

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO PROCESSO DE FOLLOW-UP

Março 2012



INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA
RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO - PROCESSO DE FOLLOW-UP
Março 2012

Equipa de avaliação:

Bent Schmidt-Nielsen, presidente

Erdal Emel

Alina Gavra

Michael Gaebel, coordenador da equipa

Ficha Técnica

Título	Relatório de Avaliação - Processo de Follow-Up
Edição	Instituto Politécnico de Bragança 5300-253 Bragança · Portugal Tel. 273 303 200 - Fax 273 325 405 http://www.ipb.pt Março 2012
Tradução para português	Este documento foi traduzido por Ana Paula Liberal, Isabel Augusta Chumbo e Marisa Neiva Afonso, a partir do relatório original da equipa de avaliação da Associação das Universidades Europeias.
Revisão	Instituto Politécnico de Bragança
Depósito Legal	352887/12
ISBN	978-972-745-148-7
Design Gráfico	Serviços de Imagem do Instituto Politécnico de Bragança
Impressão e acabamento	Tipografia Artegráfica Brigantina - Bragança
Tiragem	1.200 exemplares

Índice

1. Introdução	5
1.1. Programa de Avaliação Institucional e processo de avaliação de acompanhamento	5
1.2. O Instituto Politécnico de Bragança e o contexto nacional.....	6
1.3. O processo de Autoavaliação.....	7
1.4. Organização da visita	8
1.5. A Equipa de avaliação.....	8
2. Gestão institucional.....	9
2.1. Estrutura organizacional	9
2.2. Serviços Centrais	10
2.3. Planeamento Estratégico	11
3. Ensino e aprendizagem.....	13
4. Investigação.....	15
5. Garantia da Qualidade	17
6. Enfoque regional.....	18
7. Internacionalização.....	20
8. Conclusão.....	21

1. Introdução

Este relatório é o resultado da avaliação de acompanhamento ao Instituto Politécnico de Bragança (IPB). O Programa de Avaliação Institucional (IEP) da EUA começou pela avaliação da instituição em 2006/7, que submeteu o seu relatório ao Instituto em junho de 2007. Consequentemente, em 2011, o Instituto solicitou ao IEP uma avaliação de acompanhamento, o designado *follow-up*.

1.1. Programa de Avaliação Institucional e processo de avaliação de acompanhamento

O Programa de Avaliação Institucional (IEP) é um serviço independente prestado aos membros da Associação das Universidades Europeias (EUA) que avalia as instituições participantes com o intuito de as apoiar no desenvolvimento da sua gestão estratégica e na implementação de uma cultura de qualidade interna.

Na linha do Programa de Avaliação Institucional da EUA como um todo, o processo de acompanhamento constitui apenas um apoio. Ou seja, não existem procedimentos rígidos e cabe à instituição avaliada estabelecer a ordem de trabalhos desejada tendo em conta as experiências vividas desde a primeira avaliação. Espera-se que a instituição submeta um relatório de autoavaliação, descrevendo os progressos alcançados e, possivelmente, indicando obstáculos a ultrapassar.

A intenção é que a avaliação de acompanhamento permita à instituição fazer uma monitorização das mudanças implementadas após a primeira avaliação, como por exemplo: qual foi o impacto da primeira avaliação? Que uso é que a instituição deu ao relatório da primeira avaliação? Até que ponto é que a instituição conseguiu dar resposta às questões levantadas nesse relatório? Esta avaliação de acompanhamento é, igualmente, uma oportunidade para a instituição confirmar as suas estratégias de gestão da mudança no âmbito dos constrangimentos e oportunidades internas e externas.

Tal como aconteceu com a avaliação inicial, o processo de acompanhamento também segue quatro linhas orientadoras, com base numa abordagem tendo em vista a adequação a determinados propósitos:

- O que é que a instituição está a tentar fazer?
- Como é que a instituição tenta fazê-lo?
- De que forma é que a instituição sabe que resulta?
- Como é que a instituição sabe que está a mudar para melhorar?

1.2. O Instituto Politécnico de Bragança e o contexto nacional

O **Instituto Politécnico de Bragança (IPB)** é uma instituição de ensino superior não universitária. Está situada na cidade de Bragança, no nordeste de Portugal, perto da fronteira com Espanha. O IPB integra várias escolas. As Escolas Superiores **Agrária, de Educação, de Tecnologia e Gestão e de Saúde** localizam-se em Bragança. A **Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo** localiza-se na cidade de Mirandela, a cerca de 60 quilómetros de distância do *campus* principal. Na qualidade de instituto politécnico situado no interior, região caracterizada por uma estrutura económica relativamente débil, o IPB desempenha um papel fundamental na vida cultural, social e económica da região de Trás-os-Montes. À exceção de uma outra instituição de ensino superior privada, de menor envergadura, situada em Mirandela, o IPB é a única instituição de ensino superior na região. Geograficamente, este Instituto está perto da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, em Vila Real, da Universidade e Instituto Politécnico do Porto e, do outro lado da fronteira, da Universidade de Salamanca.

Na véspera da primeira avaliação em 2006/7, a implementação das reformas de Bolonha, incluindo a introdução do sistema de graduação por ciclos de Licenciatura e Mestrado, estava numa fase inicial. Além disso, não só o governo português discutia ainda alterações profundas a implementar no sistema de ensino superior, como também se aguardava o relatório da OCDE e o relatório IEP sobre todo o país com recomendações relativas ao processo. Desde então, introduziram-se reformas legais e modificou-se o sistema de governação, na tentativa também de intensificar o envolvimento da sociedade civil. No entanto, a autonomia das instituições de Ensino Superior (IES) mantém-se limitada e o estatuto dos politécnicos tem implicações na capacidade de cada instituição conduzir as suas unidades de investigação.

O relatório do IEP de 2007 já realçava o facto de o IPB estar situado na região de Trás-os-Montes poder ser encarado quer como um desafio quer como uma oportunidade. A crise financeira na qual a Europa está mergulhada atualmente e que atingiu Portugal, em particular, de forma contundente, também se fez sentir nas IES através das reduções nos vencimentos e na estagnação de contratações. Por outro lado, essa conjuntura fortalece o papel crítico do IPB no sentido de inovar e desenvolver competências e oportunidades de emprego na região. Todos estes fatores são ainda reforçados através da internacionalização, que se tem vindo a intensificar nos últimos cinco anos, e que pode ser nitidamente encarada como um motor de mudança, sobretudo para instituições localizadas em áreas com uma economia mais frágil.

Resumidamente, o desenvolvimento institucional e os projetos de mudança

devem ser tomados em conta num contexto externo que é consideravelmente diferente daquele que se vivia em 2007.

1.3. O processo de Autoavaliação

O Instituto fez uso do Processo de Autoavaliação e do projeto do Relatório de Autoavaliação de uma forma bastante proveitosa. Foi um processo elaborado por uma extensa Equipa composta por elementos das diversas unidades orgânicas do Instituto.

O Relatório de Autoavaliação está bem redigido e fornece uma reflexão minuciosa. É o resultado de um processo que se efetuou de forma coletiva e aberta na instituição e que claramente beneficiou tanto dos contributos como da discussão intensa sobre os assuntos levada a cabo no seio da instituição. Este documento demonstra não só a crescente coesão no IPB, como também a sua elevada capacidade para desenvolver perspetivas de mudança como instituição. O relatório foi disponibilizado na plataforma virtual do IPB, estando acessível a todos os membros da instituição.

Para além do Relatório de Autoavaliação, a Equipa de avaliação do IEP recebeu o Plano Estratégico adotado pelo Conselho Geral em 2010 e um documento recente intitulado: “Contributos”. Uma parte do Plano Estratégico estava igualmente incluída no relatório.

A Equipa responsável pela Autoavaliação esclareceu que o documento “Contributos” incluía o resultado de ideias e sugestões surgidas durante o processo de Autoavaliação e que, aparentemente, não se enquadravam no relatório. Se, por um lado, cada um destes documentos tem legitimidade própria, por outro é pouco clara a forma como ambos se relacionam. O ideal seria que o relatório fizesse referência ao Plano Estratégico e, por sua vez, o documento “Contributos” fosse nele integrado. Isto não só teria ajudado a Equipa de avaliação IEP a entender mais claramente a relação entre os documentos e a sua relevância, bem como o próprio IPB e os seus membros. Este assunto será abordado a partir de uma perspetiva mais relacionada com o seu conteúdo na secção 2.3 sobre o Planeamento Estratégico.

N.B.: Os documentos da avaliação efetuada em 2007 e os relacionados com esta avaliação estão acessíveis a todos os membros do IPB por intranet. O relatório IEP de 2007, o qual foi divulgado na íntegra à comunidade académica do IPB, é atualmente um documento público e está disponível na página do IPB (www.ipb.pt), sob “IPB” / “Legislação e Documentação” / “Documentos” (ou em <http://www.ipb.pt/go/a381>).

1.4. Organização da visita

A visita ao IPB e todas as entrevistas foram extremamente bem organizadas. A Equipa recebeu, com muita antecedência, um cronograma quase perfeito da visita. Sobre isto acrescenta-se uma observação que demonstra bem a diligência com que a mesma foi preparada: todos os intervenientes nas entrevistas eram facilmente reconhecíveis por placas identificativas e que também eram colocadas nos devidos lugares no início de cada sessão. Sendo este apenas um pormenor técnico, contribuiu para o sucesso e eficiência das reuniões e foi particularmente útil em encontros com um maior número de participantes.

Durante a visita a Equipa reuniu com funcionários docentes e não docentes e estudantes de todas as unidades orgânicas do IPB bem como com parceiros externos (municípios, representados pelos Presidentes de Câmara de Bragança e Mirandela e representantes da indústria e comércio).

Todos os intervenientes nas entrevistas foram informados dos objetivos das mesmas e dispuseram-se imediatamente a partilhar ideias e opiniões. Estas nem sempre foram unânimes, expressando visões diferentes e controversas permitindo, assim, que a Equipa conhecesse diferentes perspetivas da mesma situação.

1.5. A Equipa de avaliação

O relatório de Autoavaliação do IPB, assim como os respetivos anexos, foram enviados à Equipa de avaliação (adiante designada apenas por Equipa) em 13 de fevereiro de 2012. A visita da Equipa ao IPB ocorreu entre 12 e 14 de março de 2012.

A Equipa é constituída pelos seguintes elementos:

- Professor Bent Schmidt-Nielsen, antigo Reitor da Real Universidade de Agricultura e Medicina Veterinária, Dinamarca, Presidente
- Professor Erdal Emel, Universidade Uludağ, Bursa, Turquia
- Representante dos Estudantes Alina Gavra, Universidade Babeş-Bolyai, Roménia
- Michael Gaebel, Associação das Universidades Europeias, Bélgica, Coordenador

A Equipa gostaria de agradecer ao Presidente do IPB, Professor João Teixeira, bem como ao Vice-Presidente Professor Luís Pais, principal interlocutor com a Equipa, pela excelente organização desta visita. A Equipa está particularmente grata aos funcionários e estudantes do Instituto e a todos os parceiros externos, que se disponibilizaram e responderam pacientemente e, muitas vezes,

também de forma veemente às muitas questões que lhes foram colocadas. Todos os participantes deram o seu melhor contributo no sentido de facultar o maior número de informações possível e a Equipa sentiu um elevado grau de compromisso e abertura por parte de todos.

2. Gestão institucional

2.1. Estrutura organizacional

Um dos principais vetores da avaliação de acompanhamento centrou-se na **gestão** e no seu **planeamento estratégico**.

O IPB tem feito um progresso significativo desde a última visita da Equipa em 2007. Caracterizado inicialmente por revelar um elevado grau de fragmentação, o IPB surge agora como uma instituição com uma relevante colaboração entre as suas unidades orgânicas, as cinco escolas e os dois *campus*, localizados em Bragança e Mirandela.

A instituição dispõe agora de uma nova estrutura organizativa alicerçada numa liderança forte, na confiança mútua e sentido de compromisso. É vital que esta nova estrutura seja aplicada de forma a assegurar que novos desenvolvimentos e a mudança sejam abraçados por todos os membros da instituição.

Neste sentido, o atual **Conselho Técnico-Científico** deve desempenhar um papel fundamental. Apesar da legislação não prever a inclusão de alunos neste Conselho, ela também é omissa em relação à exclusão dos mesmos. Como tal, a Equipa recomenda que os alunos sejam auscultados em todos os assuntos que lhe sejam relevantes, em particular no que respeita ao processo de ensino e aprendizagem.

O **Conselho Permanente** deverá manter o seu papel de força motriz para o planeamento e cooperação internas. O facto de este órgão central, inicialmente de carácter informal, ter sido oficializado e reforçado, é notoriamente um grande progresso. A Equipa ficou ainda com a impressão de que a criação das **pró-presidências** fortaleceu a liderança institucional.

Consequentemente, a presidência deverá ocasionalmente avaliar se o **Conselho Permanente** reúne as melhores condições para desempenhar o seu papel como grupo líder, no que respeita ao planeamento e metodologia de trabalho, aos seus membros e às competências e rol de tarefas desempenhadas.

A inclusão de membros externos no **Conselho Geral**, conforme previsto na legislação, deverá ser bem encarada por uma instituição como o IPB. Além da função

de responsabilidade e de boa gestão da instituição, o presidente e restantes membros externos podem desempenhar um papel vital na ligação entre o IPB e a comunidade regional e nacional em que se inserem. A Equipa ficou com a ideia de que esta faceta deverá ser mais explorada ao longo dos próximos anos, o que, por sua vez, permitirá que os membros externos adquiram um papel mais ativo, de forma a elevarem o seu interesse pela instituição e possibilitarem que se estabeleça uma base de diálogo construtivo entre a instituição e a comunidade externa.

Na verdade ainda é muito cedo e a Equipa não está ainda em condições de avaliar plenamente todas as funcionalidades da nova estrutura organizativa, contudo considera que o IPB está a fazer um bom percurso. Neste sentido, qualquer recomendação que se faça é meramente para reforçar este desenvolvimento já de si positivo e assegurar que estas novas estruturas se adequam e sustentam toda a dinâmica institucional.

Recomendação 1 *Considerar a melhor forma de intensificar o desempenho dos novos órgãos, por exemplo através de um envolvimento ativo dos estudantes no Conselho Técnico-Científico, através do usufruto de todas as oportunidades facultadas pela representação dos parceiros externos no Conselho Geral e através da reflexão contínua sobre a forma como o Conselho Permanente pode alcançar o seu expoente máximo, na qualidade de grupo de liderança.*

2.2. Serviços Centrais

A Equipa ficou agradada ao verificar que a sua recomendação de dotar de novas valências os serviços centrais tenha sido implementada com sucesso. O Gabinete de Relações Internacionais, o Gabinete de Promoção do Empreendedorismo e o Gabinete de Imagem e Apoio ao Estudante potenciaram efetivamente os serviços centrais e parecem funcionar de forma muito eficiente, atingindo assim resultados notórios. Para além disso, conseguiram ganhar a aceitação dos membros do IPB demonstrando, deste modo, que a centralização – quando efetuada de forma cautelosa – pode efetivamente levar a uma melhoria generalizada e à obtenção de benefícios óbvios na instituição. Este aspeto parece não ter ficado claro durante a primeira visita em 2007 e, a julgar pelas discussões com os funcionários docentes e não docentes, para alguns é ainda um assunto delicado.

Uma vez que a atividade dos outros dois gabinetes será alvo de menções posteriores neste relatório, gostaríamos de distinguir neste ponto o Gabinete de Imagem e Apoio ao Estudante, o qual parece personificar uma verdadeira história de sucesso. A Equipa do referido gabinete, sob a orientação da sua pró-presidente, conseguiu não só desenvolver a imagem de marca do IPB, criar e implementar

uma grande variedade de atividades, como também conseguiu estabelecer um espírito de comunicação e colaboração na instituição, promovendo o voluntariado, o sentido de propriedade e de identificação com a instituição entre estudantes e funcionários docentes e não docentes. Deste modo, contribui de múltiplas formas para que se difunda a identidade do IPB.

A Equipa ficou impressionada com o entusiasmo dos colaboradores daquele Gabinete e gostaria de aproveitar a oportunidade para questionar se o seu contributo é suficientemente reconhecido e recompensado, tendo em conta que os interlocutores das escolas contribuem para o trabalho do Gabinete a tempo parcial e, ainda assim, mantêm a carga horária letiva completa. O IPB deveria ter especial interesse em assegurar a sustentabilidade dos seus gabinetes recentemente criados.

O IPB deveria ainda procurar beneficiar estes gabinetes para que tenham um desenvolvimento estratégico, uma vez que estes serviços funcionam com colegas de diferentes secções e níveis da instituição, pelo que tanto os colaboradores como as chefias destes gabinetes adquirem uma visão e pontos de vista altamente complementares aos das escolas e departamentos.

A Equipa gostaria de realçar ainda que o sucesso destes três gabinetes não deve ser entendido como um convite a uma maior centralização. O IPB, tal como qualquer outra instituição, terá de considerar e reconsiderar com cautela quais as estruturas que funcionam melhor alocadas a nível central ou a nível de escolas ou departamentos. No entanto, os exemplos destes três gabinetes constituem bons estudos de caso a ter em conta.

Recomendação 2 *Considerar a sustentabilidade e valor estratégico de serviços centrais recentemente implementados, e daí retirar ensinamentos para futuras reformas.*

2.3. Planeamento Estratégico

Durante a visita, a Equipa teve oportunidade de debater o assunto do planeamento estratégico com a presidência e membros do IPB. De um modo geral, verificou-se que comparando com a anterior visita, o planeamento estratégico tinha sofrido melhorias, não apenas nos resultados reais alcançados, mas também no que respeita aos processos através dos quais o mesmo é concretizado. A Equipa considera que o IPB conseguiu estabelecer uma cultura de planeamento colaborativo.

Apesar disso, consideramos que existe uma boa oportunidade para a continuidade desta tendência. Para dar apenas um exemplo concreto e, até certo ponto sinto-

mático, referimos que o Plano Estratégico do IPB foi inicialmente criado como um documento que reflete a visão do atual presidente e foi adotado pelo Conselho Geral em 2010. Contudo, verificamos que não foi posteriormente desenvolvido.

Este documento fornece uma descrição de iniciativas futuras, incluindo quer ideias para atividades vindouras como para outras já enraizadas e fá-lo através da apresentação de eixos e orientações estratégicas. Para servir como Plano Estratégico, necessitaria de incluir objetivos mais precisos bem como os meios para os atingir.

A fim de ilustrar este aspeto, a Equipa gostaria de remeter para o *Mapa Estratégico Consolidado*, que, sendo parte integrante do Plano Estratégico, procura traduzir os passos e orientações estratégicas em ações concretas.

Mapa estratégico consolidado (plano estratégico do IPB 2010-2014).

Eixos e opções estratégicas		Dimensão e Importância Regional	Internacionalização	Empregabilidade	Qualidade e eficiência dos processos
Eixo 1: Consolidar a dimensão e o reconhecimento do IPB como instituição de ensino de qualidade a nível nacional e internacional					
1	Ajustar e inovar a oferta formativa, mantendo a dimensão da instituição	XX		X	
2	Aumentar a qualidade da oferta formativa e implementar sistemas de garantia da qualidade			X	XX
3	Internacionalizar a instituição e a sua oferta formativa		XX		

O eixo 1, ponto 3 refere-se à “internacionalização da instituição e da sua oferta formativa”. Escusado será dizer que este aspeto é importante para o processo de internacionalização, porém a tabela não considera, por exemplo, a relação entre internacionalização e desenvolvimento regional, empregabilidade e qualidade.

Não se trata apenas de uma questão estética, nem tão pouco de acrescentar outra cruz noutra quadrícula, trata-se de desenvolver uma visão abrangente sobre a forma como os diferentes objetivos e prioridades devem estar interligados e de apresentar as sinergias que devem estabelecer-se. Trata-se ainda de indicar objetivos e prioridades potencialmente contraditórias ou competitivas entre si.

Este aspeto tem igualmente um impacto muito prático no governo e na gestão da instituição. A Equipa gostaria pois de realçar que não se trata apenas de elaborar melhor um plano, mas que é de extrema importância para a implementação do plano no terreno, e conseqüentemente, para que se realize um processo

transparente e concertado de mudança e crescimento institucional. Isto ajudará ainda a que se instale uma visão global e um entendimento partilhado daquilo que se pretende alcançar coletivamente e de quais são os papéis ou tarefas a desempenhar pelas diferentes partes na instituição. Como tal, no que concerne à secção anterior sobre a gestão da estrutura organizacional, o planeamento adquire uma importância crucial para que os funcionários docentes e não-docentes entendam e comuniquem as suas tarefas, assumindo a responsabilidade e autoria das suas ações.

Propõe-se portanto a seguinte metodologia para o planeamento estratégico:

- A afirmação de uma missão institucional muito clara, englobando
 - uma visão para desenvolvimento posterior
 - alicerçada em objetivos claramente identificados e descritos
- Esta afirmação deverá ser acompanhada de um plano de ação preciso,
 - alocando meios e recursos
 - incluindo prazos e metas, pressupostos e indicadores,
- Deve ser posto em marcha um processo de monitorização dos respetivos progressos.

Recomendação 3 *Intensificar a capacidade institucional para o planeamento estratégico, envolvendo os elementos relevantes da instituição, através de uma metodologia claramente definida, considerando cuidadosamente meios e recursos, e definindo objetivos ambiciosos mas exequíveis.*

3. Ensino e aprendizagem

Quando a Equipa visitou o IPB em 2007, este tinha iniciado a implementação das reformas no âmbito do Processo de Bolonha. A visita deste ano revela que esta implementação foi conseguida com êxito, sendo que tanto os docentes como os estudantes afirmaram que os percursos de aprendizagem se tornaram mais flexíveis, tendo-se melhorado a mobilidade internacional e o reconhecimento de estudos no estrangeiro.

Além disso há que mencionar que o IPB foi premiado em 2011 com o **Selo ECTS da Comissão Europeia**, confirmando a excelência na implementação e gestão dos créditos ECTS, bem como da mobilidade internacional. A criação de uma sólida **oferta formativa ao nível dos cursos de mestrado** é um sucesso evidente. Ao mesmo tempo o IPB poderá **querer realizar uma avaliação extensa da**

sua oferta formativa, tendo em conta que oferece 103 cursos a 7000 alunos. A Equipa encontrou algumas dificuldades em entender a **alocação de cursos a determinados departamentos e a pessoal docente específico** e deduz que esta postura tradicionalista possa ser uma das causas para o número relativamente elevado de cursos.

As entrevistas realizadas também sugerem que uma parte considerável e provavelmente bastante dinâmica dos funcionários docentes do IPB é a favor de uma **melhor colaboração e intercâmbio de ensino ao nível dos departamentos e escolas**. A questão que aqui se coloca é se cada departamento tem de ser responsável, por exemplo, pela lecionação das suas próprias Unidades Curriculares de Matemática e Ciências. Assim, e sem ter tido a oportunidade de explorar isso detalhadamente, a Equipa assume que – à semelhança do que foi sugerido durante a primeira avaliação sobre a centralização de serviços – há um espaço para um planeamento mais concentrado dos recursos e uma maior colaboração e intercâmbio entre as escolas e os seus departamentos. Convida, igualmente, o IPB a avaliar cuidadosamente esse potencial, e considerar a possibilidade de melhorar a qualidade de ensino, uma melhor gestão e utilização dos recursos através da introdução de um sistema modular.

A Equipa ficou genuinamente impressionada com a relação aberta e cordial entre docentes e alunos, o que torna ainda mais lamentável o pouco **envolvimento dos estudantes** nas questões educacionais debatidas a nível central. Como já mencionado, a Equipa sugere que os estudantes sejam sistematicamente consultados ao nível do Conselho Técnico-Científico sobre questões relacionadas com a educação e os assuntos que os envolvem diretamente. A Equipa entende mesmo que esta possibilidade está em alinhamento direto com a postura do IPB como instituição inclusiva, direcionada para o envolvimento do aluno.

A iniciativa de desenvolver **Cursos de Especialização Tecnológica** contribui tanto para as necessidades do mercado de trabalho regionais como para a ampliação da sua participação no ensino superior, visto serem direcionados a profissionais que de outra forma não poderiam ingressar no ensino, e têm assim a oportunidade de aperfeiçoar as suas capacidades no IPB e até mesmo de ingressar numa licenciatura. Estas iniciativas são muito positivas, o que demonstra o potencial que se encontra na intensificação da cooperação entre o IPB e o seu ambiente regional. Muito na senda do Processo Bolonha, mas também com a responsabilidade de valorização regional e seguindo as nossas recomendações, o IPB criou um **Gabinete de Promoção do Empreendedorismo**, que apoiou, com êxito assinalável, a criação das 18 empresas que empregam mais de 50 pessoas. Este é um sucesso que também terá que ser considerado e avaliado sistematicamente na abordagem do ensino e aprendizagem.

A Equipa propõe, portanto, que o IPB deverá avaliar estes primeiros resultados e desenvolver, em estreita colaboração com os seus colaboradores e parceiros externos, **uma estratégia específica em torno da questão da educação, das necessidades do mercado de trabalho e do empreendedorismo.**

Recomendação 4 Avaliar cuidadosamente a oferta educativa tendo em conta as possibilidades de melhorar a qualidade, gestão e utilização dos recursos.

Recomendação 5 Avaliar os resultados do mercado de trabalho e iniciativas relacionadas com o emprego e desenvolver, em estreita colaboração com os parceiros externos, uma estratégia específica sobre a questão da educação, as necessidades do mercado de trabalho e o empreendedorismo.

4. Investigação

A investigação é de crucial importância para o posicionamento nacional e internacional do IPB e deve ser encarada não apenas como um fim em si mesmo, mas como um meio para melhorar a reputação institucional, tendo em vista os benefícios que ela cria para a missão de ensino no IPB e para o seu papel como um agente regional de inovação e desenvolvimento social e económico.

O seu plano estratégico afirma que o IPB se foca na investigação aplicada e básica, e esperamos que seja possível alcançar tal simbiose. Na verdade, isso acaba por ser um desafio dado que não existe um enquadramento nacional para a investigação aplicada. Por essa razão, o IPB tem que seguir os imperativos de investigação académica, mas também de se envolver na transferência e aplicação de conhecimentos. Como tal, consideramos de grande interesse que o IPB utilize os critérios de publicação ISI com o intuito de alcançar um desempenho de investigação comparativo. Nesse sentido, os esforços para estabelecer uma base de investigação através de alunos de doutoramento que têm um orientador tanto no IPB como na universidade que atribuiu o grau constitui, efetivamente, uma abordagem pró-ativa. Tais parcerias deverão ser mais aprofundadas na sequência de uma análise rigorosa que assegure que a instituição que assume a responsabilidade principal recebe a parte que lhe cabe nos créditos, bem como os benefícios daí advindos.

Atualmente existem três **centros de investigação** ligados ao IPB. O facto de acolherem estudantes de doutoramento parece ser vantajoso para a capacidade de investigação da instituição e a sua **colaboração na investigação europeia e internacional** foi, assim, claramente reforçada. O estabelecimento de uma

unidade de apoio à investigação é uma iniciativa positiva visando garantir ainda mais este desenvolvimento.

No entanto, a capacidade de investigação deve ser reforçada e é de extrema importância que tal não seja feito apenas tendo em consideração o fator quantidade, já que não se trata apenas de mais investigação, mais investigadores e mais publicações. Não obstante o progresso que o IPB tem feito neste campo, a Equipa gostaria de reiterar a sua recomendação de que o IPB precisa de **definir melhor as suas prioridades de investigação** e sensibilizar as escolas, bem como os recursos departamentais para **abordagens multidisciplinares**, abarcando assim diferentes disciplinas com o intuito de se focar nas necessidades de desenvolvimento regionais e nacionais e no desenvolvimento das respostas complexas impostas pela sua envolvimento. O IPB também deve considerar **juntar a investigação e colaboração dos parceiros externos à sua missão educativa** incentivando as *spin-offs* e o empreendedorismo dos graduados pelo IPB. As dificuldades no estabelecimento de projetos conjuntos devido às limitações ligadas ao seu estatuto como politécnico não devem impedir o IPB de **procurar parceiros académicos nacionais e internacionais**. A Equipa está convencida de que o IPB tem a capacidade e o potencial necessários, não só para responder ao que lhe é exigido, mas também para desempenhar um papel fundamental na atração de empresas nacionais e internacionais para a região.

O **Parque Tecnológico** que está a ser desenvolvido surge como uma oportunidade para experimentar essas abordagens no sentido do que foi acima descrito. O IPB deve desenvolver uma estratégia clara para o seu envolvimento nesse projeto, que poderá ser usado como modelo para atividades futuras noutras áreas. Só para exemplificar, poder-se-iam reunir engenheiros de diferentes disciplinas para além de economistas, gestores, especialistas em relações públicas, em turismo e em outras áreas das ciências sociais e naturais. Assim, o Parque poderia ser o espaço privilegiado para projetos de estudantes, a formação através da aprendizagem baseada em problemas, estágios, etc. Sugere-se também que o IPB continue a ser pró-ativo na promoção do Parque Tecnológico perante parceiros de investigação e de negócios nacionais e estrangeiros.

A Equipa está convicta de que, tendo em conta também a atual ênfase europeia na aplicação da investigação e no conhecimento, na inovação e na colaboração entre IES e indústria, o IPB tem um futuro brilhante pela frente, desde que as metas regionais e concelhias sejam compartilhadas com a comunidade e apoiadas pelos parceiros externos.

Recomendação 6 *Desenvolver mais aprofundadamente as prioridades de investigação e construir massa crítica na investigação institucional, através do incentivo à pesquisa inter e multidisciplinar, tendo em conta as necessidades regionais, mas também garantir benefícios para a missão institucional.*

Recomendação 7 *Procurar oportunidades de vincular as atividades de investigação com a colaboração dos parceiros exteriores.*

Recomendação 8 *Melhorar a colaboração internacional de investigação em consórcio com outras IES, mas também com parceiros dos sectores público e privado.*

5. Garantia da Qualidade

A garantia da qualidade (GQ), como processo ou como conceito, é, definitivamente, de grande importância para o IPB, e, por isso, a necessidade de estabelecer um **sistema funcional de GQ** mencionado diversas vezes no Plano Estratégico (*cf.* Eixo 1, linha orientadora 2; Eixo 4, linha orientadora 9).

Os processos de GQ no IPB estão em conformidade com a regulamentação nacional (metodologia A3ES) e, além disso, o IPB segue a **norma ISO9001** para monitorizar a sua gestão institucional.

Sobre a qualidade da educação, a Equipa tomou conhecimento de que os **inquéritos de desempenho pedagógico** que servem como *feedback* dos alunos, estão agora instituídos de forma padronizada em todas as escolas (ao contrário do que acontecia em 2007). Estes dados são processados e, em seguida, debatidos em sede de **Conselho Pedagógico** a nível de escolas, órgão que conta com a representação dos alunos.

No entanto, **a recolha de *feedback* e a avaliação da qualidade do ensino não deveria ter lugar apenas ao nível da escola.** A **plataforma ipb.virtual**, criada para coligir os dados de cada uma das escolas é uma iniciativa positiva, mas não existe um sistema que permita a avaliação destes dados e retirar as necessárias conclusões para a instituição.

Há que referir que, desde 2007, foi criada uma **Unidade de Planeamento e Gestão da Qualidade (UPGQ)**, responsável por assegurar, melhorar e maximizar a qualidade em termos de avaliação profissional dos professores. Contudo, até agora a GQ tem sido compreendida como uma questão de avaliação profissional, e segundo a Equipa, insuficiente em termos de qualidade de todo o processo educacional.

Por essa razão, uma das principais recomendações é estabelecer um **sistema de**

GQ totalmente integrado, compreendendo uma **política de garantia de qualidade e de estratégia ao nível do IPB**. Seria assim responsável pela recomendação de medidas a implementar com o intuito de **garantir e melhorar a qualidade de ensino e aprendizagem, mas também dos serviços**. Esta atitude colocaria claramente os **estudantes no centro do processo**. À Equipa foi transmitido que tal sistema se encontra em vias de ser implementado.

A Equipa gostaria ainda de enfatizar a vantagem deste sistema possuir um responsável dos **quadros superiores da instituição** (por exemplo, um vice-presidente ou pró-presidente) para garantir que a GQ **esteja representada no Conselho Permanente e no Conselho Técnico-Científico**. Para além disso, recomenda também que o IPB recorra ao **manual europeu e internacional de boas práticas, através de literatura ou da participação em eventos**, como o Fórum Europeu de Garantia da Qualidade, como uma fonte de inspiração para desenvolver um conceito de qualidade global, o que ajudaria a desenvolver uma cultura de qualidade, que serviria plenamente as metas estabelecidas no relatório de autoavaliação do IPB.

Recomendação 9 *Constituir um sistema interno de Garantia de Qualidade, que faria justiça ao conceito complexo do mesmo, gerando estratégias e políticas, mas também um mecanismo concreto para toda a instituição e suas diversas áreas de atividade, incluindo a compilação de dados e a sua avaliação, bem como a monitorização central do progresso ao nível de escola, etc.*

Recomendação 10 *Recorrer ao manual europeu e internacional de boas práticas em Gestão de Qualidade na literatura ou em eventos como o Fórum Europeu de Garantia da Qualidade..*

6. Enfoque regional

A missão regional do IPB já foi abordada em várias ocasiões neste relatório, bem como o facto de estar na região de Trás-os-Montes poder ser encarado como um desafio e uma oportunidade para desenvolver as suas características distintas. A Equipa crê que ao longo dos anos isso se tornará numa vantagem competitiva do IPB.

Houve efetivamente progresso desde 2007. O IPB reforçou a sua relação com a região e a sua contribuição para o desenvolvimento económico e social da mesma, facto registado no relatório, mas também através dos testemunhos dos parceiros externos, entre eles os Presidentes das Câmaras de Bragança e de Mirandela, que nos explicaram o papel importante que a instituição desempenha atualmente na região.

A Equipa gostaria de reconhecer o progresso feito, mas também gostaria de incentivar o IPB a reforçar os seus esforços, ao invés de ser apenas um contribuinte, devendo, em colaboração com os seus parceiros externos, tornar-se o principal **líder da agenda da região**. As atividades relativas ao Gabinete de Empreendedorismo têm de ser reforçadas e devidamente delineadas. A instituição deve ser pró-ativa no desenvolvimento de oportunidades, como o Parque Tecnológico ou na estruturação geral do desenvolvimento estratégico, económico e ambiental da região (cf.: sugestões feitas na Secção 4. Investigação).

A força do IPB reside no **conhecimento diversificado que pode oferecer aos seus parceiros**, uma vez que compreende não só o conhecimento de cientistas, engenheiros e economistas, mas também de especialistas no desenvolvimento comunitário oriundos das ciências sociais, bem como especialistas em comunicação com as competências necessárias para desenvolver campanhas de informação e promoção. A par disso possui ainda especialistas em educação capazes de desenvolver materiais de informação, canais de comunicação e interação com parceiros para além da região. Mesmo que não possuísse as competências e qualificações exigidas, o IPB seria capaz de as adquirir, por exemplo, através dos seus parceiros internacionais, ou mesmo desenvolvendo formação necessária para o efeito.

A Equipa gostaria de salientar o enorme potencial do IPB neste aspeto, pois é um excelente exemplo de como a aprendizagem e a investigação não ficam à porta das escolas e dos departamentos, mas permitem a inter e a multidisciplinaridade. Gostaríamos ainda de tranquilizar a instituição e clarificar que o estabelecimento de um compromisso regional não entra em contradição com a missão académica que o IPB acalenta. Pelo contrário; as atuais universidades líderes na investigação estão fortemente comprometidas com a excelência académica e o apoio ao ensino e aos seus estudantes, **bem como** com a necessidade urgente de contribuir para o desenvolvimento societal e económico da região em que se inserem. Uma publicação recente da EUA¹ apresenta exemplos de boas práticas institucionais nesse sentido.

O IPB não deve apenas tomar consciência do seu potencial e do seu valor, mas também transmitir isso aos seus parceiros externos e incentivá-los a entender a parceria como uma relação de benefício mútuo. A Equipa ficou com a ideia que todos os parceiros externos estão bastante satisfeitos com aquilo que o IPB lhes proporciona. No entanto, também ficou com a ideia de que aquilo com que poderão, por sua vez, retribuir no sentido de melhorar as capacidades da instituição é algo que provavelmente ainda não foi debatido.

1 Engaging in Lifelong Learning: Shaping Inclusive and Responsive University Strategies
www.eua.be/pubs/Engaging_in_Lifelong_Learning.pdf

Acreditamos que este é também um dos fatores que tornam o IPB atrativo e visível a nível nacional, liderando a colaboração entre politécnicos portugueses, mas também a nível internacional, onde possui parceiros na Europa e pelo mundo, entre eles universidades. A sua capacidade de ligar a região de Bragança aos parceiros da União Europeia, mas também ao Brasil e à China, certamente não está ainda plenamente explorada na estratégia do IPB.

Recomendação 11 *Intensificar o papel do IPB como um líder pró-ativo da agenda regional, e desenvolver este perfil em paralelo e, se possível, em sinergia com a sua missão académica.*

7. Internacionalização

A internacionalização do IPB é mais um grande sucesso que tem sido conseguido nos últimos anos, verificando-se que seguiu as recomendações da Equipa para **centralizar e reforçar o seu gabinete de relações internacionais**. O aumento e diversificação das suas atividades internacionais ao nível de intercâmbio de estudantes e de pessoal docente e não-docente e o número de projetos e parcerias parecem provar que esta foi uma decisão acertada. Também demonstra mais uma vez que o reforço dos serviços centrais pode gerar enormes benefícios para toda a instituição. Contudo, dado o impulso geral que a internacionalização do ensino superior sofreu nos últimos anos, e a – em alguns casos – desafiadora situação geográfica do IPB na atualidade, será de importância fundamental formular estratégias de internacionalização.

Atualmente, a internacionalização do IPB é impulsionada principalmente pelas **oportunidades de financiamento**. Nesse sentido, o IPB deve **avaliar criticamente as suas conquistas e pensar em como alcançar vantagens múltiplas**. A instituição deve também questionar o modo como a internacionalização se liga aos objetivos e missão do IPB. Ou seja, em que medida as relações com universidades brasileiras ou polacas contribuem para as prioridades de investigação do IPB, ou melhoram as oportunidades de aprendizagem dos seus alunos ou as perspetivas dos doutorandos, ou trazem benefícios para a região. Isto implica que deve ser desenvolvida uma **estratégia internacional com metas de internacionalização definidas e escolhas estratégicas**. No futuro, o IPB terá que escolher cuidadosamente as suas iniciativas e os seus parceiros, e não participar em qualquer iniciativa para a qual exista financiamento.

A Equipa gostaria de encerrar este capítulo com uma observação prática. O sítio *web* do IPB em inglês parece claramente direcionado para estudantes, embora pudesse ser também muito útil para potenciais parceiros. Ou seja, possui neste momento pouca informação sobre a instituição, a sua missão e perfil.

Recomendação 12 *Desenvolver uma estratégia de internacionalização, como instrumento para a reforçar, racionalizando as atividades internacionais no sentido de garantir benefícios recíprocos nas restantes missões do IPB, e também para a escolha estratégica de iniciativas e parceiros.*

Recomendação 13 *Melhorar a versão inglesa do sítio web da instituição a fim de garantir uma melhor visibilidade internacional.*

8. Conclusão

O IPB fez indubitavelmente progressos ao longo dos últimos cinco anos, muito graças ao empenho dos seus corpos dirigentes e dos seus funcionários docentes e não docentes, bem como à sua capacidade de desenvolver e implementar reformas institucionais. A Equipa ficou muito agradada por perceber que as suas recomendações de 2007 foram, não apenas tidas em conta, mas que as mesmas contribuíram para benefícios tangíveis na instituição. Encaramos isso como mais uma prova da adequada metodologia do IEP.

Ao longo deste relatório a Equipa propõe uma série de novas recomendações ao IPB, certa de que a instituição fará delas o melhor uso possível. Gostaríamos ainda de atestar a capacidade do IPB de se transformar e desenvolver, não só em resposta às avaliações externas, mas também através da sua própria avaliação no desenvolvimento das estratégias que poderão interligar as diversas partes da instituição com a sua investigação, ensino e atividades conexas num perfil diversificado que é atrativo para estudantes e parceiros na região, mas também a nível nacional e internacional.

A Equipa gostaria pois de congratular a instituição e desejar-lhe muito sucesso na sua missão futura.

