

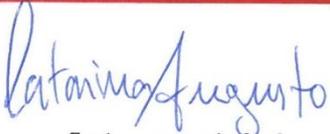


MANUAL PARA A QUALIDADE

Quality4IPAM Lx

VERSÃO 2.0

Outubro 2018

Versão	Elaboração	Verificação e Aprovação
MQIPAML-2.0 nov2018	 Equipa responsável pela Garantia da Qualidade 25/10/2018	 Conselho de Gestão 25/10/2018

Índice

Índice de Figuras e Quadros	4
Acrónimos	5
1. Introdução	6
1.1 Enquadramento e âmbito do Manual para a Qualidade	6
1.2 Referências	8
1.3 Estrutura do Manual	9
1.4 Registo das Revisões do Manual	10
1.5 Modos de Acesso	11
1.6 Campo de Aplicação Institucional	11
2. Missão Visão e Valores do IPAM	12
3. Modelo Académico	14
4. Política Institucional para a Área da Qualidade	16
5. Governação e Estrutura Organizacional do IPAM	20
6. Órgãos de Gestão do IPAM	23
7. Grupos de Trabalho do IPAM Lisboa	26
8. Organização da equipa responsável pela Qualidade e Principais Intervenientes	28
9. Princípios Orientadores e Estrutura do Manual para a Qualidade	31
10. O Contexto do IPAM	33
11. Macroprocessos e Processos	35
12. Sistema Interno da Garantia da Qualidade. <i>Quality4IPAM Lx</i>	39
12.1 Generalidades	39
12.2 Principais Instrumentos de Avaliação da Rede Laureate	40
12.3 Mapeamento dos Macroprocessos e Processos	45
12.3.1 M1 – Gestão Estratégica	46
12.3.2 M2 – Inovação e aprovação da oferta formativa	51
12.3.3 M3 – Ensino e Aprendizagem	53
12.3.4 M4 – Acesso, Progressão, reconhecimento e Certificação	57
12.3.5 M5 – Investigação e Desenvolvimento	58
12.3.6 M6 – Impacto e Sustentabilidade Social e Ambiental	60
12.3.7 M7 – Internacionalização	62
12.3.8 M8 – Capital Humano	63
12.3.9 M9 – Operações e Serviços	64
12.3.10 M10 – Gestão da Informação	65
Anexos	
Anexo 1: Critérios e Procedimentos na Atividade de Auditoria Interna	66

Índice de Figuras

Figura 1 – Organograma Funcional da Entidade Instituidora	7
Figura 2 - Áreas de Intervenção da equipa responsável pela Qualidade.....	16
Figura 3 - Organograma da Área Académica da Escola IPAM	20
Figura 4 - Organograma das Unidades de Suporte à Área Académica – IPAM Lisboa	21
Figura 5 – Conselho de Avaliação da Qualidade – IPAM Lisboa.....	27
Figura 6 - Organograma do Área da Qualidade & Inovação na Estrutura	29
Figura 7 - Suporte para uma Abordagem por Processos no Quality4IPAM Lx.....	32
Figura 8 - Plano Estratégico Integrado – IPAM Lisboa.....	47
Figura 9 - Áreas de Monitorização e Avaliação do Sistema de Qualidade IPAM Lisboa.....	49
Figura 10 - Mecanismos de Monitorização e Avaliação dos Macroprocessos - IPAM.....	49
Figura 11 - Ensino e aprendizagem	53
Figura 12 – Mecanismos de Monitorização e Avaliação dos Macroprocessos do IPAM Lx	68

Índice de Quadros

Quadro 1: Registo das revisões do Manual da Qualidade	11
Quadro 2: Oferta Formativa das escolas IPAM	21
Quadro 3: Órgãos coletivos das escolas IPAM	24
Quadro 4: Órgãos singulares das escolas IPAM	25
Quadro 5: Grupos de trabalho – IPAM Lisboa	26
Quadro 6: Partes interessadas n contexto do IPAM Lisboa	34
Quadro 7: Macroprocessos do sistema da qualidade – IPAM Lisboa	35
Quadro 8: Macroprocessos e processos do sistema da qualidade	37
Quadro 9: LEAF – Critérios e Indicadores	40
Quadro 10: Inquéritos pedagógicos – área em análise	43
Quadro 11: Modelo académico – áreas e indicadores	43
Quadro 12: Inquéritos aos serviços – áreas em análise	44
Quadro 13: Principais documentos associados às atividades – IPAM Lisboa	66
Quadro 14: Participação dos <i>stakeholders</i> no sistema da qualidade – IPAM Lisboa	69

Acrónimos

CG – Conselho de Gestão IPAM

CTC – Conselho Técnico-Científico IPAM

IADe – Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação

IES – Instituição do Ensino Superior

IPAM – Instituto Superior de Administração de Marketing

IPUC – Inquéritos Pedagógicos da Unidade Curricular

PDCA – Ciclo de gestão iterativo (ciclo de Deming): *Plan – Do – Check – Act*

PGQ – Política da Garantia de Qualidade

QUALAA – Qualidade Avaliação e Acreditação

MA – Modelo Académico

MQIPAML – Manual da Qualidade da Escola IPAM de Lisboa

SQ – Sistema de Qualidade

Quality4IpamLx – Sistema Interno da Garantia da Qualidade do IPAM

UE – Universidade Europeia

1. Introdução

1.1 Enquadramento e âmbito do Manual para a Qualidade

Nos últimos anos, o sistema de ensino superior em Portugal tem sofrido um conjunto de alterações com implicações profundas na sua organização e funcionamento. Em particular, as instituições do ensino superior (IES) têm sido solicitadas para o desenvolvimento de sistemas de qualidade relativos à sua oferta formativa. Para o efeito, têm de forma crescente procurado desenvolver e assegurar os sistemas internos de qualidade em conformidade com os *standards* nacionais e internacionais. A implementação do processo de Bolonha, a aprovação do Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior (Dec. Lei 38/2007) e a criação da A3ES Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (Dec. Lei 369/2007) trouxeram assim mudanças significativas ao funcionamento das IES. O eixo da qualidade tem vindo a ser reforçado e atualmente todas as IES são agora solicitadas a antecipar na sua dinâmica os requisitos de acreditação da referida Agência.

Estas transformações resultam das mudanças que a globalização e a internacionalização do ensino superior na Europa e no mundo têm sofrido ao longo das últimas décadas, que obriga à adoção de novas formas de gestão e novas dinâmicas organizacionais. Associados a estes fenómenos encontramos uma sociedade mais atenta, que exige mais das organizações e, em particular, das organizações de ensino superior. Paralelamente, temos assistido a membros de grupos sociais e a representantes a obrigarem ao direito de estarem informados, a serem consultados e envolvidos nos processos de tomada de decisão das organizações. Como resultado, as partes interessadas¹ ligadas ao desempenho das IES têm sido invariavelmente crescentes. Por isso, a estratégia das organizações deve passar a incorporar os resultados da discussão com todos os seus *stakeholders*, sendo as suas expectativas integradas para que a sua sustentabilidade seja uma realidade e a sua reputação não seja afetada.

A *National Commission on Accountability in Higher Education* defende que a *accountability* (exercício de assumir as responsabilidades) no ensino superior deve ser vista como uma prioridade largamente partilhada. A educação é de facto intrinsecamente colaborativa. Um estudante adquire competências e o professor partilha conhecimento, mas apenas quando ambas as partes trabalham juntos de forma responsável. Melhorar a performance na educação obrigada a desenvolver mecanismos que potenciem a inter-relação. A *accountability* está em risco quando se torna um exercício de fixar culpas, é produtiva quando se trata de fixar objetivos com medidas de avaliação rigorosamente fixadas e de melhoramento contínuo. O objetivo da *accountability* é encorajar o mais possível os níveis elevados de sucesso e de excelência.

¹ Segundo a Norma ISO 9001:2015 as partes interessadas são os atores que impactam um risco significativo para a organização, sempre e quando as suas expectativas não são plenamente satisfeitas.

Como consequência, em 2009, a então TALENT S.A., entidade gestora das Talent Universities - TU's, onde se inseriam as escolas IPAM, criou a área de Qualidade, Avaliação e Acreditação (QUALAA) que visava desenvolver e monitorar todo o Sistema Interno de Garantia da Qualidade IPAM (SIGAQUI). Este manual foi equipado com os mecanismos que garantem a confidencialidade, a inovação das atividades internas e definem os procedimentos que permitem a continuidade dos processos de gestão e da garantia da qualidade. No entanto, mais recentemente, fruto das mudanças internas e externas, o IPAM presta-se à necessidade de rever o seu Manual para a Qualidade Manual para a Qualidade, na medida em que o seu SIGQ também evoluiu.

Uma dessas mudanças recai sobre os novos contornos do papel ativo da A3ES. Esta, assumindo a crescente necessidade pela certificação das IES, procura em 2012 assegurar esta tendência no sector, através de uma proposta concreta sobre os procedimentos que cada instituição deve implementar para poderem ser certificadas com base nos SIGQ desenvolvidos individualmente. Recentemente, uma revisão ao documento, traduz-se na proposta de 2016, onde já acomoda as linhas de orientação de 2015 dos *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, o que se traduz num conjunto de referenciais que devidamente salvaguardados possibilitam apoiar os processos de garantia interna da qualidade, e as bases para a auditoria institucional.

Uma outra mudança, não menos impactante sobre o sistema da qualidade vigente, deriva das alterações organizacionais que as Escolas IPAM foram sujeitas, decorrente da nova Entidade Instituidora. Em abril de 2015, o IPAM passa a integrar o Grupo Laureate International Universities, do qual faz também parte a Universidade Europeia (na qual já integrado o IADE-U). As alterações estatutárias têm fortes repercussões na estrutura orgânica e organizativa. A estrutura funcional da entidade instituidora passa a ser a que pode ser analisada no seguinte organograma, no qual se destacam os serviços partilhados.

Entidade Instituidora

Ensilis - Educação e Formação, Unipessoal, Lda.



Figura 1 - Organograma Funcional da Entidade Instituidora

Como consequência, torna-se imprescindível, dadas as novas imposições internas e externas, proceder a uma reformulação do SIGQ vigente que:

1. Incorpore as alterações da estrutura orgânica ocorridas;

2. Se adequa à estrutura e organização da rede de instituições da Laureate;
3. Dê mais visibilidade à autonomia jurídica de cada escola do IPAM, no reforço da autonomia científica, pedagógica e cultural assegurada por cada uma;
4. Considere as fontes de sinergia possíveis entre todas as instituições da rede.

Face a estes factos, o IPAM Lisboa decide propor esta nova versão do seu sistema da qualidade, agora designado (*Quality4IpamLx*). Ao mesmo tempo que se prepara para responder às exigências associadas aos processos de avaliação institucional externa, trata de incluir agora na sua realidade organizacional uma gestão mais efetiva sobre os procedimentos de melhoria das suas atividades internas.

Assim, o âmbito do presente Manual para a Qualidade preenche na sua totalidade o SIGQ da Escola IPAM de Lisboa. A estratégia e o modelo aqui desenvolvidos visam promover o envolvimento e o comprometimento de todos os atores, em especial, estudantes e docentes como elementos centrais das atividades, no sentido da mudança e da melhoria contínua da gestão dos processos internos. Em rigor, uma cultura de qualidade permite potenciar os resultados associados ao valor que as partes interessadas esperam da instituição, minimizando desta forma o respetivo risco. Subjacente a esta perspetiva, está a necessidade indiscutível de fomentar as fontes de credibilidade que permitem melhores resultados no futuro.

1.2 Referências

O Manual para a Qualidade assenta o seu desenvolvimento antes de mais na legislação, nas normas e nas recomendações, nacionais, europeias e internacionais. Esta informação serve assim de suporte à conceção e à implementação do sistema interno de garantia da qualidade do IPAM. Os principais documentos que constituíram referências são:

1. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (approved by the Ministerial Conference in Yerevan, on 14-15 May 2015).
2. AACSB International (2013) – The Association to Advance Collegiate Schools of Business Eligibility - Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation. Adopted: april 8, 2013. Updated: january 31, 2015.
3. AACSB International (2013 b) - Business Accreditation Standards Comparison —2013 & 2003, disponível em: www.aacsb.edu/accreditation/2013standards.
4. EQUIS (2015). EFMD Quality Improvement System. Brussels: European Foundation for Management Development.
5. EUA (2015). Institutional Evaluation Programme: Guidelines for institutions. European University Association.
6. EUR-ACE® (2009). Framework Standards and Guidelines. Introduction to the EUR-ACE® Framework Standards and Guidelines.

7. EUR-ACE -Avaliação de qualidade para a atribuição do selo EUR-ACE (segundo ciclo do processo de Bolonha).
8. International Organization for Standardization (2005). Quality Management - ISO 9000:2005 – Fundamentals and Vocabulary.
9. Cardoso, Sónia (Coordenação). Participação de Estudantes na Avaliação das IES Portuguesas: um Contributo para a sua Definição. Gabinete de Estudos e Análises – A3ES.
10. Manual para o processo de auditoria. Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade - A3ES (2013).
11. Manual para o processo de auditoria dos sistemas internos de garantia de qualidade nas instituições do ensino superior - A3ES. (v1.2 de outubro 2016).
12. Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, Regime Jurídico das IES (RJIES).
13. Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto, Regime Jurídico da Avaliação do ES (RJAES).
14. Decreto-lei nº 369/2007 (Institui a Agência de Avaliação e Acreditação do ES – A3ES).
15. Regulamento nº 392/2013. Aprova o regime dos procedimentos de avaliação e de acreditação das IES e dos seus ciclos de estudos – A3ES.
16. Glossário da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (n/d), disponível em: <http://www.a3es.pt/sites/default/files/Gloss%C3%A1rio%20A3ES.pdf>.
17. Sarrico, Cláudia (2010) (Coordenação). Indicadores de Desempenho para Apoiar os Processos de Avaliação e Acreditação de Cursos. Gabinete de Estudos e Análises - A3ES.
18. International Association of Schools and Institutes of Administration (2008), Standards of Excellence for Public Education, disponível em: <http://www.ias-iisa.org/iasia/about-iasia/iasia-and-the-un/undes-iasia-standards-of-excellence/>.

1.3 Estrutura do Manual

O presente Manual para a Qualidade (MQ) aborda e desenvolve os seguintes tópicos:

1. Enquadramento à missão, visão e objetivos globais do IPAM, tal como definidos nos Estatutos e na estratégia da instituição;
2. Apresentação da política institucional e suas linhas de orientação estratégica para a qualidade e garantia da qualidade das escolas IPAM;
3. Descrição do modelo académico em linha com as orientações estratégicas;
4. Referência à linha de governação das escolas no Grupo Laureate, onde se inclui o modelo orgânico do IPAM em termos da sua estrutura organizacional;
5. Enquadramento dos órgãos coletivos e individuais que compõem a estrutura da escola, com as suas áreas de atuação e de responsabilidade, conforme regulamentação;
6. A organização da área orgânica da qualidade, no que respeita ao âmbito e objetivos da área, às estruturas de coordenação estratégica e operacional do sistema e aos níveis de responsabilidade no domínio específico da qualidade e da garantia da qualidade;
7. Enquadramento dos princípios orientadores do Manual para a Qualidade. Apresentação dos princípios metodológicos que envolvem a monitorização, a

- avaliação e a retroação para a melhoria contínua, discriminadas pelas diferentes áreas de análise associadas às vertentes da missão institucional;
8. Definição e sistematização dos macroprocessos subjacentes ao *Quality4IPAM Lx* a considerar;
 9. Categorização dos macroprocessos e dos processos. Identificação da cadeia de valor. Elucidação sobre os respetivos objetivos para cada elemento;
 10. Apresentação detalhada dos instrumentos e procedimentos associados ao sistema de qualidade. Mapeamento dos macroprocessos e processos. Sistema de monitorização, avaliação e desenvolvimento contínuo;
 11. Anexos: informação suplementar referente ao *Quality4IPAM Lx*.

1.4 Registo das Revisões do Manual

O Manual para a Qualidade do IPAM de Lisboa é revisto anualmente pela equipa responsável pela Qualidade, ou sempre que ocorra qualquer alteração que o torne inadequado. Uma vez que a construção do manual envolve vários intervenientes e retrata a dinâmica da própria escola, é natural e saudável que o mesmo seja sujeito e atualizações com alguma regularidade. Embora o manual seja elaborado pela equipa responsável pela Qualidade, isso não implica que a sua estrutura e o conteúdo não sofram ajustamentos com alguma periodicidade. Assim, o Manual para a Qualidade do IPAM Lisboa pode ser revisto na globalidade ou por revisão individual de capítulos específicos. Qualquer alteração ao conteúdo do manual implica a emissão de uma nova versão. As versões são identificadas no documento, o que permite refletir as versões de forma atualizada.

Para o efeito, a identificação do Manual para a Qualidade IPAM Lisboa é descrita pela sigla **MQIPAML-X.N ZZZYYYY** onde, X indica o número da edição e N indica o número da revisão em vigor, ZZ indica o mês e YYYY indica o ano da edição/revisão. A título de exemplo, no caso de uma revisão global, a edição é incrementada de uma unidade e o nível de revisão recomeça em zero (por exemplo, a segunda edição do Manual será referenciada como MQIPAML – 2.0). No caso de uma revisão parcial o nível de revisão é incrementado de uma unidade, mantendo-se o número da edição.

Em termos de procedimento, o manual é revisto anualmente pela equipa responsável pela Qualidade em articulação as partes interessadas. Numa fase posterior é submetido à apreciação pelo Conselho Técnico-Científico e Conselho Pedagógico. A validação da versão final é realizada e aprovada em sede do Conselho de Gestão. As alterações decorrentes de uma revisão do MQIPAML efetuadas até ao momento estão registadas no quadro seguinte.

Quadro 1: Registo das Revisões do Manual para a Qualidade.

Versão	Data da versão/revisão	Resumo das alterações	Responsabilidades
MQI 1.0 mar 2011	março 2011	1ª versão (SIGAQUI)	Elaboração: QUALAA Validação: CG IPAM Aprovação: Adm. TALENT
MQI 1.1 set2014	setembro 2014	Adequação aos novos Estatutos do IPAM Porto e IPAM Aveiro	Elaboração: QUALAA Validação: CG IPAM Aprovação: Adm. TALENT
MQIPAML-2.0 nov2018	novembro 2018	Adequação à nova Entidade Instituidora e aos requisitos da A3ES	Elaboração: equipa responsável pela Qualidade Validação: CG IPAM Lisboa Aprovação:

Após a aprovação do Manual para a Qualidade, a equipa responsável pela Qualidade procede à publicação e arquivo do mesmo. As versões anteriores são mantidas em arquivo eletrónico pelos responsáveis da área. O documento original é mantido e controlado pela equipa responsável pela Qualidade e pelas Direções das escolas. As cópias publicadas e distribuídas pelos diferentes intervenientes e que derivam do documento original não são consideradas oficiais e nesse sentido não são controladas pela área. Nestes casos, deve ser confirmada a sua atualização.

1.5 Modos de Acesso

Dada a natureza estratégica e técnica do Manual para a Qualidade, o seu conteúdo encontra-se disponível para consulta por todos os interessados. Para o efeito, está disponível uma versão na plataforma informática do IPAM, nomeadamente no *website* da escola. Uma vez que é da responsabilidade da área da qualidade a sua atualização, o original da totalidade do manual tem um acesso restrito. Para isso, existem versões parciais que são cópias do original e que se encontram em formato PDF, que são difundidas para toda a comunidade e simultaneamente uma versão original, em papel e em PDF, que se encontra no controlo da área da qualidade e das Direções das escolas.

1.6 Campo de Aplicação Institucional

O presente Manual para a Qualidade aplica-se exclusivamente à **Escola IPAM de Lisboa**. Atualmente o IPAM está no mercado com 2 IES juridicamente independentes. Contempla a escola que opera em Lisboa e a escola que tem a sua atividade na cidade do Porto. Para facilitar o entendimento, quando se faz referência ao IPAM está-se a sublinhar a instituição/marca IPAM, independentemente de ser a escola de Lisboa ou a escola do Porto. De resto, **far-se-á sempre referência na discussão ao IPAM de Lisboa**.

2. Missão Visão e Valores do IPAM

O IPAM foi fundado em 1984 sendo a mais antiga e a maior escola de marketing que existe em Portugal. As suas atividades iniciaram-se no Porto (1984) e em Lisboa (1987) tendo formado ao longo dos anos mais de 10.000 estudantes. O IPAM foi uma das primeiras instituições de ensino superior portuguesas a ser avaliada pela *European University Association*, a mais importante associação do sector. Durante a década de 90 o IPAM tem um crescimento notável, desenvolve uma relação muito próxima com o mercado empresarial, vê os seus cursos reconhecidos pelo governo português, realiza o 1º Congresso de Profissionais de Marketing e lança a única revista científica especializada em Marketing. Após o ano 2000, o IPAM expande-se para o Brasil, inaugura novas instalações, realiza o maior simulador de gestão a nível nacional, integra nos seus programas académicos o Processo de Bolonha e recebe as visitas de grande simbolismo como Philip Kotler e Tom Peters nas suas aulas inaugurais. A partir de 2015 integra a Laureate International Universities, o maior grupo de ensino superior mundial.

O IPAM é um estabelecimento de ensino superior politécnico não integrado, privado, dotado de autonomia científica, pedagógica e cultural. Conforme referido nos Estatutos, o IPAM tem por missão criar, difundir e aplicar o conhecimento, assente na liberdade de criação cultural, na inovação científica e pedagógica, promovendo a educação superior no espaço europeu e contribuindo para o desenvolvimento integral da pessoa e da sociedade baseado em princípios que tenham o saber, a criatividade, a inovação e o empreendedorismo como fatores de crescimento, de desenvolvimento sustentável, bem-estar e solidariedade.

Relativamente à visão estratégica, o IPAM ambiciona na sua nova e mais recente realidade institucional **ser uma escola de referência de marketing da Europa**. Com esta visão o IPAM preserva aquilo que constitui o eixo estratégico central, genuíno e duradouro das suas convicções, ao mesmo tempo que abre espaço para a mudança constante.

Para a concretização plena destas linhas de orientação institucional o IPAM presta-se ao serviço das seguintes áreas de atuação regulamentares:

1. A realização de ciclos de estudo conferentes de graus académicos de Licenciado e de Mestre;
2. A realização de cursos de formação pós-graduada, de cursos de especialização e outros;
3. A realização de atividades de investigação aplicada e de desenvolvimento experimental;
4. A promoção de uma cultura de responsabilidade social, bem como de uma estreita ligação ao tecido empresarial;

5. A prestação de serviços à comunidade, nos diversos domínios que integram o âmbito de intervenção da escola;
6. A promoção da estrita ligação da escola com os antigos estudantes e respetiva associação;
7. O estabelecimento de parcerias, através da cooperação e da partilha de conhecimentos e boas práticas;
8. A construção de um contexto organizacional que estimule a participação dos docentes e dos investigadores em atividades conducentes à melhoria das competências de cada um;
9. A concessão de graus e habilitações académicas, bem como de outros títulos nos termos legalmente previstos;
10. A valorização e certificação de competências, nos termos da lei adquiridas pelos estudantes ao longo da vida no mundo do trabalho;
11. A atribuição de títulos honoríficos.

3. O Modelo Académico

A organização da oferta formativa preenche um conjunto alargado de atividades que são nucleares à missão do IPAM. O desenvolvimento e o aperfeiçoamento de instrumentos para assegurar, de forma permanente e participada, a conceção e a implementação destas atividades torna-se assim fundamental em termos estratégicos. Só assim o resultado vai ao encontro das expectativas da sociedade e, sobretudo, fomentam a confiança nos diversos *stakeholders* envolvidos com a escola.

Para o efeito, o Modelo Académico (MA) do IPAM tem um papel central, uma vez que a maioria das atividades nucleares operadas pela escola possui como suporte os princípios deste modelo de orientação. Portanto, os instrumentos e os mecanismos que asseguram a conceção e a implementação efetiva das atividades devem estar devidamente integrados com os princípios do modelo. Nessa integração insere-se igualmente o desenvolvimento do Sistema Interno de Garantia da Qualidade.

As particularidades do Modelo Académico do IPAM são várias, mas as suas principais dimensões estão fortemente alinhadas com as restantes instituições do Grupo Laureate (*Laureate Academic Model*). Este modelo assenta num conjunto de estruturas e de metodologias de ensino que visam em concreto fomentar o envolvimento e a participação ativa do estudante no percurso do seu processo de aprendizagem, com vista ao seu sucesso profissional. As dimensões em seguida identificadas fornecem as bases do modelo.

Imersão Profissional: assegura uma ligação efetiva e célere entre a realidade académica e o mundo empresarial, permitindo o contacto dos estudantes com a dimensão real das organizações, indústrias e mercados. Em complemento permite incorporar a componente do empreendedorismo às práticas pedagógicas. Subjacente a este princípio está a perspetiva de que só assim é possível potenciar uma integração mais rápida e consolidada do estudante no mercado de trabalho. Nesta dimensão estão duas áreas de intervenção: por um lado, a concretização de práticas pedagógicas que envolvem de forma sistemática a resolução de problemas reais (*problem based learning*), simulação de ambiente empresarial, estágios, simuladores ou ainda atividades extracurriculares; por outro lado, a concretização de práticas pedagógicas onde os projetos realizados neste contexto são de natureza multidisciplinar (*project based learning*) e realizados em grupo (*team based learning*).

Práticas Pedagógicas Ativas: esta dimensão faz referência a um conjunto de práticas que estimulam o envolvimento de estudantes e docentes no processo de aprendizagem e de reflexão conjunta. Subjacente a este princípio está o paradigma que defende o estudante no centro do processo de aprendizagem. O estudante deve desenvolver competências de natureza teórica e metodológica na resolução de problemas concretos, mas é fundamental que desenvolva de forma acrescida atitudes, comportamentos e outro tipo de

competências transversais (*soft skills*), assentes em princípios éticos, de cooperação e de comunicação. Neste sentido, um contexto de ensino centrado não apenas na transmissão de conhecimentos, mas também centrado no desenvolvimento de competências. Para o efeito, aposta-se na utilização de metodologias ativas de ensino individuais e grupais, entre as quais a participação dos estudantes nas sessões como forma de motivação para a aprendizagem e para o estímulo das relações sociais, bem como a utilização sistemática de tutorias, para o acompanhamento dos estudantes.

Internacionalização: esta dimensão trata do efeito da globalização dos mercados na vida das organizações, na qual os estudantes terão de operar no futuro. Proporcionam-se oportunidades para que os estudantes se envolvam de forma diferenciadora em projetos empresariais com empresas multinacionais. Dá-se igualmente relevância à integração de literatura e de materiais de apoio com dimensão internacional (estudos de caso e artigos científicos). Esta dimensão trata igualmente das várias iniciativas ligadas à mobilidade internacional (estudantes e docentes). De relevo, o potencial das oportunidades relacionadas com os estágios curriculares fora de Portugal para os estudantes.

Tecnologia: A tecnologia aparece no modelo académico com base em duas dimensões fundamentais, em particular porque acrescenta a componente digital às práticas pedagógicas: por um lado, enquanto ferramenta didática potenciadora e facilitadora da aquisição de conhecimentos e competências no âmbito tecnológico e digital; por outro, esta área é igualmente de grande importância, na medida em que procura dar resposta às necessidades dos trabalhadores estudantes e à dispersão geográfica dos estudantes que procuram um ensino superior de qualidade, adequado às suas expectativas, necessidades e recursos.

Responsabilidade Social: esta dimensão insere-se numa preocupação da instituição para o desenvolvimento de um conjunto de práticas onde a ênfase recai nas iniciativas de carácter social e ambiental. Estas práticas estão devidamente integradas com as atividades letivas do IPAM e com os propósitos do Grupo. Os esforços neste domínio inserem-se igualmente na sensibilização dos estudantes e dos docentes para um comportamento mais ético e de forte relacionamento com as expectativas da comunidade.

4. Política Institucional para a Área da Qualidade

A área da qualidade tem por missão o desenvolvimento e a implementação de mecanismos e de instrumentos de gestão que assegurem e orientem a melhoria da qualidade das atividades do IPAM, que garantam a otimização da sua gestão, e a institucionalização de uma relação de confiança com os *stakeholders* e com o desenvolvimento estratégico.

Paralelamente, e face aos desafios associados à convergência europeia do Ensino Superior, esta área está igualmente comprometida com uma visão de longo prazo, de melhoria contínua da qualidade dos seus serviços, que permita ao IPAM alcançar o projeto de ser a melhor escola de marketing da Europa. Para o efeito, acrescentam-se os processos de auditoria e o cumprimento dos requisitos respeitantes à acreditação da oferta formativa e da instituição. Deste modo, para responder a estas intenções a área da qualidade atua em várias áreas conforme ilustradas na figura seguinte.

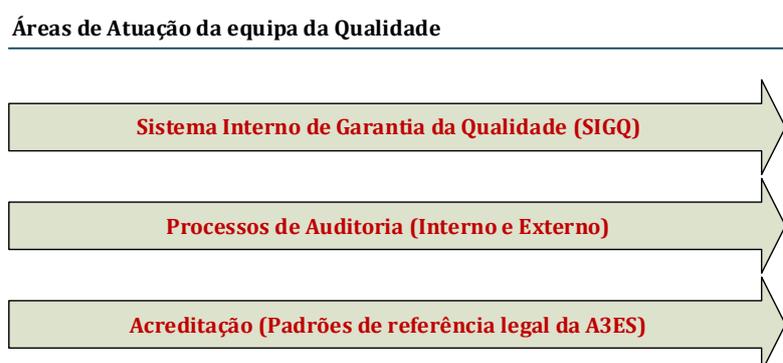


Figura 2 - Áreas de Intervenção da equipa responsável pela Qualidade

É neste contexto que a política da qualidade do IPAM ganha importância estratégica. Esta permite a legitimação de um importante instrumento de gestão: o Sistema Interno de Garantia da Qualidade: *Quality4IPAM Lx*. Este instrumento de gestão assume e proporciona em termos práticos um conjunto integrado de soluções orientadas para a melhoria contínua do desempenho das instituições. No entanto, esta possibilidade ganha ainda mais relevância tendo em consideração os princípios de orientação do Modelo Académico do IPAM. Dito isto, a política institucional para a qualidade prepara as bases para que as soluções encontradas nas áreas de atuação, e proporciona um compromisso de melhoria permanente e de envolvimento sobre todos os intervenientes, porque só assim é possível garantir o sucesso da implementação efetiva do MA.

A política institucional que norteia o IPAM e o funcionamento da equipa responsável pela Qualidade pressupõe em termos genéricos a participação ativa de todos os elementos da

comunidade académica e de parceiros sociais estratégicos nos processos de análise, reflexão e debate sobre a realidade vivida e sobre as perspetivas de futuro da marca IPAM. Neste aspeto, fruto da sua integração na rede Laureate, a política institucional do IPAM para a área da qualidade preza, sempre que possível, uma procura pelo alinhamento com as orientações e estruturas das instituições inseridas na rede, que representam várias unidades orgânicas, e que delas considera vantajoso tomar algumas diretrizes ou princípios de garantia da qualidade, que são de alguma maneira transversais, fundamentalmente por questões sinérgicas e estratégicas. Consideram-se assim as seguintes diretrizes institucionais² a balizar a área da qualidade:

Liderança e Cultura de melhoramento contínuo: todos os mecanismos e instrumentos de gestão implementados no *Quality4IPAM Lx* suportam-se numa liderança e política institucional que procuram promover uma cultura de unidade, de confiança e de avaliação permanente sobre as nossas atividades. Esta liderança efetiva-se, uma vez integrada, num processo de tomada de decisão baseado em evidências. A excelência da oferta formativa do IPAM assenta antes de mais numa abertura para a participação de todos e num enfoque preferencial sobre a promoção objetiva das melhoras práticas;

Centralidade do Modelo Académico: a participação e o envolvimento dos estudantes são centrais para a implementação efetiva de uma cultura de qualidade. No entanto, as estruturas, os processos, os mecanismos e os instrumentos de gestão desenvolvidos sobre a arquitetura do *Quality4IPAM Lx* assentam invariavelmente nas particularidades do Modelo Académico, cujas opções estão de alguma forma intrincadas com as orientações inerentes ao projeto educativo do IPAM;

Inclusão e reciprocidade todos os *stakeholders* são intervenientes ativos no processo de garantia da qualidade, sem os quais não é possível encontrar as múltiplas perspetivas sobre as práticas vividas na e com a escola. A diversidade dos intervenientes e as suas múltiplas relações, ou seja, a colaboração efetiva interna e externa de várias entidades e pessoas é fundamental, e com esta preocupação torna-se possível fomentar o comprometimento de todos os intervenientes e maximizar os resultados esperados nas atividades diárias, com destaque para a qualidade;

O estudante no centro (*customer-experience organization*): as soluções referentes às áreas de atuação onde se insere a qualidade partem em especial da premissa que as vivências do estudante constituem a referência onde os processos organizacionais podem e devem ser otimizados, uma vez que é na base da experiência deste que é possível encontrar e configurar as competências, as atividades e os recursos desejáveis e, por arrasto, os mecanismos e os instrumentos de promoção e garantia interna da qualidade.

² Baseado nos princípios de gestão da qualidade – (NP ISO 9001:2015).

Com base nos princípios anteriormente definidos para a área da qualidade, traçam-se em seguida os elementos referentes à **Política para a Garantia da Qualidade**, devidamente integrados na estratégia global do IPAM, neste caso, comum às 2 escolas³:

1. Comprometimento em atuar sob os propósitos consagrados na missão e com referência aos princípios ou diretrizes que suportam o sistema da qualidade;
2. Cumprir todos os requisitos legais, regulamentares e normativos, quando aplicáveis, associados ao funcionamento da instituição, em estrita ligação com as orientações estratégicas da Entidade Instituidora;
3. Assegurar conformidade com os requisitos consagrados no manual para o processo de auditoria institucional da A3ES, em articulação com as partes interessadas;
4. Efetuar a integração plena e concertada das necessidades e expectativas das partes interessadas nos procedimentos do sistema de garantia da qualidade;
5. Assegurar os mecanismos e os instrumentos internos de garantia da qualidade que promovam a eficácia das atividades geradoras de valor, de forma a reforçar os níveis de excelência e de confiança desejados;
6. Promover o exercício da responsabilidade a todos os intervenientes afetos ao sistema da qualidade, sempre com o reforço da formação adequada;
7. Promover e incentivar as condições processuais que permitam ações de voluntariado e de responsabilidade social, e que habilitem a valorização e o exercício da cidadania dos *stakeholders*;
8. Promover e incentivar as condições processuais que permitam práticas de investigação orientada e desenvolvimento profissional, em linha com a missão da instituição;
9. Dar garantias de um suporte de informação que proporcione credibilidade, transparência e visibilidade em relação aos resultados das atividades;
10. Garantir a eficaz implementação do sistema da qualidade através dos procedimentos de revisão por parte da gestão de topo, em períodos cíclicos, consistentes com as normas e critérios reconhecidos nacional e internacionalmente;
11. Garantir o princípio de melhoramento contínuo do sistema de garantia da qualidade, a todos os níveis, em conformidade com a atualização do respetivo Manual para a Qualidade e com a adaptação a novos requisitos legais e normativos. Proceder em consonância com as recomendações aplicáveis em situações análogas no processo de auditoria interna;
12. Divulgar e comunicar de forma contínua as recomendações e as ações de melhoria resultantes dos processos de avaliação interna e externa realizadas, sempre no incentivo à responsabilização das partes interessadas;
13. Assegurar que a informação que suporta o sistema da qualidade da instituição esteja disponível às partes interessadas, bem como protegida de forma adequada em suporte documental.

³ O IPAM ressalta a importância deste ponto para o sistema de qualidade. Em linha com a ESG:2015, a política da qualidade constitui um dos mais importantes pilares da coerência de um sistema institucional desta natureza.

A Política da Garantia de Qualidade (PGQ), devidamente desdobrada em ações concretas para a área da qualidade, devidamente integrada no plano estratégico do IPAM e em linha com a estratégia das instituições do Grupo Laureate, estende-se ao plano de atividades de cada Escola IPAM, traduzido nos respetivos planos operacionais.

5. Governação e Estrutura Organizacional do IPAM

O IPAM assume atualmente a liderança no ensino politécnico do Marketing em Portugal, não só ao nível do saber-fazer, mas também na dinâmica evolutiva do saber-saber. No entanto, as suas orientações estratégicas implicam uma preocupação e uma exigência acrescidas para com a sua base de governação e, sobretudo, a sua estrutura e dinâmica nesta nova realidade organizacional. A estrutura organizacional de cada uma das escolas IPAM contempla uma área fundamentalmente académica, onde se encontram as atividades nucleares ou críticas que diretamente se relacionam com a natureza e dinâmica da gestão da oferta formativa. A figura seguinte apresenta o organigrama nuclear que é comum às 2 escolas, que engloba esta área, **e que corresponde à oferta formativa que confere grau académico pelo IPAM** (licenciatura e mestrado).

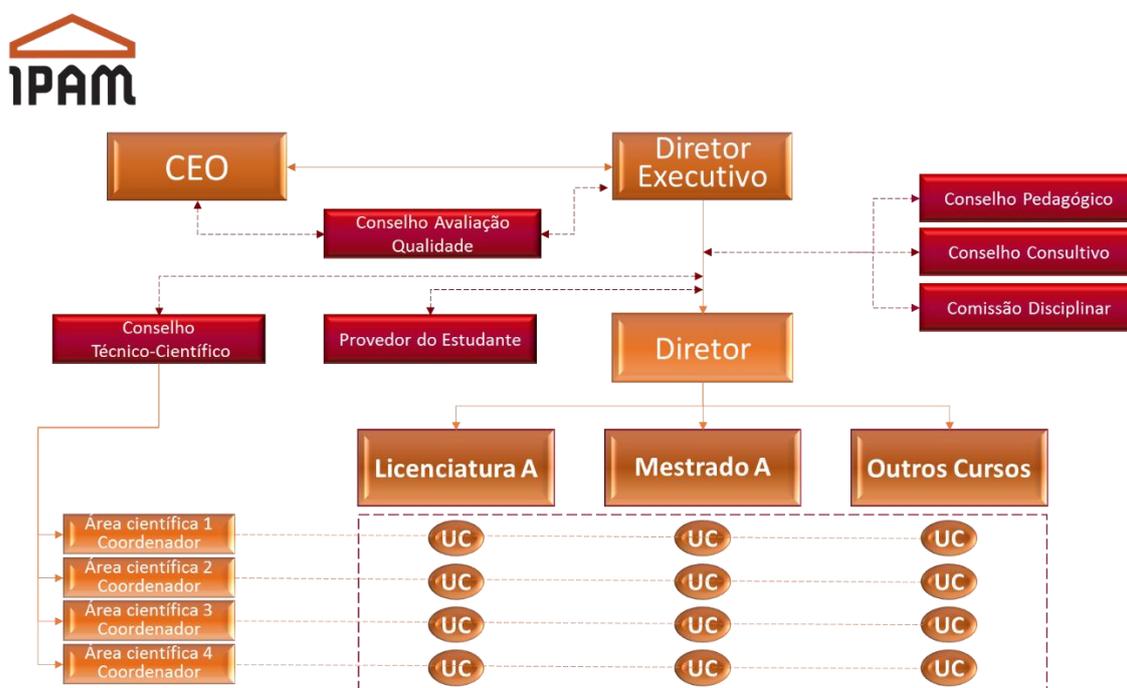


Figura 3 - Organigrama da Área Académica da Escola IPAM

A natureza, composição, funcionamento e competências de cada órgão mencionado no organigrama estão definidos nos respetivos Estatutos de cada uma das Escolas IPAM. Relativamente às áreas científicas que de forma transversal acompanham o desenvolvimento da oferta formativa, consideram-se:

1. Área científica de marketing;
2. Área científica de economia e gestão;
3. Área científica de ciências sociais e humanas;
4. Área científica de métodos quantitativos.

A estrutura e organização da área académica do IPAM esquematizada na figura anterior reproduzem apenas parte das atividades que a instituição desenvolve. Ao contrário do que corre nesta área, as escolas IPAM diferenciam-se em termos de unidades de apoio à área académica. Assim, em termos de áreas complementares, a Escola de Lisboa apresenta-se com uma estrutura própria. Esta estrutura funciona em articulação com a área académica, como se pode constatar na figura seguinte, que sobre ela recai a maioria dos serviços de apoio à oferta formativa.

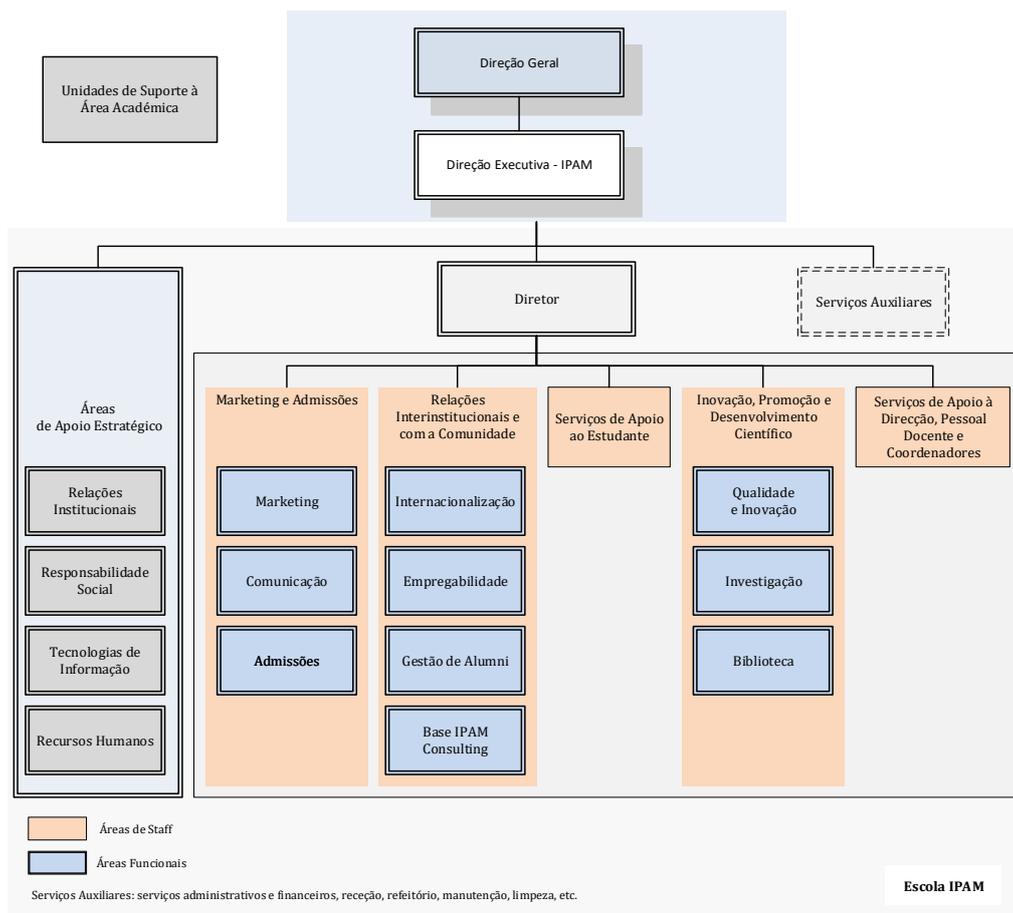


Figura 4 - Organigrama das Unidades de Suporte à Área Académica – IPAM Lisboa

Relativamente à oferta formativa de cada uma das escolas, o quadro seguinte identifica as respetivas diferenças.

Quadro 2: Oferta Formativa das Escolas IPAM.

Nível de Graduação	IPAM Lisboa
Licenciatura	Gestão de Marketing Marketing
Mestrado	Gestão de Marketing

Executivos	Marketing Management Direção Comercial e Vendas Marketing Digital
-------------------	---

Face às opções formativas, o âmbito do sistema de gestão da qualidade enquadrado no presente manual recai unicamente sobre **as atividades que estão associadas à oferta graduada, nomeadamente as licenciaturas e os mestrados, da escola de Lisboa.**

6. Órgãos de Gestão do IPAM

As Escolas IPAM, como instituições juridicamente autónomas, possuem na sua organização académica um conjunto de órgãos de gestão com determinadas funções e responsabilidades. São os seguintes, os elementos a considerar para cada Escola:

1. Órgãos de governo
 - Conselho de gestão;
 - Diretor.
2. Órgãos colegiais
 - Conselho técnico-científico;
 - Conselho pedagógico;
 - Conselho consultivo;
 - Comissão de Avaliação da Qualidade
 - Comissão disciplinar.
3. Cargos uninominais
 - Provedor do estudante;
 - Presidente do conselho técnico-científico;
 - Presidente do conselho pedagógico;
 - Diretor de curso;
 - Coordenador de área técnico-científica.

Relativamente à estrutura orgânica da escola, as competências e o funcionamento dos órgãos de governo (Conselho de Gestão) e dos órgãos colegiais (CTC, CP, CC, CD) estão consagradas nos respetivos Estatutos. Para além dos órgãos referidos nos Estatutos, no funcionamento do IPAM de Lisboa são igualmente dinamizadas outras equipas de gestão não regulamentares. Os quadros seguintes sintetizam todos os elementos, as respetivas competências de atuação, e que exercem as suas funções em cada uma das instituições (Lisboa e Porto). O primeiro quadro traduz os órgãos coletivos, enquanto o segundo quadro uma síntese dos órgãos singulares.

Quadro 3: Órgãos Coletivos das Escolas IPAM.

Órgão	Principais Funções e Responsabilidades
PLT - <i>Portugal Leader Team</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Equipa de gestão de topo com a responsabilidade da preparação, aprovação, publicação e revisão da estratégia institucional global para o Grupo e para cada uma das escolas.
Conselho de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação e discussão do plano estratégico institucional • Propor à Entidade Instituidora a criação, transformação, cisão ou extinção de ciclos de estudos/cursos • Assegurar que os requisitos normativos e legais da área da qualidade estão devidamente integrados no plano estratégico do IPAM • Proceder à avaliação estratégica de métodos, técnicas e processos utilizados na atividade do IPAM.
Conselho Técnico-Científico	<ul style="list-style-type: none"> • Propor ao Conselho de Gestão os elementos que possam figurar no plano estratégico e no regulamento de gestão administrativa • Apreciação científica do plano de atividades da oferta formativa da escola • Pronunciar-se sobre a criação, transformação ou extinção de unidades orgânicas • Pronunciar-se sobre a criação de ciclos de estudos e aprovar os planos de estudos dos ciclos de estudos ministrados • Pronunciar-se, propor e aprovar ajustamentos sobre nova regulamentação ou processos internos com impacto sobre o funcionamento da oferta formativa.
Conselho Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Pronunciar-se sobre as orientações pedagógicas e os respetivos métodos de ensino aplicados nas atividades letivas • Inquéritos regulares ao desempenho pedagógico: análise e divulgação • Avaliação do desempenho pedagógico dos docentes, por estes e pelos estudantes • Queixas relativas a falhas pedagógicas e propor as providências necessárias • Discussão e aprovação de propostas de âmbito pedagógico, designadamente no que se refere a regras, métodos e práticas pedagógicas • Pronunciar-se sobre os ciclos de estudos e planos dos ciclos de estudos a implementar.
Conselho Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> • Pronunciar-se sobre a criação de cursos de licenciatura, de mestrado, de pós-graduação, ou programas de formação, quando solicitado pelos órgãos competentes • Pronunciar-se sobre as necessidades relativas à revisão da oferta formativa desenvolvida pela escola • Elencar as competências genéricas dos diferentes cursos do IPAM que traduzam as necessidades efetivas do mercado de trabalho.
Conselho de Avaliação da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a sua função consultiva estritamente ligada ao sistema de garantia da qualidade e às orientações da gestão de topo • Pronunciar-se sobre a política da qualidade • Pronunciar-se sobre os macroprocessos relativos ao sistema da qualidade • Pronunciar-se sobre os recursos necessários ao sistema da qualidade • Acompanhar a implementação, monitorização e revisão do sistema de garantia da qualidade no âmbito da auditoria interna e externa • Pronunciar-se sobre o processo de atualização e aprovação do MQ.

Quadro 4: Órgãos Singulares das Escolas IPAM.

Órgão	Principais Funções e Responsabilidades
Entidade Instituidora (Direção Geral da Laureate em Portugal)	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a implementação das orientações estratégicas da Laureate para Portugal • Assegurar a elaboração do plano estratégico e dos planos de atividades com os respetivos orçamentos das escolas da rede • Gerir as condições para o normal funcionamento das escolas, nas áreas administrativa, financeira e económica • Requerer a acreditação e o registo de ciclos de estudos, após parecer do conselho técnico-científico e do conselho de gestão • Definir a política de organização e funcionamento académico dos ciclos de estudos.
Diretor Executivo	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do plano estratégico e propô-lo à Entidade Instituidora • Monitorização do plano estratégico junto dos Diretores das Escolas • Comunicação à estrutura sobre as intenções estratégicas das Escolas • Propor iniciativas e adotar as ações e os procedimentos necessários ao bom funcionamento das atividades estratégicas das Escolas.
Diretor da Escola	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do plano de atividades para o mandato respetivo e submetê-lo a aprovação do conselho de gestão • Gestão da implementação do plano de atividades aprovado • Decisão sobre as ações e procedimentos necessários ao bom funcionamento das atividades internas e externas.
Diretor de Curso	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do plano operacional para o ciclo de estudos • Planeamento dos semestres letivos em articulação com o corpo docente • Aprovação dos planos das unidades curriculares propostos pelos docentes • Monitorização e análise das situações e dos resultados não satisfatórios no âmbito do curso e propor um plano de ação com vista à resolução dos problemas.
Coordenador de Área Científica	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da área técnico-científica • Análise dos resultados não satisfatórios no âmbito da área técnico-científica e propor um plano de ação com vista à resolução dos problemas.
Provedor do Estudante	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir parecer sobre ações a desenvolver na melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, em resultado de análise das questões que lhe são colocadas.

7. Grupos de Trabalho do IPAM Lisboa

Em complemento aos órgãos de gestão referidos anteriormente e de carácter mais formal e/ou regulamentar, o IPAM defende que o princípio da liderança e melhoramento contínuo assume um papel ativo se forem criadas as condições organizacionais locais para a participação ativa de todos os colaboradores, docentes e não docentes, na concretização da missão institucional.

Assim, com base no princípio da inclusão e da reciprocidade, o IPAM Lisboa assegura nesse sentido diligências para promover e cultivar o espírito de equipa, onde se incluem para o efeito a realização regular de reuniões e/ou *workshops*, entre vários intervenientes, com a constituição de grupos de trabalho específicos para cada agenda. O quadro seguinte identifica e sistematiza esses grupos de trabalho.

Quadro 5: Grupos de Trabalho – IPAM Lisboa.

Identificação	Objetivo Central	Intervenientes	Periodicidade
IPAM Lisbon Team (ILT)	Comunicação Monitorização do plano operacional Assuntos diversos	Direção Direções de curso Coordenadores (qualidade e inovação, investigação e internacionalização)	Quinzenal e/ou Mensal
Workshop de Docentes (WD)	Comunicação Balanço do semestre Apresentação das boas práticas Desafios do próximo semestre	Direção Docentes (internos e externos) Direções de curso Coordenadores de área	Semestral
IPAM Leader Team (ILT)	Comunicação Apresentação e discussão do plano operacional	Direção Direções de curso Coordenadores de área	Anual

O IPAM assegura ainda que os que participam de forma ativa no cumprimento da política de qualidade para nas escolas IPAM, constituam elementos internos e externos. O órgão de excelência com a missão de pronunciar-se sobre o desempenho do sistema de garantia da qualidade na sua globalidade é o **Conselho de Avaliação da Qualidade**, partilhado com as restantes instituições do grupo Laureate em Portugal. Este órgão consultivo preenche uma das áreas da estrutura e organização de cada escola IPAM (ver figura 3). As suas principais funções e responsabilidade estão referidas no quadro 3. A figura seguinte ilustra os elementos intervenientes que participam neste órgão de natureza consultiva.

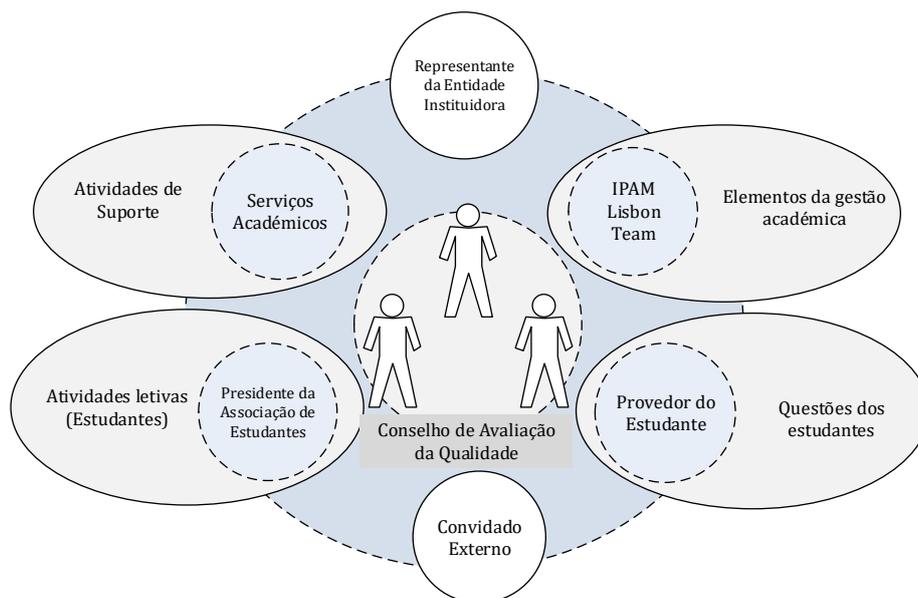


Figura 5 – Conselho de Avaliação da Qualidade - IPAM Lisboa

8. Organização da equipa responsável pela Qualidade e Principais Intervenientes

A equipa responsável pela Qualidade constitui-se como uma unidade transversal de natureza técnica, com independência funcional dentro do seu campo de atuação, mas no respeito pelas competências dos órgãos de gestão da escola e da Entidade Instituidora. Nos seus domínios de atuação, intervém como estrutura facilitadora e indutora dos objetivos que se lhe confiam, não conflituando a sua ação com o normal funcionamento das estruturas organizativas e formais constituintes da escola, às quais se não se sobrepõe, mas procura influenciar tecnicamente, obtendo para o efeito os necessários consensos institucionais. A sua estrutura e recursos são considerados um serviço de apoio (*Quality Support*) com vista ao acompanhamento permanente das atividades internas à escola, prestando esclarecimentos nas matérias que lhes estão atribuídas e de encaminhamento para as demais sedes competentes, quando for o caso. Simultaneamente contribui e apoia a definição do modelo organizativo das estruturas da escola e respetivas competências. O sucesso da sua missão depende da colaboração indispensável de todas as estruturas organizacionais para com este serviço de apoio, sempre no respeito pela independência recíproca nas respetivas áreas de atuação e competências associadas.

Em termos concretos, a equipa responsável pela Qualidade tem como prioridade um conjunto de ações de acompanhamento da política de qualidade traduzida no *Quality4IPAM Lx*. No âmbito das referências legais deliberadas pela A3ES, a equipa incide fundamentalmente na vertente da *Avaliação* e da *Acreditação*. Nestes domínios, a área da qualidade acompanha todas as medidas de avaliação internas e externas da escola. Paralelamente atesta se a oferta formativa e todas as atividades complementares cumprem com os critérios de qualidade estabelecidos e, assim, assegura que estão devidamente dimensionados os padrões de qualidade exigidos de acordo com requisitos recomendados.

A esta área será prestada, por todos os decisores, a colaboração indispensável ao exercício das suas atividades. Em permanente articulação com as orientações estratégicas do IPAM, existe para o efeito a equipa responsável pela Qualidade & Inovação, que funciona em estrita conexão com a Entidade Instituidora. As ligações organizacionais com os vários intervenientes permitem alinhar questões inerentes à implementação do *Quality4IPAM Lx* nas várias unidades orgânicas, ao mesmo tempo que garantem a autonomia de cada uma em termos do seu formato jurídico e regulamentar. A área da qualidade considera as seguintes atividades:

1. Elaborar e implementar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade;
2. Participar na recolha e divulgação dos indicadores associados à área da qualidade;
3. Difundir os procedimentos planeados e a implementação do sistema nas diversas áreas de intervenção, sempre em articulação com os intervenientes;

4. Promover a divulgação e a discussão ativa e construtiva dos resultados obtidos no âmbito da atuação do *Quality4IPAM Lx*;
5. Apoiar os responsáveis das áreas nos seus esforços para o desenvolvimento de uma cultura da qualidade;
6. Apoiar e executar os procedimentos associados aos processos de acreditação;
7. Organizar e apoiar os procedimentos necessários aos processos de *follow-up* dos programas de avaliação institucional;
8. No âmbito da sua função de apoio e de consultoria, as tarefas são:
 - a. Pronunciar-se sobre os procedimentos de qualidade, de avaliação e de acreditação solicitados;
 - b. Pronunciar-se sobre a legislação enquadradora;
 - c. Participar na receção de propostas, de sugestões e de novas necessidades referentes às áreas de intervenção da escola;
 - d. Apoiar na identificação do interlocutor apropriado interno ou externo no âmbito das áreas de atuação.

No sentido de responder a estas responsabilidades, a equipa responsável pela Qualidade, sendo uma área organizacional de serviços partilhados, articula-se internamente com dois gestores operacionais, um para cada escola, e que respondem na estrutura hierárquica à Direção da respetiva escola. Estes gestores definem-se aqui como elementos com uma dupla competência: uma de natureza técnica, que se inscreve no acompanhamento do *Quality4IPAM Lx*, e outra de natureza relacional, mais próxima do seu papel facilitador da implementação do sistema. A figura seguinte ilustra as relações referentes a esta área.

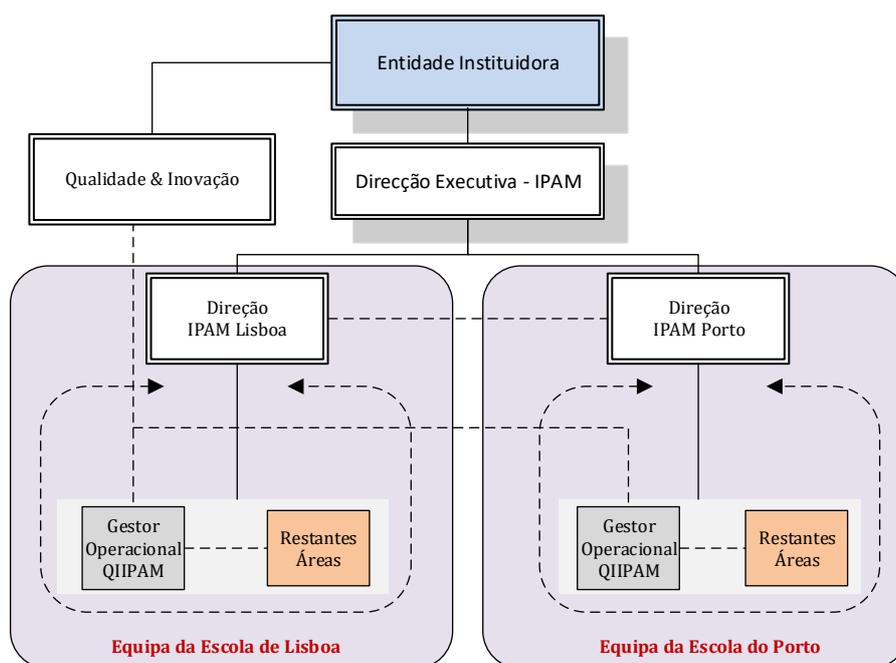


Figura 6 - Organograma do Área da Qualidade & Inovação na Estrutura

A coordenação operacional para cada escola está a cargo de um elemento coordenador da área da qualidade do IPAM. Como se constata, existe o contributo de dois gestores técnicos de natureza operacional, um na escola de Lisboa e o outro na escola do Porto, que de forma transversal articulam-se com as restantes áreas.

9. Princípios Orientadores e Estrutura do Manual para a Qualidade

A equipa responsável pela Qualidade desenvolve as atividades e tarefas referidas no ponto anterior a fim de cumprir os objetivos gerais da política e dos objetivos institucionais para a qualidade, e com isto assegurar a integração do *Quality4IPAM Lx* no plano estratégico integrado do IPAM. Para isso, o *Quality4IPAM Lx*, está equipado com mecanismos e instrumentos de gestão apropriados, mas estes têm como base alguns princípios orientadores que justificam o porquê da sua estrutura. O manual segue na sua estrutura de base as recomendações da legislação em vigor e em complemento algumas premissas de natureza mais metodológica.

A estrutura do Manual para a Qualidade adota os requisitos da norma aplicável, neste caso em concreto o sugerido pela A3ES no seu Manual para o Processo de Auditoria (V1.2 – outubro – 2016). Neste está sublinhado o facto de cada instituição ser suficientemente autónoma na sua política para a qualidade, ajustando as suas orientações e procedimentos que melhor se adequem às suas especificidades. No entanto, esta margem está balizada obrigatoriamente pelos padrões e orientações europeus e legislação aplicável. Neste sentido, embora o manual da A3ES salvasse as especificidades de cada instituição, não deixa, no entanto, de fornecer um conjunto de requisitos que são objeto de análise pelo regulador nos processos de auditoria institucionais. O IPAM considera apropriado assegurar a norma aplicável pelo regulador, não apenas para situar-se no contexto das boas práticas que são aplicadas neste domínio, mas também porque elas destacam aspetos estruturantes para a conceção do presente manual de qualidade.

Assim, o IPAM adota a abordagem por processos, identificando e gerindo os procedimentos praticados, bem como a sequência e a interação entre estes, promovendo uma maior transparência nas atividades realizadas, uma melhor comunicação e interação entre diferentes unidades funcionais que uniformizam os objetivos a atingir.

Também aqui mantém-se o entendimento que a A3ES faz sobressair para a conceção do sistema da qualidade nas IES⁴. Este incide no facto de que as organizações devem ser assumidas como sistemas cujos componentes estão interligados horizontalmente. Os recursos não se relacionam apenas numa lógica vertical, mas também e, sobretudo, numa lógica transversal.

O encadeamento dá-se, portanto, sob diversos e múltiplos níveis de coordenação, o que implica perspetivar cada uma das escolas IPAM como possuidora de vários processos onde várias áreas/instituições se integram de forma sequencial. Claro que os processos podem e devem ser devidamente hierarquizados, e a sua identificação e sistematização acolhe

⁴ De igual forma, insiste-se aqui no entendimento que a Norma ISO9001:2015 dá igualmente sobre a abordagem baseada nos processos: que a organização deve proceder a um enfoque nos processos, que permite-lhe planear e organizar ações concretas para gerir os riscos e as oportunidades. Importa referir que esta abordagem é igualmente defendida pelas orientações subscritas pela ESG:2015.

geralmente opções ligadas à sua pertinência e ao seu impacto na prossecução da missão da organização em análise. Neste caso concreto, o princípio metodológico da perspetiva processual utilizado encontra essas opções a partir dos diversos aspetos já referidos no manual, conforme ilustra a figura seguinte.

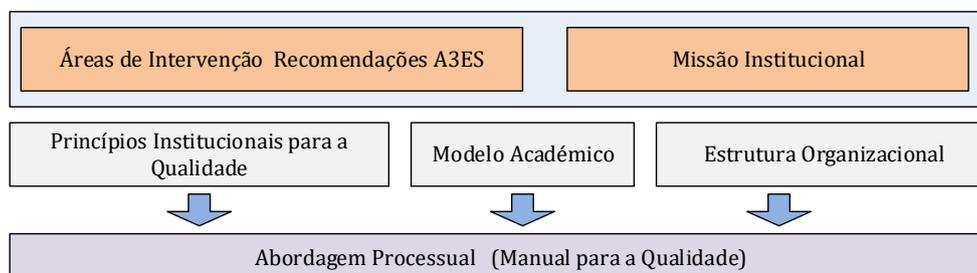


Figura 7 - Suporte para uma Abordagem por Processos no *Quality4IPAM Lx*

O resultado da aplicação de uma abordagem baseada nos processos traduz-se numa melhor categorização das inúmeras atividades que ocorrem, garante a aplicação e a medição de critérios de eficácia, ao mesmo tempo que assegura as áreas de responsabilidade associadas. Quando aplicada de forma efetiva, cumpre com os requisitos para a aplicação do princípio de melhoria contínua. A conceção do Manual para a Qualidade do IPAM baseia-se na identificação e sistematização de um conjunto alargado de processos, atividades, instruções operacionais e documentos que espelham o funcionamento do IPAM. Contudo, é apropriado proceder à modelização dos processos desde que se considere o encadeamento lógico das atividades e a correspondente criação de valor. Faz-se a hierarquização dos elementos constituintes de forma a facilitar em seguida o processo de categorização e de caracterização de cada um.

O *Quality4IPAM Lx* visa igualmente a implementação de mecanismos de melhoria contínua no que respeita aos processos, atividades e procedimentos existentes, mas agora de acordo com um último princípio de orientação metodológica: o PDCA.

Este ciclo permite otimizar a aprendizagem gradual e contínua dos resultados expectáveis referentes a um qualquer processo ou atividade. Quer dizer, ao integrar esta metodologia com a modelização dos processos fica evidente que o propósito global destes princípios é proporcionar um enquadramento que visa permitir a monitorização e a avaliação do desempenho das atividades. Serve igualmente os propósitos da inovação e da mudança organizacional associados à nova realidade institucional do IPAM.

10. O Contexto do IPAM

Neste capítulo, o IPAM considera apropriado fazer referência no seu sistema de garantia da qualidade ao primeiro requisito estabelecido pela Norma ISO 9001:2015, que sugere que qualquer sistema desta natureza deve preliminarmente determinar e analisar as variáveis internas e externas que impactam as suas atividades criadoras de valor. Neste sentido, tem-se os seguintes aspetos:

1. O diagnóstico estratégico do contexto (as variáveis internas e externas, que influenciam as atividades do IPAM);
2. A identificação e a compreensão das necessidades e expectativas das partes interessadas, principalmente aquelas que são relevantes para o sistema de garantia da qualidade;
3. A determinação do âmbito do sistema de gestão da qualidade (já devidamente enquadrado: ver ponto 1.6 e ponto 5 do presente manual);
4. A classificação e interação dos macroprocessos e processos inerentes ao sistema de garantia da qualidade (ver ponto 11).

10.1 Dimensões Internas e Externas

O permanente conhecimento dos fatores internos e externos relevantes para o desempenho do IPAM constitui uma prática corrente, a que não alheio o percurso que este tem estabelecido desde a sua fundação (ver ponto 2). Devidamente integrado na sua missão e visão, esta prática manifesta-se na constante monitorização dos fatores que impactam positiva e negativamente o IPAM, cujas evidências estão devidamente documentadas nos resultados obtidos nos seguintes pontos e/ou atividades:

1. Análise do mercado e das tendências;
2. Análise SWOT;
3. Plano estratégico – LRP - Rede Laureate em Portugal;
4. Plano estratégico integrado – IPAM Lisboa;
5. Fatores estatutários, legais e regulamentares;
6. Reuniões de equipa.

10.2 Enquadramento ao Contexto das Partes Interessadas

Igualmente relevante na monitorização do contexto estão os requisitos das partes interessadas que têm impacto no sistema de garantia da qualidade. No cumprimento da sua missão, o IPAM conhece as partes interessadas e determina o impacto que estas podem vir a ter na capacidade da instituição em prestar com qualidade as atividades nucleares. O quadro seguinte estabelece uma síntese desses aspetos.

Quadro 6: Partes Interessadas no Contexto do IPAM Lisboa.

Partes Interessadas	Fonte dos Requisitos Relevantes para o SGQ
Estudantes	Os vários inquéritos utilizados permitem monitorizar de forma constante informação relativa à perceção do estudante quanto à resposta do IPAM face aos requisitos desejáveis. Participação em vários órgãos.
Restantes Instituições da Rede Laureate	As orientações estratégicas do Grupo Laureate e as práticas que são transversais à rede permitem conhecer os requisitos necessários que devem ser integrados no sistema de garantia da qualidade do IPAM.
Parceiros (institucionais e empresas)	O envolvimento dos parceiros, principalmente nas atividades centradas no estudante (e.g., estágios, trabalhos que envolvem casos reais, imersão experiencial), permite através de um constante feedback (e.g., inquéritos e avaliação geral), uma monitorização das expectativas destes na colaboração com o IPAM. Participação no Conselho Consultivo.
Entidade Instituidora	A participação ativa da Entidade Instituidora no plano estratégico integrado do IPAM e a revisão pela gestão do sistema de garantia da qualidade permitem perceber quais os requisitos a integrar no sistema.
Entidade Reguladora	O conhecimento dos referenciais e os consequentes aspetos normativos e legais associados aos sistemas de garantia da qualidade que devem ser aplicados às IES são fonte de perceção das linhas de orientação e dos requisitos desta parte interessada.
Associação dos Estudantes	O envolvimento da associação dos estudantes nas atividades letivas e não letivas. Envolvimento do presidente como membro da Conselho de Avaliação da Qualidade.
Antigos Alunos (Alumni)	O envolvimento dos antigos alunos em alguns dos principais eventos promovidos pelo IPAM (e.g., cerimónia de graduação, aniversário do IPAM, entre outros), fornecem constantemente <i>inputs</i> para a perceção do impacto da missão do IPAM sobre o mercado de trabalho e uma avaliação dos requisitos que devem ser avaliados no futuro. Participação em vários órgãos.
Concorrência	O IPAM em conjunto com as restantes instituições da rede monitoriza constantemente as opções estratégicas dos principais concorrentes, uma informação determinante para a avaliação dos riscos e oportunidades.
Comunidade Local	A zona circundante onde as escolas IPAM exercem as suas atividades (campus Lisboa e campus Porto) é alvo de atenção, muitas vezes divulgando expectativas que são objeto de integração por parte da Direção no planeamento das suas atividades.

11. Macroprocessos e Processos

Uma dimensão essencial para a determinação do contexto referente ao sistema de garantia da qualidade prende-se com o âmbito das atividades executadas pela instituição. Conforme referido, o IPAM em consonância com a sua missão, disponibiliza na sua oferta formativa um conjunto atividades nucleares (1º ciclo e 2º ciclo) que permitem numa primeira aproximação identificar o âmbito do sistema de qualidade. No entanto, aceite a política institucional para a qualidade, os requisitos da A3ES e a estrutura organizacional atual, fica evidente que as fronteiras que devem ser sinalizadas no sistema de qualidade vão para além da identificação da oferta formativa. Fala-se naturalmente de incorporar a lógica da abordagem dos processos, através da classificação e posterior caracterização e descrição das múltiplas atividades e instruções operacionais que concorrem para que esta oferta com qualidade seja uma realidade. Com este passo fica mais claro e perceptível o âmbito e os limites do *Quality4IPAM Lx*.

Para o efeito, são considerados numa sistematização inicial, os referenciais apresentados no Manual para o Processo de Auditoria (V1.2, outubro 2016), para os sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições do ensino superior. De forma a adequar melhor a realidade das escolas IPAM de Lisboa aos referenciais aplicáveis, entende-se fazer um ligeiro ajustamento à estrutura sugerida, sem que com isso se altere os princípios subjacentes. O quadro seguinte resume deste modo os macroprocessos referenciados e seguidos pela escola.

Quadro 7: Macroprocessos do Sistema da Qualidade – IPAM Lisboa.

Categorização dos Macroprocessos	Código
Gestão Estratégica da Qualidade	M1
Development <small>Innovate Improve Impact</small> Inovação e Melhoria Contínua da Oferta Formativa	M2
Acad3mia <small>Learning Teaching Digital</small> Ensino e Aprendizagem	M3
Succe5s <small>Access Progress Achieve</small> Acesso, Progressão, Reconhecimento e Certificação	M4
Sc1ence <small>Research Development Innovation</small> Investigação e Desenvolvimento	M5
Communi7y <small>Environmental Social Cultural</small> Impacto e Sustentabilidade Social e Ambiental	M6
Mo8ility <small>Intercultural Global Exchange</small> Internacionalização	M7
Capital Humano	M8
Operações e Serviços	M9
IS2Quality <small>Monitor Measure Inform</small> Gestão da Documentação e Informação	M10

A categorização dos macroprocessos organizacionais do IPAM Lisboa está esquematizada na figura seguinte, onde se ilustra igualmente a importância relativa no que diz respeito à dinâmica de criação de valor. Este esquema determina igualmente a lógica de sequência e interação dos macroprocessos e processos envolvidos no sistema de garantia da qualidade.



Figura 8 - Macroprocessos e Processos – Cadeia de Valor – IPAM

Dado que os macroprocessos e processos aqui categorizados constituem um conjunto de atividades e tarefas ou instruções operacionais devidamente interligadas, eles têm associado um conjunto de objetivos globais. No quadro seguinte identificam-se esses objetivos, com base no discriminativo apresentado no Manual para o Processo de Auditoria (V1.2, outubro 2016).

Quadro 8: Macroprocessos e Processos do Sistema de Qualidade – IPAM Lisboa.

Macroprocessos	Processos e Objetivos Gerais
M1. Gestão Estratégica da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer a estratégia, as linhas orientadoras e os objetivos da Universidade Europeia apoiados numa política e em objetivos de qualidade formalmente definidos e publicamente disponíveis. Garantir a existências de processos de avaliação externa periódica, em linha com os Padrões e Orientações Europeus para o Ensino Superior (ESG). Definir as responsabilidades dos diferentes órgãos e serviços no sistema de garantia da qualidade Promover a integração e a comunicação das orientações estratégicas para a qualidade a toda a instituição. Consolidar uma cultura de qualidade na instituição Acompanhar a implementação do sistema de garantia da qualidade, através do envolvimento na monitorização, avaliação e revisão do sistema Aprovação do manual de qualidade junto da Entidade Instituidora.
M2. Inovação e Melhoria Contínua Oferta Formativa <small>Development</small> <small>Innovate Improve Impact</small>	<ul style="list-style-type: none"> Garantir a supervisão contínua e a revisão periódica da oferta formativa Avaliar se a oferta formativa se mantém adequada face às expectativas dos estudantes e às necessidades do mercado.
M3. Ensino e aprendizagem <small>Acad3mia</small> <small>Learning Teaching Digital</small>	<ul style="list-style-type: none"> Garantir a implementação de atividades e de procedimentos que assegurem que a oferta formativa existente promova a criação de um ambiente de aprendizagem efetivo, em linha com a missão e com o plano estratégico.
M4. Acesso, Progressão, Reconhecimento e Certificação <small>Succe5s</small> <small>Access Progress Achieve</small>	<ul style="list-style-type: none"> Dotar a instituição de práticas e de requisitos normativos que forneçam um suporte legal sobre as fases do ciclo de estudos do estudante na instituição Assegurar que as políticas, os processos de admissão e os critérios associados ao “ciclo de vida” dos estudantes sejam implementados de forma consistente e acompanhar o seu percurso profissional.
M5. Investigação e Desenvolvimento <small>Sc1ence</small> <small>Research Development Innovation</small>	<ul style="list-style-type: none"> Dotar a instituição de mecanismos para a promoção e melhoria das atividades de natureza científica, tecnológica e de desenvolvimento profissional Institucionalizar a área da investigação orientada Articular a área académica com a área da investigação Garantir a existência de mecanismos de valorização do conhecimento.
M6. Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade <small>Communi7y</small> <small>Environmental Social Cultural</small>	<ul style="list-style-type: none"> Dotar a instituição de mecanismos que permitam promover e melhorar todas as atividades que promovam a colaboração interinstitucional e com a comunidade Garantir que as atividades associadas a este macroprocesso contribuam para o desenvolvimento local, regional e nacional.
M7. Internacionalização <small>Mo8ility</small> <small>Intercultural Global Exchange</small>	<ul style="list-style-type: none"> Dotar a instituição de mecanismos e procedimentos que promovam e melhorem as atividades ligadas à internacionalização. Garantir a mobilização de estudantes, docentes e pessoal não-docente.
M8. Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> Garantir que a instituição dispõe dos mecanismos para as atividades associadas ao recrutamento, gestão e formação dos seus colaboradores Assegurar que os mecanismos sejam concebidos e aplicados de forma justa e transparente Dotar a instituição das melhores práticas ligadas à gestão do desempenho.

M9. Operações e Serviços	<ul style="list-style-type: none">• Garantir que a instituição dispõe dos mecanismos que permitem uma gestão eficaz dos recursos materiais e de apoio às atividades de aprendizagem inseridas na sua oferta formativa.
M10. Gestão da Documentação e Informação 	<ul style="list-style-type: none">• Dotar a instituição de mecanismos que garantam a recolha e utilização dos resultados relevantes obtidos com a gestão das áreas nucleares• Garantir os procedimentos que facilitem o processamento da informação de natureza relevante para a tomada de decisão• Criar condições para a disponibilização e comunicação efetiva da informação de forma clara, precisa e imparcial pelos vários intervenientes (internos e externos).

12. Sistema Interno de Garantia da Qualidade – *Quality4IPAM Lx*

12.1 Generalidades

Na abordagem por processos seguida no presente Manual para a Qualidade, após a categorização de cada um, prossegue-se à caracterização dos mesmos para a Escola IPAM de Lisboa. Só com a devida caracterização dos seus diversos componentes é possível proceder à monitorização, de forma a garantir e a assegurar os mecanismos de avaliação apropriados, e realizar as correções necessária para a melhoria contínua. A base metodológica escolhida para a caracterização dos macroprocessos e processos identificados baseia-se nos seguintes componentes de análise, que são detalhados nos subcapítulos seguintes (ver figura 6: elementos, hierarquia e divisão dos processos):

1. Identificação do macroprocesso e processo;
2. Definição do responsável e dos principais intervenientes;
3. Ordenação da estrutura onde se destacam as atividades, as tarefas ou as instruções operacionais;
4. Documentação e organização dos macroprocessos e dos processos através do seu mapeamento (representação gráfica das instruções operacionais);
5. Identificação dos objetivos, regulamentos, indicadores e *templates*;
6. Identificação e aplicação dos mecanismos de monitorização e de avaliação.

No sentido de facilitar a compreensão da caracterização dos macroprocessos e dos processos procede-se em primeiro lugar à discussão dos instrumentos de monitorização e de avaliação aplicados pelo IPAM de Lisboa e que são transversais a todas as instituições do Grupo Laureate em Portugal.

12.2 Principais Instrumentos de Avaliação da Rede Laureate

Um das principais orientações para um sistema de melhoria contínua é a possibilidade de garantir a tomada de decisão baseada em evidências. O IPAM Lisboa adota internamente alguns instrumentos de qualidade que são transversais a toda a rede e que permitem acautelar os riscos e as oportunidades provenientes das suas atividades letivas e não letivas. Parte destes instrumentos são referenciais externos, que sendo requisitos não exigidos pela A3ES, proporcionam elementos que a rede Laureate, e em particular o IPAM, consideram imprescindíveis. Estes instrumentos potenciam o *Quality4IPAM Lx* e asseguram as ações adequadas para responder às expectativas das partes interessadas (internas e externas).



O **LEAF – Laureate Education Assessment Framework** constitui um sistema de *rating* de qualidade, que permite avaliar e compara as várias instituições da rede, com uma metodologia que mimetiza a metodologia do QS stars (*Quacquarelli Symonds*), como sistema de classificação das IES, com alguns ajustamentos ao Modelo Académico, e que foi aplicado para a rede pela *QS Intelligence Unit*, organização ligada à área do ensino superior. Todas as instituições da rede Laureate são avaliadas por este referencial externo numa base anual. A sua aplicação proporciona as condições de monitorização e de avaliação dos principais atributos diferenciadores utilizados, que podem vir a assegurar a qualidade e o reconhecimento das instituições da rede e o alcance de níveis de excelência ao nível dos principais rankings internacionais.

Os critérios de avaliação contemplados neste instrumento estão enquadrados em 2 eixos fundamentais: os resultados de aprendizagem e as competências institucionais. No que diz respeito ao primeiro eixo, este engloba a Empregabilidade, a Experiência de Aprendizagem e a Experiência Pessoal. O segundo eixo engloba o Acesso/Envolvimento e a Excelência Académica da instituição. O quadro seguinte sintetiza estas áreas e os vários indicadores que são utilizados pela rede Laureate, na conceção e aplicação deste instrumento.

Quadro 9: LEAF – Critérios e Indicadores.

Critérios	Indicadores	Descrição/Formulação
Empregabilidade	Prestígio	% de alumni empregados em grandes empresas ou entidades governamentais nos últimos 5 anos.
	Taxa de Empregabilidade	% de graduados empregados ou em atividades empreendedoras nos últimos 12 meses.
	Adequação às Competências	% de graduados empregados na área nuclear no curso nos últimos 12 meses.
	Nível de Realização	Salário dos alumni 3 anos após a graduação.
	Retorno do Investimento	Retorno do investimento.
Experiência de Aprendizagem	Retenção	Taxa de retenção 1º ano
	Conclusão a 100%	Taxa de conclusão do curso no período normal

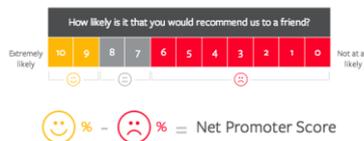
	Conclusão a 150%	Taxa de conclusão do curso a 150% do tempo
	Satisfação do Estudante	Pontuação no NPS a nível institucional
	Desempenho do Corpo Docente	Avaliação interna pela coordenação do curso
		Avaliação dos docentes pelo estudante
	Hibridismo	% de horas leccionadas <i>online</i>
		Nível de suporte <i>online</i> ao estudante
Docentes com cursos de base digital		
Experiência Pessoal dos Estudantes	Internacionalização	% de estudantes em mobilidade
		% de docentes em mobilidade
		% de estudantes que finalizaram cursos de línguas no CE
		Avaliação do Website em termos de idiomas
	Empregabilidade	Avaliação da área de empregabilidade
	Estágios	% de estudantes que realizaram estágios
	Rede Alumni	% de Alumni em bases de dados
		% de Alumni nas redes sociais
% de Alumni nos <i>social media</i>		
Acesso e Envolvimento	Responsabilidade Social	% de horas letivas na escola dedicadas a projetos e/ou causas sociais na comunidade
	Engajamento Institucional	Nº de atas de reunião em planeamento estratégico
		Nº de atas de reunião em <i>Advisory Board</i>
		Membros do <i>Board</i> em Associações relevantes
	Inclusão	% de estudantes com bolsa de estudos
		% de estudantes <i>first generation students</i>
Excelência Académica	Investigação	% de <i>papers</i> por docente em ETI nos últimos 5 anos
		% de citações em <i>papers</i> publicados nos últimos 5 anos
		% dos recursos financeiros para investigação nos último 3 anos
	Habilitações do Corpo Docente	% de docentes em ETI com PhD
		% de docentes em ETI com Msc
		% de docentes em ETI com mais de 5 anos de experiência
	Nível de Acreditações	% de cursos acreditados nos CE em vigor
		Acreditação institucional a nível nacional
		Acreditação institucional a nível internacional
	Nível de Inovação	% de novos cursos em CE nos últimos 3 anos
% de estudantes em novos cursos em CE nos últimos 3 anos		

A **Certificação B Corps** constitui um movimento de organizações que usam as suas atividades estratégicas para “Beneficiar” igualmente as áreas de natureza social e ambiental. A certificação é emitida pelo *B Lab*, entidade independente e sem fins lucrativos, e atribuída a entidades que preenchem *standards* de sustentabilidade social e de performance ambiental, ligadas à responsabilidade e à transparência para com todos os seus públicos. Assim, com esta certificação as organizações de forma voluntária procuram criar valor para todos os *stakeholders*, internos e externos, mas também o partilham para a sociedade em geral. A Laureate passa a cumprir na sua atividade estratégica os mais elevados padrões de desempenho geral social e ambiental, transparência pública e responsabilidade jurídica. As instituições da rede são entidades certificadas por este referencial externo desde 2015, sendo a recertificação bianual. Os critérios de avaliação contemplados neste instrumento integram os seguintes eixos: *Governance*; Colaboradores; Comunidade; Ambiente; e Modelos de Negócio com impacto social e ambiental.



Importa realçar que a certificação B Corps reproduz os principais atributos que uma organização deve assegurar para operar de uma forma sustentada. Como tal, o seu enquadramento deve ser considerado de nível organizacional, uma vez que sinaliza critérios de natureza fundamentalmente estratégica e, neste sentido, acomoda as principais decisões com impacto no modelo de negócio.

O **NPS (Net Promoter Score)** representa um instrumento de avaliação do grau de satisfação e/ou lealdade dos estudantes largamente conhecido pelas organizações. A essência deste instrumento de natureza quantitativa prende-se com o pressuposto do grau de satisfação está relacionado com a probabilidade de os clientes recomendarem a organização



a outros indivíduos, o que comprova que o serviço é bastante apreciado pelos clientes que o utilizam. Com uma periodicidade anual, os critérios de avaliação contemplados no inquérito abrangem normalmente as seguintes áreas: imagem e perceção da qualidade; serviços de apoio aos estudantes; modelo académico; internacionalização; empregabilidade; atividades extracurriculares; e infraestruturas.

Na rede Laureate em Portugal destaca-se igualmente o **LPA – Laureate Professional Assessment**, um instrumento que permite a avaliação das competências pessoais e sociais dos estudantes, essenciais em situações de recrutamento e seleção ou mesmo de progressão na carreira. Aplica-se através da realização de testes psicométricos aos finalistas, onde são avaliadas as competências normalmente utilizadas em contexto profissional. Após esta avaliação, os estudantes recebem um certificado onde se identifica o grau de desenvolvimento de cada competência, e que podem juntar ao seu currículo.



Os **Inquéritos Pedagógicos** (IPUC) utilizados transversalmente pelas instituições da rede Laureate em Portugal traduzem a necessidade de recolher informação dos estudantes, nomeadamente a perceção destes sobre o funcionamento e a organização das unidades curriculares asseguradas nos semestres. Utilizam uma escala quantitativa e aplicam-se nos ciclos de estudos, na fase final de cada semestre, através da disponibilização dos inquéritos *online* via plataforma informática. Dado que incidem sobre uma avaliação da qualidade da oferta formativa, procuram reproduzir áreas do modelo académico e do corpo docente. As áreas em análise podem ser vistas no quadro seguinte.

Quadro 10: Inquéritos Pedagógicos – Áreas em Análise

Avaliação Docência	Avaliação Modelo Académico (MA)	Carga de Trabalho
Domínio e conhecimento da matéria	Projetos com empresas	Carga de trabalho (UC)
Comunicação clara e eficaz	Estudos de caso	Sugestões
Capacidade de motivar	Resolução de problemas reais	
Capacidade de lhe dar <i>feedback</i> útil e atempado sobre as suas avaliações	Aulas lecionadas por convidados	
Material de apoio disponibilizado	Visitas de estudo	
Métodos pedagógicos adotados	Participação em concursos externos	
Utilização do Blackboard (Campus Virtual)	Atividades de investigação científica	
Disponibilidade para o acompanhar e esclarecer dúvidas	Jogo de gestão	
Avaliação global do professor	Simulação/role play	
Sugestões	Software empresarial	
	Tutorias	
	Estágio	
	Sugestões	

O **MA - Modelo Académico** constitui um importante instrumento de monitorização e avaliação das atividades académicas e é transversal às instituições da rede. É aplicado fundamentalmente aos processos nucleares de aprendizagem centrados nos estudantes, onde se destaca o macroprocesso M2 – Gestão do Ensino Aprendizagem. Neste caso, faz parte do plano operacional, nomeadamente na constituição dos principais indicadores de planeamento e controlo das atividades letivas por parte das Direções de Curso. Conforme detalhado no ponto 3, este instrumento constitui uma das mais importantes orientações estratégicas das instituições da rede Laureate em Portugal, ao refletir como prioridade as formas inovadoras de estímulo à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências que podem alavancar o sucesso profissional dos estudantes. Em complemento permite na sua aplicação um processo de melhoria contínua (as áreas e os indicadores de qualidade associados a este instrumento estratégico estão detalhados no quadro seguinte).

Quadro 12: Modelo Académico – Áreas e Indicadores

Área: Imersão Profissional
% ECTS de laboratório de ambiente empresarial
% ECTS de estágio curricular
% ECTS de estágio extracurricular

% de aulas com visita às empresas
% de aulas dedicadas a desafios lançados por empresas
% de aulas lecionadas por empresas
Área: Internacionalização
% de professores internacionais convidados
% de professores em mobilidade (<i>outgoing</i>)
% de professores em mobilidade (<i>ingoing</i>)
Nº de concursos internacionais onde os estudantes estão envolvidos
Nº de <i>collaborative projects</i> onde os estudantes estão envolvidos
Nº de estudantes que participam em concursos internacionais
Nº de estudantes que participam em <i>collaborative projects</i>
Nº de conferências internacionais assistidas pelos estudantes
Área: Tecnologia
Nº de softwares empresariais nas unidades curriculares
% de ECTS que recorrem a software empresarial (meios digitais)
Áreas: Práticas Pedagógicas Ativas e Responsabilidade Social
Nº de ECTS que aplicam práticas pedagógicas ativas
% de unidades curriculares integradas
% ECTS com práticas de simulação / jogo
% de ECTS em práticas de investigação
Nº de Docentes ligados de forma ativa ao mundo empresarial
Nº de ECTS associados a planos de desenvolvimento pessoal
Nº de ECTS ligados às áreas da RS e da Sustentabilidade

Os **Inquéritos aos Serviços (IS)** utilizados transversalmente pelas instituições da rede Laureate em Portugal são aplicados simultaneamente com os inquéritos pedagógicos e traduzem a necessidade de recolher informação dos estudantes, nomeadamente a perceção destes sobre o nível de funcionamento e organização dos serviços de apoio, bem como o nível de eficácia da gestão das atividades académicas. Utilizam uma escala quantitativa e aplicam-se em ambos os ciclos de estudos na fase final de cada semestre, com a disponibilização dos inquéritos *online* via plataforma informática. O responsável pela conceção e colocação deste instrumento de recolha de informação é o Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade IPAM, para em seguida o serviço de apoio a docentes e coordenadores da escola assegurar a análise final dos dados, de forma a disponibilizar os resultados às partes interessadas. As áreas em análise podem ser vistas no quadro seguinte.

Quadro 13: Inquéritos aos Serviços – Áreas em Análise

Avaliação dos Serviços e Equipamentos	Avaliação do Curso	Avaliação da Instituição
Biblioteca	Articulação entre as unidades curriculares	IPAM em geral
Refeitório/Bar	Recursos (livros e equipamentos)	Sugestões
Reprografia/Loja do Estudante	Corpo docente do curso	
Secretaria de Estudantes	Coordenador de curso	
Serviço de Empregabilidade	Curso em geral	
Serviço de Internacionalização	Sugestões	

Salas de aula		
Laboratórios		
Restantes instalações		
Sugestões		

12.3 Mapeamento dos Macroprocessos e Processos

A caracterização dos macroprocessos e dos processos através dos diferentes componentes de análise estão em conformidade com as especificidades de cada uma das escolas IPAM. Assim, o mapeamento destes elementos, base incontornável do *Quality4IPAM Lx*, baseia-se exclusivamente na realidade do IPAM de Lisboa. Para efeitos de clareza, a apresentação seguinte segue o enquadramento discutido no ponto 11 (ver quadro 8). São sistematizados os respetivos **fluxogramas**, isto é, as atividades e/ou tarefas onde é possível então detalhar os procedimentos ou as instruções operacionais associadas. Estes fluxogramas encontram-se no anexo 1 ao presente manual.

12.3.1 M1. Gestão Estratégica da Qualidade

Um dos requisitos que caracterizam o *Quality4IPAM Lx* prende-se com as grandes orientações ligadas à política, estratégia e garantia da qualidade da instituição. Este referencial ou macroprocesso sinaliza a importância de uma cultura de qualidade para a institucionalização eficaz do sistema, inserida na estratégia global do IPAM. Engloba essencialmente a estratégica e as atividades integradoras que procuram comprometer a gestão para um melhor desempenho da instituição, ao mesmo tempo que criam o contexto para a unidade de esforços e simultaneamente responder às expectativas dos *stakeholders*. Para facilitar o enquadramento deste macroprocesso faz-se a sua caracterização a partir das atividades que englobam diretamente este referencial.

Macroprocesso	Objetivos e Atividades
M1. Gestão Estratégica da Qualidade	<p>Este macroprocesso existe porque é determinante assegurar a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definição da estratégia, da política e dos objetivos gerais e específicos, onde se incluem os referentes à área da qualidade • Definição das responsabilidades dos diferentes órgãos e serviços no sistema de garantia da qualidade (ver quadro 3 e 4; ver ponto 12.4.5) • Promoção da integração e da comunicação das orientações estratégicas para a qualidade a toda a instituição. Consolidação de uma cultura de qualidade • Assegurar a manutenção e adequação do sistema na sua globalidade • Aprovação e revisão do manual de qualidade.
Principais atividades	<p>A1: Conceção e formalização do Plano Estratégico Integrado IPAM A2: Definição da organização (responsabilidades e intervenientes) A3: Acompanhamento da auditoria interna A4: Revisão pela gestão: monitorização e revisão do sistema A5: Atualização e aprovação do Manual para a Qualidade. A6: Monitorização, Avaliação e Melhoria Continua A7: Avaliação Externa Periódica</p>

Dadas as especificidades da cada uma das atividades identificadas procede-se em seguida a uma breve introdução de cada uma delas em particular. Para mais detalhes sobre as características e organização de cada uma, devem ser consultados os documentos referentes à caracterização deste macroprocesso (ver fluxogramas em anexo).

M1A1. Plano Estratégico Integrado e Política da Qualidade

Na modelização desta atividade identificam-se os procedimentos e os principais fluxos que enquadram os atividades e tarefas de conceção, formalização e comunicação do plano estratégico integrado do IPAM de Lisboa, documento integrador da estratégia e dos respetivos objetivos da escola. Com base nas orientações da Entidade Instituidora (A), este plano estratégico integrado (B), considerado o principal eixo orientador de todas as atividades executadas pela instituição (C), agrega para cada uma das escolas, diversas componentes intimamente relacionadas, como se constata na figura.

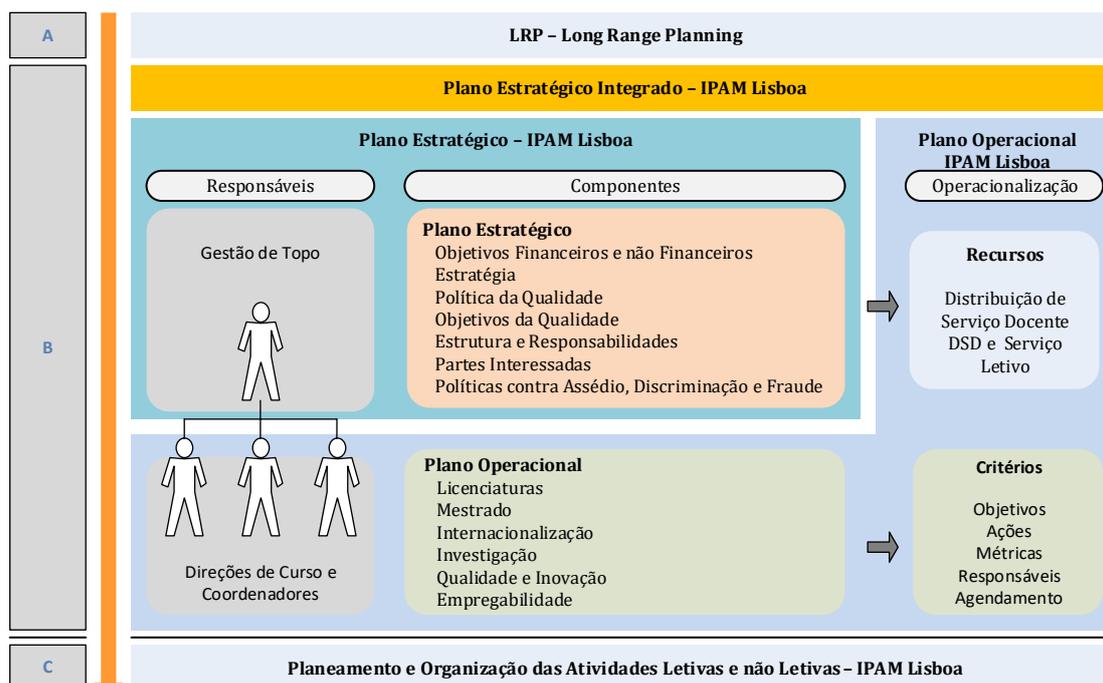


Figura 1 - Plano Estratégico Integrado - IPAM Lisboa

M1A2. Responsabilidades e Intervenientes

A responsabilidade pelo sucesso do sistema de garantia da qualidade é da Direção (ver ponto seguinte inerente à atividade de revisão pela gestão), embora o cumprimento da política da qualidade obrigue a delegar responsabilidades técnicas a diversos e distintos intervenientes internos, que facilmente podem ser visualizados no organigrama da escola IPAM de Lisboa (ver ponto 5). Esta transferência de autoridade para os níveis intermédios de gestão acompanha as práticas de comunicação dos objetivos (estratégicos e operacionais) a toda a estrutura, onde se complementam as diversas práticas de gestão diária (ver ponto 7), de acordo com os canais identificados nos vários macroprocessos.

A escola assume o compromisso de todos os *stakeholders* estarem devidamente envolvidos na aplicação efetiva dos requisitos do sistema. Este envolvimento reflete-se nos diversos processos e atividades onde o IPAM de Lisboa implementa a sua missão, seja através dos fluxos formais, como nas inúmeras reuniões que suportam a implementação, monitorização e comunicação dos objetivos.

M1A3. Acompanhamento da Auditoria Interna

A atividade referente à avaliação do desempenho do sistema, neste caso o acompanhamento dos procedimentos de auditoria interna, estão igualmente consagrados como uma das principais áreas de intervenção da gestão estratégica. Esta atividade insere-se numa das políticas da qualidade, e traduz um enfoque sobre uma das partes da avaliação

de desempenho do sistema (ver figura 13 para mais detalhes). Com isto, a escola focaliza-se na melhoria contínua dos macroprocessos e processos inerentes à sua missão.

M1A4. Revisão pela Gestão

A atividade de revisão do sistema de garantia da qualidade pela gestão é efetuada anualmente, com o envolvimento de vários responsáveis, principalmente da gestão de topo. Esta revisão, que traduz um outro prisma da avaliação de desempenho do sistema, é realizada ao mais alto nível da estrutura, e tem como principal propósito assegurar formalmente que o sistema se mantém devidamente atualizado e adequado. Daí constituir uma importante atividade associada ao objetivo de melhoria contínua, com enfoque sobre uma avaliação da eficácia do sistema implementado. O resultado prende-se com o comprometimento da gestão para com a eficácia do sistema da qualidade.

M1A5. Aprovação do Manual para a Qualidade

O fluxograma interfuncional referente ao macroprocesso 1, agora relativo à atividade de atualização e aprovação do Manual para a Qualidade, constitui uma das principais atividades ligadas ao topo estratégico. Esta atividade de forte envolvimento dos principais intervenientes institucionais e estratégicos incide fundamentalmente sobre a área da qualidade, onde cabe a esta proceder aos melhoramentos a fazerem-se no documento.

M1A6. Monitorização, Avaliação e Melhoria Continua

Todos os macroprocessos e processos são planeados em termos da garantia da qualidade, de forma a aferir a gestão feita ao nível dos indicadores de performance utilizados.

Neste contexto, a área de Garantia da Qualidade promove o acompanhamento permanente do sistema de garantia da qualidade, incidindo sobre o grau de execução dos diferentes procedimentos ou instruções operacionais do sistema, ao nível das atividades e da organização no seu todo. Subjacente a este acompanhamento liga-se o propósito de agir no âmbito do melhoramento dos serviços prestados, e neste sentido nas características dos macroprocessos, processos e atividades ligadas ao serviço prestado, numa perspetiva integradora.

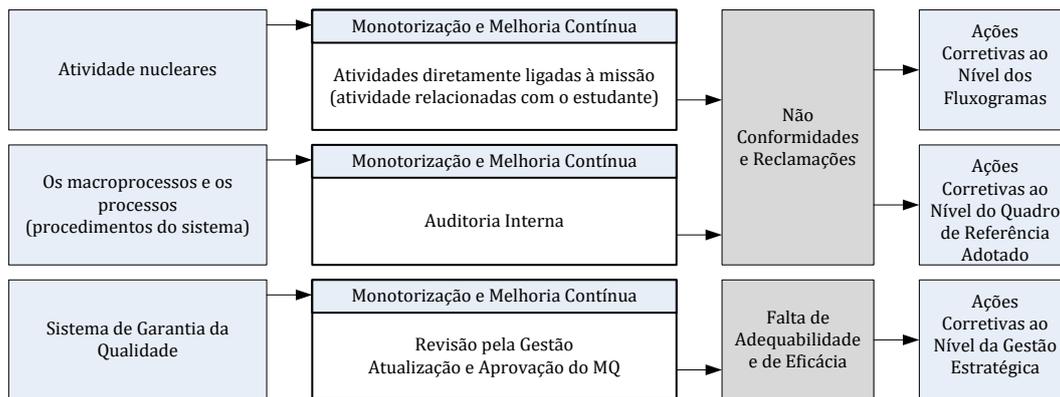


Figura 2 - Áreas de Monitorização e Avaliação do Sistema de Qualidade IPAM Lisboa

A forma como os macroprocessos, processos e atividades são monitorizados e avaliados está sistematizada no mapeamento de cada um deles, onde estão igualmente caracterizados os procedimentos ou instruções operacionais que sustentam a sua execução. Paralelamente é com esta monitorização e avaliação que a instituição implementa as ações necessárias para garantir conformidade face aos objetivos definidos e promover o melhoramento contínuo. A figura seguinte ilustra de forma sintética a natureza e localização dos mecanismos de monitorização e de avaliação dos macroprocessos e processos utilizados pelo IPAM Lisboa.

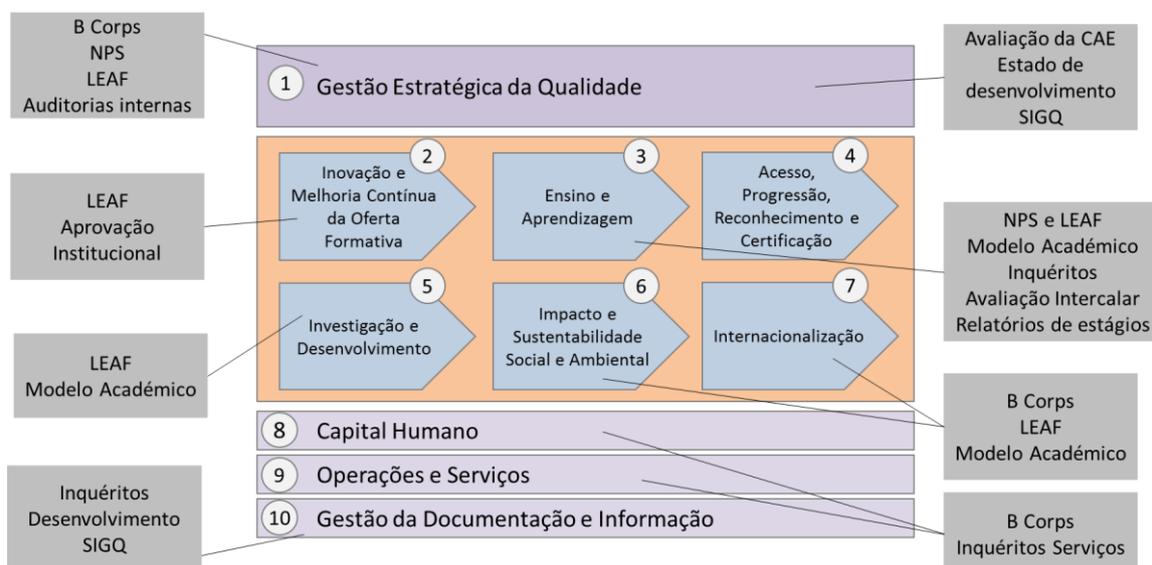


Figura 3 - Mecanismos de Monitorização e Avaliação dos Macroprocessos - IPAM

O IPAM implementa igualmente mecanismos que permitem uma revisão global ao sistema de qualidade, o que permite aplicar ações de melhoria, mas agora vinculada exclusivamente aos órgãos de gestão de topo, numa perspetiva de conformidade e

adequação integradora e globalizante do sistema. Em termos genéricos, as ações de melhoria aqui asseguradas focalizam-se exclusivamente sobre o nível de eficácia do sistema.

M1A7. Avaliação Externa Periódica

Esta atividade refere-se à submissão do sistema de garantia da qualidade perante avaliadores externos. Trata essencialmente de garantir que o IPAM assegura como decisão estratégica a inclusão de avaliadores externos, que de forma cíclica verificam a conformidade do sistema perante os referenciais recomendados ao nível europeu e nacional. Aqui, em particular, os procedimentos seguem as recomendações mencionadas no Manual para o Processo de Garantia da Qualidade (V1.2, outubro 2016). Em complemento, verifica se a instituição considera fundamental ter em apreciação os resultados desta avaliação, como informação relevante para o melhoramento do sistema de garantia da qualidade existente, uma vez que as entidades externas de avaliação são parte interessada.

Como as atividades alusivas a este processo são parte integrante de um processo globalizante, para uma maior e melhor clarificação das várias atividades aqui referidas, deve ser consultado o Manual para o Processo de Auditoria.

12.3.2 M2. Inovação e aprovação da oferta formativa

Devel6pment

Innovate | Improve | Impact

Este macroprocesso, assegura os processos e as atividades referentes à conceção e aprovação da oferta formativa do IPAM de Lisboa. Trata essencialmente das atividades e procedimentos de inovação ligadas à cadeia de valor, nomeadamente os procedimentos e organização aplicados ao desenvolvimento dos cursos a serem ministrados, e se estes respondem efetivamente à missão, às qualificações pretendidas e aos requisitos exigidos pelas partes interessadas.

Processo	Objetivos e Atividades
M2. Inovação e Aprovação da Oferta Formativa 	Este processo existe porque é determinante: <ul style="list-style-type: none"> • Estruturar as atividades associadas à conceção e aprovação de cursos • Assegurar que a nova oferta formativa esteja devidamente sustentada, reconhecida e aprovada pelos <i>stakeholders</i>.
Principais Atividades	A1: Diagnóstico e Criação de Proposta Preliminar A2: Desenvolvimento e/ou reestruturação da oferta formativa A3: Submissão da oferta formativa para a acreditação. A4: Monitorização e Revisão de Cursos

M2A4. Monitorização e Revisão de Cursos

Nesta atividade estão considerados vários processos onde sobressai uma avaliação sobre se a oferta formativa corresponde efetivamente à missão, às qualificações pretendidas, aos requisitos exigidos e às expectativas das partes interessadas. Quando se justifica, o resultado da avaliação implica uma revisão da oferta formativa. Os critérios normalmente assegurados pela escola na monitorização dos cursos existentes são:

1. Adequação às tendências do mercado;
2. Avaliação dos conteúdos programáticos;
3. Nível de progressão dos estudantes;
4. Carga de trabalho e distribuição da mesma na componente prática e teórica;
5. Nível de satisfação dos estudantes;
6. Adequação das opções metodológicas.

Processo	Objetivos e Atividades
M2P4. Monitorização e Revisão de Cursos	Este processo existe porque é determinante: <ul style="list-style-type: none"> • Garantir a supervisão contínua e a revisão periódica da oferta formativa • Avaliar se a oferta formativa se mantém adequada face às expectativas dos estudantes e às necessidades do mercado (partes interessadas).

Principais Atividades	A1: Monitorização e avaliação da oferta formativa A2: Divulgação às partes interessadas A3: Aprovação final.
------------------------------	---

As atividades consideradas neste processo, por estarem fortemente interligadas, são analisadas de forma agregada no mesmo fluxograma. Assim, os procedimentos que envolvem a promoção, monitorização e revisão dos ciclos de estudos em vigor traduzem uma análise conjunta com todas as atividades consideradas.

12.3.3 M3. Ensino e Aprendizagem

Acad3mia

Learning | Teaching | Digital

Este referencial sinaliza o processo referente ao planeamento, organização e controlo da implementação da oferta formativa do IPAM de Lisboa. Trata essencialmente das atividades de forte contacto com o estudante, criadoras de valor, nomeadamente os procedimentos aplicados na execução dos cursos da instituição, e se estes são devidamente planeados e implementados para promover um ambiente de aprendizagem diferenciadora. A sequência de atividades associadas a este processo está sistematizada na figura seguinte, onde se identificam simultaneamente os grupos de trabalho envolvidos (ver quadro 5).

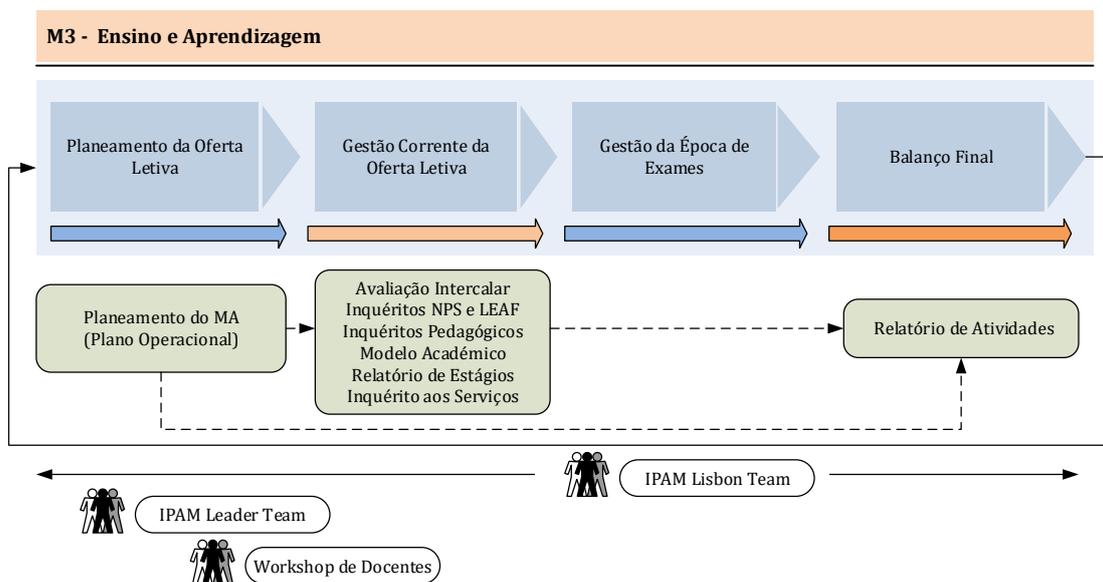


Figura 4 - M3. Ensino e aprendizagem

Processo	Objetivos e Atividades
<p>M3. Ensino e Aprendizagem</p> <p>Acad3mia Learning Teaching Digital</p>	<p>Este processo existe porque é determinante:</p> <ul style="list-style-type: none"> Garantir a implementação de atividades e de procedimentos que assegurem que a oferta formativa existente promova a criação de um ambiente de aprendizagem efetivo, em linha com a missão e com o plano estratégico da instituição.
<p>Principais Atividades</p>	<p>A1: Planeamento das atividades da oferta letiva T1: Planeamento geral T2: Planeamento dos estágios T3: Planeamento da unidade de Estágio (1º ciclo) T4: Planeamento da unidade de Dissertação/Estágio/Projeto (2º ciclo) T5: Gestão de pedidos de creditação</p> <p>A2: Gestão corrente da oferta letiva A3: Gestão da época de exames A4: Balanço final da oferta letiva</p>

M3A1. Planeamento das Atividades da Oferta Letiva

Um dos principais instrumentos de garantia da qualidade do macroprocesso “Ensino e Aprendizagem” é o **Plano da Unidade Curricular** (PUC). Constitui a base da planificação e monitorização geral dos semestres letivos de cada ciclo de estudos, a que o estudante tem acesso via plataforma virtual, ainda antes do início das unidades curriculares programadas. A sua formalização sinaliza inúmeras circunstâncias de interligação entre o docente e o estudante, para além de permitir dar a conhecer a diversos intervenientes a organização e o funcionamento do período letivo. A escola assegura que o planeamento, estrutura e implementação se realizem dentro dos requisitos regulamentares e em resposta às necessidades das diversas partes interessadas, em particular, o estudante e o docente. Nele se inscrevem diversos tópicos, em que se destacam pela sua relevância e impacto os seguintes:

1. Características genéricas da unidade curricular;
2. Objetivos gerais de aprendizagem;
3. Conteúdos programáticos e respetivo cronograma;
4. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos da unidade curricular;
5. Metodologias de ensino (pedagogia, diversidade dos métodos de aprendizagem, regras associadas, alternativas de avaliação e respetivos momentos de avaliação);
6. Definição dos objetivos e competências a desenvolver (fixação de objetivos e resultados de aprendizagem) referentes aos diversos momentos de avaliação;
7. Bibliografia.

Paralelamente, no planeamento de atividades da oferta formativa, convém referir que o estudante tem a possibilidade de enveredar por um estágio curricular e/ou por um estágio extracurricular, este último de forma voluntária e considerada em qualquer altura do seu percurso letivo. No que se refere ao estágio curricular, este está inserido obrigatoriamente numa unidade curricular, o que implica uma estrutura completamente diferente dos estágios extracurriculares. Assim, no âmbito dos estágios curriculares, existem procedimentos que devem ser considerados em relação à licenciatura e ao mestrado (ver regulamento próprio). Concretamente, nestes dois ciclos de estudos do IPAM de Lisboa, existem diferenças significativas entre as unidades curriculares a seguir assinaladas, onde em cada uma delas a opção pode ser o estágio curricular.

Unidade Curricular	Curso
Estágio em Marketing ou Consumo	Licenciatura em Gestão de Marketing
<i>Intership</i>	Licenciatura em Marketing
Dissertação/Projeto Profissional/Estágio Profissional (D/P/E)	Mestrado em Gestão de Marketing

Embora a gestão destas unidades curriculares envolva praticamente os mesmos princípios de atuação que as restantes unidades (e.g., existência de PUC, regulamentos gerais, calendário do ano letivo, material de apoio a docentes) refira-se uma distinção em termos da sua organização. As unidades de Estágio são operacionalizadas em regulamento e cronograma próprios dentro do cronograma do respetivo ano letivo, efetuado anualmente em ambos os ciclos de estudos, em articulação com a área de empregabilidade (ver macroprocesso 4), uma vez que estas unidades preenchem a maior parte das vezes modalidades de imersão experiencial (estágio curricular), mas que existe uma articulação permanente com as empresas que acolhem os estudantes num determinado período de tempo.

M3A2. Gestão Corrente da Oferta Letiva

A gestão corrente da oferta letiva assegura a eficácia da implementação do planeamento efetuado proactivamente. Nesta atividade estão considerados diversos procedimentos que favorecem um ambiente de aprendizagem de qualidade em tempo real. No âmbito da aplicação dos planos das unidades curriculares e da gestão das várias situações que surgem no percurso formativo, o estudante está no centro da gestão diária, por parte da Direção de Curso e coordenação de área científica. Nesta fase do ciclo de estudos são igualmente aplicados instrumentos de monitorização e avaliação dos resultados obtidos.

M3A3. Gestão da Época de Exames

Os procedimentos relativos à avaliação dos estudantes após finalizadas as sessões letivas são aqui considerados. Os critérios e as normas que suportam esta fase estão devidamente publicitados em regulamentação própria, de forma a garantir a transparência a todas as partes interessadas.

M3A4. Balanço Final da Oferta Letiva

O balanço da oferta letiva materializa-se através dos procedimentos efetuados na fase final de cada um dos ciclos de estudos. Consagra no essencial a formalização do relatório de atividades, onde se agrega numa síntese uma avaliação global do plano operacional. É igualmente o momento da identificação dos aspetos de melhoria a implementar, numa lógica de melhoramento contínuo dos processos envolvidos, com base nos resultados dos instrumentos aplicados nas atividades anteriores.

M3A5. Gestão das Reclamações

Esta atividade faz referência aos procedimentos que asseguram que o estudante tem ao seu dispor os meios para proceder à reclamação de uma situação que para ele é insatisfatória.

O IPAM trata com especial atenção estas situações através da intervenção das partes interessadas e junto dos órgãos de gestão respetivos.

12.3.4 M4. Acesso, Progressão, Reconhecimento e Certificação

Succe5s
Access | Progress | Achieve

Este referencial sinaliza o processo referente à identificação e à classificação dos procedimentos que organizam as atividades de admissão, de apoio ao estudante, de gestão da informação relativa à progressão dos estudantes, de reconhecimento das qualificações, onde se inclui a avaliação dos projetos realizados e, por fim, a certificação dos resultados de aprendizagem alcançados.

Processo	Objetivos e Atividades
M4. Acesso, Progressão, Reconhecimento e Certificação 	<p>Este processo existe porque é determinante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dotar a instituição de práticas e de requisitos normativos que forneçam um suporte legal e regulamentar sobre as fases do ciclo de estudos do estudante • Assegurar que as políticas, os processos de admissão e os critérios associados ao “ciclo de vida” dos estudantes sejam implementados de forma consistente.
Principais Atividades	<p>A1: Admissões e matrículas T1: Admissões e matrículas (concursos institucionais) T2: Admissões e matrículas (concursos especiais) A2: Processamento das mensalidades e elaboração de documentação diversa A3: Gestão da progressão dos estudantes T1: Gestão de pedidos de bolsa de apoio ao financiamento (Bolsa DGEs) T2: Gestão de lançamento, validação das notas e inscrições em exames T3: Renovação de inscrições T4: Gestão da mobilidade de estudantes A4: Gestão de pedidos de reconhecimento de qualificações A5: Gestão de pedidos de diploma e certificado A6: Processamento de informação para o ME e A3Es.</p>

Devido ao facto de as atividades alusivas a este processo basearem-se essencialmente em procedimentos administrativos, que facilmente podem ser compreendidos nos fluxogramas analisados, trata-se do seu enquadramento e caracterização apenas no respetivo anexo.

12.3.5 M5. Investigação e Desenvolvimento

Sc1ence

Research | Development | Innovation

Este referencial sinaliza o processo referente à área de investigação desenvolvida pelo IPAM de Lisboa. Trata essencialmente das atividades de promoção, avaliação e controlo das ações relativas ao domínio da investigação. Inserida na missão da escola e na política da qualidade, este domínio visa assegurar uma cultura de investigação, não apenas ao seu quadro de docentes, mas também e, sobretudo, cultivar uma forte aproximação dos estudantes a esta importante variante do seu desenvolvimento formativo. Neste caso, constitui parte da estratégia do IPAM de Lisboa proporcionar as condições para uma forte aproximação entre a vertente ensino e o domínio da investigação. Paralelamente, constitui parte deste referencial garantir que este domínio seja devidamente fonte de reconhecimento para todas as partes interessadas, onde estão incluídos os procedimentos de avaliação dos recursos necessários ao seu efetivo desenvolvimento.

Macroprocesso	Objetivos e Atividades
<p>M5. Investigação e Desenvolvimento</p> <p>Sc1ence Research Development Innovation</p>	<p>Este macroprocesso existe porque é determinante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assegurar que a área da investigação seja devidamente gerida em termos de organização de unidades de investigação, captação de investimento e regimes de incentivo à mesma • Garantir os procedimentos que valorizem em termos económicos o conhecimento produzido pela instituição • Estabelecer os mecanismos de interligação entre a vertente ensino e a vertente investigação • Assegurar que os recursos humanos e materiais sejam avaliados e alocados face aos objetivos • Promover o princípio de melhoria contínua aos mecanismos utilizados no desenvolvimento da investigação.
<p>Principais atividades</p>	<p>A1: Investigação e desenvolvimento profissional nas unidades curriculares A2: Gestão científica das dissertações de mestrado A3: Gestão de projetos de investigação.</p>

M5A1. Investigação e Desenvolvimento Profissional nas Unidades Curriculares

Esta atividade identifica o contacto dos estudantes da licenciatura e do mestrado com a atividade de investigação e desenvolvimento profissional, que se materializa desde o início do ciclo e vai até à obtenção do grau. Em ambos os casos, os estudantes são desde logo familiarizados com a área de investigação científica, nomeadamente sobre a importância desta no avançar do conhecimento no respetivo domínio científico, sobre como aceder à mais recente investigação científica, sobre os *standards* que garantem uma investigação científica de qualidade (*research design*), bem como podem eles próprios desenvolver uma investigação científica de qualidade.

Em ambos os ciclos de estudos, a vertente de investigação é incluída fundamentalmente com base nos princípios do Modelo Académico, nomeadamente na componente ligada à imersão experiencial. Tanto nas unidades curriculares em sala de aula como nos estágios curriculares e projetos profissionais, os estudantes são sensibilizados sistematicamente para o carácter científico e de desenvolvimento profissional dos trabalhos que realizam. O IPAM de Lisboa complementa os princípios do modelo nas várias unidades curriculares que são regularmente consideradas como fundamentais para a inclusão da temática da investigação nos seus programas, essencialmente porque incorporam uma componente metodológica (ex., Investigação e Métodos de Pesquisa, Estudos de Mercado, Desenho de Projeto). Assim, a premência do Modelo Académico obriga a que existam procedimentos para que a maior parte das unidades curriculares da escola integrem na sua conceção (PUC) a organização e o planeamento de trabalhos multidisciplinares com forte imersão experiencial, onde a maior parte dos tópicos desenvolvidos carecem de investigação científica, nomeadamente nas áreas da revisão da literatura e da metodologia científica. Esta atividade busca no essencial uma preocupação constante para com a pesquisa em artigos científicos *peer-reviewed* publicados em revistas científicas.

M5A2. Gestão Científica das Dissertações de Mestrado

Esta atividade assegura os mecanismos de interligação entre a vertente de ensino e a vertente puramente de investigação através da gestão científica dos resultados obtidos pelos estudantes que finalizam os seus trabalhos finais do 2º ciclo. Neste ciclo de estudos, a vertente de investigação é um ponto central, mas aqui trata-se dos procedimentos para avaliar o potencial de publicação em jornais académicos dos trabalhos de Dissertação, Projeto Profissional ou Estágio Profissional efetuados, onde os estudantes podem direcionar, sobre determinadas condições, os resultados do seu trabalho. Em articulação com o orientador, o estudante é convidado a prosseguir o trabalho desenvolvido, agora com o objetivo de publicar o estudo efetuado numa revista científica de referência.

M5A2. Gestão de Projetos de Investigação

Esta atividade insere-se no âmbito das linhas orientadoras do plano estratégico para a investigação, que prevê a criação de uma unidade de investigação com o objetivo de dinamizar toda esta área no IPAM. Nesta área estão igualmente os resultados esperados anualmente. Os procedimentos de melhoria contínua das tarefas inerentes a esta área serão dimensionados aquando da realização do plano estratégico para a investigação.

12.3.6 M6. Impacto e Sustentabilidade Social e Ambiental

Communi7y

Environmental | Social | Cultural

Este referencial sinaliza o processo referente à área de colaboração da escola para com outras instituições, organizações e comunidade em geral. Trata essencialmente das atividades de promoção das relações que a escola estabelece com os *stakeholders* externos. Nestas atividades insere-se todo um vasto conjunto de possibilidades de interface onde primam as ações de colaboração com as organizações e instituições, através da ligação entre as atividades letivas e o mundo empresarial, os vários contributos para o desenvolvimento local, regional e nacional, bem como as ações com a área da responsabilidade social.

Macroprocesso	Objetivos e Atividades
<p>M6. Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade</p> <p>Communi7y Environmental Social Cultural</p>	<p>Este macroprocesso existe porque é determinante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A criação de mecanismos que permitam promover, avaliar e monitorizar as ações de colaboração interinstitucional • Assegurar os procedimentos para a criação e avaliação de interfaces com as empresas, organizações e comunidade em geral • Garantir os mecanismos de promoção e de avaliação dos contributos da instituição para o desenvolvimento local, regional e nacional.
<p>Principais atividades</p>	<p>A1: Desenvolvimento de projetos IPAM Consulting (BASE) A2: Desenvolvimento de projetos IPAM Causa A3: Projetos de Responsabilidade Social nos CEs A4: Estabelecimento de Parcerias Interinstitucionais.</p>

M6A1. Desenvolvimento de Projetos IPAM Consulting (BASE)

Esta atividade trata dos mecanismos que promovem a cooperação interinstitucional do IPAM ao nível da assessoria às empresas e instituições, particularmente com na área do Marketing. Esta interligação constitui um pilar cada vez mais importante no relacionamento da escola com a comunidade, para além de possibilitar ao estudante aplicar as suas competências nas organizações. A colaboração materializa-se com a participação ativa de estudantes e com a supervisão de professores, através de uma unidade organizacional definida para o efeito (BASE), gerida por uma equipa de estudantes, cujo âmbito é a conceção e o desenvolvimento de projetos de consultoria júnior no domínio da gestão de marketing das organizações.

M6A2. Desenvolvimento de Projetos IPAM Causa

Esta atividade reproduz os procedimentos que o IPAM implementa no desenvolvimento de projetos junto da comunidade na área das causas sociais. Para além daqueles que já são uma realidade no campo das ações do Grupo Laureate, o IPAM promove individualmente junto da comunidade a atividade denominada “Projetos IPAM Causa”. Com a organização dos projetos por parte da Associação de Estudantes, esta atividade permite caracterizar os mecanismos de promoção, monitorização e avaliação das ações executadas.

M6A3. Projetos de Responsabilidade Social nos Ciclos de Estudos

Esta atividade atesta os mecanismos desenvolvidos pelo IPAM no domínio da colaboração interinstitucional, com fortes implicações locais e nacionais, mas no estrito domínio da responsabilidade social. Esta atividade é executada com a interligação das partes interessadas com as unidades curriculares dos ciclos de estudos. Mais uma vez o Modelo Académico é aqui introduzido, nomeadamente na vertente da responsabilidade social. Os projetos desenvolvidos no contexto dos planos de estudo de muitas das unidades curriculares são reflexo desta interligação e a sua promoção, monitorização e avaliação são parte integrante desta atividade, que está intimamente relacionada com a gestão do ensino aprendizagem.

M6A4. Estabelecimento de Parcerias Interinstitucionais

Esta atividade, fortemente ligada à área da internacionalização (macroprocesso 5) procura sistematizar as ações que suportam a concretização de relações académicas com outras instituições, no âmbito de parecerias que promovam o intercâmbio do saber especializado entre diversos domínios. Os acordos estabelecidos são concretizados através de protocolos interinstitucionais que possibilitem a mobilidade de estudantes, docentes e outros colaboradores.

12.3.7 M7. Internacionalização



Este referencial sinaliza o processo referente à área de internacionalização do IPAM de Lisboa. Trata essencialmente das atividades de cooperação ao nível internacional, onde se destacam os programas de mobilidade de docentes, pessoal não-docente e estudantes, as parcerias com outras instituições académicas, bem como a participação da escola em atividades de investigação a nível internacional.

Macroprocesso	Objetivos e Atividades
M7. Internacionalização 	Este macroprocesso existe porque é determinante: <ul style="list-style-type: none"> • A criação de mecanismos que permitam promover, avaliar e monitorizar as ações de natureza internacional, ao nível de parecerias, projetos internacionais e de outras formas de colaboração • Garantir os mecanismos de mobilidade dos docentes, pessoal não-docente e estudantes ao nível internacional • Promover o princípio de melhoria contínua aos mecanismos utilizados no desenvolvimento da área da internacionalização.
Principais atividades	A1: Gestão da mobilidade para pessoal docente e não-docente A2: Gestão da mobilidade de estudantes (<i>outgoing</i>) A3: Gestão da mobilidade de estudantes (<i>ingoing</i>) A4: Estabelecimento de parcerias Interinstitucionais A6: Gestão de captação de estudantes internacionais (regulares).

As atividades consideradas neste macroprocesso, por estarem fortemente relacionadas e por envolverem o princípio da internacionalização ligado ao Modelo Académico, com enfoque sobre os procedimentos que permitem a mobilidade dos docentes, não docentes e estudantes, são analisadas apenas nos respetivos fluxogramas. Acresce a esta abordagem a estratégia do IPAM ao nível da captação de estudantes internacionais regulares.

12.3.8 M8. Capital Humano

Este macroprocesso assegura as atividades referentes à gestão dos recursos humanos por parte do IPAM necessários ao cumprimento da sua missão e dos objetivos institucionais. Trata essencialmente das atividades e dos procedimentos que permitem à instituição organizar e implementar de forma rigorosa, transparente e justa os mecanismos para proceder ao recrutamento, formação, avaliação, valorização e reconhecimento dos seus recursos humanos (pessoal docente e não-docente).

Macroprocesso	Objetivos e Atividades
M8. Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir que a instituição dispõe dos mecanismos para as atividades associadas ao recrutamento, gestão e formação dos seus colaboradores • Definir os mecanismos de forma justa e transparente • Dotar a instituição das melhores práticas ligadas à gestão do desempenho.
Principais atividades	<ul style="list-style-type: none"> - Processos de recrutamento e condições de emprego que reconheçam a importância do ensino; - Promoção e oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional; - Incentivar a que a atividade académica promova a ligação entre educação e investigação; - Encorajar a inovação nos métodos de ensino e o uso de novas tecnologias; - Dispor de normas e procedimentos para a recolha e tratamento de informação relativa às competências e aos resultados da atuação do pessoal docente e pessoal não-docente, com vista à avaliação de desempenho, à formação, à promoção e ao reconhecimento do mérito; - procedimentos para regular e garantir os correspondentes processos de tomada de decisão, implementação e follow-up.

12.3.9 M9. Operações e Serviços

Este macroprocesso trata essencialmente das atividades e procedimentos que permitem que a instituição dispõe e implementa de forma eficaz os seus recursos materiais e de apoio às atividades de aprendizagem necessárias ao cumprimento dos objetivos da oferta formativa existente.

Macroprocesso	Objetivos e Atividades
M9. Operações e Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir que a instituição dispõe dos mecanismos que permitem uma gestão eficaz dos recursos materiais e de apoio às atividades de aprendizagem inseridas na sua oferta formativa.
Principais atividades	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilizar recursos de apoio às aprendizagens, desde recursos físicos (instalações, bibliotecas, recursos TIC, equipamentos pedagógicos e científicos, ..., incluindo aspetos relacionados com a segurança e o meio ambiente, bem como com necessidades específicas de estudantes portadores de deficiência) a apoio de tutoria, supervisão e aconselhamento, promovendo a respetiva publicitação junto aos estudantes; - Ter em consideração as necessidades de grupos específicos, como sejam os estudantes em tempo parcial ou empregados, os estudantes internacionais e os estudantes portadores de deficiência; - Dispor de mecanismos que permitem a recolha e análise de informação relativa à manutenção, gestão e adequação dos recursos materiais e serviços de apoio; - Dotar-se de procedimentos para regular e garantir os correspondentes processos de tomada de decisão, implementação e follow-up.

12.3.10 M10. Gestão da Informação

IS2Quality

Monitor | Measure | Inform

Este importante referencial sinaliza o processo referente à gestão da informação, não apenas no domínio da recolha e tratamento desta por parte dos intervenientes da área, mas também na forma como a mesma é publicitada, de forma objetiva, imparcial e precisa aos decisores. Trata das atividades e procedimentos que permitem que a instituição implemente de forma eficaz os mecanismos que autorizam a todos os intervenientes conhecer e gerir os resultados obtidos com todos os instrumentos de monitorização implementados para que possam decidir em conformidade.

Macroprocesso	Objetivos e Atividades
M7. Gestão da Informação  Monitor Measure Inform	<ul style="list-style-type: none"> • Dotar a instituição de mecanismos que garantam a recolha e utilização dos resultados relevantes obtidos com a gestão das áreas nucleares • Garantir os procedimentos que facilitem o processamento da informação de natureza relevante para a tomada de decisão • Criar condições para a disponibilização e comunicação efetiva da informação de forma clara, precisa e imparcial pelos vários intervenientes (internos e externos).
Principais atividades	<ul style="list-style-type: none"> - Dispor de mecanismos que permitem obter informação sobre as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas em relação à qualidade das formações e serviços oferecidos; - Garantir e manter sistemas de recolha de informação fiável para o levantamento de resultados e outros dados e indicadores relevantes - Definir procedimentos para regular e garantir os processos de tomada de decisão relacionados com a utilização dos resultados, bem como as estratégias de atuação para a melhoria dos processos e resultados e o correspondente follow-up; - Desenvolver formas de envolvimento das partes interessadas, designadamente estudantes e pessoal docente e não-docente, na aferição, análise e melhoria dos resultados; - Estabelecer procedimentos para a prestação regular de informação pública acerca de um conjunto pré-definido de dados e resultados.

13. Monitorização e Melhoria Contínua – Atividades Nucleares

Relativamente às atividades nucleares o IPAM atua na monitorização, avaliação e melhoria dos macroprocessos e processos que conduzem à implementação efetiva da sua missão (ver ponto 12.3). O quadro seguinte apresenta a informação documentada destas diferentes áreas, que preenchem as principais saídas das diferentes atividades realizadas pela instituição.

Quadro 13: Principais Documentos Associados às Atividades - IPAM Lisboa.

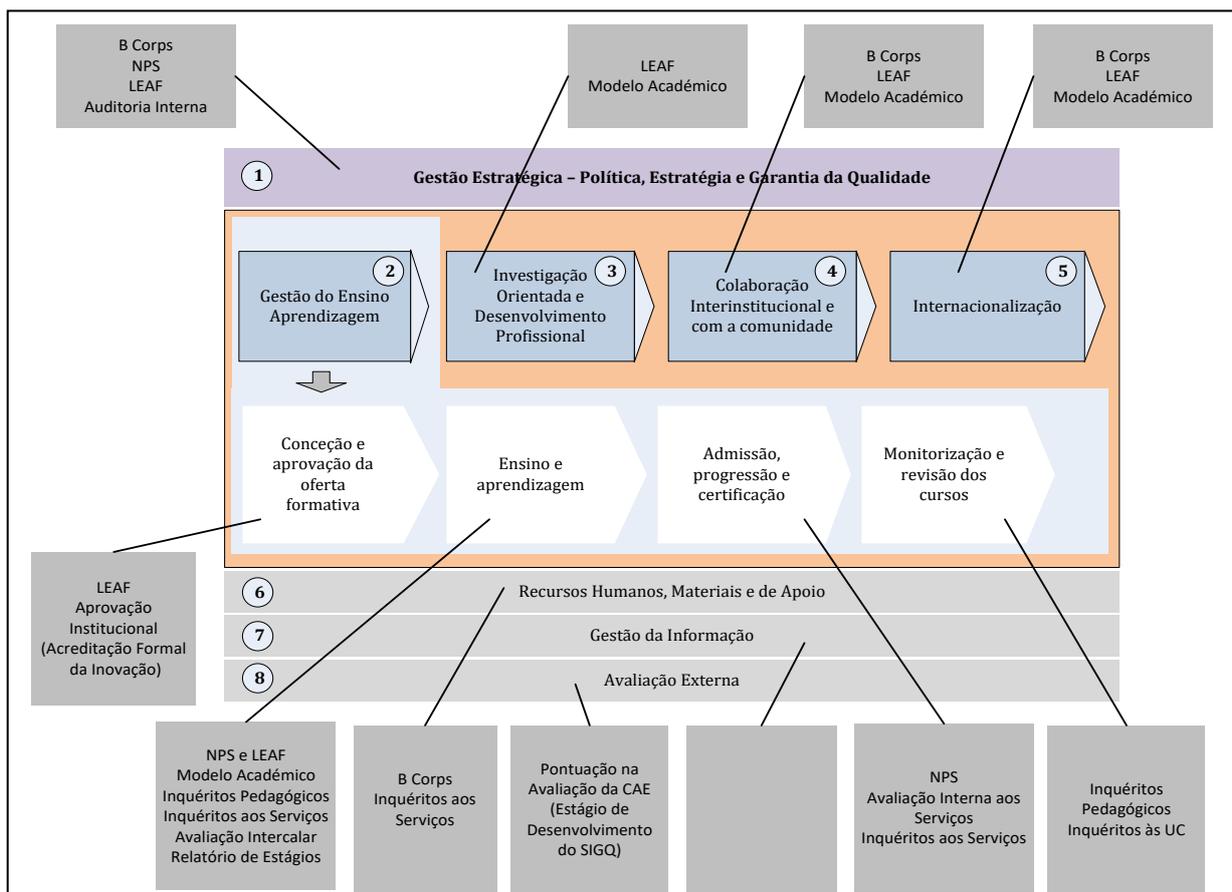
Documento	Designação	Macroprocesso
LRP	Plano Estratégico Laureate Portugal (LRP)	M1
PEI	Plano Estratégico integrado IPAM	M1
PGQ	Política para a Garantia da Qualidade	M1
PO	Plano Operacional (todas as áreas)	M1
DSDSL	Distribuição do Serviço Docente e Serviço Letivo	M1
RAI	Relatório de Auditoria Interna	M1
RRG	Relatório de Revisão pela Gestão	M1
MQ	Manual para a qualidade	M1
POF	Plano da Oferta Formativa	M2
POOF	Portfólio da Oferta Formativa (1º ciclo e 2º ciclo)	M2
PAOF	Plano das Atividades da Oferta Formativa	M2
PUC	Plano da Unidade Curricular	M2
CE	Calendário de Exames	M3
PEST	Protocolo de Estágio (curriculares e extracurriculares)	M4
RAA	Relatório Anual de Atividades	M3
PROF	Plano de Revisão da Oferta Formativa	M3
PDP	Projeto de Desenvolvimento Profissional	M3
PCIEN	Publicação Científica (Projetos 2º ciclo)	M5
PEI	Plano Estratégico de Investigação	M5
RAAI	Relatório Anual de Atividades de Investigação	M5
PBASE	Projeto – IPAM Consulting	M6
PCAUSA	Programa – IPAM Causa	M6
PRS	Projeto – Responsabilidade Social	M6
MOBA	<i>Mobility Agreement</i> (docentes)	M7
TRAA	<i>Training Agreement</i> (não-docentes)	M7
CERA	Contrato Erasmus (docentes e não-docentes)	M7
LEANA	<i>Learning Agreement</i> (estudantes)	M7
CACET	Carta de Aceitação	M7
PROTIN	Protocolo Interinstitucional	M7

Os mecanismos que o IPAM Lisboa utiliza para monitorizar e avaliar os macroprocessos e as atividades associadas e, portanto, os principais documentos sistematizados anteriormente, estão devidamente contextualizados (ver ponto 12.2). Em cada um deles é possível identificar os critérios e os métodos implementados para assegurar o controlo dos

mesmos. O quadro seguinte procura sintetizar as áreas sujeitas ao princípio do melhoramento contínuo, que resulta do processo de mapeamento, com destaque para os fluxogramas respetivos, que se encontram em anexo ao Manual para a QualidadeManual para a Qualidade.

A forma como os macroprocessos, processos e atividades são monitorizados e avaliados está sistematizada no mapeamento de cada um deles, onde estão igualmente caracterizados os procedimentos ou instruções operacionais que sustentam a sua execução. Paralelamente é com esta monitorização e avaliação que a instituição implementa as ações necessárias para garantir conformidade face aos objetivos definidos e promover o melhoramento contínuo. A figura seguinte ilustra de forma sintética a natureza e localização dos mecanismos de monitorização e de avaliação dos macroprocessos e processos utilizados pelo IPAM Lisboa.

Figura 12 - Mecanismos de Monitorização e Avaliação dos Macroprocessos - IPAM.



Para confirmar se os macroprocessos e processos monitorizados e avaliados estão conforme os requisitos legais e normativos, isto é, seguem o quadro de referência recomendável, o IPAM assegura a conceção e a implementação regular de mecanismos de monitorização e avaliação consubstanciados na auditoria interna ao sistema de garantia da

qualidade. Esta atividade traduz uma das componentes do macroprocesso 1 – Gestão Estratégica.

O IPAM implementa igualmente mecanismos que permitem uma revisão global ao sistema de qualidade, o que permite aplicar ações de melhoria, mas agora vinculada exclusivamente aos órgãos de gestão de topo, numa perspetiva de conformidade e adequação integradora e globalizante do sistema. Em termos genéricos, as ações de melhoria aqui asseguradas focalizam-se exclusivamente sobre o nível de eficácia do sistema. Existem para o efeito diferentes atividades relativas a esta revisão pela gestão (ver macroprocesso 1).

12.4.5 Matriz de Participação dos Stakeholders no SIGQ

Quadro 14: Participação dos Stakeholders no Sistema da Qualidade – IPAM Lisboa.

Partes Interessada no SIGQ	Participação em Órgãos Coletivos onde se integra o SIGQ	Principal Foco de Intervenção
Entidade Instituidora	PLT Conselho de Gestão Comissão de Qualidade	Diagnóstico, conceção e coordenação das linhas estratégicas das instituições
Direção de Escola	Conselho de Gestão Conselho Técnico-Científico Conselho Pedagógico Conselho Consultivo Conselho de Avaliação da Qualidade	Diagnóstico, conceção e coordenação das opções estratégicas do IPAM Lisboa. Avaliação do SIGQ implementado.
Diretores de Curso	Conselho de Gestão Conselho Técnico-Científico Conselho Pedagógico Conselho de Avaliação da Qualidade	Planeamento, coordenação e monitorização das atividades relativas à oferta formativa.
Coordenadores de Área Científica	Conselho Técnico-Científico Conselho Pedagógico	Coordenação e monitorização das áreas técnico-científicas inerentes à oferta formativa
Docentes	Conselho Técnico-Científico Conselho Pedagógico (Representante)	Atividades letivas e pronúncia no melhoramento contínuo das mesmas
Pessoal não Docente	Comissão de Qualidade (Serviços académicos)	Atividades não letivas e pronúncia no melhoramento contínuo das mesmas
Estudantes	Conselho Pedagógico Conselho de Avaliação da Qualidade (Representantes)	Promoção de linhas de ação para o melhoramento contínuo da escola
Graduados (Alumni)	Conselho Consultivo	Promoção de linhas de ação para o melhoramento contínuo
Parceiros Externos (Empresas)	Conselho Consultivo	Promoção de linhas de ação para o melhoramento contínuo
Parceiros Externos (instituições)	Conselho Consultivo Conselho de Avaliação da Qualidade	Pronúncia e promoção das intenções estratégicas do IPAM
Provedor do Estudante	Conselho Pedagógico Conselho de Avaliação da Qualidade	Participação ativa na melhoria contínua do processo de aprendizagem e na relação dos estudantes com o IPAM
Presidente da Associação de Estudantes	Conselho de Avaliação da Qualidade	Promoção de linhas de ação para o melhoramento contínuo