



IEP - Institutional Evaluation Programme
EUA - European University Association

PROGRAMA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Instituto Superior da Maia (ISMAI)

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Julho 2010

Equipa:

Sokratis Katsikas, presidente

Luc Van de Velde

Richard Lewis

Rahel Imobersteg

Lewis Purser, secretário

Índice

| | |
|--|----|
| 1. Introdução | 3 |
| 1.1. Programa de Avaliação Institucional | 3 |
| 1.2. Contexto Institucional | 4 |
| 1.3. O Processo de Auto-Avaliação..... | 4 |
| 1.4. A Equipa de Avaliação (Equipa Final)..... | 5 |
| 2. Metodologia | 6 |
| 3. Missão, Visão e Estratégia | 7 |
| 4. Governação e Gestão | 8 |
| 5. Gestão Financeira | 9 |
| 6. Gestão de Recursos Humanos | 10 |
| 7. Ensino/Aprendizagem | 11 |
| 8. Investigação | 12 |
| 9. Cooperação com a Indústria e a Sociedade..... | 13 |
| 10. Internacionalização..... | 14 |
| 11. Garantia da Qualidade..... | 15 |
| 12. Síntese das Recomendações | 17 |
| 13. Conclusões..... | 19 |

1. Introdução

O presente relatório é o resultado da avaliação do *Instituto Superior da Maia (ISMAI)*, Portugal. A avaliação decorreu durante o ano lectivo de 2009-2010, com uma visita preliminar ao ISMAI de 9 a 11 de Novembro de 2009; e uma visita principal de 28 de Fevereiro a 3 de Março de 2010.

1.1. Programa de Avaliação Institucional

O Programa de Avaliação Institucional (*Institutional Evaluation Programme–IEP*) é um serviço independente, prestado por membros da Associação Europeia de Universidades (*European University Association–EUA*), que efectua avaliações com vista a apoiar as instituições participantes no desenvolvimento contínuo da sua gestão estratégica e cultura interna de qualidade.

Os aspectos característicos do Programa de Avaliação Institucional são os seguintes:

- Forte ênfase na fase de auto-avaliação;
- Perspectiva europeia e internacional;
- Abordagem de avaliação por pares;
- Apoio à melhoria da qualidade.

A avaliação do IEP centra-se na instituição como um todo e não em cada um dos programas ou unidades de estudo. Tem a sua incidência sobre:

- Os processos de decisão, as estruturas institucionais e a eficácia do planeamento estratégico;
- A relevância dos processos de qualidade interna na medida em que os resultados gerados são utilizados nas tomadas de decisão e planeamento estratégico, bem como na detecção de lacunas dos referidos processos.

Esta avaliação é orientada por estas quatro questões-chave, baseadas numa abordagem de "adequabilidade ao (e do) objectivo":

- Que procura fazer a instituição? Esta questão refere-se à missão da instituição. Uma missão clara é importante para decidir acerca das prioridades, dos objectivos estratégicos e dos meios para os alcançar.
- Como procura fazê-lo? A avaliação analisa a forma como a instituição tenta cumprir esta missão em termos de organização, estruturas e processos de governação.
- Como sabe se funciona? Esta questão aponta para a necessidade de uma organização interna consistente, de qualidade e existência de sistemas de controlo. A Equipa de Avaliação examina a qualidade das políticas e práticas institucionais, bem como de outros processos em que se inserem os recursos humanos, as estruturas organizacionais e os respectivos procedimentos.
- Que mudanças poderá a instituição colocar em prática a fim de melhorar? Esta é uma questão-chave para o IEP. É a capacidade da instituição para a mudança e melhoria que lhe permite não só relacionar-se num meio envolvente em rápida mutação, mas também responder às necessidades inerentes à inovação.

1.2. Contexto Institucional

O ISMAI é uma jovem instituição de ensino superior, fundada em 1990. Na década de noventa verificou-se uma rápida expansão do ensino superior em Portugal, tendo sido criadas muitas instituições não estatais. O ISMAI está situado na periferia da cidade da Maia, pertencente à área metropolitana da cidade do Porto, no noroeste de Portugal, numa zona densamente povoada.

O ISMAI é uma instituição não estatal de ensino superior, criada e administrada por uma cooperativa de ensino superior denominada *Maiêutica*, que gere os recursos humanos e presta apreciável apoio à gestão não-académica do mesmo. Embora seja privado e autónomo, o ISMAI cumpre a legislação que rege as instituições de ensino superior e, portanto, submete-se à acreditação do Estado para, por exemplo, disponibilizar cursos de doutoramento, devendo cumprir as mesmas regras que todas as outras instituições de ensino superior em Portugal, estatais ou não estatais, nomeadamente os planos dos novos ciclos de estudos de Bolonha e as normas para a promoção do pessoal docente.

1.3. O Processo de Auto-Avaliação

De acordo com as orientações do *IEP*, o ISMAI nomeou uma comissão de auto-avaliação que foi presidida por José Queiroz Marques dos Santos. Esta comissão, apoiada por um secretariado de três pessoas, foi constituída por onze elementos do pessoal docente, administrativo e um representante dos estudantes. Esta comissão produziu um relatório de auto-avaliação de vinte e seis páginas, acompanhado de anexos e outros documentos comprovativos, que foi remetido à Equipa do *IEP*, antes da visita preliminar.

A comunidade escolar, bem elucidada sobre este processo, envolveu-se activamente na elaboração do relatório de auto-avaliação. A Equipa de Avaliação constatou que o relatório continha bastante informação. No entanto, considerou que poderia ter sido mais rico, no que diz respeito à profundidade da análise e à síntese dos desafios levantados.

A primeira visita decorreu de 9 a 11 de Novembro de 2009. No final da mesma, e no intuito de complementar as informações contidas no relatório de auto-avaliação, solicitou ao ISMAI informações adicionais acerca de uma série de temas importantes. Estas incluíram os Estatutos do ISMAI, da *Maiêutica* e da Associação de Estudantes do ISMAI, além de outras informações institucionais, nomeadamente sobre a Direcção, projectos educativos, científicos e culturais, planos de criação de um novo departamento académico e dotações orçamentais. Também foi solicitada informação analítica adicional sobre os estudantes, antigos alunos (*alumni*) e várias comissões do ISMAI. Esta informação complementar foi recepcionada antes da visita principal que decorreu de 28 de Fevereiro a 3 de Março de 2010.

Durante as duas visitas, a Equipa de Avaliação reuniu com o presidente do ISMAI, os vice-presidentes, a comissão de auto-avaliação, *stakeholders*, directores de departamento, docentes e estudantes dos Departamentos de Psicologia e Comunicação, de Educação Física e Desporto e ainda com os responsáveis pela Gestão Financeira, Gabinete da Qualidade, Secretariado, Gabinete de Relações Internacionais e Provedor dos Estudantes.

1.4. A Equipa de Avaliação (Equipa Final)

A Equipa de Avaliação foi constituída por:

- Prof. Sokratis K. Katsikas, Ex-reitor da Universidade do Egeu, Grécia, (Presidente);
- Prof. Luc Van de Velde, Reitor da Hogeschole em Bruxelas, Bélgica;
- Prof. Richard Lewis, ex-Pro-vice-reitor da Universidade Aberta, Reino Unido;
- Ms. Rahel Imobersteg, Secretária-Geral da União dos Estudantes Suíços, Suíça;
- Mr. Lewis Purser, Director dos Assuntos Académicos, Associação das Universidades Irlandesas, Irlanda, (Secretário).

A Equipa gostaria de agradecer ao presidente do ISMAI, Domingos Oliveira e Silva, e a todos os docentes, funcionários e estudantes a calorosa e generosa hospitalidade manifestada, bem como a disponibilidade nas muitas discussões interessantes e úteis durante as visitas já referenciadas. A Equipa gostaria particularmente de agradecer a Alexandra Neves, Marta Maia e Cristina Lima que, como elementos de ligação com a Equipa, manifestaram um apoio afável e eficiente na preparação e durante as visitas.

2. Metodologia

A metodologia utilizada pela Equipa baseou-se numa análise aprofundada dos objectivos a curto e longo prazo do ISMAI, tal como consta na sua missão e outros documentos estratégicos e operacionais, apresentados à Equipa no relatório de auto-avaliação. Durante as visitas estes objectivos foram analisados e debatidos nas diversas entrevistas individuais e de grupo, quer com elementos da comunidade escolar, quer do meio envolvente.

Este processo também permitiu uma análise aos constrangimentos internos e externos que o ISMAI enfrenta, com base na sinopse expressa no relatório de auto-avaliação, bem como nos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que evidenciaram.

Com base no exposto, e após ter examinado atentamente as possíveis conclusões emergentes das discussões havidas em ambas as visitas, a Equipa foi capaz de desenvolver e propor uma série de recomendações contidas neste relatório, para promover os objectivos do ISMAI e melhorar a qualidade das suas actividades.

Deve-se relevar que as recomendações feitas pela Equipa não são soluções padronizadas e transferidas a partir de qualquer outra instituição de ensino superior, nem são requisitos que devam obrigatoriamente ser seguidos pelo ISMAI. As recomendações foram elaboradas pela Equipa especificamente para a situação única da instituição, com base na experiência de toda uma série de sistemas de ensino superior. Estas recomendações são apresentadas como propostas que a Equipa acredita serem uma ajuda para que o ISMAI melhore. Aliás, isto está de acordo com a natureza voluntária do Programa de Avaliação Institucional que o ISMAI solicitou.

3. Missão, Visão e Estratégia

O relatório de auto-avaliação do ISMAI evidencia com clareza a existência de uma missão e visão para a instituição. O relatório também identificou um conjunto de objectivos estratégicos do ISMAI, incluindo o de alcançar o estatuto de universidade.

Tal como acontece com outras instituições de ensino superior, a missão e a visão devem ser os pontos de partida para a existência de um plano estratégico institucional, planos operacionais específicos, planos de actividades anuais, etc. Para melhorar a eficácia e terem uma melhor taxa de execução, estes planos devem ser específicos, mensuráveis, atraentes, realistas, calendarizados (*specific, measurable, attractive, realistic, timetabled - SMART*).

A Equipa encontrou elementos para esses planos durante as suas visitas ao ISMAI, incluindo planos anuais. O modelo de planeamento estratégico, de acordo com o que foi dado a observar, parece basear-se em planos anuais de actividades. No entanto, estes e outros elementos de planeamento foram desenvolvidos por um pequeno grupo muito restrito na Direcção da instituição, não sendo conhecidos fora desse núcleo de elementos. A Equipa considerou que, em termos de objectivos gerais do ISMAI, seria necessário que um conjunto mais amplo de actores institucionais estivesse envolvido no seu desenvolvimento.

Como foi detectado na análise dos pontos fortes/pontos fracos/oportunidades/ameaças (*strengths/weaknesses/opportunities/threats – SWOT*), constantes no relatório de auto-avaliação, a instituição tem desafios a superar no que respeita à sua organização interna e aos processos de comunicação. Isto reflecte-se na constatação pela Equipa do desconhecimento, no ISMAI, dos planos estratégicos e operacionais, bem como a natureza fragmentada destes. Durante os debates, a Equipa notou que a falta de consciência da estratégia da instituição não se limitou à comunidade académica, mas também prevalecia entre vários dos principais *stakeholders* com quem o ISMAI tem fortes e bem desenvolvidas ligações operacionais. A Equipa considerou que seria muito benéfico para a instituição que os seus principais *stakeholders* estivessem mais conscientes e ligados aos referidos planos estratégicos.

A Equipa recomenda que o ISMAI analise cuidadosa e completamente o seguinte:

- Trabalhar no sentido de desenvolver uma estratégia compreensiva e que vise atingir os objectivos;
- Desenvolver um processo e procedimentos para um plano estratégico, envolvendo toda a comunidade académica e com input dos *stakeholders* externos. Este processo deveria ser da responsabilidade de uma Comissão Permanente (*Standing Committee*), como é proposto no relatório de auto-avaliação.

4. Governação e Gestão

A Equipa dedicou um tempo considerável, durante as duas visitas, a tentar compreender as estruturas de direcção e gestão, políticas e práticas no ISMAI. As áreas exploradas pela Equipa incluíram as relações entre o ISMAI e a *Maiêutica*, entre a Direcção do ISMAI e os departamentos académicos, as unidades de investigação e as várias unidades de serviço/apoio e a forma como os líderes e gestores são identificados, seleccionados e progridem no ISMAI, bem como os processos de tomada de decisões em cada sector.

O facto do ISMAI se ter desenvolvido e crescido com sucesso durante 20 anos indica que a sua liderança, ao longo destes anos, tem sido eficaz. No entanto, a instituição mudou consideravelmente durante esse período, tanto em termos de dimensão global, como de estruturas (académicas e outras), dos seus objectivos estratégicos e das suas relações com a sociedade envolvente. Em particular, a forte ênfase que presentemente se coloca no ISMAI para alcançar o estatuto de universidade, bem como na obtenção de condições para a atribuição do grau de doutor, significa que, se bem sucedidas, mais mudanças ocorrerão.

Analisadas em profundidade estas questões, a Equipa considera que as mudanças operadas ao nível de instalações, estruturas e objectivos estratégicos, exigem o repensar do modelo de governação e gestão que foi bem adequado ao ISMAI durante os primeiros vinte anos da sua existência.

A Equipa recomenda que o ISMAI analise cuidadosa e completamente o seguinte:

- Clarificar o relacionamento entre o ISMAI e a *Maiêutica*, de modo a tornar mais explícito o processo de tomada de decisões;
- Explorar as vantagens de uma maior responsabilidade descentralizada das estruturas académicas e outras, e a conseqüente redistribuição dos poderes de tomada de decisão para estes sectores descentralizados;
- Alterar a forma de selecção dos Directores de Departamento, atribuindo-lhes um papel mais interventivo na governação e gestão do ISMAI;
- Potenciar e relevar o papel da comunidade académica do ISMAI, incluindo estudantes, alargando a sua participação nos processos de auscultação e de tomada de decisões. Nesta linha, uma maior participação formal, por parte dos estudantes, deveria estar contemplada nos Departamentos.

5. Gestão Financeira

A Equipa analisou igualmente a situação económica e respectiva gestão financeira da Instituição. Atendendo ao estatuto que possui – instituição de ensino superior não estatal – e à necessidade de garantir o seu próprio futuro, o facto assume uma importância acrescida. Neste contexto, o relacionamento entre o ISMAI e a Maiêutica é particularmente importante. A Equipa registou com agrado que, apesar embora as condições económicas nacionais serem difíceis, o ISMAI parece apresentar uma boa capacidade financeira.

Tendo em consideração não só os desenvolvimentos estratégicos em curso no ISMAI, mas também as mudanças que provocam nas estruturas e práticas de gestão actuais, a Equipa concluiu que tais alterações também produzirão reflexos ao nível institucional e dos departamentos, em termos da gestão financeira e no processo de tomada de decisão financeira. Para o efeito, é imprescindível um maior nível de desconcentração da responsabilidade financeira no ISMAI. Consequentemente, será necessária uma mudança substancial das actuais práticas.

O propósito do ISMAI obter o Estatuto de Universidade vai exigir dos responsáveis um investimento significativo a longo prazo, assim como introduzir mudanças na forma como as despesas são actualmente alocadas. Os líderes do ISMAI manifestaram, de forma evidente, consciência destas preocupações. No entanto, os potenciais custos reais dos investimentos e das alterações não parecem ter sido totalmente considerados.

Neste contexto, e dado que o financiamento do ISMAI, presentemente, resulta quase exclusivamente dos proveitos oriundos dos seus estudantes, torna-se claro que a instituição precisará de diversificar contactos tendo em vista a obtenção de outras receitas.

A Equipa recomenda que o ISMAI analise cuidadosa e completamente o seguinte:

- Planear uma maior descentralização e responsabilidade financeira no ISMAI, como parte das mudanças propostas para a governação e gestão;
- Desenvolver um planeamento financeiro completo para avaliar os custos futuros, tendo em conta os principais objectivos estratégicos que o ISMAI pretende atingir;
- Pôr em prática uma estratégia para alcançar uma maior diversidade de rendimentos para a Instituição.

6. Gestão de Recursos Humanos

A Equipa, durante as duas visitas realizadas, passou um tempo considerável a debater questões relativas à gestão de recursos humanos, tanto com a Direcção do ISMAI como com o pessoal docente e não-docente. Foi informada, pela maioria das pessoas que contactou, que estavam satisfeitas em trabalhar no ISMAI e que se sentiam motivadas. A Equipa ouviu pessoalmente um conjunto de afirmações, como "o ISMAI respeita o trabalho de cada um" e que as relações entre os membros da comunidade académica eram boas.

Apesar destes sentimentos serem globalmente positivos, a Equipa não foi capaz de identificar políticas de recursos humanos claras, implementadas no ISMAI, em particular no que concerne ao recrutamento e critérios de promoção para as diferentes categorias de pessoal, e para as possibilidades de progressão nas suas carreiras. Tendo em conta os objectivos estratégicos globais do ISMAI, essas políticas e práticas serão necessárias para atingir o desenvolvimento sustentável da instituição, incluindo um aumento no número de docentes doutorados.

A Equipa, porém, soube que o ISMAI tem vindo a desenvolver um projecto de Estatuto da Carreira Docente, mas que aguardava a publicação de legislação nacional, para colocar em prática, formalmente, o referido Estatuto. Em vários contactos, a Equipa foi informada de que a componente lectiva excessiva provoca falta de tempo para outras actividades importantes, como seja a investigação, mas também dificulta o objectivo de alcançar o grau de doutor. No entanto, também se verificou que muitos tinham horas extraordinárias, e que as desejavam leccionar por questões de ordem financeira. Simultaneamente, o grande número de docentes a tempo parcial no ISMAI é também um factor restritivo em termos de desenvolvimento de mais actividades de investigação. Esta situação *de facto* parece estar em contradição com os declarados objectivos estratégicos e ambições do ISMAI que exigirão um considerável acréscimo das suas actividades de investigação.

A Equipa recomenda que o ISMAI analise cuidadosa e completamente o seguinte:

- Estabelecer uma política de desenvolvimento do pessoal docente mais clara no sentido de constituir um corpo de doutorados significativamente maior;
- Reforçar a equipa de pessoal não-docente do ISMAI;
- Aumentar o número de docentes a tempo integral no ISMAI, sobretudo o número de docentes com grau de doutor.

7. Ensino/Aprendizagem

Dada a sua missão específica, as actividades mais importantes no ISMAI estão associadas com o ensino e a aprendizagem. A Equipa ficou muito agradada em verificar que os membros do pessoal docente estavam activamente envolvidos nos trabalhos académicos, assim como que a atmosfera no campus era positiva e que o feedback dos *stakeholders* era estimulante.

Os estudantes que a Equipa conheceu, durante as duas visitas, estavam de um modo geral, satisfeitos, confirmando os índices de agrado revelados nos inquéritos que foram entregues à Equipa. Em particular, os estudantes expressaram a sua satisfação pelos serviços relacionados com as Tecnologias de Informação, incluindo os recursos online do ISMAI. No entanto, houve menores índices de agrado geral em relação à biblioteca, já que haveria áreas temáticas que não estariam devidamente preenchidas.

Nos diálogos com estudantes e docentes, a Equipa observou que o ISMAI parece não ter uma política uniformemente institucionalizada, bem como procedimentos semelhantes na avaliação dos estudantes. Assim, práticas diferentes, de coerência pedagógica discutível, ocorriam na instituição, por vezes em unidades curriculares dos mesmos departamentos académicos. Dado que algumas destas práticas de avaliação relatadas têm maior valor pedagógico do que outras, é importante que o ISMAI garanta que a avaliação seja realizada de uma forma eficaz e coerente em toda a instituição.

Perante o crescimento contínuo do número de estudantes no ISMAI nos últimos anos, um conjunto de problemas tem surgido. Nestes inserem-se expectativas relacionadas com o número de estudantes, a existência de um número de funcionários adequado (docentes e não-docentes), e as instalações físicas necessárias. Em particular, a situação das instalações para Educação Física e Desporto e a dispersão pelos vários espaços físicos do Município, causam alguns problemas para os estudantes, incluindo o transporte. Além disso, a sobrecarga lectiva que alguns professores apresentam e o número de estudantes por turma colocam em causa a qualidade da aprendizagem, do ensino e da avaliação.

O ISMAI começou a aplicar as reformas do Processo de Bolonha em todos os sectores. Os coordenadores de curso têm um papel importante na implementação dessas reformas, mas o envolvimento dos estudantes não tem sido sistemático. Em particular, a Equipa considera ter havido uma reduzida compreensão e aplicação prática limitada dos *ECTS* (*European Credit Transfer and Accumulation System*), por parte dos docentes, não-docentes e estudantes do ISMAI. Associado a isso, ficou a sensação de que, numa abordagem aos resultados de aprendizagem e respectivas políticas e práticas pedagógicas, nos últimos anos, ficaram aquém do que era exigível.

Dada a importância do ensino e da pedagogia, bem como a necessidade de promover actividades de elevada qualidade nestes domínios, a Equipa considerou que o ISMAI deveria accionar um mecanismo institucional para divulgar e premiar práticas excelentes de ensino, como medida útil e positiva para dar a conhecer o bom trabalho que se está a desenvolver.

A Equipa recomenda que o ISMAI analise cuidadosa e completamente o seguinte:

- Decidir, de uma forma congruente, aspectos relacionados com número de estudantes, organização e distribuição de docentes e instalações físicas;
- Dar a conhecer melhor as principais características dos *ECTS* no seio da comunidade escolar;
- Perspectivar os resultados da aprendizagem em função do ensino/ aprendizagem;
- Recompensar a excelência de ensino para premiar as práticas pedagógicas de alta qualidade.

8. Investigação

A Equipa foi repetidamente informada de que o desenvolvimento da investigação se tornou uma prioridade para o ISMAI, apresentando-se como um dos principais objectivos estratégicos institucionais. Neste contexto, vários centros e redes de investigação começaram a operar nos últimos três anos, apresentando-se com uma avaliação positiva. A produção científica tem vindo a crescer, e o número de investigadores envolvidos também tem aumentado. O ISMAI proporciona alguns incentivos para que os docentes participem na investigação.

A Equipa teve conhecimento de que quase metade do corpo docente está, de alguma forma, a colaborar com os novos centros de investigação no ISMAI. A participação em actividades de investigação é suportada através de um valor pecuniário. Junto da tutela, apenas os titulares de doutoramento podem pertencer formalmente aos centros de investigação, mas outros docentes e estudantes também podem estar envolvidos em actividades de investigação. Estes centros são necessários para assegurar o reconhecimento governamental da actividade de investigação. Reuniões de pequenos grupos e de diferentes instituições são incentivadas pelas estruturas associadas aos centros de investigação. Uma vez que o investimento nesta área no ensino não estatal em Portugal é muito baixo, esses centros são constituídos a fim de garantirem uma maior visibilidade e coerência da investigação.

Embora o investimento actual para investigação no ISMAI seja cerca de € 250.000 em 2010, este tem aumentado substancialmente nos últimos três anos. As principais dificuldades a uma maior produção científica, no momento presente, parecem ser a falta de tempo relacionada com sobrecargas lectivas e os trabalhos adicionais que surgem e que estão associados ao crescente número de estudantes de Mestrado.

Para superar estes obstáculos, a Equipa foi informada dos planos em desenvolvimento no sentido de ser praticado um modelo de horário lectivo reduzido em 2011 para os docentes envolvidos na investigação.

A Equipa identificou ainda a falta de uma estrutura profissional de apoio à investigação, nomeadamente na preparação ou gestão de projectos, como outra eventual barreira ao aumento da investigação. O apoio até agora disponível no ISMAI verificou-se no fornecimento de informações sobre as possibilidades de investigação e concursos públicos (*Calls*). A falta de apoio mais especializado foi destacada, como exemplo de um centro de investigação que teve de contratar uma pessoa externa a curto prazo para ajudar na aplicação de um projecto financiado pela CE.

A Equipa recomenda que o ISMAI analise cuidadosa e completamente o seguinte:

- Aumentar significativamente o orçamento global para investigação no ISMAI;
- Criar estruturas de apoio à investigação;
- Proporcionar mais incentivos à investigação, incluindo a licença sabática, de modo a que um maior número de docentes se envolva nesta actividade.

9. Cooperação com a Indústria e a Sociedade

A Equipa observou com agrado a existência de conexões muito positivas entre o ISMAI e um conjunto de agentes sociais, culturais e económicos, regionais e nacionais. As relações com alguns parceiros pareceram muito fortes e mutuamente benéficas, nomeadamente com o *TECMAIA* e com instituições escolares locais. Outras parcerias são igualmente importantes, mas pareceram menos desenvolvidas. No entanto, na opinião da Equipa, oferecem muitas oportunidades e potencialidades para o futuro do ISMAI e da região envolvente. Como exemplos, incluem-se a participação do ISMAI no projecto *Porto Digital*, no desenvolvimento com entidades privadas de novos produtos de aprendizagem multimédia, no *MaiaInova* e na formação e preparação contínua de desportistas e atletas de alta competição em Portugal.

Além de contribuir para as iniciativas de desenvolvimento local e regional, assim como para o desenvolvimento dos docentes do ISMAI, essas relações também abrem oportunidades muito importantes para estágios de estudantes e para a possibilidade de emprego. Estas oportunidades devem ser mais adequadamente trabalhadas pois são muito relevantes no contexto da missão e visão do ISMAI.

Embora o ISMAI envolva os seus parceiros externos e *stakeholders* numa variedade de acontecimentos, incluindo eventos académicos e congressos profissionais, é parecer da Equipa que a estrutura de apoio existente apresenta fragilidades para o estabelecimento destas importantes relações. Não pareceu haver envolvimento dos *stakeholders* na própria estrutura do ISMAI ou mesmo em funções consultivas formais. Quando questionados pela Equipa, verificou-se um claro apoio dos *stakeholders* para estas ideias, inclusive a ideia de contribuir para a investigação. Estes *stakeholders* ficaram satisfeitos por contribuírem para a avaliação da qualidade do ISMAI.

A Equipa recomenda que o ISMAI analise cuidadosa e completamente o seguinte:

- Transformar os contactos pessoais e informais com os agentes externos existentes num quadro mais estruturado e formal;
- Repor um Conselho Consultivo Externo composto por instituições e personalidades relevantes.

10. Internacionalização

Um dos principais objectivos identificados no Relatório de auto-avaliação foi uma maior aposta na internacionalização, tanto para estudantes como para docentes. A Equipa teve o prazer de encontrar já em funcionamento um Gabinete de Relações Internacionais muito entusiasta e dedicado para ajudar a atingir este objectivo.

A Equipa também se encontrou com estudantes de diversos países da Europa e de outras partes do mundo que estudavam no ISMAI, e que se sentiam globalmente satisfeitos com a sua experiência. Pareceu à Equipa que o ISMAI valoriza a sua presença e faz muitos esforços positivos para assegurar que as suas aprendizagens sejam bem sucedidas. No entanto, com base nas informações recebidas, verificou-se que os estudantes do ISMAI sentiam algumas dificuldades na obtenção das bolsas *ERASMUS*, o que, obviamente, representa um entrave financeiro para um determinado conjunto de interessados.

Em termos de mobilidade de docentes, a Equipa foi informada de que apenas um número muito reduzido se tinha envolvido em algum tipo de mobilidade profissional, e que normalmente eram as mesmas pessoas inseridas nesses processos. Também foi sentido que as oportunidades de mobilidade são menores em instituições privadas de ensino superior, dado que a licença sabática é mais difícil de obter.

Contudo, há um pequeno número de projectos europeus em curso, incluindo um novo Mestrado Europeu em Gestão Desportiva (*European Masters in Sports Management*) que terá início em 2010/2011, e que tem sido desenvolvido na sequência de contactos pessoais com a Universidade de Lille.

A Equipa foi informada por vários interlocutores que havia uma necessidade de políticas mais claras no ISMAI para o desenvolvimento linguístico. Seria útil uma maior atenção nesta temática para a manutenção e desenvolvimento de contactos internacionais, incluindo projectos de investigação.

A Equipa foi também informada que os resultados da fase preliminar da avaliação dos centros de investigação do ISMAI também continham recomendações sobre a necessidade de uma maior internacionalização e de criação de redes de investigação.

Sendo uma instituição pequena, com incidência numa série de programas académicos, o ISMAI precisa de escolher os seus potenciais parceiros internacionais de uma forma cuidada, para poder alcançar os resultados mais benéficos dos esforços de internacionalização e de investimento. A Equipa teve conhecimento de que o desenvolvimento desta abordagem estratégica estava em curso, havendo, apesar disso, margem para progredir.

A Equipa recomenda que o ISMAI analise cuidadosa e completamente o seguinte:

- Desenvolver uma estratégia realista e focalizada;
- Aprofundar com parcerias europeias as iniciativas existentes;
- Implementar e desenvolver na comunidade escolar uma política global de reforço das competências linguísticas;
- Realizar os investimentos necessários para permitir mais oportunidades de internacionalização para os estudantes, docentes e não-docentes.

11. Garantia da Qualidade

A Equipa teve o prazer de identificar uma atitude positiva no ISMAI no domínio da garantia de qualidade. A este propósito, está em curso uma série de iniciativas importantes relacionadas com actividades de ensino e de investigação, bem como com inquéritos aos estudantes, em vigor há vários anos. Outras, como as avaliações iniciais dos centros de investigação, mais recentes, dão sinais positivos de que a qualidade é importante e de que o acompanhamento e a avaliação são utilizados para apoiar a respectiva melhoria. Dado que a investigação continua a desenvolver-se e a diversificar-se, a instituição terá de criar mecanismos para garantir a qualidade das suas várias actividades de investigação.

Dado que a qualidade das actividades do ISMAI será um factor muito importante na sua capacidade de ser bem sucedido para atingir os seus objectivos estratégicos, é também vital que o ISMAI desenvolva uma cultura de qualidade explícita em toda a instituição, que seja conhecida e utilizada por todos os seus membros.

Para atingir esse patamar, o ISMAI irá precisar de abordar todo o ciclo de qualidade de forma mais completa e profunda. Terá de passar da fase do planeamento para a execução e, depois, para a verificação e a acção. Estas etapas podem ser alcançadas através da diversificação dos instrumentos actualmente utilizados, a fim de complementarem o uso dos inquéritos existentes. Exemplos de outros mecanismos que podem ser usados incluem a avaliação externa dos programas.

Além disso, é necessário que o ISMAI estimule mais comentários e discuta os dados estatísticos e os resultados de várias actividades, e os divulgue de forma mais ampla, de modo a possibilitar que os diferentes membros da instituição possam saber e compreender o que está a acontecer. A diversidade dos instrumentos de avaliação, bem como a discussão mais ampla das questões de qualidade em toda a instituição irão contribuir para o desenvolvimento de sistemas de garantia interna de qualidade, de modo a assegurar a compatibilidade com as exigências da Agência Portuguesa de Acreditação e com as Normas e Directrizes Europeias para a Garantia da Qualidade no Ensino Superior.

Neste contexto, o trabalho do Gabinete da Qualidade – que começou a implementar alguns mecanismos para recolha e processamento de dados – também é vital. A Equipa considera que o maior desenvolvimento e a utilização por este Gabinete de padrões adequados de referência (por exemplo, taxas de abandono, rácios de docentes/estudantes, etc.) com outras instituições portuguesas e europeias de Ensino Superior, seria benéfico para o desenvolvimento de uma maior consciência da qualidade em todos os docentes e estudantes, bem como contribuiria também para um enfoque em áreas específicas da melhoria da qualidade.

Ao trabalhar para o desenvolvimento de uma cultura de qualidade institucional, muitas instituições de Ensino Superior europeias consideraram útil criar uma Comissão Institucional de Garantia da Qualidade, representante de todas as partes da comunidade académica. Esta Comissão reúne as diferentes partes interessadas e proporciona um fórum para discussão e análise das actividades de garantia da qualidade. A Equipa considera que uma tal Comissão seria também útil para o ISMAI.

Como foi mencionado anteriormente neste relatório, o ISMAI desenvolveu relações com uma ampla gama de parceiros externos e *stakeholders*, mas não há mecanismos formais que permitam a estes *stakeholders* o fornecimento de *feedback* e aconselhamento ao ISMAI. Ao recomendar-se a reposição de um Conselho Consultivo Externo, a Equipa considera que esse Conselho poderá também apresentar as suas observações valiosas e visão sobre o desenvolvimento das actividades de garantia da qualidade no ISMAI.

A Equipa recomenda que o ISMAI analise cuidadosa e completamente o seguinte:

- Diversificar os tipos de actividades de garantia da qualidade realizados e estimular a análise e a produção de um maior número de comentários sobre o seu sucesso;
- Criar uma Comissão Institucional de Garantia da Qualidade, constituída por representantes de todas as partes da comunidade académica do ISMAI;
- Fomentar mecanismos para obter “input” dos *stakeholders* externos;
- Estabelecer mecanismos para assegurar a qualidade das actividades de investigação;
- Desenvolver os sistemas internos de Garantia da Qualidade do ISMAI para se tornar compatível com as exigências nacionais e as Normas e Directrizes Europeias;
- Desenvolver e utilizar critérios apropriados.

12. Síntese das Recomendações

No que concerne à Missão, Visão e Estratégia:

- Trabalhar no sentido de desenvolver uma estratégia compreensiva e que vise atingir os objectivos;
- Desenvolver um processo e procedimentos para um plano estratégico, envolvendo toda a comunidade académica e com input dos *stakeholders* externos. Este processo deveria ser da responsabilidade de uma Comissão Permanente (*Standing Committee*), como é proposto no relatório de auto-avaliação.

No que concerne à Governação e Gestão:

- Clarificar o relacionamento entre o ISMAI e a *Maiêutica*, de modo a tornar mais explícito o processo de tomada de decisões;
- Explorar as vantagens de uma maior responsabilidade descentralizada das estruturas académicas e outras, e a consequente redistribuição dos poderes de tomada de decisão para estes sectores descentralizados;
- Alterar a forma de selecção dos Directores de Departamento, atribuindo-lhes um papel mais interventivo na governação e gestão do ISMAI;
- Potenciar e relevar o papel da comunidade académica do ISMAI, incluindo estudantes, alargando a sua participação nos processos de auscultação e de tomada de decisões. Nesta linha, uma maior participação formal, por parte dos estudantes, deveria estar contemplada nos Departamentos.

No que concerne à Gestão Financeira:

- Planear uma maior descentralização e responsabilidade financeira no ISMAI, como parte das mudanças propostas para a governação e gestão;
- Desenvolver um planeamento financeiro completo para avaliar os custos futuros, tendo em conta os principais objectivos estratégicos que o ISMAI pretende atingir;
- Pôr em prática uma estratégia para alcançar uma maior diversidade de rendimentos para a Instituição.

No que concerne à Gestão de Recursos Humanos:

- Estabelecer uma política de desenvolvimento do pessoal docente mais clara no sentido de constituir um corpo de doutorados significativamente maior;
- Reforçar a equipa de pessoal não-docente do ISMAI;
- Aumentar o número de docentes a tempo integral no ISMAI, sobretudo o número de docentes com grau de doutor.

No que concerne ao Ensino/Aprendizagem:

- Decidir, de uma forma congruente, aspectos relacionados com número de estudantes, organização e distribuição de docentes e instalações físicas;
- Dar a conhecer melhor as principais características dos *ECTS* no seio da comunidade escolar;
- Perspectivar os resultados da aprendizagem em função do ensino/ aprendizagem;
- Recompensar a excelência de ensino para premiar as práticas pedagógicas de alta qualidade.

No que concerne à Investigação:

- Aumentar significativamente o orçamento global para investigação no ISMAI;
- Criar estruturas de apoio à investigação;
- Proporcionar mais incentivos à investigação, incluindo a licença sabática, de modo a que um maior número de docentes se envolva nesta actividade.

No que concerne à Cooperação com a Indústria e a Sociedade:

- Transformar os contactos pessoais e informais com os agentes externos existentes num quadro mais estruturado e formal;
- Repor um Conselho Consultivo Externo composto por instituições e personalidades relevantes.

No que concerne à Internacionalização:

- Desenvolver uma estratégia realista e focalizada;
- Aprofundar com parcerias europeias as iniciativas existentes;
- Implementar e desenvolver na comunidade escolar uma política global de reforço das competências linguísticas;
- Realizar os investimentos necessários para permitir mais oportunidades de internacionalização para os estudantes, docentes e não-docentes.

No que concerne à Garantia da Qualidade:

- Diversificar os tipos de actividades de garantia da qualidade realizados e estimular a análise e a produção de um maior número de comentários sobre o seu sucesso;
- Criar uma Comissão Institucional de Garantia da Qualidade, constituída por representantes de todas as partes da comunidade académica do ISMAI;
- Fomentar mecanismos para obter “input” dos *stakeholders* externos;
- Estabelecer mecanismos para assegurar a qualidade das actividades de investigação;
- Desenvolver os sistemas internos de Garantia da Qualidade do ISMAI para se tornar compatível com as exigências nacionais e as Normas e Directrizes Europeias;
- Desenvolver e utilizar critérios apropriados.

13. Conclusões

Muitas questões, identificadas pela Equipa durante as visitas, já analisadas na fase de auto-avaliação, encontram-se referidas no respectivo relatório do ISMAI.

No entanto, pareceu à Equipa que o ISMAI não tinha a certeza de como estas questões deveriam ser abordadas, designadamente como os vários elementos da estratégia deveriam ser reunidos e como os recursos necessários poderiam ser garantidos e alocados para alcançar, com êxito, os objectivos do ISMAI. A Equipa observou que o sucesso futuro, para atingir estes objectivos e desenvolvimentos estratégicos, dependerá da vontade e da capacidade do ISMAI em alterar o seu modelo histórico de desenvolvimento até ao momento.

A Equipa espera que as duas visitas ao ISMAI e este relatório externo possam ser úteis para os planos do seu ambicioso desenvolvimento futuro. O relatório contém uma série de observações críticas e de recomendações feitas a partir de uma perspectiva externa, com o objectivo de ajudar a instituição a planear o seu futuro. A Equipa pretende que aquelas sejam úteis e que estimulem positivamente o processo contínuo de reforma e de mudança que o ISMAI já iniciou.