização das comunicações, o registo e o controlo das atividades. Uma vez preenchidos, estes documentos transformam-se em registos, evidenciando o funcionamento do Quality4IPAM-Lisboa.

O mapa de Processos do IPAM-Lisboa pode consubstanciar-se em três grandes vetores. O vetor estratégico, intimamente associado ao planeamento estratégico, à liderança e sustentabilidade que agrega em si mesmo o processo: (i) Apoio e liderança institucional. O vetor estruturante concentra os processos nucleares centrados no estudante, a saber: (ii) Modelo Académico, (iii) Planos de estudos, (iv) Experiência do estudante. Por fim, um Vetor Operacional, associado a recursos e serviços que asseguram as operações necessárias para a eficiência dos restantes vetores, compreende os processos de (v) Recursos e Infra-estruturas educativas (vi) Capital Humano e (vii) Sistemas e Procedimentos da Qualidade.

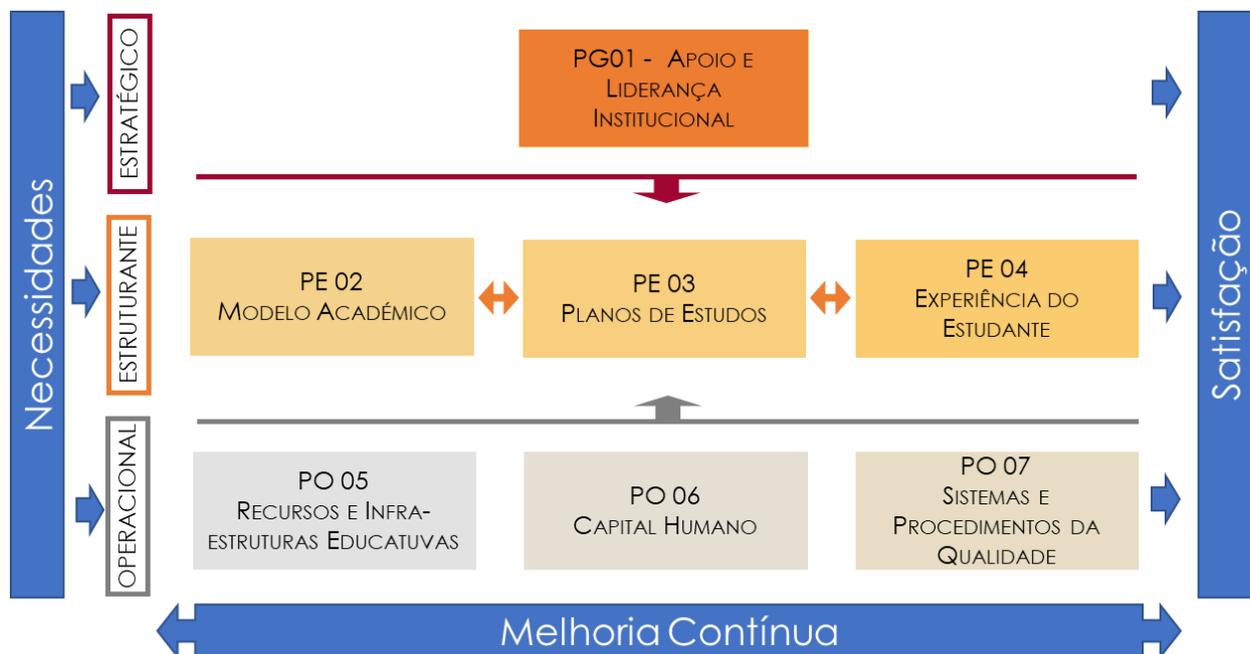


Figura 4 - Mapeamento e interação dos processos Quality4IPAM-Lisboa

5. | Processos e Requisitos

Com o objetivo primeiro de fornecer um quadro de referenciais que possa auxiliar a instituição na implementação do sistema interno de garantia da qualidade, bem como servir de referencial na aplicação dos critérios de monitorização, auditoria e certificação do sistema interno de garantia da qualidade apresentamos os requisitos principais que caracterizam cada um dos processos.

PROCESSO PG01 - APOIO E LIDERANÇA INSTITUCIONAL
Dimensão 1.1. Liderança
Dimensão 1.2. Políticas e estratégias
Dimensão 1.3. Sustentabilidade financeira
Dimensão 1.4. Investigação
Dimensão 1.5. Sustentabilidade social e ambiental
PROCESSO PE02 - MODELO ACADÉMICO
Dimensão 2.1. Ambientes profissionais
Dimensão 2.2. Formação transdisciplinar
Dimensão 2.3. Ambientes simulados
Dimensão 2.4. Currículo integrado
Dimensão 2.5. Abordagem orientada pelos dados e preocupação de investigação
Dimensão 2.6. OneWorld
PROCESSO PE03 - PLANOS DE ESTUDOS
Dimensão 3.1. Desenho
Dimensão 3.2. Implementação
Dimensão 3.3. Avaliação e monitorização
PROCESSO PE04 - EXPERIÊNCIA DO ESTUDANTE
Dimensão 4.1. Internacionalização
Dimensão 4.2. Orientação e acompanhamento
Dimensão 4.3. Atenção à diversidade
Dimensão 4.4. Atividades extracurriculares
PROCESSO PO05 - RECURSOS E INFRAESTRUTURAS EDUCATIVAS
Dimensão 5.1. Recursos educativos
Dimensão 5.2. Recursos tecnológicos
Dimensão 5.3. Infraestruturas
PROCESSO PO06 - CAPITAL HUMANO
Dimensão 6.1. Identificação de talentos
Dimensão 6.2. Desenvolvimento de talentos
Dimensão 6.3. Formação
Dimensão 6.4. Experiência dos colaboradores
PROCESSO PO07 - SISTEMAS E PROCEDIMENTOS DA QUALIDADE
Dimensão 7.1. Gestão por processos
Dimensão 7.2. Análise de desempenho
Dimensão 7.3. Necessidades e expectativas dos estudantes

Tabela 1 - Processos e Dimensões

5.1 - PG01 - Apoio e Liderança Institucional

A instituição tem líderes capazes de implementar as transformações necessárias orientadas para o futuro, fazendo com que as equipas trabalhem com entusiasmo para o cumprimento das suas metas e objetivos, sendo exemplos de ética, integridade e confiança.

A instituição desenvolve a sua estratégia com base na sua missão e visão, centrada nas necessidades das partes interessadas, através de planos, políticas e processos que garantem a realização dos seus objetivos.

A instituição adota o princípio da estabilidade orçamental a médio e longo prazo, a fim de financiar compromissos presentes e futuros, atuando com total transparência para com as partes interessadas, especialmente a sociedade.

A instituição incorpora a investigação na sua missão de assegurar o desenvolvimento contínuo do conhecimento do seu corpo docente, a aprendizagem experiencial dos seus estudantes e a inovação em todos os seus processos.

A instituição tem em conta os princípios gerais de sustentabilidade que procuram fomentar as relações entre as pessoas, combinando o crescimento económico da instituição com o respeito ambiental e o bem-estar social, promovendo a manutenção e criação de emprego, protegendo a segurança e saúde das pessoas, assegurando a redução da pobreza e desigualdades e evitando situações de exclusão social.

5.2 - PE02 - Modelo Académico

No centro do modelo está a Aprendizagem Experiencial que desenvolve a capacidade dos estudantes de aprenderem com a sua própria experiência, através de cenários de aprendizagem e recursos que conduzem à reflexão sobre o fazer. Graças à tecnologia de sala de aula e às ferramentas do campus virtual, é possível utilizar muitos destes recursos cara a cara e remotamente. Este modelo está centrado no desenvolvimento do aluno com o acompanhamento e monitorização do corpo docente. Neste modelo, o estudante é o verdadeiro protagonista da sua aprendizagem, desta forma aprende sendo e fazendo, assumindo a responsabilidade pelas suas escolhas e consequências.

A instituição fomenta a ligação do estudante ao mundo profissional desde o início da sua aprendizagem.

O seu modelo, centrado na aprendizagem experimental, responde às necessidades do mundo profissional e às tendências do Ensino Superior e proporciona aos estudantes uma experiência de formação para adquirirem os conhecimentos, competências e valores que facilitam a sua máxima empregabilidade num mundo global. Este modelo é capaz de se adaptar às mudanças, incorporando a tecnologia como uma ferramenta ao serviço da aprendizagem, respondendo às necessidades atuais da sociedade e das instituições.

Inclui atividades que o aproxima da profissão, estágios profissionais, curriculares e aprendizagem ao longo da vida.

A aprendizagem em ambientes simulados confronta o estudante com situações de diferentes níveis de complexidade, simulando ambientes reais, fomentando a aprendizagem experimental

num ambiente seguro, onde ganharão a confiança e as competências necessárias para o sucesso profissional.

O currículo integrado assegura que o estudante adquira uma aprendizagem holística da sua profissão, longe de uma visão fragmentada e em silo da mesma. Conteúdos e competências de diferentes disciplinas na sua área de conhecimento estão inter-relacionados de modo a que o estudante possa ver como os conteúdos das diferentes unidades curriculares se relacionam umas com as outras.

Esta abordagem estimula a investigação contínua e o pensamento crítico, permitindo ao estudante desenvolver um interesse na investigação. Além disso, o empreendedorismo, a inovação e a criatividade são encorajados.

A Instituição procura desenvolver cidadãos globais responsáveis que aceitam a diversidade e são sensíveis à desigualdade. Os estudantes desenvolvem uma consciência ética e um compromisso social. Têm uma perspetiva internacional e são capazes de funcionar num mundo sem fronteiras, multicultural e multilingue.

5.3 - PE03 – Planos de Estudos

A instituição assegura que a conceção dos Planos de estudos têm em conta o modelo académico na definição de metodologias, resultados, etc.

Os programas são implementados de acordo com as condições estabelecidas pelos reguladores, são apropriados em termos de conteúdo e normas de desempenho, e respondem a um modelo de qualidade e melhoria contínua.

A Instituição tem uma oferta formativa de qualidade adaptada às necessidades do mercado, e segue os requisitos estabelecidos pela entidade reguladora.

5.4 - PE04 – Experiência do Estudante

A experiência de aprendizagem global que incorpora a internacionalização e a multiculturalidade e oferece atividades culturais extracurriculares e oportunidades de mobilidade.

Os estudantes recebem o apoio e as ferramentas necessárias para uma aprendizagem abrangente, contínua e ao longo da vida, atendendo a todo o momento às necessidades específicas de cada estudante, tanto academicamente como em termos de gestão.

Serviço de apoio específico e voluntário, de acordo com as necessidades especiais dos estudantes que requerem atenção individualizada a fim de alcançar os resultados de aprendizagem e aquisição de competências desejados. Este serviço é levado a cabo por especialistas em educação em atenção à diversidade.

A Instituição promove a participação dos estudantes em atividades extracurriculares que complementam a sua aprendizagem e competência e o seu desenvolvimento pessoal.

5.5 - PO05 – Recursos e Infra-estruturas Educativas

A gestão de recursos educativos na instituição permite uma educação inclusiva, de qualidade e de internacionalização.

Utiliza tecnologia e informação para aumentar a eficácia do ensino, apoiar a cultura de inovação, internacionalização e transformação, num ambiente que garante segurança e proteção de dados e o direito à privacidade.

Disponer de uma infra-estrutura segura e sustentável ao longo do tempo, tendo em conta as necessidades de todos os membros da instituição.

5.6 - PO06 – Capital Humano

A estratégia de RH assegura que os planos estratégicos da instituição sejam alcançados, assegurando que sejam criadas equipas apropriadas, proactivas e motivadas para fazer corresponder os seus objetivos pessoais aos objetivos estabelecidos pela instituição.

A Instituição tem uma política de desenvolvimento e retenção de talentos que encoraja a motivação e o desenvolvimento pessoal.

A instituição preocupa-se com o desenvolvimento e formação dos seus colaboradores, assegurando uma atualização adequada das metodologias de ensino-aprendizagem.

A instituição coloca os seus profissionais numa posição relevante dentro das suas estratégias, tentando compreender e satisfazer as suas necessidades num ambiente de trabalho adequado.

5.7 - PO07 - Sistemas e Procedimentos da Qualidade

A instituição implementa a gestão por processos como um instrumento de trabalho em busca de eficiência e para gerar valor para os seus intervenientes.

A instituição utiliza mecanismos e sistemas para avaliar, analisar e monitorizar sistematicamente os seus resultados, com base no princípio da melhoria contínua.

A instituição compreende, concebe e gere as interações dos clientes para influenciar a sua perceção, procurando aumentar a sua satisfação e lealdade.

Todos os processos anteriores são alvo de um mapeamento, identificando o vetor onde se integram e os objetivos que os enquadra.

Carateriza-se no quadro abaixo os referenciais externos que se ajustam aos seus objetivos e dimensões do Quality4IPAM-Lisboa.

	APOIO E LIDERANÇA INSTITUCIONAL	MODELO ACADÉMICO	PLANOS DE ESTUDOS	EXPERIÊNCIA DO ESTUDANTE	RECURSOS E INFRAESTRUT. EDUCATIVAS	CAPITAL HUMANO	SISTEMAS E PROCEDIMENT. DA QUALIDADE
1 - Adoção de política para a garantia da qualidade	✓						✓
2 - Conceção e aprovação da oferta formativa			✓				
3 - Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante		✓		✓			
4 - Admissão de estudantes, progressão, reconh. e certificação		✓		✓			
5 - Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos			✓				✓
6 - Investigação e desenvolvimento	✓						
7 - Colaboração interinstitucional e com a comunidade	✓	✓					
8 - Internacionalização		✓	✓	✓			
9 - Recursos Humanos						✓	
10 - Recursos materiais e serviços					✓		
11 - Gestão da Informação							✓
12 - Informação Pública							✓
13 - Caracter cíclico da garantia externa da qualidade	✓						✓

Tabela 2 - Macro Processos internos por Referências externos

6. | Autoavaliação - Acreditação One Quality (OneQ)

A par das Comissões de Autoavaliação, a acreditação OneQ é um processo de autoavaliação interna que certifica o cumprimento do objetivo da instituição e a existência, implementação e resultados de mecanismos eficazes de garantia da qualidade para esse fim.

Visa fazer avançar a instituição em relação à definição das suas políticas e mecanismos de garantia da qualidade, consolidando uma cultura de avaliação e controlo, incorporando boas práticas na gestão académica e institucional, e prestando especial atenção ao nível de implementação do seu modelo académico. A acreditação OneQ visa o reconhecimento e a distinção dos Ciclos de Estudos que satisfazem os padrões e critérios da qualidade estabelecidos pelo IPAM-Lisboa como demonstração do seu nível de excelência académica e institucional.

A realização dos processos de avaliação é da responsabilidade das comissões de avaliação:

- Comissões de avaliação interna: constituídas por equipas internas da instituição, para realizar o processo de autoavaliação de acordo com o âmbito correspondente. No caso de programas conferentes de grau, estes serão compostos pelo Diretor do IPAM-Lisboa, pelo coordenador do curso, por um docente nomeado, acompanhados por um membro do Gabinete da Qualidade.
- Comitês de avaliação externos: compostos por equipas externas de dois avaliadores universitários especializados ou de agências de certificação, acompanhados por um membro do Gabinete de Garantia da Qualidade e Acreditação e por um representante da instituição envolvido no processo.

7. | Responsabilidades dos órgãos nos processos de Garantia da Qualidade

Órgão/ Nível de Gestão	Artº estatutos	Competências
Entidade Instituidora	9º	<p>Criar e assegurar as condições para o normal funcionamento do IPAM-Lisboa, assegurando a sua gestão administrativa, económica e financeira;</p> <p>Submeter os estatutos do IPAM-Lisboa e as suas alterações a apreciação e registo pelo ministro da tutela;</p> <p>Nomear os representantes da entidade instituidora para a representar junto do conselho de gestão e da comissão disciplinar do IPAM-Lisboa;</p> <p>Designar e destituir, os titulares dos órgãos de gestão;</p> <p>Aprovar os planos de atividade e os orçamentos elaborados pelos órgãos do IPAM-Lisboa;</p> <p>Certificar as suas contas através de um revisor oficial de contas;</p> <p>Fixar o montante das propinas e demais encargos devidos pelos estudantes, ouvido o diretor do IPAM-Lisboa;</p> <p>Contratar os docentes e investigadores, sob proposta do diretor do IPAM-Lisboa, ouvido o conselho técnico-científico;</p> <p>Contratar o pessoal não docente, sob proposta do diretor;</p> <p>Requerer a acreditação e o registo de ciclos de estudos, após parecer do conselho técnico-científico e do diretor do IPAM-Lisboa;</p> <p>Manter, em condições de autenticidade e segurança, os registos académicos de que constem, designadamente, os estudantes candidatos à inscrição no IPAM-Lisboa, os estudantes nele admitidos, as inscrições realizadas, o resultado final obtido em cada unidade curricular, as creditações, os reconhecimentos de habilitações e os graus e diplomas conferidos e a respetiva classificação final;</p> <p>Exercer o poder disciplinar sobre docentes e pessoal não docente, podendo haver delegação nos órgãos do IPAM-Lisboa;</p> <p>Assegurar a participação dos docentes na gestão do IPAM-Lisboa, por intermédio dos seus representantes, através do conselho técnico-científico e do conselho pedagógico;</p> <p>Designar o coordenador dos serviços centrais de apoio, dos coordenadores dos departamentos e gabinetes e do provedor do estudante, ouvido o diretor do IPAM-Lisboa.</p>
Conselho de gestão	14º	<p>Conceber e propor à entidade instituidora o plano estratégico;</p> <p>Pronunciar-se sobre as alterações aos estatutos;</p> <p>Fixar as condições de frequência dos cursos ministrados no IPAM-Lisboa, de acordo com os orçamentos aprovados;</p> <p>Propor à entidade instituidora a criação, transformação, cisão ou extinção de ciclos de estudos/cursos;</p> <p>Gerir o pessoal, incluindo a avaliação do desempenho;</p> <p>Elaborar e propor à entidade instituidora as normas regulamentares relativas ao estatuto da carreira docente e de disciplina;</p> <p>Proceder à avaliação de métodos, técnicas e processos utilizados na atividade do IPAM-Lisboa;</p> <p>Promover e propor a celebração de acordos e protocolos de colaboração e intercâmbio com empresas e outras entidades, nacionais ou estrangeiras;</p> <p>Deliberar sobre todas as questões que se relacionem com o funcionamento do IPAM-Lisboa e que não sejam da competência própria de outro órgão.</p>

Órgão/ Nível de Gestão	Artº estatutos	Competências
Diretor	16º	<p>Elaborar o plano de ação para o mandato respetivo e submetê-lo a aprovação da entidade instituidora;</p> <p>Representar o IPAM-Lisboa perante os demais órgãos da instituição e perante o exterior;</p> <p>Promover a aplicação das orientações da entidade instituidora e a execução das deliberações dos órgãos de gestão;</p> <p>Executar as deliberações do conselho técnico-científico e do conselho pedagógico, quando vinculativas;</p> <p>Propor a elaboração dos regulamentos e das normas de funcionamento do IPAM-Lisboa e fazê-los aprovar junto dos órgãos competentes;</p> <p>Tomar as iniciativas e adotar os procedimentos necessários ao bom andamento das atividades do IPAM-Lisboa;</p> <p>Nomear os diretores de curso;</p> <p>Acompanhar e coordenar a atividade dos diretores de curso;</p> <p>Nomear os coordenadores de área técnico-científica;</p> <p>Pronunciar-se sobre a nomeação do provedor do estudante;</p> <p>Propor à entidade instituidora a contratação de docentes e investigadores, ouvido o conselho técnico-científico;</p> <p>Propor à entidade instituidora a contratação do pessoal não docente;</p> <p>Coordenar o funcionamento dos serviços do IPAM-Lisboa;</p> <p>Apreciar as questões postas e pretensões apresentadas pelos estudantes ou participantes nos cursos e por docentes e formadores;</p> <p>Elaborar os planos de atividade e os orçamentos do IPAM-Lisboa, e submeter os mesmos à aprovação da entidade instituidora;</p> <p>Exercer as demais competências que não estejam atribuídas a si ou a outros órgãos, nos termos da lei e dos presentes estatutos.</p>
Conselho técnico-científico	19º	<p>Elaborar e aprovar o seu regimento;</p> <p>Elaborar planos de orientação e desenvolvimento científico do IPAM;</p> <p>Apreciar o plano de atividades científicas do IPAM-Lisboa;</p> <p>Pronunciar-se sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a criação de ciclos de estudos e aprovar os planos de estudos dos ciclos de estudos ministrados; - os atos relativos às carreiras do pessoal docente e de investigação e ao recrutamento de pessoal docente e de investigação; - sobre a instituição de prémios escolares; - a realização de acordos e de parcerias internacionais;~ - a concessão de títulos ou distinções honoríficas; - a composição dos júris de provas; - a aquisição de equipamento científico; <p>Deliberar sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a distribuição do serviço docente, - os pedidos de creditações, certificação de competências e validação de créditos ECTS, nos termos da lei; - a aquisição de publicações de reconhecido interesse científico; - o desenvolvimento da atividade científica e atividades de extensão cultural; <p>Desempenhar as demais funções que lhe sejam atribuídas pela lei, estatutos e regulamentos internos.</p>

Órgão/ Nível de Gestão	Artº estatutos	Competências
Conselho pedagógico	22º	<p>Elaborar e aprovar o seu regimento; Aprovar o regulamento de avaliação dos estudantes; Promover:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a realização de inquéritos regulares ao desempenho pedagógico do IPAM-Lisboa e a sua análise e divulgação; - a realização da avaliação do desempenho pedagógico dos docentes, por estes e pelos estudantes, e a sua análise e divulgação; <p>Apreciar e pronunciar-se sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - as queixas relativas a falhas pedagógicas, e propor as providências necessárias; - as orientações pedagógicas e os métodos de ensino e de avaliação; - o regulamento de avaliação do aproveitamento dos estudantes; - o regime de prescrições; - a criação de ciclos de estudos e sobre os planos dos ciclos de estudos ministrados; - a instituição de prémios escolares; - o calendário letivo e os mapas de avaliações do IPAM-Lisboa; <p>Propor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - atividades de extensão cultural e prestação de serviços à comunidade; - a aquisição de equipamento e material bibliográfico; <p>Eleger o presidente da comissão disciplinar; Exercer as demais competências que lhe sejam conferidas pela lei, pelos estatutos e pelos regulamentos internos.</p>
Conselho da avaliação da qualidade	23º	<p>Assegurar a sua função consultiva ligada ao sistema de garantia da qualidade e às orientações da entidade instituidora; Pronunciar-se sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a política da qualidade; - os processos relativos ao sistema interno de garantia da qualidade; - os recursos necessários ao sistema interno da garantia da qualidade; - o processo de atualização e aprovação do manual da qualidade; <p>Acompanhar a implementação, monitorização e revisão do sistema interno de garantia da qualidade, tendo em consideração os resultados das auditorias internas e externas;</p>
Comissão disciplinar	24º	<p>Zelar pelo cumprimento das normas regulamentares e pela normalidade da vida académica, apreciando e julgando as situações que possam afetá-la.</p>
Provedor do estudante	25º	<p>Receber, gerir e responder às reclamações que lhe sejam dirigidas; Assinalar as deficiências dos regulamentos em vigor, emitindo recomendações para a sua implementação, alteração ou fazendo sugestões para a elaboração de novas normas regulamentares; Contribuir para a preparação de um código de direitos e deveres a respeitar no IPAM-Lisboa por todos os que nele desenvolvem a sua atividade;</p> <p>Emitir, aos órgãos competentes, recomendações ou parecer sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - correção de atos ilegais ou injustos, que afetem os estudantes ou que visem a melhoria dos serviços que lhes são prestados; - quaisquer matérias relacionadas com a sua atividade, a solicitação do conselho de gestão ou do diretor do IPAM-Lisboa; - ações a desenvolver para a melhoria da qualidade do ensino - aprendizagem, em resultado de análise sistémica das questões que lhe são colocadas; <p>Elaborar um relatório anual da sua atividade desenvolvida.</p>

Órgão/ Nível de Gestão	Artº estatutos	Competências
Diretores de curso	26º	<p>Representar o curso junto dos órgãos do IPAM-Lisboa;</p> <p>Pronunciar-se sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - todos os assuntos que, dentro da sua competência, lhe sejam submetidos para apreciação; - o plano de estudos, estrutura curricular e créditos do curso que dirige; <p>Elaborar um plano e um relatório de atividades anuais, referentes ao curso que dirige;</p> <p>Planear os semestres letivos em articulação com o restante corpo docente;</p> <p>Aprovar os planos das unidades curriculares propostos pelos docentes, em articulação com os coordenadores de área técnico-científica;</p> <p>Monitorizar e analisar as situações e os resultados obtidos no âmbito do curso e propor um plano de ação com vista a um processo de melhoria contínua, nomeadamente no que diz respeito a métodos, processos e técnicas pedagógicas;</p> <p>Propor ao diretor do IPAM-Lisboa a contratação de pessoal docente;</p> <p>Orientar o curso e assegurar o seu bom funcionamento, observadas as disposições legais em vigor, o disposto nos presentes estatutos e nos regulamentos do IPAM-Lisboa;</p> <p>Atender estudantes, docentes, candidatos a estudantes e candidatos a docentes;</p> <p>Participar na distribuição, recrutamento e seleção dos docentes do curso, juntamente com o diretor do IPAM-Lisboa;</p> <p>Exercer as demais competências que lhe sejam conferidas pela lei e pelos regulamentos internos.</p>
Coordenadores de área técnico-científica	27º	<p>Representar a área técnico-científica junto dos órgãos do IPAM-Lisboa;</p> <p>Pronunciar-se sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - todos os assuntos que, dentro da sua competência, lhe sejam submetidos para apreciação; - os planos de estudos, estrutura curricular e créditos associados à área científica que coordena; - os planos das unidades curriculares propostos pelos docentes, na sua componente técnico-científica, em articulação com os diretores de curso; <p>Elaborar um plano e um relatório de atividades anuais referentes à área científica que coordena;</p> <p>Planear os semestres letivos em articulação com os diretores de curso;</p> <p>Monitorizar e analisar as situações e os resultados obtidos no âmbito da área científica que coordena e propor um plano de ação com vista a um processo de melhoria contínua;</p> <p>Propor aos diretores de curso contratação de pessoal docente;</p> <p>Participar na distribuição, recrutamento e seleção dos docentes da área, juntamente com o diretor do IPAM-Lisboa;</p> <p>Promover a investigação na área técnico-científica que coordena;</p> <p>Exercer as demais competências que lhe sejam conferidas pela lei e pelos regulamentos internos.</p>
Comissão de Autoavaliação Institucional		Elabora e desenvolve junto da comunidade académica propostas de autoavaliação institucional, além de coordenar e articular os processos da avaliação interna
Comissão de Autoavaliação do CE		Definir procedimentos para monitorizar, avaliar e ajustar regularmente os métodos de ensino e aprendizagem do Ciclo de Estudos; Elaborar o Relatório de Autoavaliação do ciclo de estudo.
Coordenadores de Departamentos e Gabinetes		Orientar toda a atividade desenvolvida pelo departamento ou gabinete, promovendo e garantindo uma cultura da qualidade no desenvolvimento de todos os processos sobre a sua orientação
Gabinete Garantia da Qualidade e Acreditação		Coordenação estratégica e funcional do sistema interno de garantia da qualidade em articulação com a estrutura académica, liderada pelo vice-reitor com responsabilidade na área, funcionando como centro operacional para a implementação e acompanhamento do Quality4IPAM.

8. | Participação dos docentes, estudantes, colaboradores não docentes e stakeholders nos Órgãos da Instituição

Docentes		
Órgão	Artº	Representação
Conselho Técnico-científico	17º	Cinco representantes dos professores de carreira, titulares do grau de doutor ou do título de especialista, eleitos pelos seus pares; Dois representantes dos restantes docentes com o grau de doutor, em regime de tempo integral e eleitos pelos seus pares; Dois representantes dos docentes com o título de especialista, em regime de tempo integral e eleitos pelos seus pares; Um docente ou investigador representante das unidades de investigação, eleito pelos seus pares.
Conselho Pedagógico	20º	Quatro representantes dos docentes eleitos pelos seus pares.
Comissão disciplinar	24º	Um representante do conselho pedagógico, eleito entre os seus pares, que preside.
Comissão Autoavaliação do CE	-	Um mínimo de 4 e um máximo de 6.
Comissão de Autoavaliação Institucional	-	Três representantes

Estudantes		
Órgão	Artº	Representação
Conselho Pedagógico	20º	Cinco representantes dos estudantes, eleitos pelos seus pares.
Conselho de Avaliação da Qualidade	23º	Presidente da associação de estudantes.
Comissão de Garantia da Qualidade	-	Dois representantes.
Comissão Autoavaliação do CE	-	Um mínimo de 4 e um máximo de 6.
Comissão de Autoavaliação Institucional	-	Dois representantes

Pessoal não docente		
Órgão	Artº	Representação
Conselho de Avaliação da Qualidade	23º	Um representante, dos serviços académicos.
Comissão de Garantia da Qualidade	-	Um representante.
Comissão de Autoavaliação Institucional	-	Um representante.

Entidades externas		
Órgão	Artº	Representação
Conselho de Avaliação da Qualidade	23º	Íntegra, por convite do diretor do IPAM-Lisboa, personalidades de reconhecido mérito.

9. | Responsabilidades e prazos relativos à aplicação dos instrumentos de monitorização

INSTRUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO	RESPONSÁVEIS	PERIODICIDADE
Plano Estratégico	Entidade Instituidora	Quadrienal
Plano de Atividades	Diretor IPAM-Lisboa	Anual
Relatório de Atividades	Diretor IPAM-Lisboa GGQ	Anual
Relatório do Ciclo de Estudos	Diretor do CE	Anual
Relatório de Unidade Curricular	Docente responsável da UC	Semestral
Relatório de Autoavaliação do CE	Comissão de Autoavaliação do CE	Anual
Autoavaliação – Acreditação OneQ	Comissões de avaliação interna	Anual
Relatório de análise dos resultados do ensino	Comissão de Garantia da Qualidade	Anual
Planos de ação de melhoria	GGQ e Intervenientes	-
Identificação de pontos fortes, pontos fracos e propostas de ações de melhoria	Comissão de Garantia da Qualidade	Anual
Coordenação da elaboração dos processos de acreditação de ciclos de estudo	Diretor IPAM-Lisboa	-
Coordenação da elaboração dos processos de acreditação Institucional	Diretor IPAM-Lisboa GGQ	-
Inquéritos pedagógicos	Diretor IPAM-Lisboa GGQ	Semestral
Questionários de satisfação - NPS	GGQ - Marketing	Anual
Inquérito às entidades empregadoras	Gabinete Empregabilidade	Anual
Inquéritos aos diplomados	Gabinete Empregabilidade	Anual

10. | Monitorização, avaliação e melhoria contínua da Qualidade

A equipa responsável pela Garantia da Qualidade promove o acompanhamento e monitorização permanente do sistema interno de garantia da qualidade, incidindo sobre o grau de execução dos diferentes procedimentos do sistema a nível de cada unidade em particular e da organização no seu todo. É também da sua responsabilidade garantir a eficácia no levantamento de indicadores, nomeadamente no que respeita ao sistema de informação e à administração de inquéritos, bem como o cumprimento de prazos, o grau de profundidade e abrangência das análises efetuadas e o grau de discriminação e relevância dos planos de ação para melhoria.

Foram implementados diversos dispositivos de monitorização e avaliação que garantem os objetivos traçados, bem como a melhoria contínua de todos os processos internos, com especial relevância para os relacionados com o ensino, a investigação e os serviços. Periodicamente, procede-se ao controlo geral de documentos e registos, a auditorias internas, à deteção de não conformidades, consequentes ações corretivas e preventivas e gestão de reclamações. Especificamente, a monitorização da qualidade do ensino e da aprendizagem realiza-se periodicamente, através de avaliações às Unidades Curriculares, Ciclos de Estudo e Instituição, que são, posteriormente, traduzidas em relatórios de autoavaliação semestrais e/ou anuais.

Para tal, tem vindo a ser desenvolvido um sistema de informação para dar suporte à produção das análises e relatórios de avaliação.

IS²QUALITY
monitor . measure . inform

Este Sistema Integrado de Gestão da Informação apoia a administração de inquéritos a colaboradores não docentes, estudantes, docentes e entidades externas.

Este sistema de informação integrador pretende:

- i. Recolher, gerir e armazenar informação relativa às atividades curriculares e extracurriculares, que documentam o cumprimento do plano estratégico e o desenvolvimento do modelo académico;
- ii. Recolher, gerir e armazenar informação relativa à avaliação de desempenho dos docentes e investigadores;
- iii. Recolher informação e gerar indicadores (dashboard) para a monitorização da evolução dos resultados, de acordo com as metas definidas e objetivos traçados;
- iv. Fazer a Gestão Documental do Quality4IPAM-Lisboa, permitindo gerir os fluxos de documentos e evidências e constituir um repositório da informação de gestão académica necessária.

O IS2Quality assume-se, assim, como um Web Server com uma aplicação para disponibilizar informação, obter relatórios necessários para diferentes stakeholders (nomeadamente os reguladores), disponibilizar diagnósticos de situação atual, gerar alertas e facilitar o controlo processual.

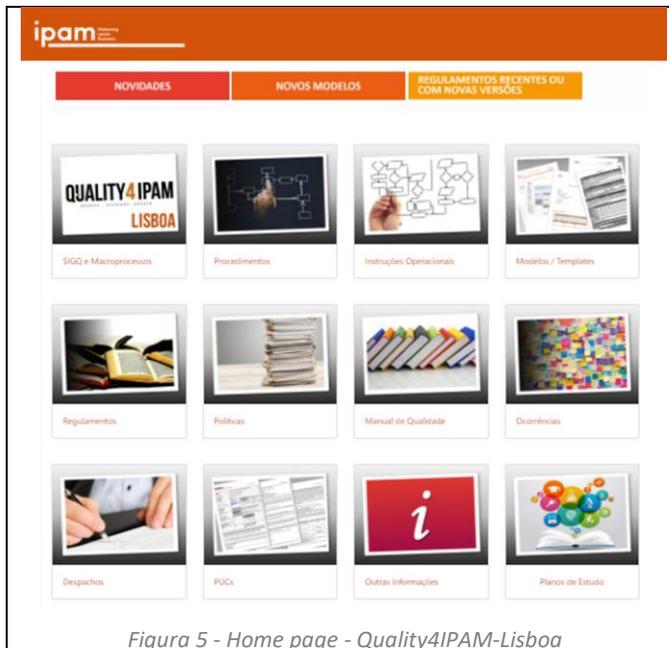


Figura 5 - Home page - Quality4IPAM-Lisboa

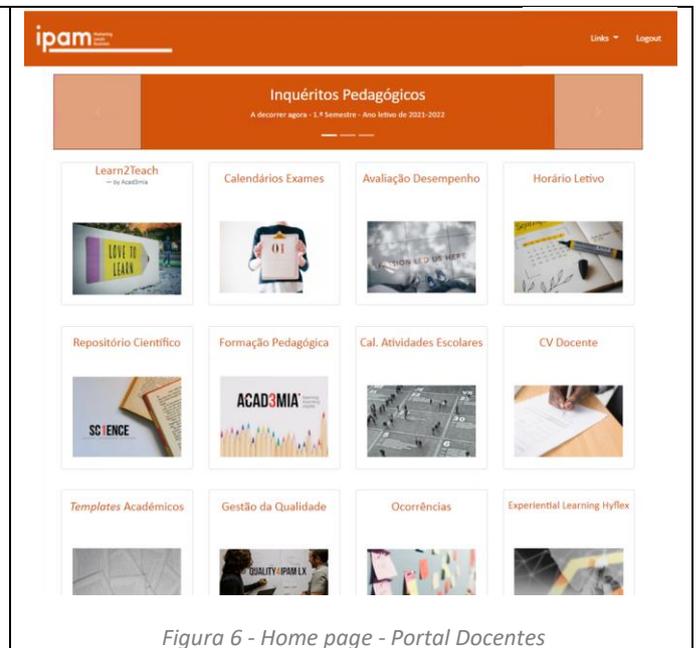


Figura 6 - Home page - Portal Docentes



Figura 7 - Home page - Portal Estudantes

O **Quality4IPAM-Lisboa** - sistema interno de garantia da qualidade do IPAM-Lisboa – tem, assim, uma função transversal a todo este processo, assumindo a sua função primordial de assegurar a qualidade dos processos de funcionamento da instituição de forma holística e abrangente.

11. ANEXO - Enquadramento legal

Este manual tem como suporte legal a legislação, as normas e as recomendações nacionais, europeias e internacionais, relativa aos sistemas de gestão da qualidade no Ensino Superior. De seguida são apresentados os principais documentos que se constituíram de referência que serviram de base à construção deste MQ:

- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – ESG 2015
- Revised ESG approved by the Ministerial Conference in Yerevan, on 14-15 May 2015: European Association for Quality Assurance in Higher Education (normas e diretrizes para a garantia da qualidade no espaço europeu da European Association for Quality Assurance in Higher – ENQA), 2015.
- AACSB International (2013) – The Association to Advance Collegiate Schools of Business Eligibility - Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation, Adopted: April 8, 2013; Updated: January 31, 2015.
- AACSB International (2013 b) - Business Accreditation Standards Comparison - 2013 & 2003 (www.aacsb.edu/accreditation/2013standards).
- EQUIS Standards & Criteria (2021). EFMD Quality Improvement System. Brussels: European Foundation for Management Development.
- EUA (2015). Institutional Evaluation Programme: Guidelines for institutions. European University Association.
- EUR-ACE® (2009). Framework Standards and Guidelines. Introduction to the EUR-ACE® Framework Standards and Guidelines.
- EUR-ACE - Avaliação de qualidade para a atribuição do selo EUR-ACE (segundo ciclo do processo de Bolonha).
- Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e vocabulário (ISO 9000: 2015).
- International Organization for standardization - Quality Management - ISO 9001:2015 – sets out the requirements of a quality management system.
- Participação de Estudantes na Avaliação das IES: Um Contributo Para a sua Definição. Define as modalidades de participação dos estudantes nos processos de avaliação e acreditação das IES, A3ES.
- Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade – Manual para o processo de auditoria, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, A3ES (2013).
- Modelo de auditoria institucional adotado pela A3ES com vista à certificação dos sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições - Manual para o processo de auditoria dos sistemas internos de garantia de qualidade nas instituições do ensino superior v1.2 de outubro 2016.
- Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES).
- Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto, Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior (RJAES).
- Decreto-lei n.º 369/2007, de 5 de novembro, (institui a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior – A3ES).
- Regulamento n.º 392/2013, de 16 de outubro, - Regime dos procedimentos de avaliação e de acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos, A3ES;
- A3ES, Glossário da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (n/d), disponível em:<http://www.a3es.pt/sites/default/files/Gloss%C3%A1rio%20A3ES.pdf>
- A3ES (2010). Indicadores de Desempenho para Apoiar os Processos de Avaliação e Acreditação de Ciclo de Estudos - Cláudia S. Sarrico, abril de 2010.
- International Association of Schools and Institutes of Administration (2008), Standards of Excellence for Public Education. (<http://www.ias-iisa.org/iasia/about-iasia/iasia-and-the-un/undes-iasia-standards-of-excellence/>)
- Diário da República, 2.ª série - N.º xxx - xx de agosto de 20xx, que regista os Estatutos do IPAM-Lisboa.