Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Relatório de Acompanhamento Anual do SIGQ

--- 2022 ---

Maio de 2023

Índice

1. Enquadramento 3
1.1 Responsabilidades e participação das partes interessadas no SIGQ 3
1.2. Histórico da certificação do SIGQ pela A3ES e revisão do Manual do SIGQ 5
2. Síntese das atividades desenvolvidas no ano de 2022 7
3. Análise SWOT do desenvolvimento do SIGQ da ESHTE 12
3.1 Pontos fortes 12
3.2 Pontos fracos 12
3.3 Oportunidades 13
3.4 Ameaças 13
4. Plano de melhoria do SIGQ-ESHTE (2022/25) 15

Lista de abreviaturas e acrónimos

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
CAE	Comissão de Avaliação Externa
CCISP	Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos
CIDI	Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação
CiTUR	Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo
CPAQ	Conselho para a Avaliação e Qualidade
DGEEC	Direção Geral de Estatísticas de Educação e Ciência
ESHTE	Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril
GQM	Gabinete da Qualidade e Métodos
RAC	Relatório Anual de Curso
RUC	Relatório de Unidade Curricular
SIGQ	Sistema Interno de Garantia da Qualidade
UC	Unidade Curricular
UNWTO	United Nations World Tourism Organization

1. Enquadramento

A monitorização, avaliação e desenvolvimento contínuo do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) constitui um dos requisitos essenciais da política institucional da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE) para a qualidade.

Em sintonia com as orientações da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), o Manual do SIGQ é o documento estruturante onde se apresenta o conjunto organizado de definições, procedimentos, responsabilidades e intervenientes no âmbito do SIGQ, atendendo às áreas nucleares de intervenção da instituição – o ensino/aprendizagem, a investigação aplicada, a ligação à comunidade e a internacionalização – bem como às áreas chave de suporte à atividade – recursos humanos, materiais e serviços.

O Manual do SIGQ prevê que o Gabinete de Qualidade e Métodos (GQM) produza um relatório anual sobre o funcionamento do sistema, nas suas várias vertentes, identificando as dificuldades encontradas, os seus pontos fortes e fracos, e propondo as adaptações necessárias. Compete ao Conselho para a Avaliação e Qualidade (CPAQ) analisar esse relatório e aprovar a sua versão final, incluindo recomendações para a melhoria do SIGQ da ESHTE.

O presente relatório corresponde este desígnio, centrando-se fundamentalmente nas atividades desenvolvidas no ano de 2022. Para além da descrição das atividades, é aqui também incluída uma análise SWOT do funcionamento do SIGQ e são deixadas indicações acerca dos principais objetivos de melhoria do SIGQ para o período de 2022 a 2025 (correspondente ao novo Plano Estratégico de Médio Prazo da instituição).

Na medida em que se trata do primeiro relatório deste tipo no quadro da ESHTE, opta-se por enquadrar o relatório com dois pontos de introdutórios - um relativo às responsabilidades e formas de participação das partes interessadas no SIGQ, e outro relativo ao historial da certificação do SIGQ pela A3ES – antes de passar à apresentação das atividades desenvolvidas e ações de melhoria previstas.

1.1 Responsabilidades e participação das partes interessadas no SIGQ

A comunidade académica da ESHTE é composta por um conjunto alargado de partes interessadas, todas elas devendo ser implicadas nos processos do SIGQ. No plano interno, destacam-se os órgãos de gestão e governo, os estudantes, o pessoal docente, e o pessoal técnico, administrativo e de gestão; no plano externo, os empregadores e outras organizações do setor do turismo, hotelaria e restauração (incluindo as entidades recetoras de estágios), as entidades parceiras no âmbito de parcerias e consórcios, as instituições relevantes no âmbito da tutela, bem como os candidatos a estudante e os antigos estudantes.

No plano interno, todos os órgãos da ESHTE têm vindo a ser chamados a intervir, em função das suas competências específicas, nos processos de garantia da qualidade da ESHTE, tal como previsto no Manual do SIGQ – Conselho Geral, Presidência, Conselho de Gestão, Conselho Consultivo, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e Conselho para a Avaliação e Qualidade (CPAQ). O Manual salienta ainda a importância decisiva de outras figuras nos processos de recolha e análise de informação, com especial destaque, no domínio do ensino, para os Coordenadores de Curso, Coordenadores de Área Científica e Provedor do Estudante.

Entre os referidos órgãos de governo, cabe ao CPAQ o desempenho de uma função estratégica no que toca ao SIGQ. Este Conselho é composto por representantes da Presidência, do Conselho Geral (incluindo representação do Presidente, dos estudantes e do pessoal não docente), do Conselho Técnico-Científico, do Conselho Pedagógico e da Associação de Estudantes, bem como por todos os Coordenadores de Curso (licenciaturas e mestrados) e do responsável pelo Gabinete de Qualidade e Métodos. Após um período de alguma inatividade (nomeadamente durante a época de pandemia Covid-19), o órgão foi revitalizado em maio de 2022, tendo reunido novamente em julho desse ano por forma a aprovar o conjunto de melhorias necessárias à manutenção da certificação do SIGQ pela A3ES (cf. ponto seguinte).

A promoção de reuniões mais regulares do CPAQ afigura-se como um aspeto fundamental para uma mais efetiva monitorização, avaliação e desenvolvimento contínuo do SIGQ. Espera-se que o presente relatório e a revisão do Manual do SIGQ, bem como as exigências inerentes à Avaliação Institucional pela A3ES prevista para 2023, contribuam para uma crescente dinamização deste órgão.

Os serviços e unidades orgânicas da ESHTE, igualmente previstos nos Estatutos da Escola, são também núcleos fundamentais de apoio à implementação do SIGQ. Entre os serviços de suporte destaca-se aqui o Gabinete da Qualidade e Métodos (GQM) como uma estrutura de apoio operacional ao CPAQ e à gestão de topo no que ao SIGQ diz respeito. Na sua composição atual, o GQM inclui a colaboração do administrador da ESHTE, de dois docentes (a atual presidente do CPAQ e o responsável pelos serviços de informática) e de três técnicos superiores com diferentes valências (serviços jurídicos, serviços de comunicação e serviços de apoio pedagógico aos laboratórios).

O GQM não dispõe de recursos humanos estritamente afetos a estas funções, o que constitui um obstáculo a uma mais eficaz implementação e melhoria do SIGQ. Em todo o caso, os membros deste serviço têm reunido regularmente, quer para dar resposta aos requisitos da A3ES para efeitos de certificação do SIGQ, quer ainda para organizar e acompanhar outros processos de avaliação externa, como foi o caso, em 2022, da certificação das licenciaturas e dos mestrados em Gestão Hoteleira e em Turismo da ESHTE pela Ted.Qual/UNWTO.

Até ao momento a participação nos processos do SIGQ das partes interessadas externas tem-se traduzido, no essencial, na representação nos órgãos de governo em que tal é requerido – Conselho Geral, Conselho Consultivo e CPAQ – bem como no envolvimento de representantes de entidades empregadoras e antigos estudantes em reuniões para fins de auditoria externa (como as desencadeadas, por exemplo, no âmbito da referida certificação pela Ted.Qual/UNWTO). Entre outros aspetos, a revisão do Manual do SIGQ procurará promover o alargamento das formas de intervenção dos stakeholders externos, designadamente através da formalização de mecanismos de recolha de informação junto de entidades empregadoras (a propósito dos estágios) e da revisão das formas de monitorização de acordos de parceria, entre outros aspetos.

A difusão de informação sobre o SIGQ e os seus resultados junto da comunidade académica merece a máxima atenção, porquanto constitui um mecanismo chave garante da transparência, da responsabilização e da promoção de um maior envolvimento de todas as partes implicadas. Os documentos estruturantes do sistema e os seus principais produtos estão disponíveis no website institucional, quer no separador dedicado à apresentação institucional, quer aos separadores afetos à divulgação da oferta formativa e demais estruturas organizacionais da ESHTE, em função das suas áreas de missão especializadas.

No que toca mais especificamente ao ensino, as funcionalidades do Portal Académico têm vindo a ser potenciadas para fins de implementação e divulgação interna dos resultados dos instrumentos de monitorização, com especial destaque para os inquéritos já implementados até ao momento. Este esforço de divulgação deve continuar no futuro.

1.2. Histórico da certificação do SIGQ pela A3ES e revisão do Manual do SIGQ

A primeira versão do Manual do SIGQ da ESHTE foi aprovada em 2018. Esta organizou-se tendo em vista os referenciais propostos a este respeito pela A3ES e constituiu um elemento-chave na submissão do SIGQ da ESHTE a auditoria por parte desta Agência em 2020.

Em outubro de 2021, o Conselho de Administração da A3ES decidiu certificar o SIGQ da ESHTE, com condições a cumprir no espaço de 1 ano. Estas incluíam: a revisão do modelo dos Relatórios Anuais de Curso (RAC); a implementação da produção de relatórios anuais de atividades dos vários serviços de apoio da Escola; o estabelecimento de procedimentos para as unidades de investigação e para a monitorização da sua atividade; a criação e publicação dos planos anuais de formação para docentes e não docentes.

Em outubro de 2022, tais requisitos foram entendidos pela A3ES como parcialmente cumpridos, o que implicou a renovação da certificação por mais um ano, ficando a Agência a aguardar o cumprimento das demais condições impostas para setembro de 2023. Estas implicam: a consolidação do sistema de informação para as diversas

vertentes do SIGQ; a integração no sistema de informação do registo das ações de melhoria e respetiva monitorização; a definição dos níveis de visibilidade do SIGQ para as várias partes interessadas e das formas de acesso efetivo à informação. Acrescentou-se ainda a exigência de dar cumprimento cabal à condição de cumprimento a 1 ano referente ao estabelecimento de procedimentos para as unidades de investigação e para a sua atividade conforme previsto no relatório da Comissão de Avaliação Externa (CAE).

As exigências da A3ES, as recomendações da CAE a propósito do SIGQ, e a própria experiência de implementação deste Sistema na ESHTE recomendam a revisão de alguns pontos do Manual do SIGQ. Esta revisão traduz as alterações já implementadas, designadamente no que toca à revisão do modelo dos Relatórios de Unidade Curricular (RUC) e dos RAC e respetivos inquéritos de monitorização pedagógica (em linha com o aprovado pelo CPAC em julho de 2022), bem como os demais requisitos em termos de sistema de informação e formalização dos processos de recolha e monitorização da informação a respeito das diversas valências do SIGQ, como sejam aspetos ligados ao ensino, mas, também, à investigação e colaboração institucional, à internacionalização, aos recursos humanos e à qualidade dos serviços de apoio (cf. ponto seguinte).

2. Síntese das atividades desenvolvidas no ano de 2022

Conforme já referido, as atividades diretamente relacionadas com o SIGQ da ESHTE foram retomadas no final de maio de 2022, na sequência da nomeação dos membros que passaram a colaborar no GQM e da eleição da nova presidência do CPAQ.

Entre as atividades desenvolvidas a partir desta data destacam-se:

- ✓ A dinamização de duas reuniões dos membros do CPAC (cf. ata n.º 1/2022 e ata n.º 2/2022, no Anexo 1) e de cerca de dez reuniões do GQM (desde junho de 2022).
- ✓ A aplicação em junho de 2022 dos inquéritos de monitorização pedagógica referentes ao ano letivo de 2021/22 dos cursos de licenciatura e mestrado (com gestão académica da ESHTE), designadamente o inquérito de avaliação das UC pelos docentes (1º e 2º semestre), o inquérito de avaliação das UC pelos estudantes (1º e 2º semestre), o inquérito de avaliação dos cursos pelos estudantes e o inquérito de avaliação da ESHTE pelos estudantes.
  Estes inquéritos, que passaram também a cobrir os mestrados, foram aplicados com recurso às funcionalidades do Portal Académico da ESHTE, de acordo com o modelo de questionário em vigor à data (entretanto alvo de alterações, cf. ata n.º 2/2022 do CPAC) e divulgados por email e nas redes sociais.
  Taxas de resposta: inquérito de avaliação das UC pelos docentes – 91%; inquérito de avaliação das UC pelos estudantes – 40%; inquérito de avaliação dos cursos pelos estudantes – 41%; inquérito de avaliação da ESHTE pelos estudantes – 43%. Não obstante a concentração de inquéritos num único momento (fruto do não cumprimento do calendário previsto para a aplicação destes instrumentos no final do 1º semestre), as taxas de respostas são consideradas satisfatórias face às experiências do passado, provavelmente fruto do reforço dos apelos ao preenchimento (via pessoal, email e redes sociais).
  Os resultados agregados são apresentados de forma sintética no Anexo 2.
- ✓ A produção e publicação (no Portal Académico) dos RUC referentes ao ano letivo 2021/22, tendo por base a informação disponível no sistema de informação dos serviços académicos e a recolhida mediante os inquéritos de monitorização pedagógica às UC (docentes e estudantes) anteriormente referidos. Estes Relatórios constituem um importante suporte para a dinamização de debates no seio dos órgãos com atribuições nesta área e eventual reformulação de FUC (conteúdos, metodologias de ensino e avaliação, etc.) ou outros planos de melhoria. Contudo, chama-se a atenção para o facto de os RUC referentes a 2021/22 seguirem o modelo vigente à data (cf. exemplo no Anexo 3) – entretanto já alvo de reformulação, conforme descrito na ata n.º 2/2022 do CPAC. Este primeiro exercício de produção e publicação de RUC com recurso às

funcionalidades do Portal Académico constituiu uma oportunidade de teste, tendo permitido identificar aspetos críticos adicionais que necessitam revisão.

- ✓ O apoio aos Coordenadores de Curso na produção e publicação (no website da ESHTE) dos RAC referentes ao ano letivo de 2020/21, compilando informação extraída diretamente do sistema de informação dos serviços académicos e dados recolhidos junto de vários serviços (ex. mobilidade internacional, estágios). Quando em falta, foram igualmente extraídos do sistema de informação relatórios síntese referentes aos anos letivos de 2019/20 e 2018/19, incluindo cursos de mestrado com gestão académica pela ESHTE e a distinção entre licenciaturas em regime diurno e pós-laboral. Estes relatórios estão disponíveis no website institucional, na página referente a cada curso. Pretende-se que a parametrização do sistema de informação, atualmente em curso, permita superar algumas das falhas então registadas no processo de construção dos RAC.

- ✓ A conceção do inquérito aos estudantes inscritos pela primeira vez na ESHTE (questionário, modelo de aplicação, etc.), adaptando-o para os cursos de licenciatura e de mestrado. Este inquérito foi aprovado pelo CPAC (cf. ata n.º 2/2022, de 22.07.2022), tendo-se procedido à sua primeira aplicação em setembro de 2022 (referente aos inscritos no ano letivo de 2022/23).
  No caso dos estudantes de licenciatura, a aplicação deste questionário fez-se com recurso às funcionalidades do Portal Académico da ESHTE, no momento da matrícula. Obtiveram-se 308 respostas, o que resulta numa taxa de resposta de 55%. Atendendo às condições em que os estudantes participaram nesta operação de inquérito – no momento da matrícula – considera-se que esta taxa poderia ser substancialmente superior, caso se tivesse tornado esta colaboração obrigatória para fins de conclusão do processo de inscrição (cf. adiante, proposta de melhoria H).
  No caso dos estudantes de mestrado, o facto de uma grande parte estarem abrangidos pelo sistema de taxa de reserva, não estando ainda integrados no sistema de informação no momento de arranque do ano letivo (por ausência de certificados ou outra documentação), optou-se pela aplicação do questionário via *microsoftforms*, com divulgação pelos coordenadores de curso. Obtiveram-se 36 respostas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 40%.
  Os resultados destas duas operações de inquérito são apresentados de forma sintética no Anexo 4 (o modo de apresentação destes relatórios está ainda em fase de melhoramento, tendo por base das potencialidades das ferramentas do sistema de informação da Digitalis).

- ✓ A reformulação dos questionários e formas de aplicação dos restantes inquéritos de monitorização pedagógica a implementar no ano letivo 2022/23 e seguintes. Os novos modelos foram aprovados pelo CPAC (cf. ata n.º 2/2022, de 22.07.2022)

e já foram aplicados no 1º semestre do ano letivo de 2022/23, nas datas previstas para o efeito e de forma transversal a todos os ciclos de estudos com gestão académica pela ESHTE (o que implicou o alargamento aos cursos de mestrado).
Taxas de resposta: inquérito de avaliação das UC do 1º semestre pelos docentes – 88% (vários dos casos de não preenchimento decorrem de terem sido indicados como responsáveis das UC docentes ao abrigo de protocolos de colaboração, sem interação regular com o sistema de informação); inquérito de avaliação das UC do 1º semestre pelos estudantes – 65%; inquérito de avaliação da ESHTE pelos estudantes – 58%. Em termos globais as taxas de resposta aumentaram face ao exercício do ano anterior, o que se admite ter sido fruto, por um lado, da revisão dos questionários (com redução do número de perguntas e minimização de alguns erros na definição do publico alvo anteriormente detetados) e, por outro lado, da adoção de medidas de restrição de acesso a algumas das funcionalidades do Portal Académico em caso de ausência de preenchimento. Estas restrições suscitaram críticas pontuais, pelo que o modelo deverá ser equacionado em futuros momentos de inquirição (ver adiante proposta de melhoria H).
No Anexo 4 apresentam-se relatórios síntese preliminares, com informação agregada (sem distinção por ciclo de estudos). Prevê-se o subsequente tratamento e divulgação dos resultados, incluindo o fecho dos RUC e sinalização das UC para ponderação de planos de melhoria (em função das taxas de retenção e das apreciações médias dos estudantes).

- ✓ A revisão dos modelos dos RUC e RAC a adotar no ano letivo 2022/23 e seguintes. Os novos modelos foram aprovados pelo CPAC (cf. ata n.º 2/2022, de 22.07.2022), estando em curso a sua implementação com recurso às ferramentas eletrónicas do sistema de informação interno da ESHTE, por forma a garantir a máxima automatização no processo de extração da informação. O trabalho de desenvolvimento desta solução pela Digitalis tem sido, porém, mas demorado do que o antevisto inicialmente.

- ✓ A preparação do relatório de progresso sobre a adoção das condições a cumprir pela ESHTE em 2022 no âmbito do processo de certificação pela A3ES do SIGQ (ASIGQ/20/00016). Conforme descrito no ponto anterior do presente relatório, estas referiam-se à revisão dos RAC, à implementação de relatórios de atividades dos vários serviços, ao estabelecimento de procedimentos para as atividades de investigação, e à criação e publicitação de planos anuais de formação de docentes e não docentes (cf. Anexo 5). Em função das evidências apresentadas, estas condições foram consideradas cumpridas pela referida instituição em outubro de 2022, o que conduziu à renovação da certificação.

- ✓ Revisão do Manual do SIGQ da ESHTE por forma a ir ao encontro dos requisitos de manutenção da certificação do sistema pela A3ES. Esta revisão teve como principais objetivos:
  - Focar o Manual estritamente na descrição de atribuições, procedimentos e indicadores referentes ao SIGQ, eliminando a descrição pontual de resultados (ainda presente na primeira versão);
  - Sistematizar os princípios chave da política de qualidade da ESHTE;
  - Atualizar a descrição dos procedimentos de recolha e divulgação de informação em função da experiência de implementação do SIGQ em anos anteriores, nomeadamente na vertente do ensino e no que se refere às funcionalidades do sistema de informação atualmente disponível;
  - Especificar os procedimentos de monitorização e publicitação de resultados referentes a todos os eixos de intervenção do SIGQ (em conformidade com os referenciais da A3ES), nomeadamente no que toca às áreas da I&D, colaboração interinstitucional e com a comunidade, internacionalização, e serviços de apoio (aspetos identificados como mais deficitários na atual versão do Manual, mas que importará ainda reforçar em posteriores revisões);
  - Produzir um esquema síntese de todos os instrumentos de monitorização previstos no SIGQ, incluindo indicação de calendário, responsabilidades e produtos.
- ✓ Início do processo de consolidação do sistema de informação para efeitos de garantia da qualidade, tendo em vista as condições a cumprir para a manutenção da certificação do SIGQ pela A3ES (ainda em curso). Entre as ações desenvolvidas destaca-se o contacto com a *Digitalis* (empresa fornecedora das soluções tecnológicas neste domínio) para fins de levantamento das funcionalidades disponíveis e potencialidades de parametrização do sistema tendo em vista, entre outros aspetos, a articulação entre plataformas, a compilação automatizada de dados, e a definição de perfis de utilizador diferenciados para a difusão de inquéritos e o acesso à publicação de resultados.
- ✓ A produção do relatório de autoavaliação e compilação da documentação necessária para a renovação de certificação pela Ted.Qual/UNWTO das licenciaturas da ESHTE e dos mestrados em Gestão Hoteleira e em Turismo (3 ramos), e a organização e acompanhamento do processo de auditoria. Esta decorreu de 14 a 17 de novembro de 2022, e implicou reuniões com as diversas partes interessadas (Presidência e GQM, Coordenadores de Curso, representantes dos docentes, dos atuais estudantes, dos antigos estudantes e das entidades empregadoras). O processo foi concluído com sucesso no início de maio de 2023, com a divulgação do relatório de auditoria (cf. Anexo 6). Este atribui um

grau de concretização dos objetivos na ordem dos 92,5% (ligeiramente superior ao alcançado anteriormente), o que conduziu à renovação da certificação destes cursos por mais 3 anos.

- ✓ A colaboração da ESHTE no âmbito do projeto europeu EuroGraduate.eu, que se traduziu na aplicação aos diplomados de 2016/17 e 2020/21 do inquérito de caracterização dos diplomados do ensino superior promovido por esta iniciativa. Trata-se de um projeto piloto, coordenado em Portugal pela Direção Geral de Estatísticas de Educação e Ciência (DGEEC) e pelo Centro de Investigação de Políticas de Ensino Superior, que permitirá a recolha de informação sobre os diplomados da ESHTE e a sua comparação com os demais diplomados em Portugal, nomeadamente no setor do turismo e hospitalidade. Em função dos resultados obtidos neste estudo piloto, a DGEEC poderá passar a adotar esta prática de inquirição de forma regular, razão pela qual se optou por não avançar com um inquérito autónomo da ESHTE a este respeito (tal como inicialmente previsto no Manual do SIGQ). O processo de inquirição teve lugar entre dezembro de 2022 e fevereiro de 2023, aguardando-se ainda os seus resultados. O artigo 18.º do Regime Jurídico de Avaliação no Ensino Superior (Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto) estabelece a obrigatoriedade da adoção de mecanismos de monitorização do trajeto dos diplomados por um período razoável.
- ✓ A produção de contributos para o Plano Estratégico de Médio Prazo 2022/25 da ESHTE no que respeita à sua articulação com o SIGQ.
- ✓ A participação da presidência do CPAQ no seminário *Gestão da Qualidade no Ensino Superior: reflexão e partilha de boas práticas*, organizado pela Universidade de Coimbra (28 e 29 de setembro de 2022), e na conferência sobre *Avaliação Institucional do Ensino Superior* organizada pela A3ES (03 de outubro de 2022).
- ✓ A representação da ESHTE na *Subcomissão para os Assuntos da Qualidade* do Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP), com o objetivo de troca de experiências e boas práticas neste domínio.

3. Análise SWOT do desenvolvimento do SIGQ da ESHTE

3.1 Pontos fortes

- A existência de uma política institucional para a qualidade definida, que se traduz no Manual do SIGQ e que implica a existência de um órgão de governo especificamente dedicado a estas matéria (o CPAQ).
- O alinhamento da política institucional para a qualidade com os atuais referenciais europeus e nacionais emanados dos organismos responsáveis pela avaliação e acreditação do Ensino Superior.
- A existência de uma estrutura de apoio ao funcionamento e melhoria do SIGQ (o GMQ), com uma composição estável no tempo e incluindo elementos claramente comprometidos com as questões da qualidade.
- A experiência já acumulada na implementação e melhoria de alguns dos instrumentos basilares à garantia da qualidade, em particular na vertente do ensino.
- A disponibilidade de um sistema interno de gestão de informação, de base eletrónica, que facilita largamente os processos de auscultação das partes interessadas internas, a sistematização de informação e a sua divulgação.
- A certificação do SIGQ pela A3ES.

3.2 Pontos fracos

- Os constrangimentos em termos de recursos humanos (inerentes à natureza da instituição), em particular a ausência de recursos humanos mais especificamente dedicados à implementação, acompanhamento e melhoria do SIGQ (não obstante a necessidade de cumprir os mesmos requisitos em termos de SIGQ que são exigidos a instituições de ensino superior de muito maior dimensão).
- A fraca disseminação de uma cultura para a qualidade no quadro da instituição e dos seus recursos humanos, que se traduz num fraco reconhecimento da relevância e das vantagens do SIGQ, num reduzido empenho de muitos dos implicados no desenvolvimento das ações necessárias ao seu regular funcionamento, e na persistência de uma conotação negativa associada às práticas de sinalização de falhas, ações de melhoria e sua monitorização (ora conotadas com intuitos punitivos ou de ingerência, ora entendidas como pesadas burocracias externamente impostas e potencialmente inconsequentes).

- A escassa publicitação dos instrumentos e resultados do SIGQ, que constitui um obstáculo ao (re)conhecimento e disseminação de uma cultura organizacional para a qualidade.
- Ausência de mecanismos que permitam a cada um dos atores envolvidos sentir-se reconhecido pelo contributo que dá em prol da melhoria contínua da qualidade.
- O desenvolvimento mais incipiente dos mecanismos do SIGQ referentes aos eixos da I&D e colaboração com a sociedade, bem como de alguns dos serviços de apoio.

3.3 Oportunidades

- As recomendações das CAE da A3ES e as crescentes exigências em termos de processos de avaliação externa, que apelam à consolidação do SIGQ nas suas várias vertentes e ao envolvimento de um leque alargado de partes interessadas.
- O progressivo reconhecimento, por parte dos principais órgãos de governo e gestão de topo, da importância do SIGQ como ferramenta decisiva, não somente em termos de cumprimento de requisitos legais, mas também para o desenvolvimento estratégico da instituição.
- O intercâmbio de experiências e boas práticas proporcionadas pela participação da ESHTE em estruturas de colaboração interinstitucional, designadamente no âmbito do CCISP e do CiTUR.
- As perspetivas de criação e capacitação de um gabinete de apoio à gestão de projetos, que poderá facilitar o desenvolvimento e operacionalização do SIGQ nas vertentes não diretamente relacionadas com o eixo do ensino.

3.4 Ameaças

- As dificuldades orçamentais que podem advir da eventual diminuição da procura da ESHTE, da evolução das condições de financiamento público para as instituições de ensino superior e da indefinição nas perspetivas quanto ao futuro das instalações próprias da Escola, o que pode gerar constrangimentos adicionais ao necessário investimento nos recursos indispensáveis à consolidação do SIGQ.
- A incerteza e eventuais alterações no que respeita às exigências das agências de avaliação externa (designadamente para efeitos de avaliação e acreditação do ensino superior na Europa e em Portugal), o que dificulta a estabilização dos procedimentos de monitorização da qualidade e indicadores de desempenho institucional considerados como mais relevantes.

- Os riscos da disseminação de uma cultura de desresponsabilização individual e fraca participação em processos orientados para o desenvolvimento coletivo das comunidades, potenciados no caso da ESHTE pelos riscos de erosão dos sentimentos de pertença identitária à instituição.
- As eventuais dificuldades de adaptação do SIGQ a novas ofertas formativas, nomeadamente quando enquadradas em novos programas de financiamento, não conferentes de grau académico e não reguladas pelos requisitos da A3ES.

4. Plano de melhoria do SIGQ-ESHTE (2023/25)

Não obstante as atividades já desenvolvidas, há vários aspetos do SIGQ da ESHTE que carecem ainda de desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento. Destacam-se aqui os principais objetivos neste domínio, a par da calendarização prevista para as ações conducentes à sua concretização:

2023-2024

A. Intensificar a regularidade das reuniões do CPAQ, por forma a promover uma maior implicação nas questões da garantia da qualidade por parte dos seus membros e dos órgãos que estes representam, ponderando também a possibilidade de participação pontual de convidados (por exemplo, em representação da Provedoria do Estudante, do CIDI, de serviços especializados, etc.).

2024

B. Ponderar a possibilidade de integrar no SIGQ a figura dos "pontos focais da qualidade" – membros designados entre o corpo docente, investigador ou pessoal técnico e de gestão que, nas suas respetivas áreas de intervenção, assumem a responsabilidade de difundir e promover a adesão aos princípios da qualidade, contribuindo assim, numa lógica de trabalho de proximidade, para garantir o cumprimento dos requisitos do SIGQ.

2023

C. Concluir a parametrização do formato de apresentação de resultados síntese dos inquéritos do SIGQ, utilizando as ferramentas proporcionadas pelo sistema interno de gestão da informação disponível na Escola, tendo por objetivo garantir uma mais expedita divulgação de resultados globais (sem prejuízo de posteriores tratamentos mais especializados/detalhados, incluindo análise de comentários e sugestões de melhoria).

2023-2025

D. Aperfeiçoar o sistema de informação associado ao SIGQ, concretizando os interfaces necessários para a integração das várias plataformas de gestão de informação de que a ESHTE dispõe e otimizando as possibilidades de produção mais automatizada de relatórios.
Numa primeira fase (já em curso), isto passa por concluir a parametrização do sistema de gestão de informação académica tendo em vista a produção dos RAC (integrando automaticamente informação oriunda dos serviços académicos, de mobilidade, de estágios e recursos humanos). Pretende-se depois alargar estas possibilidades à produção de relatórios dos serviços e unidades funcionais, e

explorar mais ativamente as funções de sinalização/monitorização de ações de melhoria (em articulação com os órgãos de tomada de decisão, como o Conselho Pedagógico), verificar as potencialidades Portal da Qualidade e os procedimentos de implantação do painel de indicadores estratégicos (cf. pontos J, K, M e N). Ponderar ainda formas de recolha de informação que permitam uma mais sistemática descrição das metodologias pedagógicas adotadas (ex. expositiva, aula invertida, avaliação por pares, aprendizagem por projeto, em equipa, etc., incluindo formas de participação dos estudantes nestes processos), em articulação com os documentos referentes a projeto educativo e política pedagógica institucional da Escola.

2023

E. Implementar o inquérito de monitorização adaptado às UC de estágio (curricular) juntos dos estudantes de licenciatura, nos moldes acordados com o Gabinete de Estágios, a partir do final do ano letivo de 2022/23, e garantir a regular sistematização de informação a respeito de estágios para efeitos de produção de RAC.

2023

F. Acompanhar os desenvolvimentos do projeto EuroGraduates.eu por forma a ponderar o eventual desenvolvimento de novas formas de recolha de informação a propósito da inserção profissional dos diplomados da ESHTE, em eventual articulação com a rede de *Alumni*.

2023

G. Conceber e implementar o novo modelo do inquérito de satisfação quanto à ESHTE a aplicar a pessoal docente e pessoal técnico, administrativo e de gestão, adaptando o já existente para os estudantes e incluindo aspetos referentes às condições e ambiente de trabalho.

2023

H. Ponderar os mecanismos de promoção de uma maior participação dos estudantes nos inquéritos de monitorização pedagógica, nomeadamente a aplicação de medidas de restrição de acesso a determinadas funcionalidades do Portal Académico na ausência de resposta e a possibilidade de assinalarem explicitamente o seu intuito de não colaboração; reforçar o alerta para finalizar o processo (de modo a evitar quer questionários preenchidos não sejam excluídos da análise automática); considerar a possibilidade de o inquérito aos inscritos pela primeira vez ser considerado um requisito para completar o processo de inscrição (com consentimento informado e possibilidade de declarar a intenção de não participar).

2023

I. Esclarecer as formas de monitorização pedagógica a implementar nos ciclos de estudos em associação com outras instituições de ensino, por forma a garantir, também nestes casos, a necessária recolha de informação para efeitos de produção dos relatórios de autoavaliação que venham a ser requeridos no âmbito dos processos de renovação da acreditação dos cursos.

2024

J. Desenvolver novos mecanismos de sinalização das UC que exigem ações de melhoria e de monitorização sistemática dessas ações e seus resultados, incluindo definição das responsabilidades dos diversos intervenientes neste domínio (ex. responsáveis de UC, Coordenadores de Área Científica, Coordenadores de Curso, Conselho Pedagógico, etc.).

2024-2025

K. Ponderar mecanismos de sinalização de boas práticas de ensino e aprendizagem, considerando os resultados apresentados nos RUC e tendo em vista a sua divulgação na comunidade e eventual replicação noutros contextos.

2024-2025

L. Conceber e implementar um plano de combate ao abandono escolar, em articulação com a Divisão dos Serviços Académicos, os Coordenadores de Curso, o Núcleo de Ação Social e outras estruturas consideradas relevantes nesta matéria.

2023-2024

M. Rever e operacionalizar um painel de indicadores de desempenho institucional, cobrindo as diversas áreas nucleares e de suporte da atividade da instituição (cf. ponto seguinte), especificando métricas e mecanismos de atualização regular desta informação, e garantindo análises diacrónicas; consequente, ponderar as formas de publicitação destes dados em formato de *dashboard* que possa ser utilizado no website e para fins de promoção nas redes sociais institucionais.

2023-2024

N. Rever a estrutura e os indicadores dos relatórios de atividade dos vários serviços de apoio e unidades funcionais (designadamente serviços académicos, administrativos e financeiros, jurídicos, recursos humanos, biblioteca, comunicação e relações externas, informática, estágios, mobilidade internacional, apoio técnico aos laboratórios, ação social e CIDI), por forma a facilitar uma mais eficaz sistematização e monitorização de ações de melhoria a implementar nos diversos serviços e a alimentar de forma mais expedita a monitorização de indicadores de desenvolvimento estratégico e a produção dos

relatórios integrados da instituição, reforçando assim a qualidade dos processos de tomada de decisão na prossecução dos planos estratégicos da instituição. A título de exemplo, assinala-se a necessidade de sistematizar os procedimentos de monitorização dos protocolos de colaboração interinstitucional, e de recolha de informação a propósito dos eventos técnico-científicos e outras iniciativas de cariz cultural, cívico ou desportivo com envolvimento de membros da ESHTE, por forma a facilitar a demonstração de evidências e a regular monitorização destes eixos da missão institucional da Escola.

2023

O. Rever os procedimentos referentes às caixas de sugestões, elogios e reclamações (físicas e online), nomeadamente os mecanismos de divulgação, tratamento sistemático dessa informação e acompanhamento das situações reportadas.

2024

P. Promover a produção e/ou atualização de manuais de procedimentos dos vários serviços, tendo em vista a progressiva formalização dos processos de trabalho, responsabilização e capacidade de trabalho autónomo dos diversos profissionais.

2023-2024

Q. Desenvolver procedimentos que garantam uma mais regular atualização do Repositório Científico da ESHTE, dando cumprimento aos requisitos de divulgação pública, em formato de acesso aberto, da produção técnico-científica dos membros da comunidade académica, facilitando a recolha de evidências neste domínio (para efeitos de SIGQ, avaliação docente, etc. – cf. ponto seguinte) e contribuindo para a promoção da Escola junto de agentes externos.

2024

R. Potenciar as sinergias entre os procedimentos do SIGQ e os mecanismos de recolha de informação para efeitos de avaliação do desempenho do pessoal docente, desenvolvendo mecanismos (designadamente de suporte eletrónico e em articulação com a Divisão de Recursos Humanos) que facilitem a monitorização e evidenciação regular de indicadores relevantes no domínio da qualificação do corpo docente, participação em orientações e júris, participação em órgãos de governo, etc., bem como em termos de I&D (em consonância com as práticas de avaliação da Fundação para a Ciência e a Tecnologia), o que auxiliará a produção de relatórios de atividade do CiTUR e CIDI, para além de outros relatórios institucionais.

2024

S. Explorar a possibilidade de introduzir mecanismos de reconhecimento da participação ativa nos procedimentos do SIGQ, designadamente em sede de avaliação de desempenho (de pessoal docente e pessoal técnico, administrativo e de gestão).

2023-2024

T. Rever as formas de publicitação do SIGQ (documentação, resultados, etc.) tendo em vista uma maior sensibilização das partes interessadas em relação aos procedimentos e benefícios dos processos de garantia da qualidade – tal implica a revisão do tipo informação a incluir no website institucional e sua localização, o reforço da utilização das redes sociais para este fim, bem como a ponderação da utilização da intranet e outros sistemas de comunicação interna, considerando diferentes níveis de acesso à informação.

2024

U. Rever a estrutura do Relatório Anual de Acompanhamento do SIGQ, adaptando-a em função da revisão do Manual do SIGQ e da progressiva estabilização dos procedimentos, e especificado de forma mais detalhada as ações de melhoria e respetivo calendário, por forma a promover uma mais eficaz meta-avaliação do próprio sistema e a sua melhoria contínua.

2024

V. Explorar a possibilidade de divulgação de um *dashboard* analítico referente aos inquéritos integrados no SIGQ, que inclua dados agregados sobre o a volume e taxas de resposta e síntese dos principais resultados.

2025

W. Promover uma melhor articulação da estrutura do SIGQ com os objetivos estratégicos da ESHTE (tal como apresentados nos Planos Estratégicos de Médio Prazo), por forma a garantir que o Sistema é mais diretamente colocado ao serviço do desenvolvimento institucional e não entendido como um mero mecanismo de recolha de informação para dar resposta imediata (e não consequente) aos requisitos dos processos de avaliação externa.

2025

X. Explorar as potencialidades da rede de *Alumni* para efeitos de auscultação das partes interessadas externas, ponderando novos mecanismos de recolha de informação que potenciem o envolvimento destes interlocutores (numa fase de maior consolidação desta rede).

Y. Ponderar articulação do SIGQ com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2023 (nomeadamente em termos de sustentabilidade económica, social e ambiental, e considerando transformação digital).