



PLANO DA QUALIDADE ISPA



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO

LISTA DE ACRÓNIMOS

I&D Investigação e Desenvolvimento

IES Instituições de Ensino Superior

SIGQ Sistema Interno de Garantia da Qualidade

ÍNDICE

Introdução	5
O Plano da Qualidade	5
Introdução	5
Uma Visão para o ISPA	6
O Quadro Estratégico	9
Análise das Envolventes Internas e Externas	9
Análise SWOT - Envolvente Interna	10
Análise SWOT - Envolvente Externa	11
O Plano de Ação	12
Os Eixos Verticais (Nucleares ou Sectoriais)	13
Medidas Verticais	15
Ensino	15
Investigação	20
Extensão Universitária	25
Medidas Horizontais	29
Recursos Humanos	29
Recursos Financeiros	34
Recursos Materiais	37
Gestão da Informação e Comunicação	40
Revisão do Plano de Qualidade	43



INTRODUÇÃO

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 ação para o quadriénio 2016-2019*.

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 gestionária 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 atuar 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 prospetiva 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 consequente 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 atividade das IES
- 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 atividade 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 ativa
- 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 atividades desenvolvidas pelas IES
- os processos de comunicação e de gestão da imagem e do risco reputacional
- a interdisciplinaridade de programas curriculares e da investigação

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 projetos 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:

- *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;*
- *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;*
- *A inovação, incentivando a criatividade e uma postura proactiva como contribuição para a valorização institucional;*
- *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;*
- *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 coletiva 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 projeção 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 coletiva 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 dialética 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.

O QUADRO ESTRATÉGICO

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 atividade 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 objetivos e de um sistema transparente e efetivo de gestão e promoção do mérito; vi) o envolvimento das estruturas nos processos de decisão através da descentralização de responsabilidades, permitindo uma mais eficaz gestão da instituição.

ANÁLISE SWOT – ENVOLVENTE 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 e artística diversificada e regular;
- Oferta formativa inovadora e diferenciadora.

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 – ENVOLVENTE 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 socioeconómico;
- 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.

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* verticais e horizontais:

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

EIXOS VERTICAIS (OU MISSÕES)	EV1 – Ensino EV2 – Investigação EV3 - Extensão Universitária
EIXOS TRANSVERSAIS	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).

OS EIXOS VERTICAIS (NUCLEARES OU SECTORIAIS)

A estratégia e a definição das ações 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.



MEDIDAS VERTICAIS

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 percecionada 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 objetivos para eles fixados e dão resposta às necessidades dos estudantes e da sociedade.

Na conceção 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 ativa, 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 quadriênio (2016-2019)

AÇÃO	DESCRIÇÃO	VETOR	PRODUTOS/INDICADORES	COORDENAÇÃO EXECUTIVA /INTERVENIENTES PRINCIPAIS
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	<ul style="list-style-type: none"> Integração vertical do circuito de aprovação da Fichas Unidade Curricular (FUCs) (meta: entrada em funcionamento do circuito de tramitação digital em 2016/2017); Generalização das oportunidades de desenvolvimento de competências de investigação dos estudantes ao nível da formação inicial (meta: consolidação do Programa de Desenvolvimento de Competências de Investigação, iniciado em 2013/2014, duplicando o número de candidatos desde então); Realização de Jornadas de inovação pedagógica no início de cada ano letivo (meta: uma ação por ano letivo a partir de 2015/2016); 	Conselho Pedagógico Docentes Coordenadores Áreas Científico-Pedagógicas Dep. Científico-Pedagógicos Vice-Reitoria
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; vi) a valorização das aprendizagens não formais	V1 V3	<ul style="list-style-type: none"> Ajustamento dos <i>curricula</i> introduzindo unidades curriculares (Ucs) que visem a aquisição de competências transversais (meta: novo curriculum MIP 2017/2018); Realização do ciclo de conferências, abertas aos estudantes, dedicadas aos resultados das atividades de investigação, nomeadamente as realizadas no ISPA (meta: uma conferência de acesso livre semanal durante o período letivo, a partir de 2016/2017); Iniciativas de combate à fraude académica (meta: ações de sensibilização da comunidades académica a partir de 2015/2016 e generalização do uso do Turnitin com integração no eCampus a partir de 2016/2017); 	Conselho Pedagógico Docentes Coordenadores Áreas Científico-Pedagógicas Dep. Científico-Pedagógicos

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	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de reuniões regulares com tutores e delegados de turma dos diversos ciclos de estudo para análise e reflexão dos resultados dos inquéritos pedagógicos aos estudantes (meta: 1 reunião por semestre letivo, a partir de 2016/2017); • Generalização do preenchimento do relatório de UC, pelo respetivo coordenador, e integração e nos circuitos de reflexão e decisão das estruturas científico-pedagógicas (meta: entrada em funcionamento do circuito de tramitação digital em 2017/2018). • Elenco de indicadores de inserção profissional de diplomados (meta: ativo em 2017/2018); • Elenco de indicadores de eficiência formativa (meta: ativo em 2018/2019); • Elenco de indicadores de qualificação da procura (meta: ativo em 2015/2016); • Prémios de mérito pedagógico (meta: institucionalização do prémio a partir de 2019/2020); 	<p>Conselho Pedagógico</p> <p>Docentes Coordenadores</p> <p>Áreas Científico-Pedagógicas</p> <p>Dep. Científico-Pedagógicos</p>
----	--	----	--	---

<p>A4</p>	<p>Reforçar a avaliação da qualidade do funcionamento institucional (incluindo mecanismos eficazes para lidar com reclamações)</p>	<p>V1 V3 V4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorias internas (meta: uma ação por ano civil a partir de 2019); • Automatização e digitalização do circuito de processamento reclamações sugestões (meta: entrada em funcionamento do circuito de tramitação digital em 2017/2018); • Monitorização e avaliação dos planos de melhoria e sua integração vertical (meta: segundo semestre de 2018); • Criação de uma secção de "Opinião" na intranet do ISPA (ISPADigital) de recolha e análise da experiência da comunidade académica em relação aos serviços prestados (meta: entrada em funcionamento do circuito de tramitação digital em 2017/2018); • Desmaterialização dos canais de inquirição aos estudantes sobre o processo ensino-aprendizagem (meta: entrada em funcionamento do circuito de tramitação digital em 2016/2017); • Criação de um repositório digital e sua disponibilização na intranet (ISPADigital) dos resultados de opinião e inquirição à comunidade académica (meta: entrada em funcionamento do circuito de tramitação digital em 2017/2018); 	<p>Gabinete de Sistemas Projetos e Operações</p>
-----------	--	-------------------------	--	--

A5	<p>Garantir a qualidade e atualidade da oferta formativa, através de:</p> <p>i) reflexão continuada sobre os <i>curricula</i>, de forma participada (incluindo estudantes, empregadores e outros relevantes);</p> <p>ii) promoção de nova oferta formativa a partir de objetivos 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;</p> <p>vi) fortalecer oferta de Aprendizagem ao Longo da Vida (formação contínua e especializada) prosseguindo uma clara estratégia de requalificação de ativos</p>	V1 V3 V4	<ul style="list-style-type: none"> Revisão curricular do Mestrado Integrado em Psicologia (meta: entrada em funcionamento em 2017/2018); Oferta pós-graduada modular (meta: entrada em funcionamento em 2016/2017); Entrada em funcionamento do Mestrado em Psicologia Forense (meta: entrada em funcionamento em 2017/2018); Oferta pós-graduada alinhada e reconhecida pelas ordens profissionais (meta: entrada em funcionamento em 2016/2017); 	<p>Reitoria</p> <p>Conselho Científico</p> <p>Conselho Pedagógico</p> <p>Departamentos</p> <p>Científico-Pedagógicos</p> <p>ISPA - Formação Avançada</p>
A6	<p>Desenvolvimento da formação à distância</p>	V2 V6	<ul style="list-style-type: none"> Reforço da oferta pós-graduada ministrada em regime de elearning (meta: duplicação da oferta até 2019/2020); 	<p>ISPA - Formação Avançada</p>
A7	<p>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)</p>	V1 V4	<ul style="list-style-type: none"> Aprovação dos regulamentos de Ingresso, funcionamento dos cursos, creditações académica e profissionais e respetivos regulamentos conexos (meta: revisão até final do ano letivo 2015/2016); Atualização das questões frequentes temáticas disponibilizadas em www.ispa.pt e em intranet.ispa.pt (meta: conclusão até final do ano letivo 2017/2018); 	<p>Secretário-Geral</p>

A8	Reforço dos instrumentos de captação e integração de novos públicos (e.g. estudantes externos, internacionais, maiores de 23 anos, profissionais e seniores)	V6	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar de forma sustentada o número de estudantes internacionais (meta: atingir a cota de 10% das vagas atribuídas ao concurso geral com estudantes internacionais em 2019/2020); Estabelecimento de protocolo de reconhecimento ENEM (Exames do Ensino Médio Brasileiro) às provas de ingresso nacionais e sua divulgação no Brasil (meta: formalização até final do ano letivo 2017/2018); Funcionamento da Universidade Sénior (meta: entrada em funcionamento a partir de 2019/2020); Funcionamento da <i>Summer School</i> (meta: entrada em funcionamento a partir de 2016/2017); Nº de UC de 2º ciclo e 3ª ciclo lecionadas em língua inglesa (meta: 50% 3º ciclo, 20% 2º ciclo a partir de 2020/2021); 	<p>Gabinete de Relações Externas e Mobilidade Académica</p> <p>Gabinete de Marketing e Comunicação</p> <p>Conselho Científico</p> <p>Conselho Pedagógico</p>
A9	Reforço dos mecanismos de ação social e do fundo a eles consignado	V5	<ul style="list-style-type: none"> Bolsas de ação social ISPA, Bolsas de mérito social, Bolsas de mérito académico (meta: afetar 4% dos proveitos totais afetos aos instrumentos de financiamento da ação social institucional); 	<p>Conselho de Administração ISPA-CRL</p> <p>Conselho de Ação Social</p> <p>Unidade de Ação Social</p>

INVESTIGAÇÃO

O segundo eixo central da atividade 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 atividades 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 respetivas 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 – infraestruturas 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 projeção da relevância da instituição junto dos diferentes parceiros sociais.

Linhas de ação para o quadriénio (2016-2019)

AÇÃO	DESCRIÇÃO	VETOR	PRODUTOS/INDICADORES	COORDENAÇÃO EXECUTIVA /INTERVENIENTES PRINCIPAIS
A1	Consolidação dos mecanismos de institucionalização e gestão da investigação	V6	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de um técnico superior para assistir na gestão técnica/administrativa dos projetos (meta: 1º semestre de 2018); • Formação dos técnicos do CGI na gestão dos novos programas de financiamento (i.e: COMPETE, futuro FP9...) (meta: 1º semestre de 2018); 	<p>Centro de Gestão de Investigação</p> <p>Unidade de Marketing e Comunicação</p>
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	V6	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão operacional do programa DCI (regulamentação, gestão administrativa, sistematização da informação estatística sobre a participação, certificação da participação) (meta: até ao final do ano letivo de 2017/2018); • Alargamento do DCI aos restantes ciclos de estudos conducentes a grau de 1º e 2º ciclo (meta: início do ano letivo de 2019/2020); • Gestão operacional do programa de voluntariado do Biotério do ISPA (meta: início do ano letivo de 2018/2019); 	<p>Centro de Gestão de Investigação</p> <p>Vice-Reitoria</p>

<p>A3</p>	<p>Consolidação dos procedimentos de monitorização, avaliação e melhoria dos recursos humanos e materiais afetos à investigação e desenvolvimento, da produção científica, da valorização do conhecimento e da articulação entre o ensino e a investigação</p>	<p>V6</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção de Incentivos para a produção científica (PPC) e a captação de verbas através de projetos de investigação e prestações de serviço (meta: final do ano letivo 2016/2017); • Centralização sistemática do imobilizado afeto a investigação (meta: final de 2019); • Consolidação da política de Contratação de Doutorados ao abrigo da Lei 57/2017 (meta: a partir de 2018, ongoing); • Regulamento para a Carreira de Investigadores no ISPA (meta: início do ano letivo de 2018/2019); • Revisão do regulamento da Comissão de Ética e o Órgão Regulador do Bem-Estar Animal da e reforço na articulação com o CGI (meta: início do ano letivo de 2018/2019); • Base de dados <i>on-line</i> sobre os projetos de investigação (meta: 1º semestre de 2019); • Prémios de incentivo a produção científica (meta: aplicação a partir de 2017); 	<p>Centro de Gestão de Investigação</p>
<p>A4</p>	<p>Identificação e articulação com parceiros nacionais e internacionais de referência e estabelecimento de protocolos de desenvolvimento científico com os mesmos</p>	<p>V3 V6</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação das parcerias atualmente existentes com a <i>Fundação Champalimaud e Instituto Gulbenkian de Ciência</i> (meta: estabelecimento de um contrato programa até final de 2019); • Aumento do número de parcerias internacionais e das ações inscritas neste domínio (meta: 2% ano até 2020); • Representação ativa em reuniões estratégicas de financiamentos e criação de redes, consórcios, laboratórios colaborativos entre outros (meta: 1 reunião anual); • Articulação ativa com <i>national contact points</i> para preparar o ISPA para os futuros quadros de financiamento (FP9, FCT entre outros mecanismos de financiamento) (meta: programa de ação até 2019); 	<p>Centro de Gestão de Investigação Gabinete de Relações Externas e Mobilidade Académica</p>

A5	Estabelecimento de novos protocolos com IES internacionais, em particular, no espaço europeu e lusófono	V3 V6	<ul style="list-style-type: none"> Identificação e consolidação do número de protocolos efetivamente ativos e das ações por eles abrangidas (meta: 1º trimestre de 2018); Promover o aumento do número de estudantes em ações de mobilidade de estudo/ estágio, através da divulgação das atividades associadas aos programas de mobilidade e da criação de instrumentos que facilitam a interação e o suporte aos membros da academia que se encontram em mobilidade (meta: início do ano letivo 2017/2018, ongoing); 	Reitoria Gabinete de Relações Externas e Mobilidade Académica
A6	Identificação de constrangimentos de auto-arquivo no Repositório ISPA	V1	<ul style="list-style-type: none"> Validação e certificação do Repositório do ISPA pela equipa do KEEP Solutions da Universidade do Minho e pelo RCAAP (meta: 1º trimestre de 2017); 3ª fase da auditoria ao Repositório do ISPA pela equipa do KEEP Solutions da Universidade do Minho (meta: 2º trimestre de 2018); 100% de depósito de uma cópia digital das teses de doutoramento e dissertações de mestrado num repositório integrante da rede RCAAP (meta: final do ano letivo 2019/2020); 	Centro de Documentação
A7	Identificação dos principais constrangimentos no apoio ao desenvolvimento da investigação	V6 V7	<ul style="list-style-type: none"> Realização de ações de formação destinadas às necessidades específicas dos docentes/ investigadores do ISPA no âmbito do desenvolvimento da investigação (meta: mínimo 2 sessões por ano); 	Centro de Gestão de Investigação

A8	Promoção de candidaturas a mecanismos de financiamento nacional e internacional para ações de investigação e desenvolvimento do ISPA	V2 V7	<ul style="list-style-type: none"> Reforço do quadro de pessoal técnico de apoio às atividades de gestão da investigação (meta: 1º semestre de 2018); Articulação com os coordenadores das Unidades de I&D sobre as futuras candidaturas estratégicas institucionais, de modo a capacitar as próprias unidades (meta: pré-submissão de candidaturas); Apoio e acompanhamento das Unidade de I&D no processo de candidatura e nas eventuais avaliações, nomeadamente visitas) (meta: duração dos projetos); Divulgação das opções de financiamento em forma de newsletter (meta: trimestral); 	Centro de Gestão de Investigação
A9	Monitorização sistemática da organização e nível de investigação no ISPA	V1 V2	<ul style="list-style-type: none"> Reestruturação na centralização da informação no CGI de <i>outputs</i> de performance 2017 (meta: a partir de 2018, ongoing); Monitorização de indicadores bibliométricos e articulação com o repositório de publicações de docentes e investigadores do ISPA (meta: a partir do segundo semestre de 2018, ongoing); Elenco de indicadores da organização e nível de atividade da investigação (meta: 1º semestre de 2019); Elenco de indicadores de produção científica (meta: 1º semestre de 2019); Elenco de indicadores de valorização do conhecimento (meta: 1º semestre de 2019); 	Centro de Gestão de Investigação Centro de Documentação
A10	Monitorização sistemática das notícias publicadas nos meios de comunicação portugueses	V2	<ul style="list-style-type: none"> Duplicação do ROI (meta: intervalo de 2015-2017); 	Gabinete de Marketing e Comunicação

A11	Desenvolvimento da divulgação científica	V1 V2 V3 V6	<ul style="list-style-type: none"> Criação da função de comunicação de ciência e contratação de um quadro técnico qualificado para a desempenhar (meta: 1º semestre de 2018); Comunicar internamente projetos de investigação desenvolvidos por investigadores do ISPA (meta: 1º trimestre de 2019); Reativação do prémio nacional em Ciências do Comportamento (meta: aplicação a partir de 2017); 	Centro de Gestão de Investigação Gabinete de Marketing e Comunicação
A12	Regulamentação institucional da propriedade intelectual e da gestão de dados na investigação	V6	<ul style="list-style-type: none"> Criação do regulamento da propriedade intelectual (meta: 2º semestre de 2018); Criação de uma política institucional de gestão de dados; plano de gestão de dados abertos na investigação; e de dados pessoais na investigação (meta: 2º semestre de 2018); 	Reitoria Centro de Gestão de Investigação

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 quadriênio (2016-2019)

AÇÃO	DESCRIÇÃO	VETOR	PRODUTOS/INDICADORES	COORDENAÇÃO EXECUTIVA /INTERVENIENTES PRINCIPAIS
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	<ul style="list-style-type: none"> Aprovação de um novo modelo de <i>overheads</i> devidos pelos proveitos das atividades realizadas pelos docentes em condição de exclusividade (meta: entrada em vigor em 2017); Adequação das métricas do regulamento de avaliação de desempenho docente na vertente extensão (meta: entrada em vigor em 2017); 	<p>Conselho de Administração do ISPA-CRL</p> <p>Reitoria do ISPA – Instituto Universitário</p>
A2	Reforço das áreas de atuação seja no desenvolvimento dos centros de prestação de serviço instituídos ou nas iniciativas culturais	V1 V3	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecimento de um portfólio de serviços especializados na natureza transdisciplinar e pluridisciplinar que potencie as sinergias das diversas valências de extensão universitária (Clínica ISPA / Centro de Avaliação Psicológica/ Departamento de Formação Avançada) (meta: aprovação do portfólio e entrada em vigor em 2018); Nº de eventos culturais (meta: 6 exposições de artes plásticas por ano na Galeria Malangatana e 4 na Livraria ISPA. Uma estreia anual do teatro DISPAR); 	<p>Conselho de Administração do ISPA-CRL</p> <p>Reitoria do ISPA – Instituto Universitário</p>

A3	Adoção de modelos de remuneração e compensação para as atividades de transferência de conhecimento (e.g. atividades de consultoria, prestação de serviços, estudos, etc...)	V5	<ul style="list-style-type: none"> Adoção de um novo modelo de custeio interno para as atividades de extensão universitária (meta: aprovação do modelo entrada em vigor em regime experimental em 2018); 	<p>Conselho de Administração do ISPA-CRL</p> <p>Reitoria do ISPA – Instituto Universitário</p>
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	<ul style="list-style-type: none"> Regulação das condições inerentes aos regimes de exclusividade, tempo integral e dedicação plena dos docentes do ISPA (meta: revisão da regulamentação atual, comunicação interna e aplicação a partir de 2018); 	<p>Conselho de Administração do ISPA-CRL</p> <p>Reitoria do ISPA – Instituto Universitário</p>
A5	Cooperação internacional, enfatizando o espaço lusófono desenvolvendo a diplomacia académica no sentido explorar novos canais de contato internacional	V1 V5	<ul style="list-style-type: none"> Participação em certames de divulgação da oferta formativa, nomeadamente no Brasil (meta: 1 feira por ano a partir de 2016, ongoing); Potenciar as oportunidades de estabelecimento de parcerias no âmbito da mobilidade académica com os Estados Unidos da América, através de programas de formação, <i>workshops</i> e conferências neste domínio (meta: 2 ações por ano a partir de 2016, ongoing); Representação do ISPA junto da tutela em eventos relacionados com a diplomacia académica e também junto de representações diplomáticas portuguesas no estrangeiro (meta: 1 evento por ano a partir de 2016, ongoing); 	<p>Gabinete de Relações Externas e Mobilidade Académica</p>



MEDIDAS HORIZONTAIS

RECURSOS HUMANOS

Considerando os Padrões e Orientações Europeus para o Ensino Superior (ESG), *"As 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 efetua 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 atividade 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 (2016-2019)

AÇÃO	DESCRIÇÃO	VETOR	PRODUTOS/INDICADORES	COORDENAÇÃO EXECUTIVA /INTERVENIENTES PRINCIPAIS
A1	Elevação dos níveis de qualificação técnica	V3	<ul style="list-style-type: none"> Revisão de todos os perfis funcionais do corpo técnico (meta: novos perfis a partir do ciclo avaliativo 2017-2020); Recrutamento e contratação de docentes nas áreas da psicologia organizacional, forense e neuropsicologia (número estimado de quatro) (meta: conclusão do processo de recrutamento e seleção até finais de 2018); Criação da carreira de investigador (meta: implementação do novo regime de contratação de investigadores a entrada em vigor do respetivo modelo de carreira até finais de 2018); 	Conselho de Administração do ISPA-CRL
A2	Consolidação dos princípios e modelos de desenvolvimento pessoal, profissional e gestão do desempenho	V4 V7	<ul style="list-style-type: none"> Introdução de mecanismos de avaliação de potencial do corpo técnico (meta: entrada em vigor do novo modelo subjacente à avaliação de desempenho de desenvolvimento de carreira em 2017); Revisão do modelo de avaliação de desempenho do corpo técnico (meta: revisão das componentes e dos critérios do modelo em vigor no ciclo avaliativo 2017-2020); Anualização da avaliação de desempenho do corpo docente (meta: avaliação anula a partir de 2017 e revisão das métricas e escala do modelo a partir de 2018); 	Conselho de Administração do ISPA-CRL Departamento de Recursos Humanos
A3	Promoção de competências transversais e comportamentais	V2	<ul style="list-style-type: none"> Formação pedagógica de docentes (meta: 1 ação por ano a partir de 2016); Formação em competências comportamentais do corpo docente e não docente (meta: 1 ação por ano a partir de 2016); 	Departamento de Recursos Humanos

A4	Promoção da coesão e das redes colaborativas	V5 V6	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento da rede de tutores (meta: nomeação anual dos tutores por ciclo de estudos a partir de 2016); • Estabelecimento de circuitos integrados de tramitação para fichas e relatórios de unidades curriculares e relatórios de ciclos de estudos (entre as áreas e departamentos científico-pedagógicos e conselho pedagógico) (meta: tramitação digital e respetiva entrada em produção concluída em 2017); • Criação do conselho interdepartamental (meta: criação a funcionamento regular a partir do ano letivo 2015/2016); • Orçamento participativo do ISPA, crl (meta: aprovação e pelo menos 1 iniciativa apoiada por ano a partir de 2018); 	<p>Conselho de Administração do ISPA-CRL</p> <p>Reitoria do ISPA – Instituto Universitário</p>
A5	Orientação para a conquista de resultados e para a adoção de boas práticas	V5	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de um prémio anual de desempenho para reconhecimento de desempenho meritórios do corpo docente e técnico (meta: definição do modelo e sua incorporação no sistema de avaliação de desempenho e correspondente aplicação a partir de 2018); 	<p>Conselho de Administração do ISPA-CRL</p> <p>Departamento de Recursos Humanos</p>
A6	Reforço da formação profissional e a promoção do autodesenvolvimento	V3	<ul style="list-style-type: none"> • Reforço dos meios financeiros afetos à formação profissional (meta: aumento de 5% ao ano a partir de 2018); 	<p>Conselho de Administração do ISPA-CRL</p> <p>Departamento de Recursos Humanos</p>

A7	Identificação com o ISPA e com os seus valores	V1 V2 V7	<ul style="list-style-type: none"> • Introdução nos sistemas de avaliação de desempenho de um objetivo organizacional (transversal e partilhado por todos os colaboradores) (meta: definição e revisão anula do objetivo e sua aplicação a partir de 2018); • Reunião geral de escola (realizada com periodicidade trimestral), promovida pela reitoria e destinada à comunicação institucional do grau de execução do plano de ação do ISPA – Instituto Universitário (meta: 2 reuniões por ano a partir de 2015); • Visibilidade nas diferentes plataformas (físicas e digitais) da missão e valores do ISPA – Instituto Universitário (meta: utilização dos espaços físicos de circulação e locais de estilo bem como do site institucional a partir de 2018); 	<p>Conselho de Administração do ISPA-CRL</p> <p>Reitoria do ISPA – Instituto Universitário</p>
A8	Promoção de uma cultura de iniciativa	V2 V4 V6	<ul style="list-style-type: none"> • Prémios de desempenho diretamente indexados a resultados (ex. SIFIDE) (meta: créditos fiscais superiores a 5% dos resultados líquidos antes de impostos até 2018); • Concursos de ideias em sede de elaboração do plano de ação e orçamento do ISPA-CRL (meta: a articular com o orçamento participativo a partir de 2018); 	<p>Conselho de Administração do ISPA-CRL</p> <p>Reitoria do ISPA – Instituto Universitário</p>
A9	Desenvolvimento de oportunidades de valorização profissional e progressão na carreira baseados no reconhecimento do mérito	V2 V3 V4 V5	<ul style="list-style-type: none"> • Ações de formação profissional e mecanismos de mobilidade funcional decorrentes da análise de desempenho (meta: a vigorar assim que concluída a análise de potencial prevista para finais de 2018); 	<p>Conselho de Administração do ISPA-CRL</p> <p>Departamento de Recursos Humanos</p>

A10	Reforço da política de recrutamento, seleção e integração	V1	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção de um novo modelo de processo concursal (e dos critérios associados) para recrutamento e contratação de corpo docente (meta: adoção do modelo e sua aplicação a partir de 2016); • Plano de acolhimento e integração de novos colaboradores (meta: revisão do plano atual e sua aplicação a partir de 2018); 	<p>Conselho de Administração do ISPA-CRL</p> <p>Reitoria do ISPA – Instituto Universitário</p>
A11	Consolidação das medidas de higiene e segurança no trabalho e introdução de medidas de prevenção de riscos psicossociais no contexto laboral	V8	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de condições especiais de apoio psicológico, na Clínica ISPA, para colaboradores do ISPA, CRL (meta: Aprovação no CA das condições especiais de acesso aos serviços da Clínica ISPA a partir de 2018); • Acordo de utilização da creche APPI com condições preferenciais para os colaboradores (meta: protocolo firmado até final de 2018); • Identificação e caracterização de situações de falta de acessibilidade para os colaboradores estudantes com necessidades especiais (meta: resolução de 90% das situações consideradas prioritárias até final de 2017) 	<p>Conselho de Administração do ISPA-CRL</p> <p>Departamento de Recursos Humanos</p>
A12	Prosseguimento de uma política de responsabilidade social e dos instrumentos de apoio solidário	V8	<ul style="list-style-type: none"> • Reforço da dotação orçamento do ISPA, CRL para o fundo de ação social no apoio socioeconómicos aos colaboradores do ISPA, CRL (meta: dotação de até 0,5% do orçamento anual a partir de 2018); • Ações de sensibilização dos estudantes para a adoção de práticas responsáveis de acolhimento e integração de novos estudantes (meta: 1 ação por ano a partir de 2017); • Código de conduta e ética académica do ISPA – Instituto Universitário (meta: revisão do código existente incorporando as questões do assédio moral até ao 2º semestre de 2017); • Plano de eficiência energética (meta: conclusão do plano e sua execução até 2020); 	<p>Conselho de Administração do ISPA-CRL</p> <p>Reitoria do ISPA – Instituto Universitário</p> <p>Departamento Técnico</p>

RECURSOS FINANCEIROS

Sendo o ISPA uma cooperativa sem fins lucrativos e em que a remuneração de capital não constitui um objetivo da instituição, a procura da rentabilidade em cada uma das suas atividades não deixa de ser fundamental para garantir a sustentabilidade e durabilidade do projeto 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 condições 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 (2016-2019)

AÇÃO	DESCRIÇÃO	VETOR	PRODUTOS/INDICADORES	COORDENAÇÃO EXECUTIVA /INTERVENIENTES PRINCIPAIS
A1	Consolidação do modelo de imputação e explicitação de custos reais, diretos e indiretos, por atividade, caracterização de ativos tangíveis e intangíveis e reorganização de procedimentos contabilísticos e de inventário	V3 V5	<ul style="list-style-type: none"> Introdução do princípio de “<i>utilizador pagador</i>” no modelo de custeio interno de recursos afetos aos centros de prestação de serviços (meta: modelo fixado pelo CA e em vigor, em regime experimental, a partir do ano fiscal de 2018); Criação de um <i>template</i> de <i>dossier</i> técnico de custeio, orçamentação e exploração dos centros de serviços do ISPA (meta: modelo fixado pelo CA e em vigor, em regime experimental, a partir do ano fiscal de 2018); Manual de procedimentos do sistema contabilístico (meta: revisão e aplicação até finais de 2018); Manual de procedimentos sobre aquisição e abate de bens (meta: revisão e aplicação até finais de 2018); Elenco de indicadores de ativos intangíveis (meta: caracterização e implementação até finais de 2018); 	Conselho de Administração ISPA - CRL Gabinete de Sistemas Projetos e Operações
A2	Responsabilização e profissionalização da estrutura de captação de proveitos	V1 V3	<ul style="list-style-type: none"> Nomeação de uma direção executiva e de um contrato programa para cada centro de serviços. (meta: nomeação concretizada e programa aprovado até 2017); 	Conselho de Administração do ISPA-CRL Centros de Prestação de Serviços
A3	Consolidação os modelos de gestão dos centros de responsabilidade em particular os que desenvolvem atividades de extensão;	V1	<ul style="list-style-type: none"> Criação de estruturas com personalidade jurídica própria ou em associação com entidades terceiras dotadas dessa personalidade em resultado de <i>spin-offs</i> de estruturas de extensão universitária do ISPA (meta: avaliação jurídico-económica do modelo e tomada de decisão até 2020); 	Conselho de Administração ISPA, CRL Gabinete de Sistemas Projetos e Operações
A4	Estudo e implementação de um modelo de descentralização e/ou diversificação de unidades e oportunidades de negócio	V1	<ul style="list-style-type: none"> Redefinição da estrutura orgânica do ISPA, crl e criação do ISPA – Serviços (meta: aprovação do novo modelo com a nova equipa reitoral para o quadriénio 2018-2022); 	Conselho de Administração do ISPA-CRL Reitoria do ISPA – Instituto Universitário

A5	Diversificação das fontes de financiamento de projetos e iniciativas	V1	<ul style="list-style-type: none"> Reforço dos proveitos captados pelos centros de prestação de serviços do ISPA (meta: duplicação das receitas captadas no quadriénio 2016-2020); 	<p>Conselho de Administração do ISPA-CRL</p> <p>Centros de Prestação de Serviços</p>
A6	Diminuição do grau de exposição e dependência da oferta formativa conferente de grau	V1	<ul style="list-style-type: none"> Reforço da oferta formativa acreditada (em oferta própria ou em parceria) (meta: de um novo ciclo de estudos conducente ao grau de licenciado e outro conducente ao grau de mestre e licenciado até 2020); 	<p>Conselho de Administração do ISPA-CRL</p> <p>Reitoria do ISPA – Instituto Universitário</p>
A7	Consolidação do modelo de centralização de compras de bens e serviços	V4 V6	<ul style="list-style-type: none"> Generalização do <i>LabOrders</i> (meta: implementação até finais de 2016); Informatização dos dados de imobilizado (meta: implementação até finais de 2018) 	<p>Conselho de Administração do ISPA - CRL</p> <p>Departamento Financeiro</p>
A8	Programação do investimento assente em critérios de retorno, reprodutibilidade, relevância e transparência	V2 V6	<ul style="list-style-type: none"> Planos de negócio setoriais (meta: implementação até finais de 2018); Criação de <i>templates</i> para <i>dossiers</i> técnicos que contemplem análise de áreas como: risco, conformidade, investimento e gestão de projeto (meta: implementação até finais de 2019); 	<p>Conselho de Administração do ISPA - CRL</p> <p>Gabinete de Sistemas Projetos e Operações</p>
A9	Consolidação dos instrumentos de controlo de gestão.	V6	<ul style="list-style-type: none"> Sistema integrado de controlo de gestão (meta: implementação até finais de 2019); Identificação e operacionalização de um conjunto abrangente e consistente de indicadores de gestão (meta: elenco de indicadores e sua operacionalização até finais de 2019); 	<p>Gabinete de Sistemas Projetos e Operações</p>

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 respetivos 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 atividades 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 atual quadro legal (considerando a área de atividade 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 quadriênio (2016-2019)

AÇÃO	DESCRIÇÃO	VETOR	PRODUTOS/INDICADORES	COORDENAÇÃO EXECUTIVA /INTERVENIENTES PRINCIPAIS
A1	Reforço da segurança de pessoas e património assegurando a sua conformidade com o disposto na lei e com os requisitos da atividade	V2 V7	<ul style="list-style-type: none"> Controlo de acesso (meta: operacionalização de controlo de acessos por autenticação até finais de 2018); Contratação de um serviço de vigilância humana (meta: serviços de vigilância humana no período noturno e fins de semana a partir de 2017); 	Departamento Técnico
A2	A monitorização do edificado, em particular dos seus elementos estruturais	V3	<ul style="list-style-type: none"> Intervenção técnica no edifício poente (meta: remodelação do salão nobre e espaços laboratoriais contíguos até 2º semestre de 2018); Requalificação dos auditórios e sala de atos (meta: remodelação dos auditórios e da sala de atos com reforço das capacidades audiovisuais e apresentação de atividade performativas até 2º semestre de 2018); 	Departamento Técnico
A3	A virtualização da infraestrutura informática	V5 V7	<ul style="list-style-type: none"> Virtualização do <i>datacenter</i> (meta: redução e substituição dos servidores e reforço dos serviços na cloud até 2017); Virtualização dos terminais informáticos de apoio às salas de estudo e de aulas (meta: sala 108 e nova sala de informática a criar até ao 2º semestre de 2018); 	
A4	A reestruturação/modernização das redes técnicas (dados, climatização, elétrica, água e gás)	V1 V7	<ul style="list-style-type: none"> Substituição de quadros elétricos (meta: revisão e substituição dos componentes da rede elétrica até 2019); Cadastro da rede de climatização e de dados (meta: revisão e substituição dos componentes da rede climatização até 2020); Substituição dos equipamentos de aquecimento de águas correntes (meta: revisão e substituição dos componentes da rede de águas até 2020); Redundância no fornecimento elétrico para suporte de equipamentos e instalações críticas (meta: instalação de gerador de emergência e unidades de backup de potência até 2017); 	Conselho de Administração do ISPA-CRL Departamento Técnico

A5	Promoção de hábitos de consumo energético eficientes e uma gestão racional de espaços e consumíveis	V1 V4 V7	<ul style="list-style-type: none"> • Substituição por luminárias com tecnologia led (meta: 50% atingido em 2018, 170% em 2019 e 90% em 2020); • Isolamento térmico da cobertura do edificado (meta: concluído até final de 2019); • Substituição dos dispensadores de papel de mão nos WCs por secadores em cortina de ar (meta: concluído até final de 2017); • Redução percentual da fatura energética (meta: - 5% ano até 2020); • Redução do consumo de papel (meta: - 5% ano até 2020); 	Conselho de Administração do ISPA-CRL Departamento Técnico
A6	Conclusão dos processos de licenciamento das instalações	V3	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusão do processo licenciamento camarário de todo o edificado (meta: licenciamento integral até 2019); • Licenciamento do balcão/terraço/cobertura da livraria para serviço de esplanada e apoio à cafeteria ISPA (meta: licença emitida até 2017); 	Conselho de Administração do ISPA-CRL Departamento Técnico
A7	Definição de planos de contingência e gestão de risco que assegurem a continuidade da atividade em caso de indisponibilidade prolongada de espaços	V3 V4 V6	<ul style="list-style-type: none"> • Constituição de um seguro de continuidade de negócio e privação de instalações (meta: seguro contratado em 2017); • Definição de um plano de contingência e de gestão de risco de acidentes (serviço de custódia de arquivo físico e digital, redundância de espaços físicos) (meta: plano elaborado até 2019); 	Conselho de Administração do ISPA-CRL Departamento Técnico
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	<ul style="list-style-type: none"> • Arrendamento/aquisição de um armazém externo (que funcione como armazém de retaguarda) na cidade de Lisboa (meta: contrato firmado até 2017); 	Conselho de Administração do ISPA-CRL Departamento Técnico

A9	Implementação de um novo modelo de exploração do atual espaço da livraria	V8	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecimento de um novo contrato de concessão (meta: modelo de concessão e contrato estabelecido até 2017); 	Conselho de Administração do ISPA-CRL Departamento Técnico
A10	Explorar soluções de estacionamento automóvel e alargar o espaço disponível para motociclos e velocípedes	V1	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecimento do contrato (com Porto de Lisboa ou respetivas concessões) para utilização, em condições especiais, dos parques de estacionamento afetos ao novo terminal de cruzeiros de Lisboa (meta: modelo de acordo e contrato estabelecido até 2020); Acordo com a Camara Municipal de Lisboa / EMEL para a duplicação dos lugares de estacionamento de motociclos e bicicletas na via pública contigua à entrada n.º. 34 do <i>campus</i> ISPA (meta: modelo de acordo e contrato estabelecido até 2019); 	Conselho de Administração do ISPA-CRL Departamento Técnico

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 atividades (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 ativa 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

Linhas de ação para o quadriénio (2016-2019)

AÇÃO	DESCRIÇÃO	VETOR	PRODUTOS/INDICADORES	COORDENAÇÃO EXECUTIVA /INTERVENIENTES PRINCIPAIS
A1	Desenvolver mecanismos que permitam obter informação sobre as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas	V1 V2 V3 V5	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria à infraestrutura de IT e à infraestrutura aplicacional e ao respetivo modelo de dados (meta: auditoria realizada até 2018); Aplicação das disposições previstas no regulamento geral de proteção de dados (meta: Contratação de consultor externo e conformidade preliminar até 1º semestre de 2018); 	Departamento Técnico Gabinete de Sistemas Projetos e Operações
A2	Concluir a implementação de um repositório de informação e de descritores chave de desempenho institucional	V10	<ul style="list-style-type: none"> <i>Balance scorecard</i>; (meta: 1ª fase de implementação da ferramenta até 2017 e da 2ª fase até 2020); <i>Dashboard</i> de KPIs de controlo de gestão na intranet ISPADigital (meta: 1ª fase de implementação até 2017 e da 2ª fase até 2020); 	Gabinete de Sistemas Projetos e Operações
A3	Concluir do desenvolvimento da intranet ISPA		<ul style="list-style-type: none"> Conclusão do ISPADigital (meta: 1ª fase de implementação até 2017 e da 2ª fase até 2020); 	Gabinete de Sistemas Projetos e Operações
A4	Identificação de práticas de mérito e sua divulgação	V7	<ul style="list-style-type: none"> Forum interno de discussão e partilha de boas práticas (meta: 1º fórum até 2020); 	Gabinete de Sistemas Projetos e Operações
A5	Desenvolver atividades de <i>benchmarking</i> com base em padrões e indicadores internacionais	V7	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo de vistas institucionais para recolha de boas práticas e imersão noutras realidades organizacionais em instituições congéneres (meta: 1 visita por ano até 2020); 	Gabinete de Sistemas Projetos e Operações
A6	Desmaterializar processos e procedimentos	V9	<ul style="list-style-type: none"> Ciclos de tramitação digital de processos sensíveis (FUCs, RUCs, RCE) (meta: conclusão do circuito de tramitação digital até ao 1º semestre de 2018); 	Gabinete de Sistemas Projetos e Operações

A7	Reforçar da orientação institucional para o cliente externo e interno	V5	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação generalizada de inquéritos de opinião aos clientes internos (meta: ativação dos inquéritos até 2017); • Disponibilização dos resultados dos estudos de opinião às partes interessadas (meta: ativação dos outputs do inquéritos até 2017); 	Gabinete de Sistemas Projetos e Operações
A8	Aplicar do modelo de autoavaliação EFQM para consolidação dos processos de melhoria contínua	V7	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento do nível <i>committed to excellence</i> da EFQM (meta: instrução do processo de candidatura e sua submissão até 2020); 	Gabinete de Sistemas Projetos e Operações
A9	Observação de acompanhamento de boas práticas do mercado das IES	V11	<ul style="list-style-type: none"> • Presença do ISPA nas principais redes sociais (meta: final de 2016); • Desenvolvimento anual de <i>benchmarking</i> para acompanhar tendências de mercado específicas (meta: 1º semestre de 2018); 	Gabinete de Marketing e Comunicação
A10	Reforçar a presença da comunicação de ciência e gestão de eventos nas redes sociais	V11	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusão nas valências do gabinete de marketing e comunicação das funções de comunicação científica e gestão de eventos (meta: 1º semestre de 2018); 	Gabinete de Marketing e Comunicação

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 Conselho de Administração do ISPA-CRL 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	RESUMO DAS ALTERAÇÕES	RESPONSABILIDADES

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.



LSPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

 [ISPA.IU](#)  [ISPAMEDIA](#)  [ISPA.PT](#)

RUA JARDIM DO TABACO, 34
1149-041 LISBOA
218 811 700
INFO@ISPA.PT
