



LSPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA



Plano da Qualidade

Elaborado por:	Aprovado por:	Versão
Unidade Qualidade Estudos e Planeamento	Direção _____ (José João Amoreira)	1.0/2016
Revisto e Confirmado por:	Data de Aprovação Inicial	Página
Secretário-Geral _____ (José João Amoreira)	21 de junho 2016	Pág. 1 de 22
	Data de Aplicação da Versão	
	21 de junho 2016	

Índice

I	INTRODUÇÃO	4
1.1.	O Plano da Qualidade.....	6
1.2.	Introdução	6
1.3.	Uma visão para o ISPA	7
II	O QUADRO ESTRATÉGICO	9
2.1	Análise das envolventes internas e externas	10
2.2	O Plano de Ação	12
2.3	Os eixos verticais (nucleares ou sectoriais)	12
III	MEDIDAS VERTICAIS	13
2.3.1.	Ensino	14
2.3.2.	Investigação	15
2.3.4.	Extensão Universitária.....	16
IV	MEDIDAS HORIZONTAIS	17
3.1.	Recursos Humanos	18
3.2.	Recursos financeiros.....	18
3.3.	Recursos Materiais	19
3.4.	Gestão da Informação e Comunicação	20

LISTA DE ACRÓNIMOS

I&D	Investigação e Desenvolvimento
IES	Instituições de Ensino Superior
SIGQ	Sistema Interno de Garantia da Qualidade
UQEP	Unidade de Qualidade, Estudos e Planeamento

I	Introdução
II	O Quadro Estratégico:
III	Medidas Verticais
IV	Medidas Horizontais

1.1. O Plano da Qualidade

O Plano da Qualidade é parte integrante do SIGQ do ISPA e é constituído por um conjunto de vetores estratégicos e medidas transversais que enquadram o *plano de acção para o quadriénio 2016-2019*.

1.2. Introdução

O ensino superior protagonizou, na última década, uma significativa e profunda transformação com impacto muito relevante ao nível da organização de títulos e graus, dos princípios e instrumentos de avaliação e nos modelos de governação das instituições de ensino superior (IES).

Estas são dimensões incontornáveis de um novo paradigma que assenta na promoção da mobilidade académica, em princípios de transparência e de prestação de contas e na profissionalização e especialização gestonária das estruturas académicas.

Para qualquer Instituição de Ensino Superior e, em particular, para as Cooperativas de Ensino, o cenário atual é de particular exigência face à realidade externa. No caso do ISPA, os resultados alcançados permitem-nos olhar para o futuro com determinação e confiança para enfrentar os desafios que se perspetivam, ao desenvolvimento institucional, bem como consolidar a satisfação e a realização de todos os que aqui trabalham.

Presenciamos uma nova realidade, caracterizada por uma rápida alteração da representação social do ensino superior e na qual assumem importância crescente fenómenos como a mobilidade vertical e horizontal dos estudantes entre IES, a emergência de novos públicos, a formação ao longo da vida, a formação não presencial e a internacionalização.

Neste quadro, as orientações em torno do Regime Jurídico do Ensino Superior (RJIES) e das políticas públicas e dos referenciais (nacionais e transnacionais) para o setor apontam claramente às IES a necessidade de continuarem a desenvolver competências organizacionais que lhes permitam actuar num mercado cada vez mais global, integrado, competitivo e exigente.

Esta necessidade de saber ler e interpretar os contextos interno e externo, com transparência e capacidade prospectiva e estratégica, tem sido absolutamente determinante para a sustentabilidade das IES.

Estes contextos contêm atualmente enormes desafios como sejam:

- a pressão demográfica que se sentirá de forma crescente nos próximos 15-20 anos (nas projeções mais otimistas)
- a reorganização da rede pública de ensino superior atualmente em curso
- a tendência acentuada de contração, reconfiguração e concentração a que se assiste no ensino superior público e privado
- a requalificação do ensino profissional (médio e superior) e a conseqüente redução do universo de captação das universidades
- a crescente visibilidade conferida a indicadores da qualidade institucional e aos resultados da actividade das IES
- a visibilidade de descritores de impacto socioeconómico ao nível local, regional e nacional decorrentes da actividade das IES
- a pressão emergente dos *rankings* nacionais e internacionais (e.g. *U-Ranking Indicadores Sintéticos del Sistema Universitario Español* – divulgado em Março 2016)
- o potencial de captação que as IES internacionais começam a ter em Portugal (já não apenas para programas de doutoramento, mas também de mestrado e licenciatura) tal como se pode observar, por exemplo, na Futurália
- a emergência das novas tecnologias educativas
- a captação de estudantes internacionais
- a virtualização do processo ensino-aprendizagem

- a rarefação das fontes de financiamento público à actividade e a cada vez maior pressão pela captação de financiamento competitivo
- as necessidades de valorização e transferência de conhecimento
- os desafios da cooperação com os Países e Regiões de Língua Oficial Portuguesa
- o desenvolvimento das redes de parcerias e de cooperação institucional ao nível da investigação, oferta formativa e partilha de recursos
- os instrumentos de apoio ao empreendedorismo e inserção de estudantes na vida activa
- a fragilidade dos mecanismos de controle e remediação das competências dos estudantes à entrada
- os princípios da transparência consubstanciados na prestação de contas e publicação de informação clara, precisa, objetiva, atualizada, imparcial e facilmente acessível acerca das actividades desenvolvidas pelas IES
- os processos de comunicação e de gestão da imagem e do risco reputacional
- a interdisciplinaridade de programas curriculares e da investigação

1.3. Uma visão para o ISPA

O ISPA – Instituto Universitário “...tem como missão a qualificação de alto nível e a produção e difusão do conhecimento nos domínios das ciências psicológicas, sociais e da Vida, bem como a formação cultural, tecnológica, científica e cívica dos seus estudantes num quadro de referência internacional.

O ISPA assegura também a articulação entre o estudo, o ensino, a investigação e as necessidades do meio social através de projectos de intervenção, da prestação de serviços à comunidade e de outros meios de extensão universitária como forma de contribuir para o bem-estar de Pessoas e para uma melhor Sociedade.”

O ISPA tem como valores:

“a) O pensamento crítico, através da promoção de uma consciência crítica da realidade assente no conhecimento científico que forme cidadãos interventivos capazes de agir de forma ética e socialmente responsável em democracia;

b) A excelência, pelo desenvolvimento de padrões de exigência, de rigor e de profissionalismo, com base no reconhecimento do mérito e tendo em vista uma melhoria constante do desempenho;

c) A inovação, incentivando a criatividade e uma postura proactiva como contribuição para a valorização institucional;

d) O humanismo, adoção de uma cultura que assenta no respeito pela pessoa humana nas suas múltiplas facetas, no reconhecimento do direito à diferença e na igualdade de oportunidades;

e) A solidariedade através do desenvolvimento de um sentido de justiça e de responsabilidade social e da sua prática.”

A missão e os valores acima enunciados constituem a matriz identitária do ISPA e de um projeto que resulta de uma construção colectiva e que a todos responsabilize.

Um projeto que valorize a governação participada, e uma orientação clara para a construção de soluções. Neste sentido continuarão a ser reforçados os instrumentos e mecanismos que permitam assegurar a qualidade dos processos internos de decisão, e as condições para um ISPA sustentável e ambicioso, consciente do seu passado e focado no seu futuro.

O objetivo é continuar a aprofundar o “espírito de corpo” entre os docentes e os técnicos, promovendo a motivação e a colaboração, essenciais num projeto cooperativo, e que bem sabemos assentar em sentimentos de pertença, de trabalho gratificante, de equidade e de atitude solidária.

A nossa visão para o ISPA terá sempre presente que, a vasta comunidade de diplomados, a vinculação dos estudantes, a projecção da investigação, o dinamismo do ambiente cultural e a qualidade da rede de parcerias, constituem um património intangível e singular e a força motriz de uma vontade colectiva de superação.

Esta visão é consubstanciada num ISPA que:

- continue a afirmar-se como uma referência em Portugal nas áreas das ciências do comportamento e da vida, com integração vertical de graus (licenciatura + mestrados + doutoramentos) e uma oferta formativa diversificada
- seja orientado para a qualificação, a excelência e superação
- favoreça a iniciativa, a criação e o espírito crítico
- incentive a plena cidadania na diversidade (em todas as suas manifestações - cultural, social, científica), a pluralidade de ideias e o respeito pelos valores institucionais
- que promova a dialéctica multidisciplinar, construtiva e harmoniosa entre as suas valências centrais (ensino, investigação e intervenção)
- seja aberto ao mundo e à modernidade
- seja inclusivo, solidário e responsabilizante

Esta visão é densificada por uma estratégia mobilizadora e responsável, informada pela realidade e conhecedora dos significativos desafios que o contexto externo coloca às IES.

I	Introdução
II	O Quadro Estratégico
III	Medidas Verticais
IV	Medidas Horizontais

2.1 Análise das envolventes internas e externas

A consolidação e reforço dos processos cooperativos participados e democráticos, o envolvimento das estruturas competentes, a gestão, promoção e reconhecimento do mérito e o aconselhamento qualificado de personalidades e entidades externas, continuarão a ser a base dos processos de tomada de decisão.

O quadro estratégico deverá assentar numa abordagem ambiciosa, mas realista, baseada nos valores e princípios cooperativos e institucionais e considera os desafios de contexto e as oportunidades de desenvolvimento.

Este quadro define-se a partir do exercício da actividade universitária ancorada na investigação e inovação, no ensino, na transferência de conhecimento e na intervenção social, e da qual resultem processos de transformação cultural e social, assentes nos princípios e valores da cultura, da ciência, da cidadania e da cooperação, nos quais a ética profissional e académica e a responsabilidade social assumem um papel preponderante.

A sua definição deverá necessariamente considerar as reflexões recentes do CRUP, do *Grupo de Peritos de Bolonha*, da *Comissão Sectorial para a Educação e Formação CS11/IPQ*, bem como as orientações do *Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior* e os seguintes referenciais internacionalmente aceites no âmbito da avaliação e acreditação dos sistemas de ensino superior dos estados nacionais integrantes do espaço *Bolonha (European Standards and Guidelines – ESG)*, a saber:

- A política para a garantia da qualidade
- A avaliação externa periódica
- Os processos nucleares das IES – o ensino e aprendizagem, a investigação e desenvolvimento e as relações com o exterior, incluindo a internacionalização
- A gestão dos recursos humanos e dos recursos materiais
- A gestão da informação, da comunicação e dos processos

Sendo certo que o modelo de avaliação externa, tal como se encontra implementado, necessita de ajustamentos que lhe confirmam maior equidade e transparência é hoje claro que essa avaliação pode oferecer novas perspetivas à reflexão estratégica interna e deve ser tomada como catalisadora da melhoria dos processos institucionais.

São então pressupostos do quadro estratégico: i) a importância absolutamente central das parcerias sectoriais ou de âmbito global que permitam a aquisição de massa crítica indispensável ao desenvolvimento institucional; ii) a participação alargada nas decisões através de processos de consulta interna e externa; iii) a implementação de uma gestão por objectivos e de um sistema transparente e efectivo de gestão e promoção do mérito; iv) o envolvimento das estruturas nos processos de decisão através da descentralização de responsabilidades, permitindo uma mais eficaz gestão da instituição.

Análise SWOT – Evolvente Interna

FORTES

- Reconhecimento e reputação dos diplomados do ISPA;
- Maturidade da instituição e sua representação social;
- Qualidade reconhecida a nível nacional e Internacional;
- Qualificação da Estrutura I & D e respetivos produtos/resultados;
- Participação crescente em redes nacionais e internacionais de investigação;
- Instrumentos de apoio social;
- Património tangível e intangível;
- Modelo de governação;
- Oferta formativa para a requalificação de ativos
- Forte cooperação com a sociedade civil;
- Prestação de serviços externos à comunidade;
- Forte identificação institucional dos seus estudantes;

- Orientação prática dos cursos e adequação dos perfis de mercado;
- Cultura de proximidade do ISPA com os seus estudantes;
- Flexibilidade de gestão e potencial de eficiência organizativa
- Estabilidade e regime de dedicação do corpo docente;
- Qualificação do corpo técnico não-docente;
- Centralidade e valor patrimonial das instalações;
- Atividade cultural diversificada e regular;
- Oferta formativa inovadora.

FRACOS

- Escassez de mecanismos de remediação das competências dos estudantes à entrada;
- Duplicação da oferta formativa por um grande número de instituições;
- Escassez de oferta de unidades curriculares em língua estrangeira;
- Dependência de financiamento nacional não competitivo;
- Rigidez do corpo docente;
- Insuficiente aposta ao nível da formação à distância;
- Ensino não fomenta criatividade e empreendedorismo;
- Valor das propinas que introduzem uma desvantagem competitiva face ao subsistema público;
- Dimensão das instalações cuja utilização está próxima da capacidade máxima.

Análise SWOT – Evolvente Interna

OPORTUNIDADES

- Internacionalização e mobilidade académica;
- Aprendizagem ao longo da vida;
- Agenda 2020;
- Políticas públicas de aumento da qualificação;
- Mercado emergente dos PALOP e brasileiro;
- Globalização e multiculturalismo;
- Valorização pela sociedade das competências desenvolvidas - atitudes, comportamentos e valores;
- Novas áreas científicas e interdisciplinaridade de saberes;
- Racionalização da Rede / Oferta do Ensino Superior em Portugal;
- Ensino Superior enquanto agente de desenvolvimento;
- Desenvolvimento tecnológico;
- Novas formas de aprendizagem;
- Transferência de conhecimento;
- Novos públicos (M23 anos, estudantes internacionais);
- Transferência do conhecimento;

AMEÇAS

- Evolução demográfica;
- Incerteza dos perfis de competência futuros;
- Indefinição do papel do Ensino Público e do Ensino Privado;
- Relativização da representação social do diploma do Ensino Superior;
- Aumento de competitividade entre IES;
- Aumento da concorrência não regulada entre IES sem regulamentação;
- Ausência de integração entre os ciclos de Ensino (Básico, Secundário, Superior);
- Contexto socio-económico;
- Falta de uma cultura de cooperação entre as IES;
- Importância crescente de formação profissional pós-secundária;
- Reorientação para o recurso crescente a mecanismos de financiamento competitivo para a investigação.

2.2 O Plano de Ação

O Plano de Ação é sustentado por um programa operacional, estruturado de acordo com uma lógica matricial em torno de um conjunto de *vetores estratégicos* consubstanciados num conjunto de *medidas* vertoriais e horizontais:

- As medidas verticais apresentam um carácter sectorial;
- As medidas horizontais apresentam um carácter transversal e relacionam-se com dimensões de suporte.

<u>Eixos Verticais (ou missões):</u>	EV1 – Ensino EV2 – Investigação EV4 - Extensão Universitária
---	---

<u>Eixos transversais:</u>	ET1 - Recursos Humanos ET2 - Recursos Financeiros ET3 - Recursos Materiais ET4 – Gestão da Informação, comunicação e processos
-----------------------------------	---

Estes eixos dispõem-se de acordo com uma lógica matricial suportando os segundos o desenvolvimento dos primeiros e traduzem-se num conjunto de medidas verticais (sectoriais) e horizontais (suporte):

2.3 Os eixos verticais (nucleares ou sectoriais)

A estratégia e a definição das acções a empreender, no âmbito destes eixos, serão exercidas, nos termos da lei e dos estatutos, em respeito pela autonomia pedagógica, científica e cultural da entidade instituída (ISPA – Instituto Universitário), sem prejuízo das responsabilidades da entidade instituidora na definição estratégica do desenvolvimento institucional, na aprovação dos planos de atividade da entidade instituída, na homologação de cursos e planos de estudo, designação dos respetivos órgãos de governo e demais responsabilidades legais.

Assim sendo, as orientações estratégicas e correspondentes linhas de ação adiante propostas, serão desenvolvidas em articulação com a reitoria, em conformidade com competências legais e estatutárias, prosseguindo e consolidando a estratégia empreendida pela anterior direção e atual reitoria.

- I Introdução
- II O Quadro Estratégico
- III Medidas Verticais**
- IV Medidas Horizontais

2.3.1. Ensino

Este é um eixo absolutamente central na atividade de uma IES. A qualidade do ensino é um atributo com forte impacto e relevância na representação social das instituições e objeto primeiro do escrutínio dos estudantes e famílias no momento de definição das suas opções de prosseguimento de estudos e durante todo o seu percurso académico.

É, assim, uma área crítica, a que é mais facilmente percebida e valorizada pelos atuais estudantes e, por essa via, a que tem maior impacto (positivo e negativo) ao nível da retenção, captação e afirmação de uma IES.

Este é um eixo complexo e multidimensional que deverá considerar necessariamente vetores como:

- ↑ V1 – a qualidade e aferição dos resultados do processo ensino-aprendizagem
- ↑ V2 – as tecnologias educativas
- ↑ V3 – a aprendizagem centrada no estudante e a formação integral dos mesmos
- ↑ V4 – o acolhimento e integração de estudantes
- ↑ V5 – as políticas de ação social
- ↑ V6 – os novos públicos

Neste quadro importa ter presente as orientações dos referenciais internacionais quando referem explicitamente:

“As IES devem promover a monitorização e a revisão periódica dos seus cursos, de modo a assegurar que alcançam os objectivos para eles fixados e dão resposta às necessidades dos estudantes e da sociedade.

Na concepção dos seus cursos as IES deverão ter em conta a responsabilidade pública da sua atividade, designadamente no contributo para a empregabilidade, na preparação para a cidadania activa, no apoio ao desenvolvimento pessoal dos estudantes e na criação de uma base de conhecimento abrangente e avançada que estimule a investigação e a inovação.”(ESG - 2015).

Linhas de ação para o quadriénio

Ação	Descrição	Vetor
A1	Promoção do incremento da qualidade nos processos de ensino incluindo: i) a articulação vertical e horizontal dos conteúdos curriculares; ii) a inovação nos métodos de ensino e o uso de novas tecnologias; iii) a ligação entre o ensino e a investigação	V1 /v3
A2	Promoção da qualidade dos processos de aprendizagem dos estudantes visando a sua formação plena, incluindo: i) a promoção de boas práticas de aprendizagem; ii) a aquisição de competências transversais (e.g. gestão do tempo e do estudo, competências de comunicação escrita e oral, autonomia no estudo); iii) a promoção programas que incentivem o envolvimento precoce dos estudantes em atividades de investigação; iv) a valorização das aprendizagens não formais	V1 / v3
A3	Reforçar os instrumentos de avaliação da qualidade pedagógica, do funcionamento das unidades curriculares e os mecanismos de <i>feedback</i> a todas as partes interessadas (estudantes incluídos)	V1
A4	Reforçar a avaliação da qualidade do funcionamento institucional (incluindo mecanismos eficazes para lidar com reclamações)	V1
A5	Garantir a qualidade e atualidade da oferta formativa, através de: i) reflexão continuada sobre os <i>curricula</i> , de forma participada (incluindo estudantes, empregadores e outros relevantes); ii) promoção de nova oferta formativa a partir de objectivos alinhados com a estratégia institucional; iii) reforço da oferta na área das ciências psicológicas, sociais e da vida, em áreas relevantes e, sempre que se justifique, em associação com outros parceiros; iv) fortalecer oferta de Aprendizagem ao Longo da Vida (formação contínua e especializada) prosseguindo uma clara estratégia de requalificação de ativos	V1 / v3 / V4
A6	Desenvolvimento da formação à distância	V2 / V6

A7	Garantir um conjunto de princípios regulamentares coerentes, devidamente publicitados e atualizados que cubram todas as fases do percurso formativo do estudante na instituição (e.g. a admissão, a progressão, o reconhecimento e a certificação)	V1 / V4
A8	Reforço dos instrumentos de captação e integração de novos públicos (e.g. estudantes externos, internacionais, maiores de 23 anos, profissionais e seniores)	V6
A9	Reforço dos mecanismos de ação social e do fundo a eles consignado	V5

2.3.2. Investigação

O segundo eixo central da actividade das IES é a investigação e desenvolvimento. Sendo a qualidade de ensino o atributo fundamental de representação social junto dos estudantes e suas famílias, a qualidade das actividades de investigação e desenvolvimento realizadas pelas IES são a condição de base para garantir a qualidade de ensino e a acreditação dos ciclos de estudo. Por um lado, os processos de avaliação e acreditação exigem um corpo docente qualificado e estruturas e processos de investigação e desenvolvimento estruturados, reconhecidos e certificados. Por outro, a qualidade do ensino depende da investigação própria realizada pelas IES através dos docentes associados aos diferentes ciclos de estudos em funcionamento, nas respectivas áreas de conhecimento.

Este eixo tem como vetores principais:

- ↑ V1 – publicações em revistas científicas e outros produtos da investigação
- ↑ V2 – valorização do conhecimento
- ↑ V3 – parcerias nacionais e internacionais
- ↑ V4 – mobilidade de investigadores e estudantes de pós-graduação
- ↑ V5 – supervisão de estudantes pós-graduados
- ↑ V6 – infra-estruturas e instrumentos de apoio à investigação
- ↑ V7 – financiamento à investigação recorrendo a instrumentos nacionais e internacionais

A investigação científica, para além de ser o motor da produção de conhecimento que tem de estar na base da missão universitária, tem um papel relevante na integração de estudantes graduados e pós-graduados nos projetos de investigação, na captação de verbas que cobrem custos de funcionamento da instituição e na projecção da relevância da instituição junto dos diferentes parceiros sociais.

Linhas de ação para o quadriénio

Ação	Descrição	Vetor
A1	consolidação dos mecanismos de institucionalização e gestão da investigação	V6
A2	reforço dos mecanismos de articulação entre o ensino e a investigação, designadamente no que se refere ao contato dos estudantes com atividades de investigação e inovação desde os primeiros anos	V2 / V4 / V2
A3	consolidação dos procedimentos de monitorização, avaliação e melhoria dos recursos humanos e materiais afectos à investigação e desenvolvimento, da produção científica, da valorização do conhecimento e da articulação entre o ensino e a investigação	V6
A4	Identificação de parceiros internacionais de referência e estabelecimento de protocolos de desenvolvimento científico com os mesmos	V3 / V6
A5	estabelecimento de novos protocolos com IES internacionais, em particular, no espaço europeu e lusófono	V3 / V6
A6	Identificação de constrangimentos de auto-arquivo no Repositório ISPA	V1
A7	Identificação, em articulação com o CI, dos principais constrangimentos no apoio ao desenvolvimento da investigação e estabelecimento de procedimentos facilitadores da submissão de candidaturas e sucesso de aprovação de projectos	V6 / V7
A8	sistematização e promoção de mecanismos de financiamento nacional e internacional para acções de investigação e desenvolvimento do ISPA	V2 / V7
A9	monitorização sistemática da organização e nível de investigação no ISPA	V1 / V2
A10	monitorização sistemática da produção científica no CI do ISPA	V1 / V6

A11	monitorização sistemática das iniciativas de transferência do conhecimento e resultados da valorização do conhecimento no ISPA	V2
A12	desenvolvimento e formatação de parcerias no âmbito da divulgação científica	V1 / V2 / V3 / V6
A13	regulação da propriedade intelectual	V6

2.3.4. Extensão Universitária

Historicamente o ensino e a investigação têm sido reconhecidos como as duas principais missões das IES. No entanto, as atividades de extensão universitária têm assumido importância crescente nos esforços institucionais de diversificação de receitas e de afirmação da influência das IES na sociedade (parcerias com empresas, administração pública, entidades do terceiro setor, economia social, serviços, atividades de I&D, patentes, entre outras).

A esta dimensão designa-se geralmente por "*Terceira missão*" entendida também como Extensão e forma, conjuntamente com as primeiras, um ciclo coerente ou ciclo virtuoso: Produção de Conhecimento (Investigação ou 1ª missão) -> Transmissão de Conhecimento (Ensino ou 2ª missão) -> Transferência de conhecimento (Extensão ou 3ª missão).

Este eixo deverá considerar os seguintes vetores.

- ↑ V1 – transferência do conhecimento
- ↑ V2 – participação em corpos editoriais de revistas científicas
- ↑ V3 - organização de eventos científicos
- ↑ V4 - participação em painéis de avaliação de I&D (e.g. FCT, H2020, NSF, NIH)
- ↑ V5 – contratualização e prestação de serviços/iniciativas internas
- ↑ V6 – relações externas

Linhas de ação para o quadriénio

Ação	Descrição	Vetor
A1	promoção das atividades de transferência de conhecimento, nomeadamente do corpo docente, através de mecanismos que incentivem o empreendedorismo, da captação de atividades contratualizadas com terceiros e da colaboração em iniciativas/projetos externos de relevância institucional	V1
A2	reforço das áreas de atuação e no desenvolvimento dos centros de prestação de serviço instituídos	V5
A3	adoção de modelos de remuneração e compensação para as actividades de transferência de conhecimento (e.g. atividades de consultoria, prestação de serviços, estudos, etc...)	V5
A4	Adoção de mecanismos que incentivem a atração de atividades contratualizadas de transferência de conhecimento (e.g. atividades de consultoria, prestação de serviços, estudos) empreendidas pelo corpo docente	V1 / V5
A5	cooperação internacional, enfatizando o espaço lusófono desenvolvendo a diplomacia académica no sentido explorar novos canais de contato internacional	V6

- I Introdução
- II O Quadro Estratégico
- III Medidas Verticais
- IV Medidas Horizontais**

3.1. Recursos Humanos

Considerando os Padrões e Orientações Europeus para o Ensino Superior (ESG), “*A instituições deverão contar com mecanismos apropriados, aplicados de forma justa e transparente, para assegurar que o recrutamento, gestão e formação do corpo docente/investigador e corpo técnico se efectua com as devidas garantias de qualificação e competência para que possam cumprir com eficácia as funções que lhes são próprias*”.

Este é, pois, um eixo estratégico para as organizações e que assume ainda mais relevância naquelas cuja actividade nuclear assenta no capital humano (como é o caso das IES) manifestado em todas as suas dimensões (intelectual, comportamental, no conhecimento, e na capacidade de empreender e realizar). Este eixo considera os seguintes vetores:

- V1 – seleção e recrutamento
- V2 – avaliação e gestão de desempenho e desenvolvimento pessoal
- V3 – formação e valorização profissional
- V4 – gestão do talento e do potencial
- V5 – instrumentos de incentivo e reconhecimento do mérito e da produtividade
- V6 – promoção da iniciativa, inovação e criação
- V7 – consolidação dos modelos de carreiras do corpo docente e técnico
- V8 – responsabilidade social

As linhas inscritas no plano de ação prosseguem a estratégia em curso, de valorização, profissionalização e especialização da função orgânica de recursos humanos dotando-a dos instrumentos que permitam o desenvolvimento coerente e ambicioso do potencial humano do ISPA.

Linhas de ação para o quadriénio

Ação	Descrição	Vetor
A1	a elevação dos níveis de qualificação técnica	V3
A2	a consolidação dos princípios e modelos de desenvolvimento pessoal, profissional e gestão do desempenho	V4 / V7
A3	a promoção de competências transversais e comportamentais	V2
A4	a promoção da coesão e das redes colaborativas	V5 / V6
A5	a orientação para a conquista de resultados e para a adoção de boas práticas	V5
A6	o reforço da formação profissional e a promoção do autodesenvolvimento	V3
A7	a identificação com o ISPA e com os seus valores	V1 / V2 / V7
A8	a promoção de uma cultura de iniciativa	V2 / V4 / V6
A9	o desenvolvimento de oportunidades de valorização profissional e progressão na carreira baseados no reconhecimento do mérito	V2 / V3 / V4 / V5
A10	reforço da política de recrutamento, seleção e integração	V1
A11	a consolidação das medidas de higiene e segurança no trabalho e introdução de medidas de prevenção de riscos psicossociais no contexto laboral	V8
A12	o prosseguimento de uma política de responsabilidade social e dos instrumentos de apoio solidário	V8

3.2. Recursos financeiros

Sendo o ISPA uma cooperativa sem fins lucrativos e em que a remuneração de capital não constitui um objectivo da instituição, a procura da rentabilidade em cada uma das suas actividades não deixa de ser fundamental para garantir a sustentabilidade e durabilidade do projecto cooperativo, bem como a realização das pessoas que lhe dão corpo. Só assim se conseguirá evitar ou mitigar as disrupções funcionais provocadas por ciclos económicos adversos, como aquele a que assistimos na última década, e que têm colocado uma enorme pressão em todo o sistema de ensino superior (público e privado).

- V1 – fontes de financiamento institucional
- V2 – política de investimento
- V3 – produtividade e performance económico-financeira
- V4 – sinergias e economias de escala
- V5 – transparência e prestação de contas
- V6 – controle de gestão

Continuará a ser prosseguida uma orientação clara para o controle de custos e o combate ao desperdício, libertando recursos para investimento reprodutivo que mantenha o desenvolvimento da atividade institucional e dos colaboradores do ISPA bem como a melhoria da experiência académica dos estudantes.

O equilíbrio e a saúde financeira são condição necessárias à consolidação da estratégia de crescimento e de investimento, com custos de capital moderados.

Neste quadro é absolutamente necessário dar continuidade ao esforço de aperfeiçoamento de ferramentas e instrumentos de monitorização dos resultados económicos, financeiros e de marketing, prosseguido nos últimos anos, de forma a suportar os processos de decisão descentralizada nas diferentes áreas de desenvolvimento institucional.

Linhas de ação para o quadriénio

Ação	Descrição	Vetor
A1	consolidação do modelo de imputação e explicitação de custos reais, directos e indirectos, por atividade;	V3 / V5
A2	responsabilização e profissionalização da estrutura de captação de proveitos;	V1 / V3
A3	consolidação os modelos de gestão dos centros de responsabilidade em particular os que desenvolvem atividades de extensão;	V1
A4	estudo e implementação de um modelo de descentralização e/ou diversificação de unidades e oportunidades de negócio;	V1
A5	diversificação das fontes de financiamento de projetos e iniciativas;	V1
A6	diminuição do grau de exposição e dependência da oferta formativa conferente de grau	V1
A7	consolidação do modelo de centralização de compras de bens e serviços;	V4 / V6
A8	programação do investimento assente em critérios de retorno, reprodutibilidade, relevância e transparência;	V2 / V6
A9	consolidação dos instrumentos de controlo de gestão.	V6

3.3. Recursos Materiais

Este é um eixo a que habitualmente se confere pouca visibilidade mas que é crítico para o suporte e continuidade da atividade do ISPA.

Este eixo inclui dimensões técnicas e contempla os seguintes vetores:

- V1 - eficiência energética e práticas ambientalmente sustentáveis
- V2 - segurança de pessoas e bens
- V3 – gestão e conservação do edificado e respectivos equipamentos
- V4 - gestão do arquivo físico
- V5 - tecnologias de informação
- V6 - equipamentos especiais de suporte à investigação
- V7 - redes técnicas (energéticas, fluidos, climatização, dados, segurança)
- V8 - gestão de actividades concessionadas (cantinas e bares, reprografias e livraria)

As ações a empreender terão sempre como ponto de partida um edifício centenário adaptado, com muitas restrições a nível das diferentes especialidades técnicas e significativas exigências de conservação e segurança.

Esta constatação coloca enorme pressão na capacidade de resposta às necessidades frequentes de manutenção, reparação e monitorização técnica.

Em segundo lugar dever-se-á ter presente que, o actual quadro legal (considerando a área de actividade do ISPA), impõe apertadas condições de exploração, conservação e certificação do edificado, em particular em áreas como a segurança, a acessibilidade, a qualidade do ar interior, a gestão energética ou a gestão de resíduos e materiais laboratoriais.

Linhas de ação para o quadriénio

Ação	Descrição	Vetor
A1	reforço da segurança de pessoas e património assegurando a sua conformidade com o disposto na lei e com os requisitos da actividade	V2 / V7
A2	a monitorização do edificado, em particular dos seus elementos estruturais	V3
A3	a virtualização da infra-estrutura informática	V5 / V7
A4	a reestruturação/modernização das redes técnicas (dados, climatização, eléctrica, água e gás)	V1 / V7
A5	promoção de hábitos de consumo energético eficientes e uma gestão racional de espaços e consumíveis	V1 / V4 / V7
A6	conclusão dos processos de licenciamento das instalações	V3
A7	definição de planos de contingência e gestão de risco que assegurem a continuidade da actividade em caso de indisponibilidade prolongada de espaços	V3 / V4 / V6
A8	estabelecimento de alternativas de crescimento das instalações, em particular as dedicadas às áreas técnicas (salas técnicas, armazéns e arquivos) com eventual externalização das mesmas	V3 / V4 / V6
A9	implementação de um novo modelo de exploração do atual espaço da livraria	V8
A10	explorar soluções de estacionamento automóvel e alargar o espaço disponível para motociclos e velocípedes	V1

3.4. Gestão da Informação e Comunicação

A qualificação dos processos de tomada de decisão e necessidade de prestação de contas obrigam as IES ao “desenvolvimento de *mecanismos que permitam garantir a recolha, análise da informação relevante para a gestão eficaz dos cursos e demais actividades (ESG - 2015)*”.

Este é um eixo que tem ganho visibilidade crescente. Para o prosseguir, as IES devem estabelecer procedimentos para a prestação regular de informação pública e de apoio à gestão. Estes procedimentos consideram os seguintes vetores:

- V1 – o desempenho do corpo docente, técnico e investigador
- V2 – os resultados de captação e admissão dos estudantes
- V3 – os resultados das aprendizagens e avaliação dos estudantes
- V4 – o desempenho dos instrumentos de ação social escolar
- V5 – tratamento de reclamações, sugestões e auscultação da satisfação da comunidade académica
- V6 – a inserção na vida activa dos estudantes e o grau de satisfação das partes interessadas (estudantes, empregadores, ordens profissionais,...)
- V7 – o suporte às políticas de garantia interna da qualidade, títulos de acreditação e resultados da avaliação da instituição e dos seus ciclos de estudos
- V8 – os indicadores financeiros e económicos
- V9 – a gestão de processos e operações
- V10 – a publicitação da informação
- V11 – a comunicação e marketing (analítico e relacional)

Linhas de ação para o quadriénio

Ação	Descrição	Vetor
------	-----------	-------

A1	desenvolver mecanismos que permitam obter informação sobre as necessidades e expetativas das diferentes partes interessadas	V1 / V2 / V3 / V5
A2	concluir a implementação de um repositório de informação e de descritores chave de desempenho institucional	V10
A3	concluir do desenvolvimento da intranet ISPA	
A4	Identificação de práticas de mérito e sua divulgação	V7
A5	desenvolver actividades de <i>benchmarking</i> com base em padrões e indicadores internacionais	V7
A6	desmaterializar processos e procedimentos	V9
A7	reforçar da orientação institucional para o cliente externo e interno	V5
A8	aplicar do modelo de auto-avaliação EFQM para consolidação dos processos de melhoria contínua	V7
A9	gerir de forma eficiente e inteligente as campanhas institucionais	V11
A10	reforçar a presença nas redes sociais e consolidar a estratégia de marketing relacional	V11

Revisão do Plano de Qualidade

O PQ é revisto anualmente pela UQEP, ou sempre que ocorra qualquer alteração que o torne inadequado, e é aprovado pela direção do ISPA srl após auscultação do reitor do ISPA.

Qualquer alteração ao seu conteúdo implica a emissão de uma nova versão.

As alterações decorrentes de uma revisão do PQ serão registadas, assegurando assim a rastreabilidade das mesmas.

Versão	Data da versão	Resumo das alterações	Responsabilidades
1.0/2011	02-12-2011	Primeira versão do PQ	Elaborado por: UQEP Aprovado por: Reitor
2.0/2014	20-10-2014	Segunda versão do PQ	Elaborado por: UQEP Aprovado por: Reitor

Registo de revisões do PQ

O plano é identificado através dos respetivos números de edição e de revisão (por exemplo versão 2.1: segunda edição, primeira revisão). Revisões globais incrementam o número de edição enquanto revisões parciais incrementam o número de revisão.