

Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados, Oficiais de Contas, Lda.



Ações de Consultoria em Instituições de Ensino Superior (IES)

Relatório

- Instituto Politécnico de Santarém -

Julho 2015

1. Introdução

2. Organização e Gestão da Entidade

3. Estudantes

4. Oferta Formativa

5. Prestação de Serviços

6. Parceiros e Projetos

7. Pessoas

8. Análise Financeira

9. Constatações e Recomendações

10. Anexos



1. Introdução

2. Organização e Gestão da Entidade

3. Estudantes

4. Oferta Formativa

5. Prestação de Serviços

6. Parceiros e Projetos

7. Pessoas

8. Análise Financeira

9. Constatações e Recomendações

10. Anexos

1 . Introdução



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

O presente relatório foi produzido no âmbito do programa de ações de consultoria em 7 Instituições do Ensino Superior (IES) e tem como objetivo proceder a uma avaliação global do Instituto Politécnico de Santarém (IPS) e estabelecer recomendações. **O âmbito previsto para o trabalho a desenvolver contemplava:**

- i) **Avaliação dos Modelos de Governo, organização e decisão;**
- ii) **Gestão de recursos humanos (docentes e não docentes);**
- iii) **Instalações e património;**
- iv) **Contratação externa de bens e serviços/ serviços partilhados.**

Para aprofundar o estudo da realidade das IES envolvidas, optou-se por desdobrar aqueles temas, abordando também outros assuntos que permitissem evidenciar um conjunto de constatações que suportassem recomendações que pudessem acrescentar valor para cada uma das IES envolvida.

O presente documento pretende dar uma visão geral da realidade encontrada no IPS e das recomendações mais pertinentes aplicáveis.

O programa de ações de consultoria para as IES foi desenvolvido e concretizado de acordo com a metodologia estabelecida (figura 1) tendo em consideração não só a legislação aplicável às Universidades e Institutos Politécnicos, mas também as Boas Práticas estabelecidas e Aplicáveis nomeadamente emanadas pelas seguintes entidades: EUA (European University Association), EURASHE (European Association of Institutions in Higher Education), ENQA (European Association for Quality Assurance), EFQM (European Foundation for Quality Management) e A3ES (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior). As fases de execução sumariam-se na página seguinte.

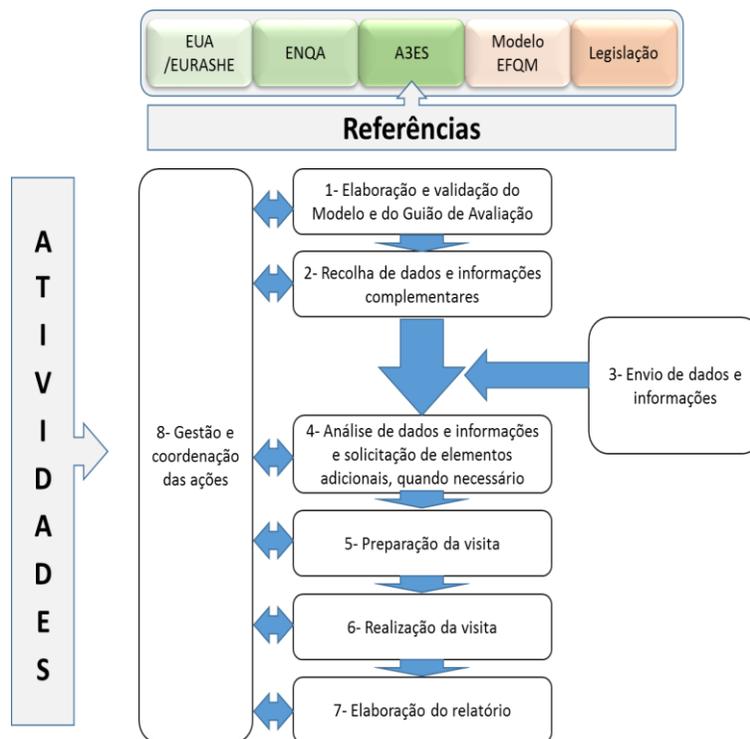


Figura 1 – Metodologia para a concretização do programa de ações de consultoria para as IES

1 . Introdução



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados Oficiais de Contas, Lda.

A metodologia contempla as fases que abaixo sumariamente se descrevem:

- **Elaboração e validação do Modelo e do Guião de Avaliação**, de acordo com a legislação aplicável e as Boas Práticas Aplicáveis;
- **Planeamento, recolha de dados e das informações disponíveis**, de acordo com o estabelecido no Modelo e Guião de Avaliação;
- **Trabalho de campo, através da realização da visita e de reuniões com os principais órgãos de gestão e respetivos serviços**, com vista ao contacto direto e à observação para confirmação e aprofundamento das questões identificadas na fase de análise de dados e preparação da visita;
- **Análise de dados e informações e das informações recolhidas**, bem como dos elementos observados nas visitas e ainda o guião de avaliação com a Informação Fundamental de cada IES;
- **Elaboração do relatório por cada uma das entidades**: que integra o presente relatório.

No relatório reflete-se sobre o modelo de Organização e Gestão da Entidade, os Processos Internos e a Gestão de Recursos (humanos, materiais e tecnológicos), os Estudantes, a Oferta Formativa, a Prestação de Serviços, os Parceiros e a Gestão Financeira da Instituição de Ensino Superior.

De forma a poder realizar-se uma análise mais objetiva, foi estabelecida uma abordagem que permite quantificar o grau de aplicação e desenvolvimento das Boas Práticas Aplicáveis.

1 . Introdução



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados Oficiais de Contas, Lda.

Nos parâmetros avaliados na Organização e Gestão da Entidade encontram-se questões que permitem, em cada vertente, analisar:

- **Estrutura Orgânica**, refletindo sobre a adequação da estrutura orgânica às necessidades e à estratégia da IES;
- **Missão, Visão e Valores**, refletindo sobre a sua definição e divulgação, o seu desdobramento para a estratégia e a capacidade da organização em monitorizar, avaliar e refinar os resultados chave para alcançar a Missão;
- **Estratégia e Objetivos**, refletindo sobre a existência de uma estratégia clara e quantificada, divulgada interna e externamente, desdobrada para o ciclo anual de gestão da IES e para os Serviços e Unidades Orgânicas, com um processo que permita a sua monitorização, avaliação e refinamento;
- **Monitorização, Avaliação e Refinamento da Estratégia e Objetivos**, refletindo sobre a existência de indicadores com metas quantificadas com acompanhamento periódico adequado que permita à IES aferir o seu progresso face à estratégia definida e ao previsto para o ciclo anual de gestão e atuar de acordo com os resultados alcançados;
- **Reporte da Atividade e dos Resultados**, refletindo sobre a existência e divulgação às principais partes interessadas, de relatórios de performance adequados às necessidades da IES que suportem a tomada de decisão;
- **Processos Internos e Gestão de Recursos**, Compras e Aprovisionamento, refletindo sobre a existência de práticas no âmbito das compras e aprovisionamento, das tecnologias de informação e comunicação (TIC), das infraestruturas e equipamentos, da comunicação que permitam à organização gerir os seus processos e recursos de forma eficaz e eficiente.

1 . Introdução



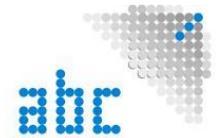
Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados Oficiais de Contas, Lda.

Nas vertentes dos Estudantes, da Oferta Formativa, da Prestação de Serviços, dos Parceiros e Projetos e das Pessoas procedeu-se a uma análise quantitativa dos dados disponibilizados pela IES e a uma análise qualitativa da informação recolhida dos vários documentos disponibilizados e das entrevistas realizadas na fase da Visita e complementou-se com a mesma abordagem que permite quantificar o grau de aplicação e desenvolvimento das Boas Práticas Aplicáveis.

A avaliação constante deste relatório é resultado da análise de toda a documentação disponibilizada pelo IPS, antes, durante e após a Visita embora, uma vez que a avaliação decorreu por amostragem de atividades e pessoas entrevistadas, poderá existir alguma variação entre a avaliação agora apresentada e a realidade detalhada da IES.

Caberá ao IPS avaliar da pertinência e possibilidade de implementar as recomendações apresentadas no último capítulo do presente relatório.

1 . Introdução



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados Oficiais de Contas, Lda.

O Instituto Politécnico de Santarém (IPS), estabelecimento oficial de Ensino Superior, criado, em 26 de dezembro de 1979, integra cinco unidades orgânicas de ensino e investigação:

- ✓ Escola Superior Agrária de Santarém (ESAS);
- ✓ Escola Superior de Desporto de Rio Maior (ESDRM);
- ✓ Escola Superior de Educação de Santarém (ESES);
- ✓ Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém (ESGTS);
- ✓ Escola Superior de Saúde de Santarém (ESSS).

A ESSS encontra-se certificada segundo o referencial da ISO 9001 (Sistema de Gestão da Qualidade) desde 2009.



1. Introdução

2. Organização e Gestão da Entidade

3. Estudantes

4. Oferta Formativa

5. Prestação de Serviços

6. Parceiros e Projetos

7. Pessoas

8. Análise Financeira

9. Constatações e Recomendações

10. Anexos

2. Organização e Gestão da Entidade



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados Oficiais de Contas, Lda.

Neste capítulo foram avaliadas 6 vertentes da Organização e Gestão da Entidade, sendo elas: 1) Estrutura Orgânica; 2) Missão, Visão e Valores; 3) Estratégia e Objetivos; 4) Monitorização, Avaliação e Refinamento da Estratégia e dos Objetivos; 5) Reporte da Atividade e dos Resultados; 6) Processos Internos e Gestão de Recursos.

A informação referente a este capítulo é apresentada em tabelas, por vertente acima listada, onde constam afirmações relativas a práticas, documentos e/ ou dados que foram analisados e/ ou disponibilizados ao longo dos 3 dias de Visita.

Para a quantificação na vertente de Organização e Gestão da Entidade recorreu-se à pontuação dos parâmetros acima apresentados com uma escala de 5 níveis entre 0% e 100%, de acordo com o apresentado na tabela 1. Com base na pontuação dos parâmetros, estabeleceu-se o perfil da IES quanto ao grau de aplicação das Boas Práticas Aplicáveis, permitindo a apresentação do gráfico RADAR com o nível de desenvolvimento de cada um dos 6 parâmetros avaliados.

Tabela 1 – Escala de pontuação e descrição correspondente utilizadas no presente relatório para a avaliação da Organização e Gestão da Entidade

Descrição	Pontuação
Sem evidências ou evidências sem relevância	0%
Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	25%
Algumas evidências ténues de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	50%
Boas evidências de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	75%
Excelentes evidências de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	100%

2. Organização e Gestão da Entidade



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

2.1 Estrutura Orgânica

Lista de verificação	Descrição	Observações
A estrutura orgânica é adequada à estratégia da organização	Algumas evidências ténues de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	A estrutura orgânica não se encontra adequada, não sendo potenciadora da flexibilidade de funções e da polivalências das pessoas. Os Diretores das Unidades Orgânicas são eleitos pelos seus pares, dificultando o alinhamento em toda a organização.
É promovida uma cultura que apoia a geração e desenvolvimento de novas ideias e formas de pensar, de forma a fomentar a inovação e o desenvolvimento organizacional	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	Verificou-se abertura para a geração e desenvolvimento de novas ideias, embora não se tenha identificado uma abordagem sólida.
A delegação de competências permite que a organização seja ágil	Boas evidências de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	Delegação de competências é adequada às necessidades do IPS.

Foi possível constatar que neste parâmetro da estrutura orgânica, o IPS apresenta as seguintes características:

- Diretores das Unidades Orgânicas eleitos pelos seus pares;
- Estrutura orgânica com margem de melhoria ou não potenciadora da flexibilidade de funções e da polivalência das pessoas;
- Delegação de competências adequada às necessidades do IPS;

2. Organização e Gestão da Entidade



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados, Oficiais de Contas, Lda.

2.2 Missão, Visão e Valores

Lista de verificação	Descrição	Observações
A Missão, a Visão e os Valores foram definidos e divulgados	Algumas evidências ténues de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	A Missão, Visão e Valores encontram-se definidos e divulgados no Plano Estratégico de 2012-2014, contudo não está assegurado que as mesmas se encontram adequadas para a estratégia 2014-2018, que ainda se encontra em fase de definição. Embora exista preocupação em concretizar a Missão, Visão e Valores, não foi identificada uma abordagem que permita garantir a sua revisão periódica para avaliar da sua adequabilidade ao longo do tempo.
Existe um processo de revisão da Missão, Visão e Valores de modo a mantê-los atualizados	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	Embora exista preocupação em concretizar a Missão, Visão e Valores, não foi identificada uma abordagem que permita garantir a sua revisão periódica para avaliar da sua adequabilidade ao longo do tempo.
Existe um processo para efetuar a avaliação do progresso face à Visão e aos objetivos estratégicos	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	Não foi verificada a definição da frequência para realização do acompanhamento dos planos de atividades, apesar de à data da visita o plano de 2015 não se encontrava elaborado. Relativamente ao plano estratégico 2012-2014 não foi evidenciada a periodicidade de acompanhamento, bem como conclusões e aprendizagens desse mesmo acompanhamento.
Foi estabelecida e mantida uma estratégia clara para alcançar a Missão e Visão.	Sem evidências ou evidências sem relevância	A estratégia de 2014-2018 encontra-se em fase de definição/elaboração, estando previsto estar concluída no decorrer de 2015, consequentemente a Missão, Visão e Valores não se encontram vertidos em Plano Estratégico.
Foram identificados e são compreendidos os Resultados Chave requeridos para alcançar a Missão	Sem evidências ou evidências sem relevância	

2. Organização e Gestão da Entidade



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados Oficiais de Contas, Lda.

2.2 Missão, Visão e Valores - continuação

Lista de verificação	Descrição	Observações
Identificam, compreendem e antecipam evoluções no seu ambiente externo	Algumas evidências ténues de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	Realização de análise SWOT e identificação de fatores da envolvente externa mais capazes de condicionar a ação estratégica (PEST) na definição da estratégia 2012-2014.
Identificam, analisam e compreendem indicadores externos, tais como económicos e tendências na sociedade, que poderão afetar a organização	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	Embora se tenha constatado a preocupação em refletir sobre a envolvente externa, não foi identificada uma abordagem sólida que permita a identificação e análise de indicadores externos que possam ter impacto na organização.
Comparam o seu desempenho com benchmarks relevantes para compreenderem os seus pontos fortes e áreas de melhoria	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	Não foi identificada uma abordagem sólida de comparação do desempenho com benchmarks embora se tenha constatado a preocupação em comparar o desempenho e práticas com outras entidades.
Foram adotados mecanismos eficazes para compreender os cenários futuros e gerir os riscos estratégicos associados	Sem evidências ou evidências sem relevância	Não foi identificada uma abordagem para a compreensão de cenários futuros e gestão dos riscos associados

2. Organização e Gestão da Entidade



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados, Oficiais de Contas, Lda.

2.2 Missão, Visão e Valores - continuação

Lista de verificação	Descrição	Observações
Estão claramente identificados os diferentes grupos de stakeholders externos e são desenvolvidas abordagens para compreender, antecipar e responder às suas diferentes necessidades e expetativas	Algumas evidências ténues de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	Existência de uma listagem com os stakeholders externos no Relatório de Atividades de 2013, no entanto, são apenas os grandes grupos existentes, não particularizando nenhum. Existe uma análise, por stakeholder, do poder vs nível de interesse, representada no PE 2012-2014, contudo existe margem para melhoria na compreensão, antecipação e resposta às suas necessidades e expectativas.
Foram identificadas parcerias estratégicas e operacionais com base nas necessidades estratégicas e organizacionais e nas capacidades e pontos fortes da organização	Algumas evidências ténues de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	Está definida uma listagem dos protocolos e parcerias existentes no IPS (Site) e o âmbito das parcerias é referida por diversas vezes nos "pontos fortes" da análise SWOT realizada. No entanto, não há evidência do impacto que as mesmas têm no IPS.
Estão envolvidos em parcerias que possibilitam aumentar o valor acrescentado para os respetivos stakeholders através de competências, sinergias e da simplificação de processos	Algumas evidências ténues de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	



2. Organização e Gestão da Entidade

2.2 Missão, Visão e Valores - continuação

Foi possível constatar que neste parâmetro da missão, visão e valores, o IPS apresenta as seguintes características:

- Missão, visão e valores definidos e divulgados, contudo não se encontra assegurada a sua adequabilidade para a nova estratégia, dado não estar definida;
- Fragilidades no desdobramento da missão e visão para a estratégia;
- Falta de práticas sistematizadas de comparação com benchmarks;
- Margem para melhoria na aplicação sistemática de ferramentas para identificar, compreender e antecipar evoluções no seu ambiente externo;

2. Organização e Gestão da Entidade



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados Oficiais de Contas, Lda.

2.3 Estratégia e Objetivos

Lista de verificação	Descrição	Observações
Os objetivos estratégicos foram definidos e divulgados	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	A estratégia para 2014-2018 ainda não se encontra definida e, por conseguinte, não existem objetivos estratégicos delineados. Contudo, no PE 2012-2014 foi definido um mapa estratégico, com o intuito de constituir a representação gráfica do caminho a percorrer para a realização da missão e visão do IPS, através da definição de objetivos e das suas relações causa-efeito.
Existe um processo de assegurar que os objetivos estratégicos são revistos e atualizados	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	Embora a preocupação em concretizar os Planos de Ações e PE 2012-2014 (dado que não existe nenhum em vigor), não foi identificada uma abordagem que permita garantir a sua revisão periódica para avaliar a sua adequabilidade ao longo do tempo.
Existe um plano estratégico definido, atualizado, aprovado e difundido	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	Existe um Plano Estratégico de 2012-2014, contudo ainda não está terminado o PE de 2014-2018. O IPS definiu um Mapa Estratégico no PE 2012-2014, utilizando deste modo ferramentas de gestão.
O plano estratégico foi desdobrado de modo a envolver e responsabilizar todas as Unidades Orgânicas e Serviços	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	A estratégia para 2014-2018 ainda não se encontra definida e, por conseguinte, não existem objetivos estratégicos delineados e desdobrados junto das unidades orgânicas. No entanto, é visível a preocupação deste desdobramento no plano anterior.

2. Organização e Gestão da Entidade



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados, Oficiais de Contas, Lda.

2.3 Estratégia e Objetivos - continuação

Lista de verificação	Descrição	Observações
O plano Estratégico é regularmente monitorizado	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	Não há evidências de um processo de monitorização, avaliação e refinamento da estratégia, na medida em que não se verificou a monitorização da estratégia definida para 2012-2014 e uma vez que não existe plano estratégico de 2014-2018
Foram identificados os resultados a alcançar e os respetivos indicadores de desempenho e foram estabelecidas metas baseadas na comparação do seu desempenho com o de outras organizações e com a Missão e Visão	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	A estratégia para 2014-2018 ainda não se encontra definida e, por conseguinte, não existem objetivos estratégicos delineados. Contudo, no PE 2012-2014 foi elaborado um mapa estratégico, com o intuito de constituir a representação gráfica do caminho a percorrer para a realização da missão e visão do IPS, através da definição de objetivos e das suas relações causa-efeito
Foram estabelecidos e caracterizados os indicadores de performance	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	A estratégia para 2014-2018 ainda não se encontra definida e, por conseguinte, não foram identificados resultados a alcançar e respetivos indicadores. Contudo, no PE 2012-2014 foi elaborado um mapa de indicadores, onde são identificados os indicadores de medida associados a cada objetivo, constando também as metas e desvios.
É assegurado que aos seus dirigentes é disponibilizada informação suficiente e precisa que os apoie na tomada de decisões atempadas e eficazes, possibilitando-lhes prever eficazmente o desempenho futuro da organização	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	Os relatórios de atividades refletem um diversificado leque de indicadores, contudo existe margem para melhoria no que concerne à reflexão sobre os resultados alcançados na tomada de decisões
Utilizam dados e informação sobre o desempenho atual para identificar oportunidades de inovar	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	
Existe uma metodologia estruturada da análise de risco	Sem evidências ou evidências sem relevância	Não foi verificada a definição de uma metodologia estruturada para a realização de análise de risco



2. Organização e Gestão da Entidade

2.3 Estratégia e Objetivos - continuação

Foi possível constatar que neste parâmetro da estratégia e objetivos, o IPS apresenta as seguintes características:

- Estratégia não se encontra definida;
- Estratégia insuficientemente quantificada;
- Processo para definição, monitorização, avaliação e refinamento da estratégia não definido, existindo margem para melhoria uma vez que não foi evidenciada a monitorização da anterior estratégia definida;
- Não se encontra assegurado o desdobramento da estratégia para o ciclo anual de gestão.

2. Organização e Gestão da Entidade



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

2.4 Monitorização, Avaliação e Refinamento da Estratégia e Objetivos

Lista de verificação	Descrição	Observações
Os indicadores de performance são recolhidos em tempo, tratados e divulgados	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	A estratégia para 2014-2018 ainda não se encontra definida, reportando-nos ao PE de 2012-2014. Contudo não existe uma recolha, tratamento e divulgação sistemática dos indicadores de performance, apenas aquando da elaboração dos relatório de Atividades.
Os indicadores de performance são analisados de forma a suportarem a tomada de decisões	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	
É utilizado um conjunto equilibrado de resultados para rever o progresso, proporcionando aos stakeholders chave uma visão de prioridades, de longo e curto prazo, com uma definição clara das relações de causa-efeito	Sem evidências ou evidências sem relevância	Não existem indicadores de resultados ou de impacto e não foi identificada estratificação dos indicadores, não se evidenciado abordagem que permita a identificação de prioridades.
São utilizadas tecnologias de informação e comunicação eficazes para apoiar as atividades de monitorização	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	Embora seja uma possível intenção, as TIC ainda não são utilizadas para monitorizar e avaliar a execução da estratégia definida e das atividades correntes. Não se encontra estabelecida uma periodicidade para esta monitorização e não foi identificada uma abordagem sólida que permita a avaliação e refinamento dos resultados alcançados.
A estrutura da organização está suportada por uma rede de processos-chave que permite executar a estratégia alcançando o equilíbrio em termos de eficácia e eficiência	Algumas evidências ténues de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	De acordo com o Manual da Qualidade, o IPS tem implementada uma abordagem por processos, ou seja, existem processos de suporte e processos de prestação de serviços. No entanto, os mesmos encontram-se em fase de melhoria.



2. Organização e Gestão da Entidade

2.4 Monitorização, Avaliação e Refinamento da Estratégia e Objetivos – continuação

Foi possível constatar que neste parâmetro da monitorização, avaliação e refinamento da estratégia e objetivos, o IPS apresenta as seguintes características:

- Existência de preocupação com a monitorização, nomeadamente com a dificuldade das atividades não estarem ainda suportadas em tecnologias de informação e comunicação;
- Monitorização não suportada em aplicações informáticas;
- Monitorização não efetuada de forma sistemática / adequada de forma a permitir uma avaliação atempada dos resultados alcançados e apoiar a tomada de decisão, dado que não existem evidências da monitorização do PE anterior.

2. Organização e Gestão da Entidade



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados, Oficiais de Contas, Lda.

2.5 Reporte da Atividade e dos Resultados

Lista de verificação	Descrição	Observações
São elaborados relatórios de performance	Algumas evidências ténues de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	É assegurada a elaboração de relatórios de reporte, de acordo com o estipulado legalmente - Relatório de Atividades e relatórios de gestão.
Os relatórios de performance estão definidos quanto ao seu conteúdo e periodicidade	Algumas evidências ténues de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	São assegurados os relatórios de performance/ reporte anuais do IPS, de acordo com os prazos estabelecidos
Os relatórios de performance são emitidos em tempo e difundidos a níveis adequados de gestão e responsabilidade	Boas evidências de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	São assegurados os relatórios de performance/ reporte estabelecidos na legislação aplicável, de acordo com os prazos estabelecidos e são divulgados internamente
Os relatórios de performance são analisados de modo a suportarem a tomada de decisões	Sem evidências ou evidências sem relevância	Ao nível estratégico não foi evidenciada reflexão sobre os resultados anteriores para os ciclos seguintes

2. Organização e Gestão da Entidade



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

2.5 Reporte da Atividade e dos Resultados - continuação

Lista de verificação	Descrição	Observações
São utilizadas tecnologias de informação e comunicação eficazes para apoiar as atividades de reporte	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	As TIC não são utilizadas para monitorizar e avaliar a execução da estratégia e do planeamento operacional, embora seja essa a intenção
Asseguram transparência no reporte aos stakeholders chave, incluindo os órgãos de administração adequados	Algumas evidências ténues de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	São assegurados os relatórios de performance/ reporte estabelecidos na legislação aplicável e são distribuídos aos stakeholders chave
Asseguram transparência e responsabilidade para com os stakeholders e a sociedade em geral relativamente ao seu desempenho	Algumas evidências ténues de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	Os relatórios de performance não vão além do que é exigido na legislação aplicável e nem sempre são colocados no site institucional

Foi possível constatar que neste parâmetro de reporte da atividade e dos resultados, o IPS apresenta as seguintes características:

- São efetuados os relatórios de reporte de acordo com o estipulado legalmente;
- Falta de práticas de reflexão dos resultados anteriores e respetivo impacto no planeamento do ciclo seguinte.
- Não tem implementada abordagem sólida de reporte ao nível do Plano de Desenvolvimento Estratégico.

2. Organização e Gestão da Entidade



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados, Oficiais de Contas, Lda.

2.6 Processos Internos e Gestão de Recursos

Lista de verificação	Descrição	Observações
Existem planos anuais de aquisição para os principais produtos/serviços	Algumas evidências ténues de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	Existência de planeamento anual de aquisições para os "consumos gerais"
É efetuada uma segmentação das compras por produtos/serviços, e também por Unidade Orgânica/ Serviço (análise ABC)	Algumas evidências ténues de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	Existe essa preocupação, contudo não é efetuada de forma formal.
Existe uma listagem dos principais fornecedores	Sem evidências ou evidências sem relevância	Não foi identificada abordagem para a avaliação documentada dos principais fornecedores, nem a sua listagem.
São controlados os limites de contratação por fornecedor	Excelentes evidências de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	Limites de contratação controlados por fornecedor
É realizada uma avaliação documentada do desempenho dos principais fornecedores	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	Não foi identificada abordagem sólida que permita a identificação e avaliação dos fornecedores críticos para a organização
As infraestruturas e equipamentos relevantes são controlados	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	Embora tenham sido evidenciados esforços no sentido de identificar as infraestruturas e equipamentos críticos para o IPS, não foi identificada uma abordagem que permita a gestão das infraestruturas e equipamentos que inclua a identificação, controlo e manutenção das infraestruturas e equipamentos críticos
A manutenção preventiva das infraestruturas e equipamentos está planeada e é realizada	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	Não foram evidenciadas práticas sistemáticas de planeamento, realização e avaliação de manutenção preventiva

2. Organização e Gestão da Entidade



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores
Oficiais de Contas, Lda.

2.6 Processos Internos e Gestão de Recursos - continuação

Lista de verificação	Descrição	Observações
É efetuada a gestão e acompanhamento dos contratos existentes no âmbito da manutenção de equipamentos	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	Identificada alguma dificuldade em controlar a execução dos contratos de manutenção
Os espaços são geridos de forma a maximizar o seu aproveitamento	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	A gestão de espaços é assegurada por escola não havendo mecanismos disponíveis que permitam aferir a sua eficácia e eficiência
O património está totalmente inventariado e registado	Boas evidências de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	Todas as escolas têm o seu património inventariado
São utilizadas TIC eficazes para a gestão dos processos e atividades	Boas evidências de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	São disponibilizadas TIC eficazes para a gestão dos processos de suporte e para a gestão da atividade (Sigarra, plataformas de ensino à distância, Rh e contabilidade, GDOC). Contudo existe uma grande dispersão de Recursos Humanos afetos ao serviços de informática, uma vez que os serviços não se encontram centralizados
As aplicações informáticas estão integradas de forma a permitir o carregamento único da informação e a eliminar redundâncias	Algumas evidências ténues de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	Opinião dos entrevistados muito favorável às aplicações informáticas disponíveis. Existe domínio das 3 aplicações essenciais, contudo verifica-se dependência no que diz respeito à conceção do GDOC e potenciais problemas de segurança de informação.
As aplicações informáticas respondem às necessidades dos serviços	Boas evidências de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	

2. Organização e Gestão da Entidade



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

2.6 Processos Internos e Gestão de Recursos - continuação

Lista de verificação	Descrição	Observações
Os acessos às aplicações informáticas são geridos de forma a garantir a segurança, integridade e fiabilidade da informação	Algumas evidências ténues de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	São elaborados backup's semanais, em especial do sigarra. Existência de potenciais problemas de segurança de informação (intrusão interna).
A segurança da informação crítica constante das aplicações informáticas é gerida e são assegurados backups que permitem a sua recuperação em caso de catástrofe	Boas evidências de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	
Estão estabelecidos planos de emergência para as áreas críticas	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	Não foram evidenciados planos de emergência na maioria dos casos, contudo verificou-se preocupação nesta área.
O processo de identificação, divulgação interna e gestão de fontes de financiamento foi definido e encontra-se implementado	Algumas evidências ténues de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	Identificadas as três fontes de financiamento: orçamento de estado, propinas e receitas próprias.
O processo de identificação, divulgação interna e gestão de fontes de financiamento é eficaz	Algumas evidências ténues de concretização de Boas Práticas Aplicáveis	

2. Organização e Gestão da Entidade



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados Oficiais de Contas, Lda.

2.6 Processos Internos e Gestão de Recursos - continuação

Lista de verificação	Descrição	Observações
O processo de promoção e comunicação externas encontra-se definido e implementado	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	Não existem evidências de uma definição de um plano de comunicação externa. No entanto, segundo os entrevistados, existe grande margem para melhoria na divulgação para o exterior, não só da oferta formativa disponibilizada, mas também de todas as boas práticas desenvolvidas pelo IPS. Quanto à comunicação interna, a mesma não é eficaz. Impõe-se a necessidade de fase top-down, uma vez que atualmente as fontes de legitimidade das unidades orgânicas não vêm de cima. Cada escola funciona como uma só. A criação de um modelo matricial iria permitir melhorar a comunicação interna.
O processo de promoção e comunicação interna é eficaz	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	
O processo de promoção e comunicação externa é eficaz	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	
Foi concebido e implementado o Sistema Integrado de Garantia da Qualidade, de acordo com os referenciais da A3ES	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	Não existe um sistema de garantia de qualidade implementado, nem a prática de tratamento de indicadores que permita a identificação de ações de melhoria e corretivas. A ESS encontra-se certificada desde 2009, tendo implementado um Sistema de Gestão da Qualidade segundo o referencial da 9001.

2. Organização e Gestão da Entidade



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

2.6 Processos Internos e Gestão de Recursos - continuação

	Diurno					Noturno				
	ESAS	ESDRM	ESES	ESGT	ESSS	ESAS	ESDRM	ESES	ESGT	ESSS
Ensino Teórico 1)	38,05%	34,69%	47,47%	18,53%	76,46%	9,74%	9,89%	14,42%	7,42%	18,77%
Ensino Prático 2)	14,13%	49,92%	30,91%	0%	11,38%	2,19%	5,07%	0,86%	0%	3,39%
Apoio ao Ensino 3)	8,88%	11,61%	1,26%	8,52%	13,20%	2,18%	0%	0,40%	5,24%	0%
Total	24,11%	26,74%	34,31%	16,43%	41,46%	5,11%	7,77%	8,42%	7,42%	9,32%

Nota: os dados tiveram como base os ficheiros em Excel, disponibilizados pelo IPS

- 1) Diz respeito às salas de aula;
- 2) Diz respeito aos laboratórios, oficinas, herbário e salas de prova;
- 3) Diz respeito aos Auditórios, Bibliotecas e Anfiteatros.

A tabela representa a taxa de ocupação das salas do IPS por Escola, diurna e noturna. Assim, é possível constatar que nenhuma escola chega aos 50% de ocupação das suas salas, sendo que a mais próxima desse valor é a **ESDRM**, em regime diurno, nos laboratórios, oficinas, herbário e salas de prova (ensino prático).

De referir que no regime noturno, a taxa de ocupação das salas de todas as escolas não perfaz os 10%.

2. Organização e Gestão da Entidade



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

2.6 Processos Internos e Gestão de Recursos - continuação

Foi possível constatar que neste parâmetro de processos internos e gestão de recursos, o IPS apresenta as seguintes características:

- Não tem uma abordagem para a avaliação documentada dos principais fornecedores que permita optar pelos fornecedores mais adequados às suas necessidades;
- Tem um plano anual de compras para as "necessidades gerais" que permite ganhos de escala nas compras, podendo abranger mais tipos de serviços/ produtos;
- Detém aplicações informáticas (SIGARRA, GDOC, contabilidade e tesouraria) que abrangem as principais áreas de atividade dos Serviços e Unidades Orgânicas, com margem para melhoria na sua integração ;
- Tecnologias de informação e comunicação (TIC) suficientes e adequadas às necessidades do IPS;
- Dependência no que diz respeito à conceção do GDOC;
- Não é realizada manutenção preventiva das infraestruturas e equipamentos considerados críticos, bem como as mesmas não se encontram identificadas. Dado não se realizar manutenção preventivas, não existem planos de contingência;
- Existência de potenciais problemas na segurança, uma vez que não são realizados, nem estão previstos, simulacros;
- Ainda não existe um sistema de garantia de qualidade implementado, nem a prática de tratamento de indicadores que permita a identificação de ações de melhoria e corretivas;
- Gestão de espaços não permite a maximização do aproveitamento.



1. Introdução

2. Organização e Gestão da Entidade

3. Estudantes

4. Oferta Formativa

5. Prestação de Serviços

6. Parceiros e Projetos

7. Pessoas

8. Análise Financeira

9. Constatações e Recomendações

10. Anexos

3. Estudantes

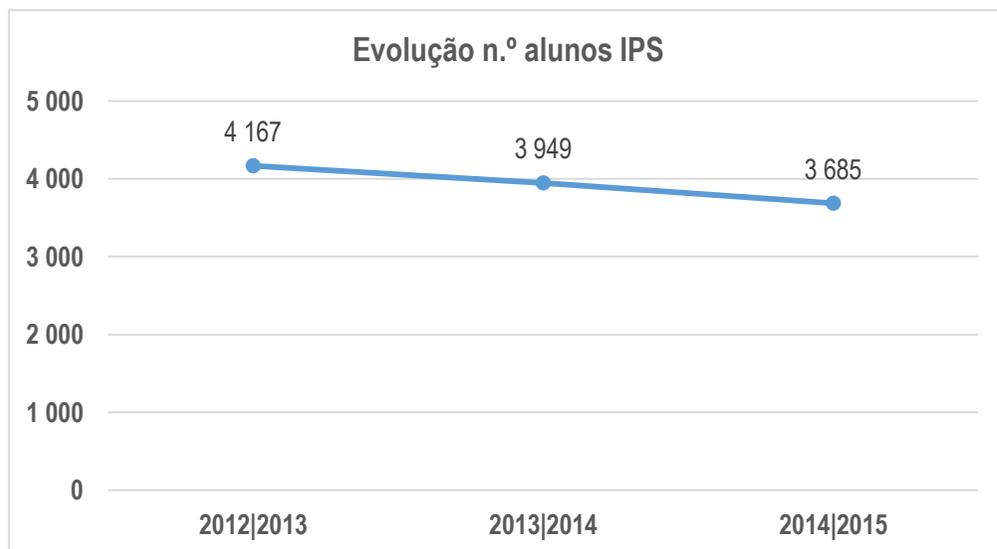


Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

3.1 Evolução do número de alunos do IPS

Global IPS		
2012 2013	2013 2014	2014 2015
4.167	3.949	3.685

Com base nos dados relativos ao número de alunos inscritos no IPS, é possível verificar que nos últimos anos tem existido uma diminuição do número de alunos.



Analisando a variação percentual entre os três anos em análise, verifica-se uma diminuição de 11,57% de alunos inscritos.

A maior redução ocorreu entre os anos letivos 2013/2014 e 2014/2015, correspondendo a 6,69%.

Nota: os dados tiveram como base o ficheiro referente às propinas

3. Estudantes



3.2 Evolução do número de alunos por escola

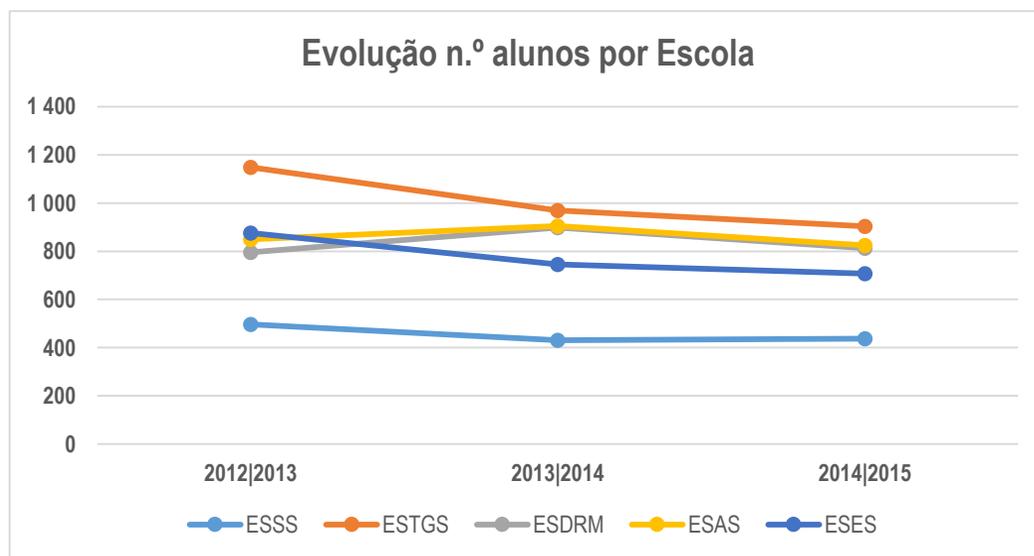
Número de alunos matriculados / escola			
	2012 2013	2013 2014	2014 2015
ESSS	496	431	438
ESTGS	1.149	969	903
ESDRM	796	898	812
ESAS	850	905	825
ESES	876	746	707
TOTAL	4.167	3.949	3.685

Tal como no diapositivo anterior, de forma geral, é possível constatar uma diminuição do número de alunos ao longo dos últimos três anos letivos, em todas as escolas, com exceção da ESDRM, onde se verifica um aumento de cerca de 2% .

A ESAS foi a escola com menor diminuição (2,9%), enquanto que a ESTGS foi a escola com maior redução do número de alunos (21,4%).

Quando analisada a evolução entre 2012/2013 e 2013/2014, a escola com maior redução foi a ESTGS (15,7%) ao contrário da ESAS, cujo aumento foi de 6,5%.

Entre 2013/2014 e 2014/2015, a escola com maior redução foi a ESDRM (9,6%), situação contrária à ESSS com aumento de 1,6% do número de alunos.



Nota: os dados tiveram como base o ficheiro referente às propinas

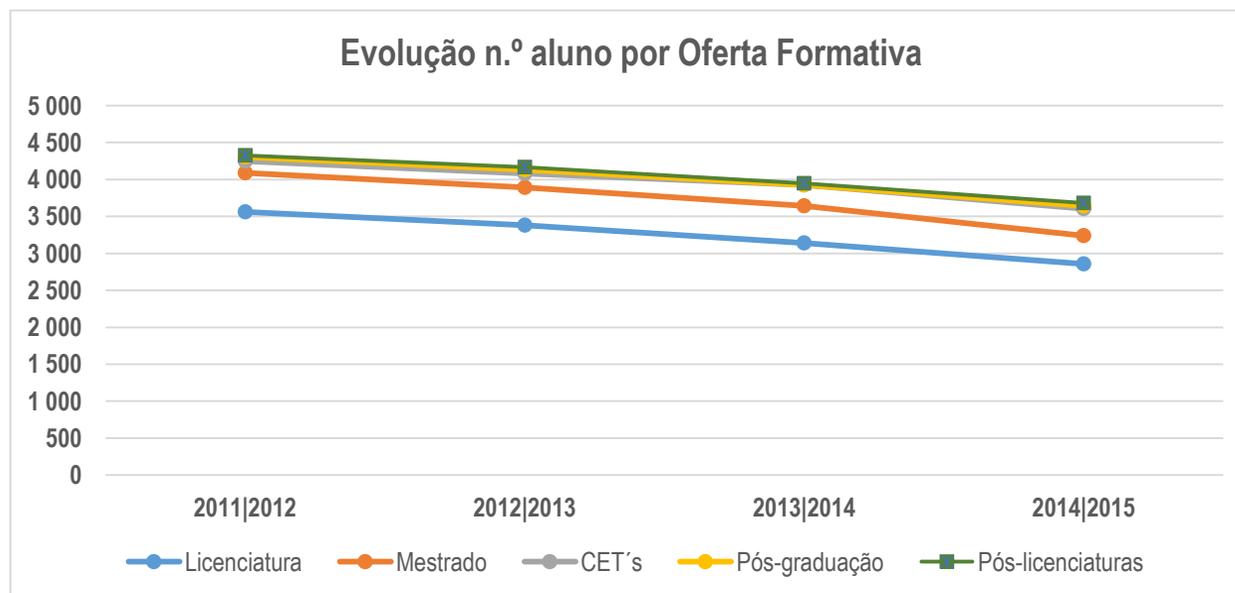
3. Estudantes



3.3 Evolução do número de alunos por ciclo de estudo

	2011 2012	2012 2013	2013 2014	2014 2015
Licenciatura	3.562	3.379	3.139	2.856
Mestrado	527	512	504	383
CET's	158	191	285	366
Pós-graduação	57	52	0	38
Pós-licenciaturas	23	33	21	38
TOTAL	4.330	4.167	3.949	3.685

De referir que em 2011/2012 existiu 1 aluno extraordinário e 2 para provas para concessão de equivalência ao grau de licenciado em enfermagem. Em 2014/2015, existiram 4 alunos extraordinários. Estes valores não foram contemplados no gráfico abaixo por não se considerarem ofertas formativas.



Nota: os dados tiveram como base o ficheiro referente às propinas

3. Estudantes



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados Oficiais de Contas, Lda.

3.3 Evolução do número de alunos por ciclo de estudo - continuação

De acordo com o verificado na análise referente ao número de alunos do IPS, também quando confrontado o número de alunos por ciclo de estudo é possível observar que, ao longo dos quatro anos analisados, a maior diminuição ocorreu nas Pós-Graduações (33,3%), seguida dos Mestrados com 27,3%.

O inverso pode ser verificado nos CET no qual se verifica um aumento ao longo dos anos letivos em análise, sendo o seu aumento superior a 100%. A segunda maior subida refere-se às Pós-Licenciaturas com 65%.

3. Estudantes

3.4 Evolução do número de alunos por curso



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

A próxima análise reflete o número de alunos por curso e respetivo nível de formação por Escola.

ESSS					
Oferta	Cursos	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
1ª Ciclo - Licenciaturas	Enfermagem (9500)	209	213	207	261
	Enfermagem (9501)	177	190	159	106
2ª Ciclo - Mestrados	Enfermagem Comunitária	28	17	15	5
	Enfermagem a Pessoas em Processo de Doença na Comunidade	0	0	0	0
	Enfermagem de Saúde Familiar	1	4	5	0
	Enfermagem de Saúde Materna e Obstetrícia	40	14	8	11
	Enfermagem de Saúde da Criança e do Jovem	12	11	6	9
	Enfermagem de Reabilitação	6	14	10	6
Pós-licenciaturas	Pós-Licenciatura de Especialização em Enfermagem Comunitária	7	14	6	10
	Pós-Licenciatura de Especialização em Enfermagem de Saúde Infantil e Pediatria	0	0	0	3
	Pós-Licenciatura de Especialização em Enfermagem de Reabilitação	6	14	10	16
	Pós-Licenciatura Especialização Enfermagem de Saúde Materna e Obstetrícia	10	5	5	9
Pós-graduações	Pós-Graduação em Cuidados Continuados	0	0	0	0
	Pós-Graduação em Cuidados Paliativos	0	0	0	0
Outra oferta	Provas para Concessão de Equivalência ao Grau de Licenciado em Enfermagem	2	0	0	0
	Alunos Extraordinários	1	0	0	2

Nota: os dados tiveram como base o ficheiro referente às propinas

3. Estudantes

3.4 Evolução do número de alunos por curso - continuação



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

No âmbito das licenciaturas, a **ESSS** disponibiliza o curso de “Enfermagem” com entrada em semestres distintos, sendo que o curso com o código 9501 foi o que obteve maior diminuição (40,1%) do número de alunos. No que se refere ao curso de “Enfermagem” 9500 verifica-se um aumento de 24,9%. O maior aumento do número de alunos constata-se entre 2013/2014 e 2014/2015, com 26,1% no curso 9500.

Relativamente aos mestrados disponibilizados, verifica-se que “Enfermagem a pessoas em processo de doença na comunidade” não tem tido inscrição de alunos, assim como “Enfermagem de saúde familiar” em 2014/2015, apesar de ter aumentado entre 2011/2012 e 2012/2013 . Dos quatro anos em análise, o curso com maior redução de alunos foi “Enfermagem de saúde materna e obstetrícia” com 72,5%.

No que concerne às Pós-Licenciaturas a “Pós-Licenciatura de Especialização em Enfermagem de Saúde Infantil e Pediatria” apenas teve alunos em 2014/2015. Analisando a evolução dos quatro anos, apenas um curso teve decréscimo, “Pós-Licenciatura Especialização Enfermagem de Saúde Materna e Obstetrícia”, apesar de em todos os cursos existirem oscilações, como exemplo “Pós-Licenciatura de Especialização em Enfermagem de Reabilitação” que aumentou mais de 100% entre 2011/2012 e 2012/2013, seguida de um decréscimo de 28,6% entre 2012/2013 e 2013/2014 e posteriormente um aumento de 60%.

Constata-se que não tem existido alunos inscritos nas duas Pós-Graduações.

3. Estudantes

3.4 Evolução do número de alunos por curso - continuação



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados, Sociedade de Revisores
Oficiais de Contas, Lda.

ESTG					
Oferta	Cursos	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
1ª Ciclo - Licenciaturas	Administração Pública	59	31	22	8
	Administração Pública (PL)	8	7	4	1
	Gestão de Empresas	344	310	278	251
	Gestão de Empresas PL	81	79	91	89
	Marketing e Publicidade	157	161	146	145
	Marketing e Publicidade PL	64	46	25	14
	Contabilidade e Fiscalidade	176	161	123	86
	Contabilidade e Fiscalidade PL	37	27	13	6
	Informática	133	97	103	101
Informática PL	47	39	19	15	
2ª Ciclo - Mestrados	Contabilidade e Finanças	56	58	47	34
	Gestão	1	0	0	0
	Gestão de Organizações de Economia Social	8	2	13	31
	Gestão Pública	20	17	3	1
	Marketing	26	42	19	16
	Sistemas de Informação de Gestão	8	5	2	0
CET's	CET em Desenvolvimento de Produto Multimédia	25	31	28	17
	CET em Instalação e Manutenção de Redes e Sistemas Informáticos	25	36	33	14
	CET em Técnicas de Gestão	0	0	0	30
	CET em Técnicas e Gestão de Marketing	0	0	0	23
	CET em Tecnologias e Programação de Sistemas de Informação	0	0	0	21

Nota: os dados tiveram como base o ficheiro referente às propinas

3. Estudantes

3.4 Evolução do número de alunos por curso - continuação



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

No âmbito das licenciaturas, o curso da **ESTG** que verifica a maior redução do número de alunos nos três anos em análise é “Administração Pública”, laboral e pós-laboral, com cerca de 87% de diminuição.

O único curso em que se verifica um aumento, de 9,9%, é “Gestão de Empresas” pós-laboral.

Analisando a evolução entre os anos letivos, verifica-se que “Administração Pública PL” entre 2013/2014 e 2014/2015 teve a diminuição mais significativa, cerca de 75%.

Relativamente aos mestrados disponibilizados, verifica-se que “Gestão” apenas teve inscritos no ano letivo 2011/2012. O curso “Gestão de Organizações de Economia Social” teve o aumento mais significativo, tendo passado de 8 alunos em 2011/2012 para 31 em 2014/2015.

Na sua globalidade, os mestrados tiveram uma diminuição do números de alunos inscritos.

Verifica-se um aumento do número de alunos nos cinco CET’s disponibilizados na **ESTG**.

3. Estudantes

3.4 Evolução do número de alunos por curso - continuação



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

ESDRM					
Oferta	Cursos	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
1ª Ciclo - Licenciaturas	Atividade Física e Estilos de Vida Saudáveis (ensino em Inglês)	0	0	14	21
	Atividade Física e Estilos de Vida Saudáveis (ensino em Português)	0	0	0	27
	Condição Física e Saúde no Desporto	97	69	0	0
	Desporto de Natureza e Turismo Activo	88	92	86	81
	Desporto, Condição Física e Saúde	51	102	202	237
	Gestão das Organizações Desportivas	101	86	79	79
	Psicologia do Desporto e do Exercício	83	72	50	12
	Treino Desportivo	193	205	215	246
	Treino Desportivo (Regime Pós - Laboral)	68	77	153	33
2ª Ciclo - Mestrados	Atividade Física em Populações Especiais	19	15	8	8
	Desporto, com especialização em Condição Física e Saúde	7	2	11	10
	Desporto, com especialização em Desporto de Natureza	3	1	1	0
	Desporto, com especialização em Educação Física Escolar	3	0	0	0
	Desporto, com especialização em Treino Desportivo	32	33	41	35
	Psicologia do Desporto e do Exercício	49	42	19	0
Pós-graduações	Pós-Graduação em Actividade Física na Gravidez e Pós-Parto	0	0	0	0
CET's	Manutenção de Piscinas	0	0	19	21
Outra oferta	Alunos Extraordinários	0	0	0	2

Nota: os dados tiveram como base o ficheiro referente às propinas

3. Estudantes

3.4 Evolução do número de alunos por curso - continuação



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

No âmbito das licenciaturas, o curso da **ESDRM** que verifica a maior redução do número de alunos nos três anos em análise é “Psicologia do Desporto e do Exercício”, com cerca de 85% de diminuição.

O único curso em que se verifica um aumento, de 27,5%, é “Treino Desportivo”.

Analisando a evolução entre os anos letivos, verifica-se que “Treino Desportivo PL” entre 2013/2014 e 2014/2015 teve a diminuição mais significativa, cerca de 76%.

De salientar que o curso “Condição Física e Saúde no Desporto” não teve alunos inscritos nos dois últimos anos letivos, uma vez que nos referidos anos o mesmo não estava disponível. Por sua vez, o curso “Atividade Física e Estilos de Vida Saudáveis (ensino em inglês)”, disponível nos últimos dois anos em análise, verificou 21 alunos inscritos.

Relativamente aos mestrados disponibilizados, verifica-se que “Desporto, com especialização em condição física e saúde” e “Desporto, com especialização em treino desportivo” tiveram um aumento de 42,9% e 9,4% respetivamente.

O mestrado “Desporto com especialização em educação física escolar” teve apenas alunos inscritos em 2011/2012.

Não se verificam alunos inscritos na Pós-graduação disponível. Esta, no último ano letivo – 2014/15, não esteve disponível na oferta formativa da **ESDRM**.

Verifica-se nos dois últimos anos letivos em análise um aumento do número de alunos no único CET disponibilizado na **ESDRM**.

3. Estudantes

3.4 Evolução do número de alunos por curso - continuação



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

ESAS					
Oferta	Cursos	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
1ª Ciclo - Licenciaturas	Agronomia	1	4	64	118
	Agronomia (regime pós-laboral)	2	7	40	52
	Engenharia Agronómica	105	105	83	48
	Engenharia Agronómica (regime pós-laboral)	83	89	69	55
	Engenharia Alimentar	166	147	102	70
	Engenharia da Produção Animal	141	134	106	67
	Engenharia do Ambiente	3	5	15	13
	Engenharia do Ambiente (regime pós-laboral)	53	62	27	21
	Equinicultura	0	0	0	0
	Nutrição Humana e Qualidade Alimentar	106	108	95	73
	Produção Animal	0	3	27	58
	Tecnologia Alimentar	2	4	28	36
2ª Ciclo - Mestrados	Agricultura Sustentável	13	11	37	12
	Produção de Plantas Medicinais e para Fins Industriais	5	7	2	0
	Produção e Tecnologia Animal	0	12	11	3
	Sistemas de Prevenção e Controlo Alimentar	14	10	4	0
	Tecnologia Alimentar	23	18	35	32
CETs	CET em Cuidados Veterinários	18	20	37	45
	CET em Maneio e Utilização do Cavalo	18	24	21	21
	CET em Mecanização e Tecnologia Agrária	0	0	21	25
	CET em Qualidade Ambiental	0	0	1	0
	CET em Segurança e Higiene Alimentar	25	24	27	23
	CET em Tecnologias de Produção Integrada em Hortícolas	22	30	29	23
	CET em Viticultura e Enologia	25	26	24	30

Nota: os dados tiveram como base o ficheiro referente às propinas

3. Estudantes

3.4 Evolução do número de alunos por curso - continuação



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

No âmbito das licenciaturas, constata-se um aumento bastante significativo em dois cursos disponibilizados pela **ESAS**, nomeadamente “Agronomia”, que em 2014/15 atingiu os 118 alunos, e “Produção Animal” que aumentou de 3 alunos inscritos em 2012/2013 para 58 em 2014/2015.

O único curso que verifica um aumento, de 27,5%, é “Treino Desportivo”.

A maior redução, 60%, no número de alunos entre os quatro anos letivos é o curso “Engenharia do Ambiente PL”

Relativamente aos mestrados disponibilizados, verifica-se que “Sistemas de Prevenção e Controlo Alimentar” não tem alunos inscritos em 2014/2015, tendo diminuído de 14 alunos em 2011/2012 para 4 em 2013/2014.

Analisando a evolução entre os três anos letivos, verifica-se uma alteração na tendência entre os últimos três anos no curso “Agricultura Sustentável”.

Verifica-se, na globalidade, um aumento do número de alunos nos sete CET’s disponibilizados na **ESAS**.

3. Estudantes

3.4 Evolução do número de alunos por curso - continuação



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

ESES					
Oferta	Cursos	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
1ª Ciclo - Licenciaturas	Animação Cultural e Educação Comunitária	64	42	11	0
	Artes Plásticas e Multimédia	91	102	95	92
	Educação Básica - (Diurno)	123	118	108	111
	Educação Básica - (Pós- Laboral)	79	72	44	19
	Educação de Infância	0	0	0	0
	Educação e Comunicação Multimédia	115	103	80	78
	Educação e Comunicação Multimédia (Pós-Laboral)	67	46	24	12
	Educação Social	114	112	96	89
	Educação Social (Pós_laboral)	74	52	36	25
2ª Ciclo - Mestrados	Administração Educacional - Ciências da Educação	9	2	0	0
	Ciências da Educação - Área de Supervisão Pedagógica	0	0	0	0
	Ciências da Educação-Área de Supervisão e Orientação Pedagógica	17	16	24	10
	Educação e Comunicação Multimédia	24	20	9	1
	Educação Pré-Escolar	25	20	26	29
	Educação Pré-Escolar e em Ensino do 1ºCiclo do Ensino Básico	48	61	65	62
	Educação Social e Intervenção Comunitária	11	35	50	37
	Ensino do 1º e do 2ºCiclo do Ensino Básico	19	23	33	31
Pós-graduações	Pós-Graduação em Formação Científica para a Docência	0	0	0	0
	Pós-Graduação em Intervenção Precoce na Infância	0	0	0	21
	Pós-Graduação em Mediação Familiar	0	0	0	0
	Pós-Graduação em Necessidades Educativas Especiais Domínio Cognitivo - Motor	57	52	0	17
CETs	CET em Acompanhamento de Crianças e Jovens	0	0	30	28
	CET em Animação Sociocultural Aplicada ao Turismo	0	0	0	24
	CET em Design Digital	0	0	15	21

Nota: os dados tiveram como base o ficheiro referente às propinas

3. Estudantes

3.4 Evolução do número de alunos por curso - continuação



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados Oficiais de Contas, Lda.

No âmbito das licenciaturas, o curso “Educação de Infância” da **ESES** não teve alunos inscritos nos últimos quatro anos, enquanto que “Animação Cultural e Educação Comunitária” apenas não teve alunos no último ano letivo.

O curso onde se verifica a maior diminuição do número de alunos é “Educação Social PL” com 66%. Em situação inversa encontra-se “Artes Plásticas e Multimédia” com um ligeiro aumento de 1,1%.

Relativamente aos mestrados disponibilizados, verifica-se que “Ciências da educação – área de supervisão pedagógica” não teve alunos inscritos nos últimos quatro anos letivos.

Constata-se que “Educação Social e Intervenção Comunitária” aumentou de 11 alunos inscritos em 2011/2012 para 37 em 2014/2015. Assim como “Ensino do 1º ciclo e do 2º ciclo do ensino básico”, evoluindo positivamente de 19 alunos (2011/2012) para 31 (2014/2015).

A única Pós-graduação onde é possível verificar alunos inscritos é “Necessidades Educativas Especiais domínio cognitivo – motor”. Contudo, apenas se verifica em três dos quatros anos letivos em análise.

Verifica-se nos dois últimos anos letivos em análise um aumento gradual do número de alunos dos três CETs disponíveis na **ESES**.



1. Introdução

2. Organização e Gestão da Entidade

3. Estudantes

4. Oferta Formativa

5. Prestação de Serviços

6. Parceiros e Projetos

7. Pessoas

8. Análise Financeira

9. Constatações e Recomendações

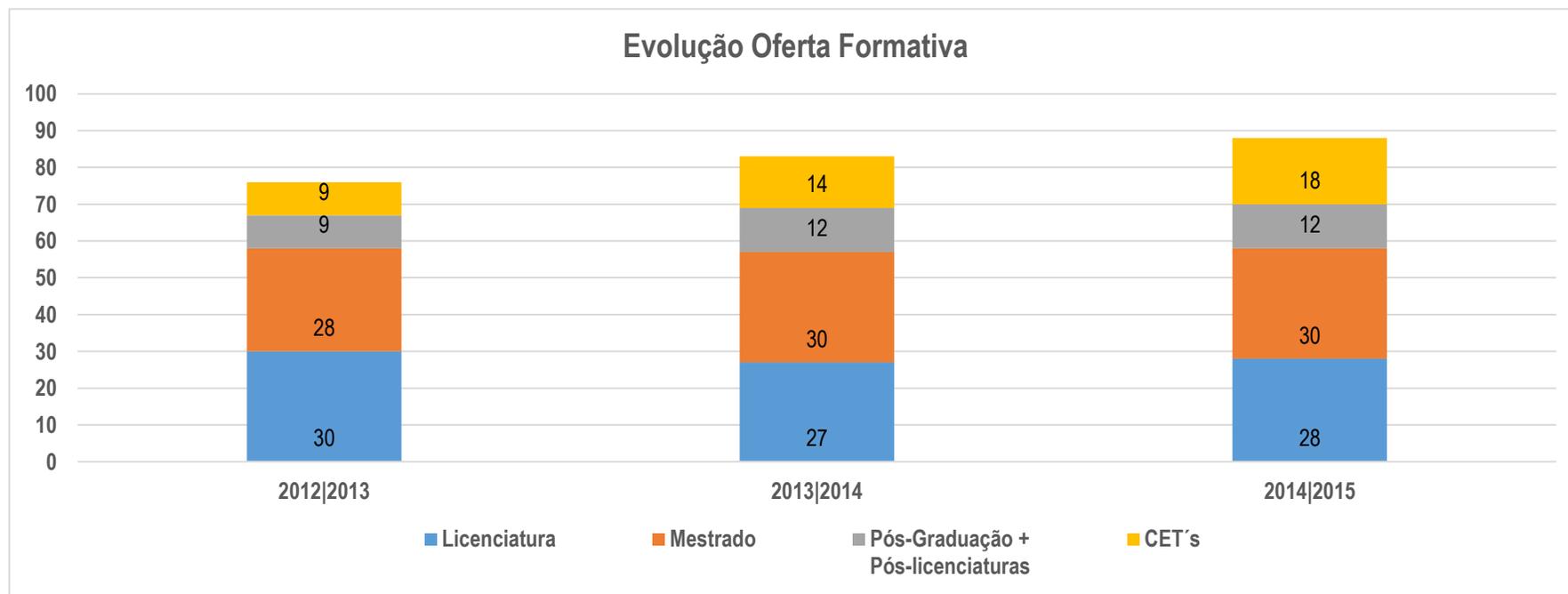
10. Anexos

4. Oferta Formativa



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

4.1 Evolução da oferta formativa por ciclo



Nota: os dados tiveram como base os relatórios de atividades de atividades de 2012, 2013 e informação disponível nos sites de cada Unidade Orgânica

Pela análise do gráfico é possível constatar que as licenciaturas e os mestrados são as que detêm maior peso no volume total da oferta formativa disponibilizada pelo IPS, ao longo dos três anos em análise, contudo, a licenciatura foi o ciclo que reduziu a sua oferta formativa.

Verifica-se um aumento gradual da oferta formativa nas Pós Graduações + Pós Licenciaturas e CETs.

4. Oferta Formativa



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

4.2 Evolução da oferta formativa por ciclo e escola

	2012 2013					2013 2014					2014 2015				
	ESAS	ESES	ESGT	ESDRM	ESSS	ESAS	ESES	ESGT	ESDRM	ESSS	ESAS	ESES	ESGT	ESDRM	ESSS
Licenciatura	6	8	8	6	2	6	6	6	7	2	6	6	6	8	2
Mestrado	4	7	6	4	7	5	9	6	2	8	5	9	6	3	7
Pós-Graduação + Pós-licenciaturas	1			1	7		2		2	8		6			6
CET's	7		2			8	3	2	1		8	4	5	1	

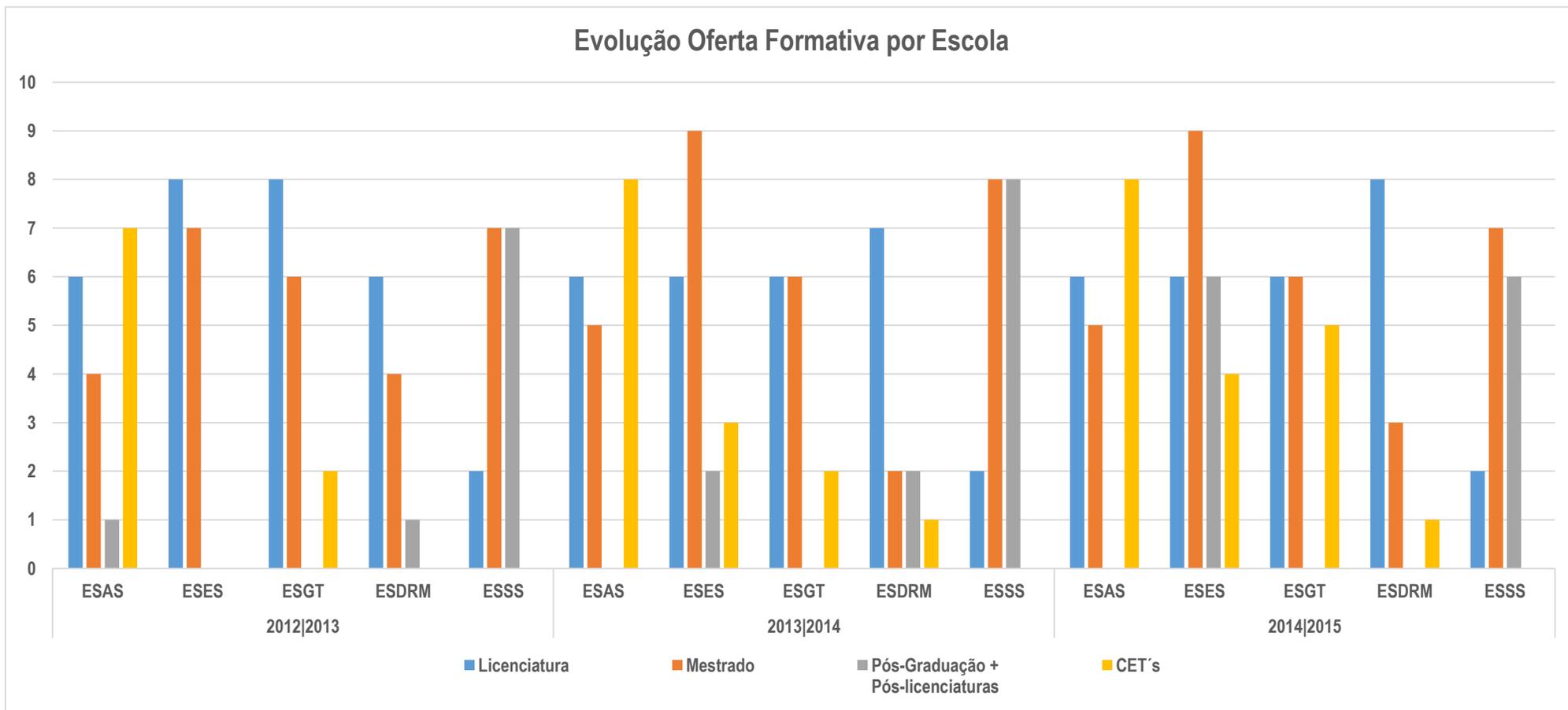
Nota: os dados tiveram como base os relatórios de atividades de atividades de 2012, 2013 e informação disponível nos sites de cada Unidade Orgânica

4. Oferta Formativa



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

4.2 Evolução da oferta formativa por ciclo e escola - continuação



Nota: os dados tiveram como base os relatórios de atividades de atividades de 2012, 2013 e informação disponível nos sites de cada Unidade Orgânica

4. Oferta Formativa



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

4.2 Evolução da oferta formativa por ciclo e escola - continuação

A análise apresentada neste subcapítulo é respeitante à evolução da oferta formativa por escola.

Neste sentido, e observando a tabela e o gráfico anteriores, é possível verificar que ao longo dos três anos letivos em análise, o número de licenciaturas disponibilizados diminuiu na **ESES** e **ESGT** entre 2012/2013 e 2013/2014. Situação inversa à **ESDRM** que aumentado uma licenciatura em cada ano letivo analisado.

Quanto ao número de mestrados, verifica-se um ligeiro aumento nas cinco escolas do IPS.

Quanto ao número de pós graduações e pós-licenciaturas, é possível verificar uma diminuição a partir do ano letivo 2012/2013 na **ESAS**, enquanto que na **ESES** constata-se o inverso a partir do mesmo ano letivo.

No que diz respeito aos CETs, constata-se um aumento no número de oferta, onde na **ESSS** se verifica que os cursos de especialização tecnológica não foram uma aposta, não tendo sido criado nenhum.



1. Introdução

2. Organização e Gestão da Entidade

3. Estudantes

4. Oferta Formativa

5. Prestação de Serviços

6. Parceiros e Projetos

7. Pessoas

8. Análise Financeira

9. Constatações e Recomendações

10. Anexos

5. Prestação de Serviços



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

5.1 Evolução da Prestação de Serviços



Nota: os dados tiveram como base as demonstrações de resultados de 2013 e o balancete analítico de 2014 facultadas pelo IPS

Analisando a quantificação da prestação de serviços do IPS é possível atentar que a mesma aumentou o seu valor ao longo dos três anos em análise – cerca de 69%.

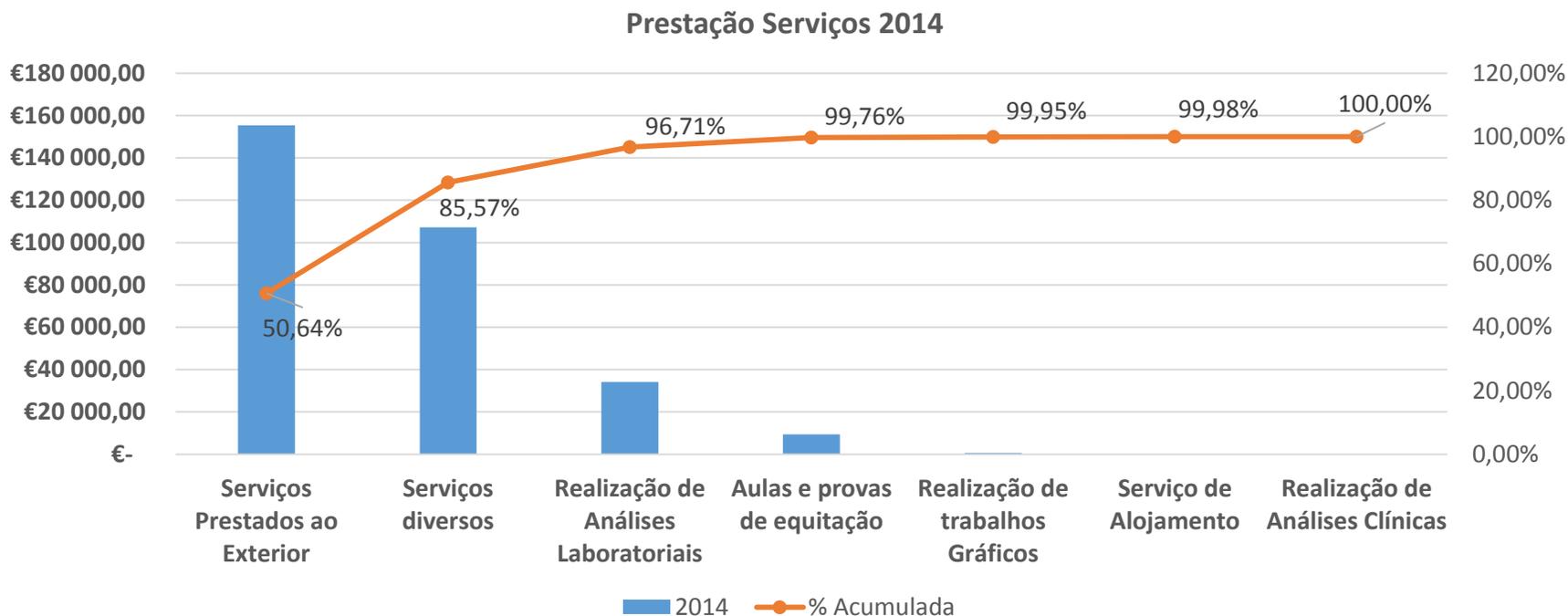
De modo a verificar o detalhe da prestação de serviços, e para que se perceba a que se devem os aumentos, foram analisadas as sub-rubricas inerentes a esta conta, com o auxílio do diagrama de pareto, para o ano 2014.

5. Prestação de Serviços



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

5.2 Evolução dos tipos de serviços prestados



Nota: os dados tiveram como base o balancete analítico de 2014 facultadas pelo IPS

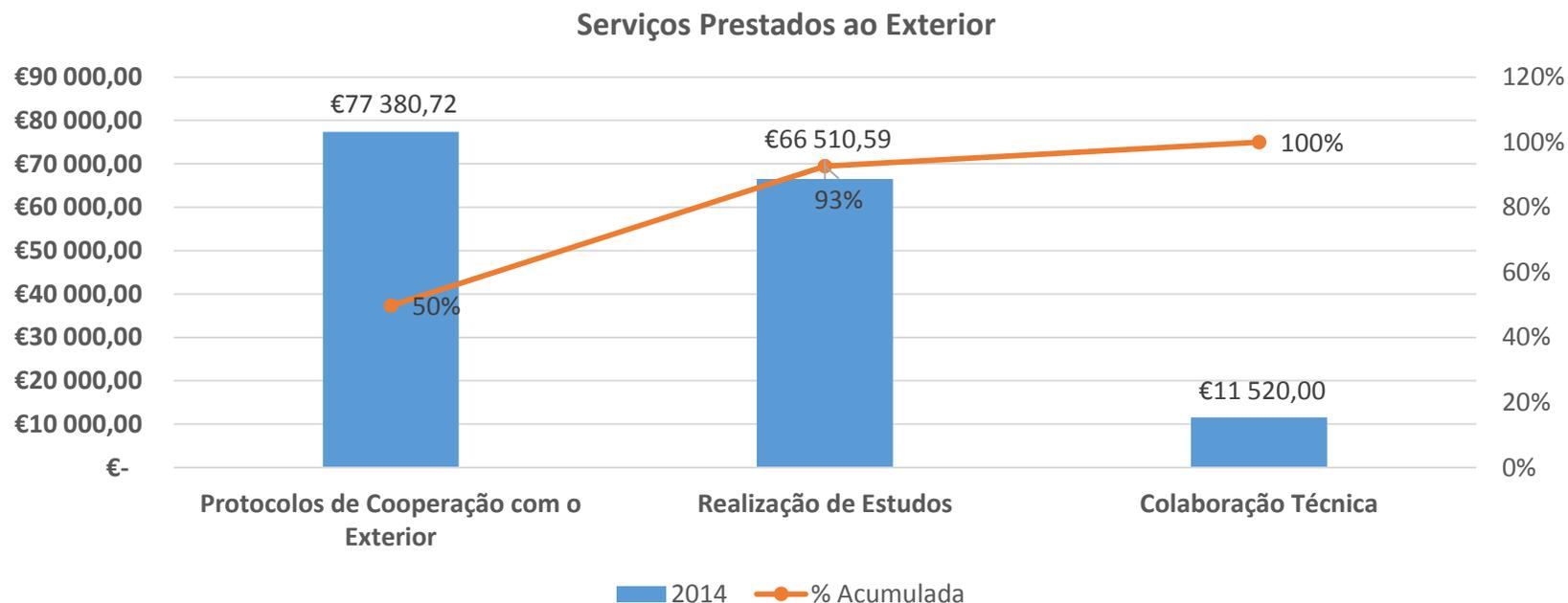
Relativamente ao ano 2014, é possível analisar que o volume de prestação de serviço se deve, na sua grande parte, aos serviços prestados ao exterior, com cerca de 51% do total, seguidos dos Serviços Diversos (35%). Para que se perceba o detalhe destes Serviços – externos e diversos, foram analisadas as suas sub contas.

5. Prestação de Serviços



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

5.2 Evolução dos tipos de serviços prestados - continuação



Nota: os dados tiveram como base o balancete analítico de 2014 facultadas pelo IPS

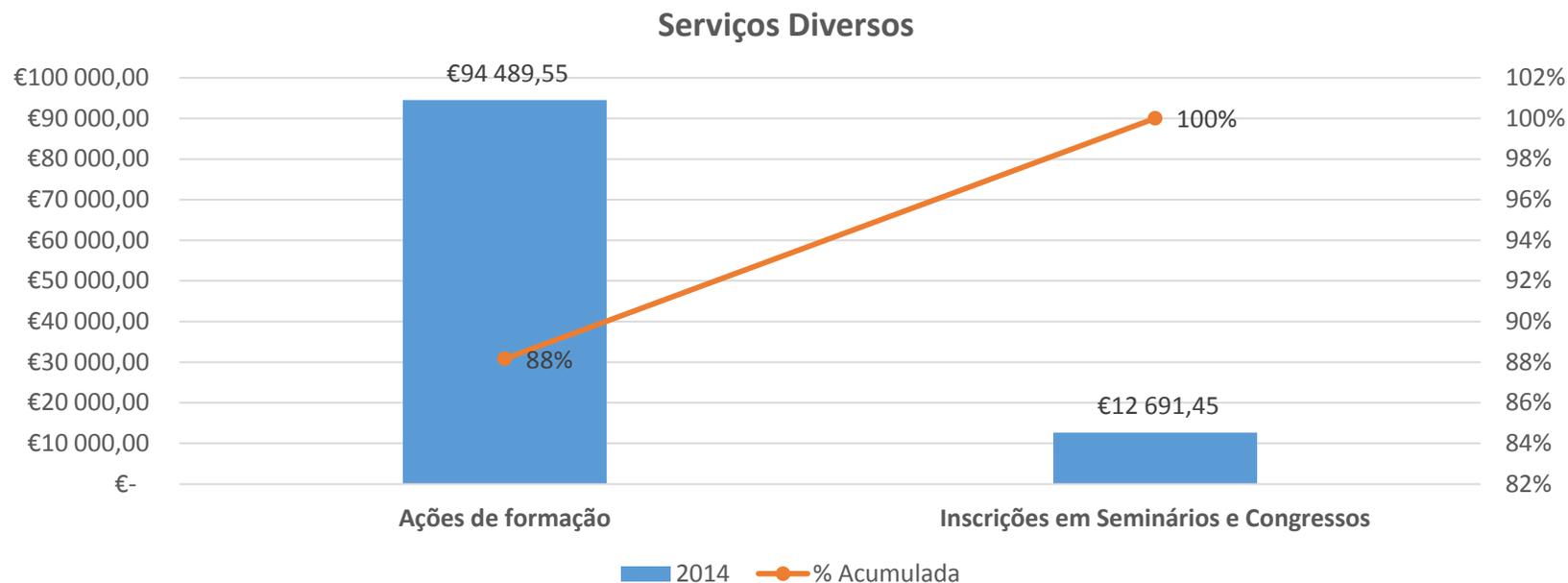
Em relação ao ano 2014, é possível analisar que o volume de Serviços Prestados ao Exterior se deve, em grande parte, aos “Protocolos de Cooperação com o Exterior” e “Realização de estudos”, que perfazem cerca de 93% do total.

5. Prestação de Serviços



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

5.2 Evolução dos tipos de serviços prestados - continuação



Nota: os dados tiveram como base o balancete analítico de 2014 facultadas pelo IPS

Em relação ao ano 2014, é possível analisar que o volume de Serviços Diversos se deve, em grande parte, às “Ações de Formação” com cerca de 88% do total.



1. Introdução

2. Organização e Gestão da Entidade

3. Estudantes

4. Oferta Formativa

5. Prestação de Serviços

6. Parceiros e Projetos

7. Pessoas

8. Análise Financeira

9. Constatações e Recomendações

10. Anexos

6. Parceiros e Projetos



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados Oficiais de Contas, Lda.

O IPS possui parcerias com outras IES, autarquias, empresas, instituições de solidariedade social, escolas, associações culturais e empresariais, entre outras, nacionais e estrangeiras e demonstrou que tem vindo a desenvolver esforços no sentido de poder recorrer às parcerias como instrumento de geração de valor para os vários envolvidos. Contudo, não foram identificadas práticas sistematizadas que permitam a análise e avaliação dos riscos associados a cada parceria.

O IPS, apesar de ter identificado os seus stakeholders no plano estratégico 2012-2014, não evidenciou ter uma abordagem sólida definida para o acompanhamento e avaliação de parcerias que apoiem a estratégia definida e permitam a concretização das atividades previstas de forma a reduzir os custos e a acrescentar valor de forma sistemática.



1. Introdução

2. Organização e Gestão da Entidade

3. Estudantes

4. Oferta Formativa

5. Prestação de Serviços

6. Parceiros e Projetos

7. Pessoas

8. Análise Financeira

9. Constatações e Recomendações

10. Anexos

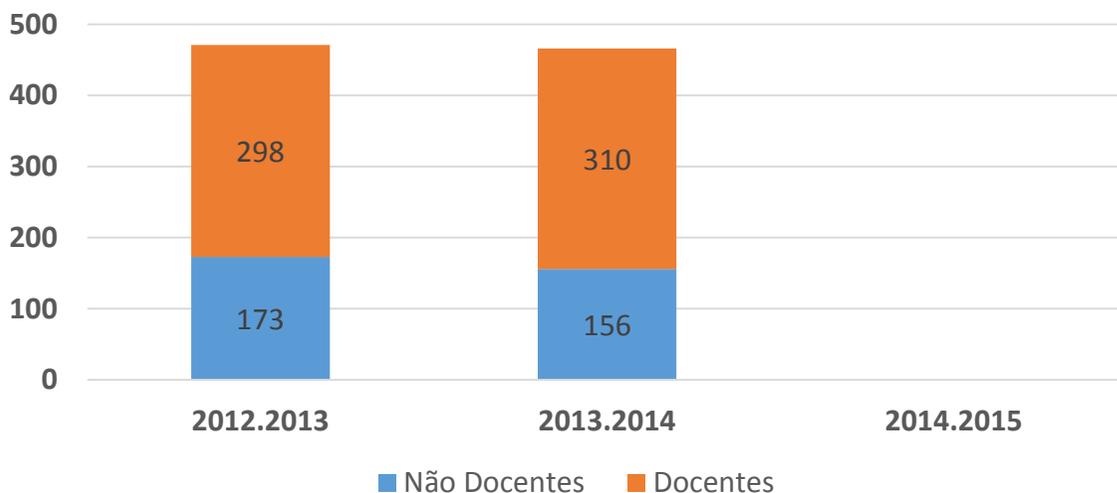
7. Pessoas

7.1 Evolução do número de Recursos Humanos do IPS



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

**Recursos Humanos
Docentes e Não Docentes**



	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Recursos Humanos Docentes e Não docentes	471	466	-

	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Não Docentes	173	156	-
Docentes	298	310	-

Nota: os dados tiveram como base os Relatórios de Atividades de 2012 e 2013 do IPS

Da análise da evolução do n.º de Recursos Humanos global do IPS, verifica-se que houve uma redução de 5 pessoas entre 2012/13 e 2013/14. No entanto, esta redução advém apenas da diminuição do n.º de Não Docentes, uma vez que o número de Docentes aumentou, no mesmo período, cerca de 4%.

Ao serem desagregados os números globais pelos dois tipos de colaboradores considerados, Docentes e Não Docentes, é possível identificar o maior peso da classe dos Docentes, correspondendo a 67% do total de recursos humanos.

De referir que não foi exequível a comparação dos dados com o ano 2014/15, uma vez que os mesmos não estavam disponíveis, apesar do seu envio ter sido solicitado.

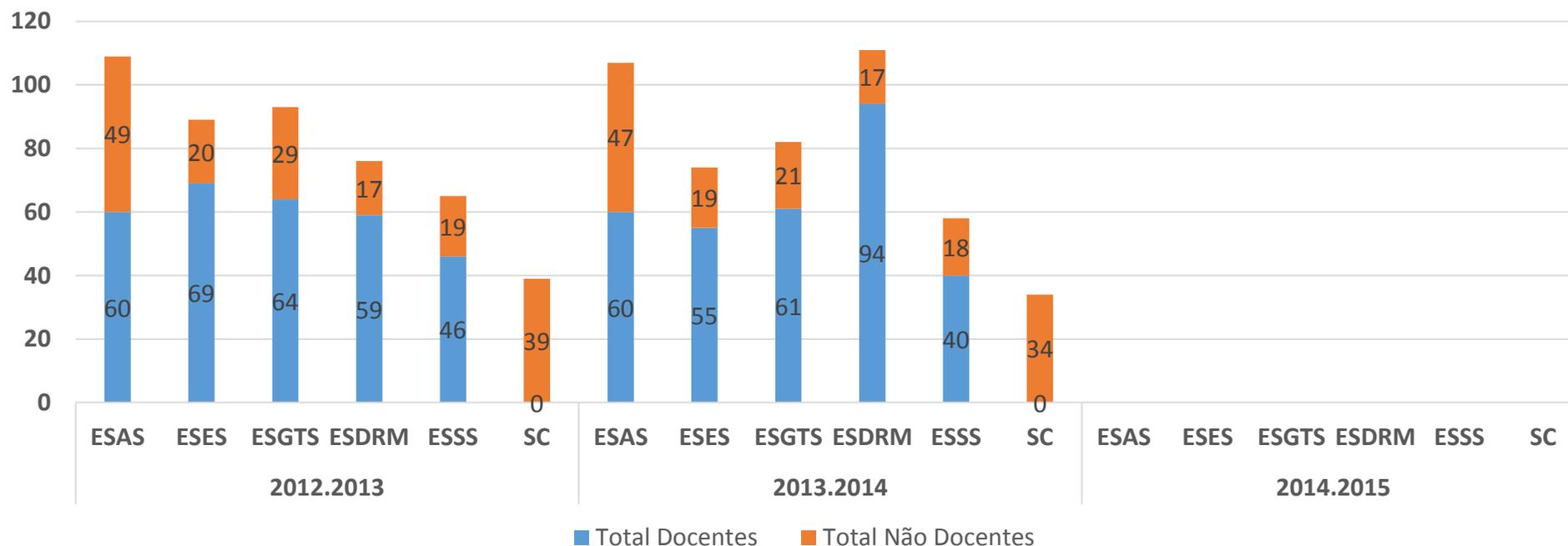
7. Pessoas



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

7.2 Evolução do número de Recursos Humanos / Unidade Orgânica do IPS

Evolução N.º de Recursos Humanos / Unidade Orgânica do IPS



Nota: os dados tiveram como base os Relatórios de Atividades de 2012 e 2013 do IPS

7. Pessoas



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

7.2 Evolução do número de Recursos Humanos / Unidade Orgânica do IPS - continuação

A presente análise pretende dar a evolução do número de Docentes e Não Docentes por Unidade Orgânica do IPS entre 2012/13 e 2013/14. Assim, é possível atentar que, ao nível dos Docentes, a escola que verifica a maior variação é a ESDRM, com um aumento de cerca de 59% de um ano para o outro. As restantes escolas verificaram uma diminuição entre os dois anos em estudo, em especial na ESES (20%).

Relativamente aos Não Docentes, verifica-se uma diminuição em todas as escolas nos dois anos analisados, em especial na ESGTS, com cerca de 28% de redução.

De referir que não foi exequível a comparação dos dados com o ano 2014/15, uma vez que os mesmos não estavam disponíveis, apesar do seu envio ter sido solicitado.

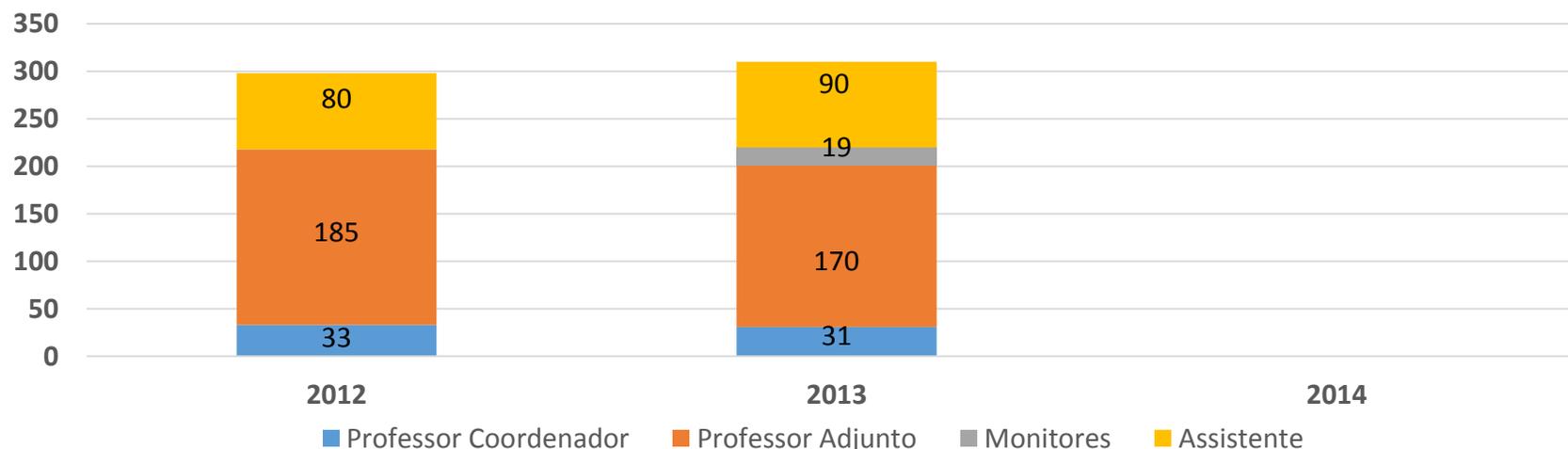
7. Pessoas

7.3 Evolução do número de Docentes / cargo.carreira do IPS



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

Evolução do n.º de Docentes segundo cargo/carreira



Nota: os dados tiveram como base os Relatórios de Atividades de 2012 e 2013 do IPS

	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Professor Coordenador	33	31	-
Professor Adjunto	185	170	-
Assistente	80	90	-
Monitores	0	19	-
TOTAL	298	310	-

No que diz respeito à evolução do número de docentes, nos anos em análise, constata-se um aumento de 12 docentes, tendo sido os assistentes e monitores os docentes que mais contribuíram para esta variação. De acordo com a análise, o número de Professores Adjuntos diminuiu cerca de 8%.

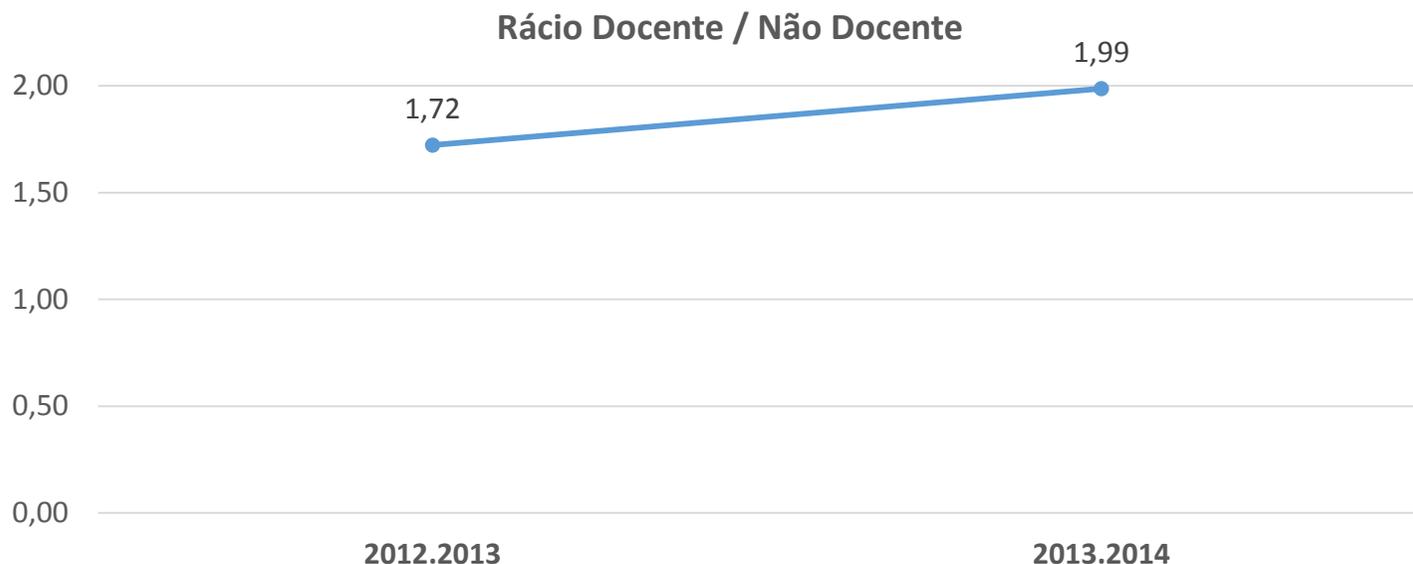
De referir que não foi exequível a comparação dos dados com o ano 2014/15, uma vez que os mesmos não estavam disponíveis, apesar do seu envio ter sido solicitado.

7. Pessoas



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

7.4 Rácio Docente/ Não Docente



Nota: os dados tiveram como base os Relatórios de Atividades de 2012 e 2013 do IPS

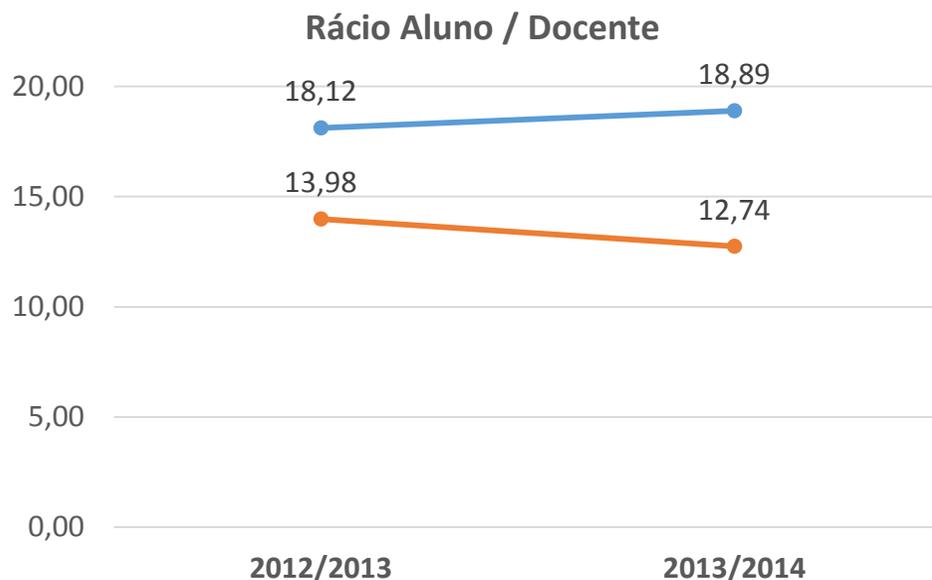
Da análise da evolução do rácio docentes / não docentes constata-se que, no período em análise, há uma pequena variação, sendo que os valores oscilam entre 1,72 docentes / não docentes em 2012/13 e 1,99 docentes / não docentes em 2013/14.

7. Pessoas



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

7.5 Rácio Aluno / Docente



Nota: os dados tiveram como base os Relatórios de Atividades de 2012 e 2013 do IPS

Calculando o rácio aluno / docente, e considerando a informação constante na tabela, é possível concluir que, apesar de o número total de docentes ter aumentado entre os dois anos em análise, este aumento não acompanhou, em termos percentuais a redução do número de alunos apurada, verificando-se assim uma diminuição no rácio.

Pelo contrário, quando confrontado o rácio aluno / ETI docente, verifica-se um aumento do mesmo.

Rácio Aluno / Docente					
Ano letivo	Nº alunos	Nº Docente	Nº ETI Docente	Rácio Aluno/Docente	Rácio Aluno/ETI Docente
2012/2013	4167	298	230	13,98	18,12
2013/2014	3949	310	209	12,74	18,89

7. Pessoas



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

7.6 Processo de Gestão de Recursos Humanos

Lista de verificação	Descrição	Observações
Existe definido um modelo de gestão por competências para os recursos humanos	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	Não foi identificado um modelo de gestão por competências, sendo que o mapa de pessoal caracteriza apenas os requisitos mínimos para as funções de cada trabalhador.
É avaliada a eficácia das ações de formação	Sem evidências ou evidências sem relevância	Não foi identificada uma abordagem que permita a avaliação da eficácia da formação.
O SIADAP 1, 2 e 3 é aplicado como ferramenta de operacionalização da estratégia	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	Relativamente ao corpo não docente, este é avaliado através do SIADAP, no entanto não há evidências de uma reflexão dos seus resultados.
O processo de avaliação dos docentes está definido e implementado	Evidência de projetos/abordagens mas ainda não concretizadas	O SIADDOC é implementado, contudo não existem evidências de uma reflexão dos resultados.

Foi possível constatar que neste parâmetro da estrutura orgânica, o IPS apresenta as seguintes características:

- ✓ Não tem implementado o modelo de gestão por competências;
- ✓ Não foi identificada a existência de abordagem que permita avaliar a eficácia da formação ministrada de forma sistematizada.
- ✓ Tem margem para melhoria na aplicação dos Sistemas de Avaliação de Desempenho Aplicáveis.



1. Introdução

2. Organização e Gestão da Entidade

3. Estudantes

4. Oferta Formativa

5. Prestação de Serviços

6. Parceiros e Projetos

7. Pessoas

8. Análise Financeira

9. Constatações e Recomendações

10. Anexos

8. Análise Financeira



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados Oficiais de Contas, Lda.

8.1. Estrutura de Proveitos

Estrutura de Proveitos			
Descritivo	2012	2013	2014
Funcionamento			
Orçamento de Estado	10 356	11 456	12 984
Receitas Próprias			
Serviços	263	330	381
Propinas	4 509	4 273	4 128
Outros	234	165	119
Subtotal	5 006	4 767	4 629
Rec Funcionamento	15 362	16 224	17 613
Projetos co-financiados			
Subsídios	2 053	3 503	805
Total Projetos co-financiados	2 053	3 503	805
Receitas Totais	17 415	19 727	18 418

- O IP de Santarém é uma entidade muito dependente das transferências do Orçamento de Estado;
- A tendência de redução de propinas, que se faz sentir desde 2012, a inexistência prática de obtenção de receitas de prestação de serviços e a forte redução de projetos co-financiados, levaram ao aumento significativo do esforço de OE no período 2012-2014.
- As transferências de OE durante o triénio aumentaram mais de 2,6 milhões de euros no período, compensando a queda de todas as outras fontes de receita.

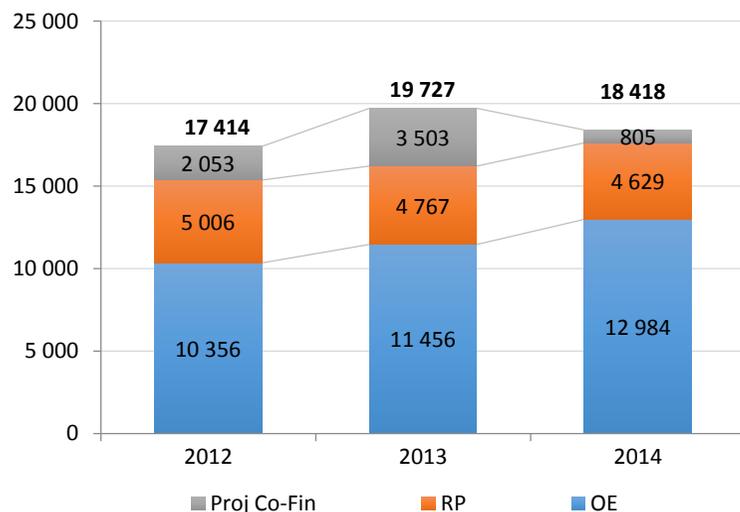
8. Análise Financeira



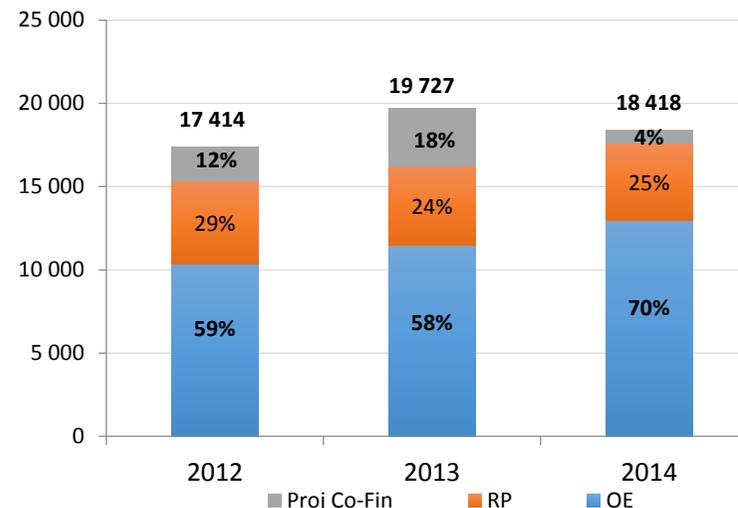
Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

8.1. Estrutura de Proveitos

Estrutura de Proveitos 2012-2014
- Valor por tipo de receita -



Estrutura de Proveitos 2012-2014
- Peso Relativo -



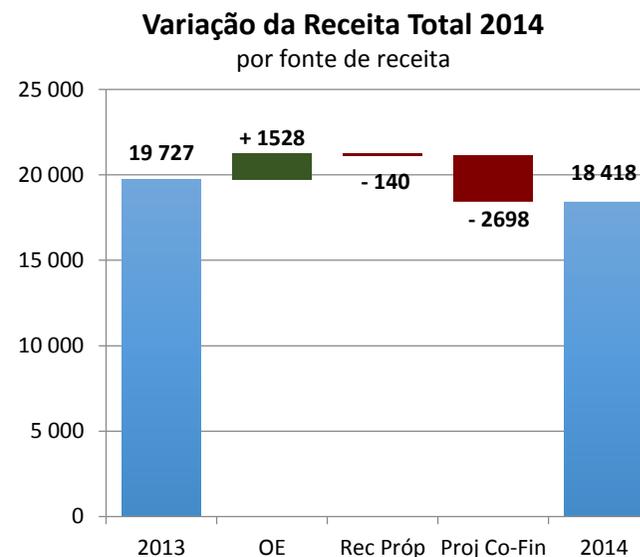
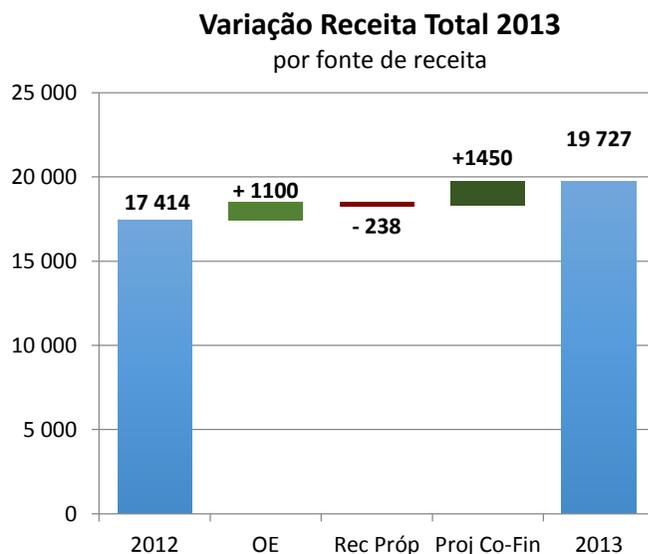
- Em resultado do decréscimo do número de alunos, o valor das propinas registou uma evolução negativa ao longo do período 2012-2014. Em 2012, o total de receitas próprias representava cerca de 29% da receita total, o que compara com 25% em 2014. O mesmo ocorreu com os projetos co-financiados que registaram uma evolução fortemente negativa.
- Em contraste com a queda das receitas próprias, o financiamento via OE registou um forte aumento no período analisado, com o peso do OE a aumentar 11 p.p. para 70% das receitas totais em 2014 (59% em 2012). Isto traduziu-se num acréscimo anual de dotação de OE em 1,10 milhões de euros em 2013 e 1,53 milhões de euros em 2014.

8. Análise Financeira



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

8.1. Estrutura de Proveitos



- Em 2013, o aumento das receitas totais do IP de Santarém ficou essencialmente a dever-se ao aumento da dotação de OE e das receitas de projetos co-financiados;
- Em 2014, as receitas próprias voltaram a contrair-se e as receitas dos projetos co-financiados caíram fortemente, obrigando a uma dotação adicional de OE superior a 1.500 milhares de euros face a 2013;
- Devido à inexistência de outros tipos de receitas provenientes de projetos próprios do IP de Santarém, as receitas globais reduziram-se cerca de 1.300 milhares de euros em 2014.

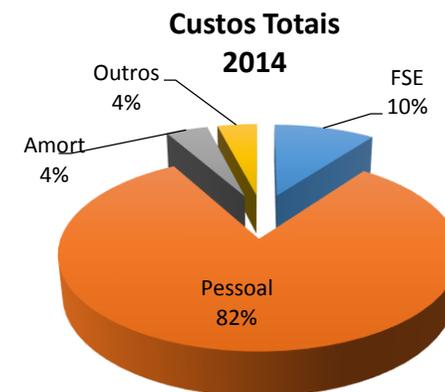
8. Análise Financeira



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

8.2. Estrutura de Custos

NATUREZAS	2012		2013		2014	
Gastos						
1 Fornecimentos serv.externos	2.101	8%	2.299	12%	2.023	10%
2 Gastos com o pessoal	13.519	52%	16.089	85%	16.374	82%
3 Amortizações imobilizados	2.191	8%	664	4%	842	4%
4 Outros	8.223	32%	-206	-1%	795	4%
SOMA	26.034	100%	18.846	100%	20.034	100%



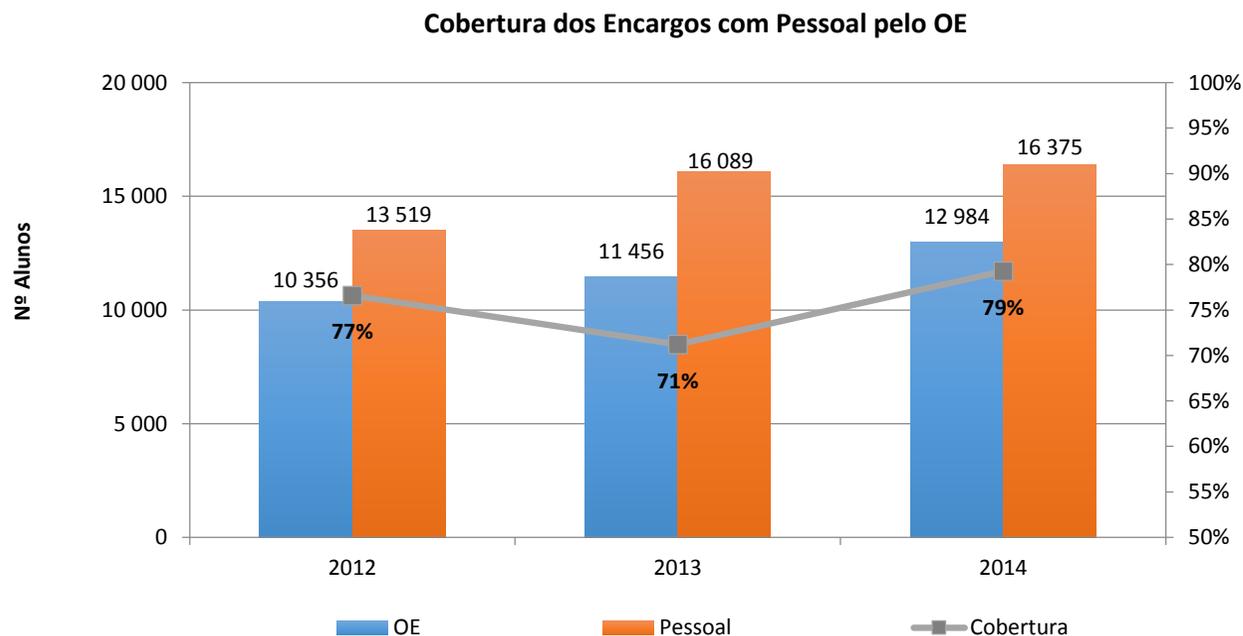
- A quase totalidade dos gastos do IP de Santarém são compostos por Custos com Pessoal que pesam 82% dos custos operacionais desta entidade;
- O ano de 2014 foi marcado por um aumento de gastos com pessoal, pelo agravamento dos custos de amortizações e de outros gastos. A conjugação destas variáveis acabou por resultar num aumento global de custos superior a 1.180 milhares de euros nesse ano, sendo que o IP de Santarém apenas conseguiu registar algumas poupanças ao nível dos fornecimentos e serviços externos.
- Se retirarmos os gastos extraordinários em 2012, que aumentaram os gastos globais em 2012 numa quantia não usual de 8 milhões de euros, verifica-se que o total anual dos custos do IP de Santarém aumentam todos os anos no triénio 2012-2014.

8. Análise Financeira



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

8.2. Estrutura de Custos



- As transferências de OE têm coberto uma parte crescente dos Gastos com Pessoal que têm aumentado todos os anos;
- Apesar da redução conseguida a nível dos FSE, o esforço de OE tem continuado a financiar o aumento anual dos gastos com pessoal e a assegurar uma parte crescente do seu valor global (79% em 2014 contra 77% em 2012).

8. Análise Financeira



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados, Oficiais de Contas, Lda.

8.3. Indicadores Financeiros e Número de Alunos

NATUREZAS	2012	2013	2014		
Estrutura do Financiamento por Aluno					
1 Vendas e Prestação Serviços	0,06	0,08	33%	0,10	24%
2 Propinas, taxas e equivalentes	1,08	1,08	0%	1,12	4%
3 Esforço do Orçamento Estado	2,49	2,90	17%	3,52	21%
4 Projetos Cofinanciados	0,49	0,89	80%	0,03	-96%
5 Outros proveitos	0,06	0,04	-26%	0,03	-23%
Nº alunos	4.167	3.949	-5%	3.685	-7%

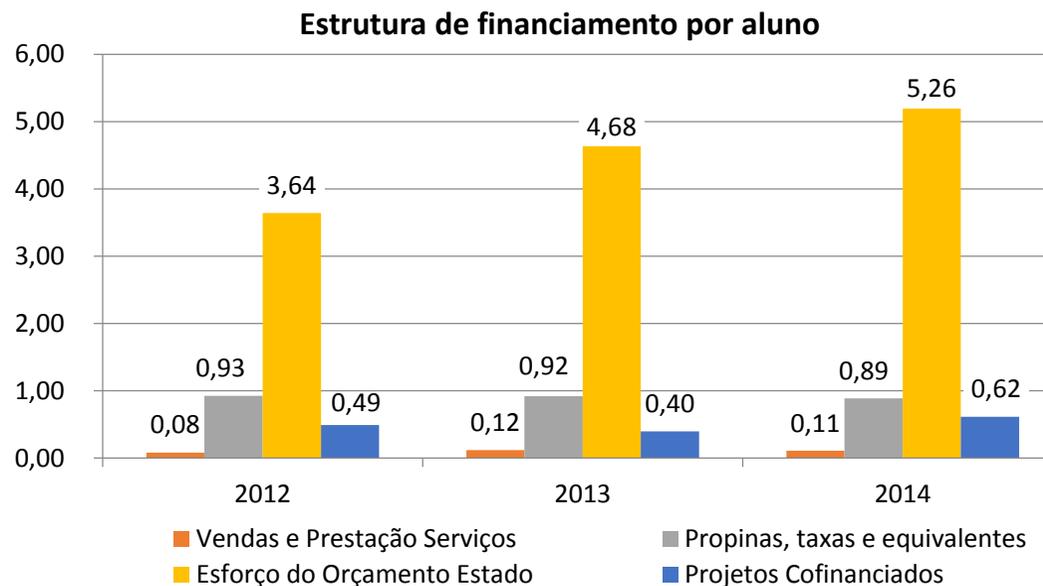
- O aumento do rendimento médio por aluno faz-se exclusivamente em resultado do acréscimo de esforço de OE por aluno, na medida em que os projetos co-financiados e outros rendimentos têm um peso reduzido;
- Além disso, os projetos co-financiados, bem como os Outros proveitos, contribuíram negativamente para a evolução do rendimento por aluno em 2014.

8. Análise Financeira



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

8.3. Indicadores Financeiros e Número de Alunos



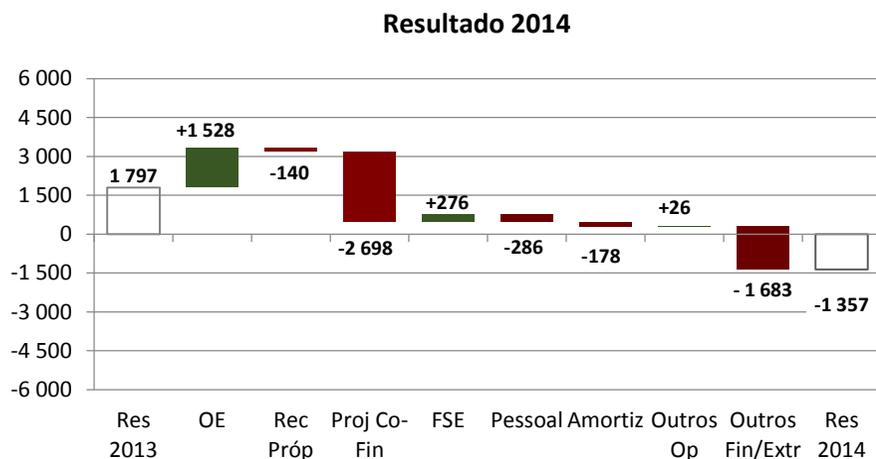
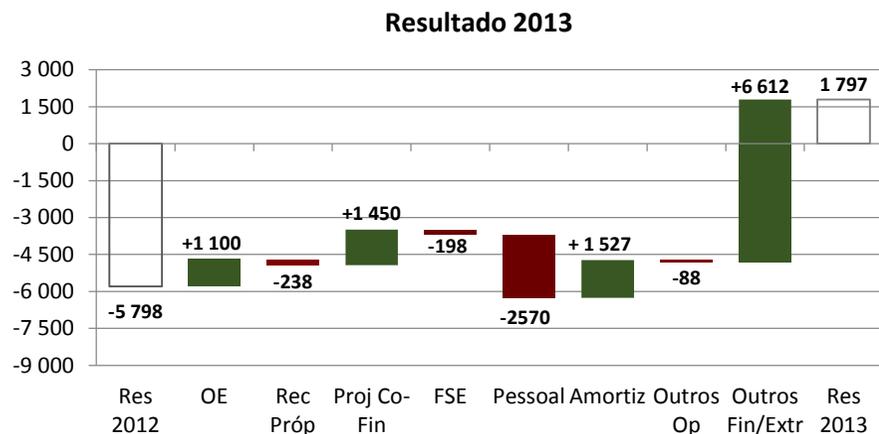
- O financiamento por aluno proveniente de OE tem crescido ininterruptamente no período em análise;
- Em sentido inverso, as receitas próprias têm registado uma tendência anual de contração o que tem concentrado cada vez mais o financiamento médio de cada aluno do IP de Santarém no Orçamento de Estado.

8. Análise Financeira



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

8.4. Análise de Resultados



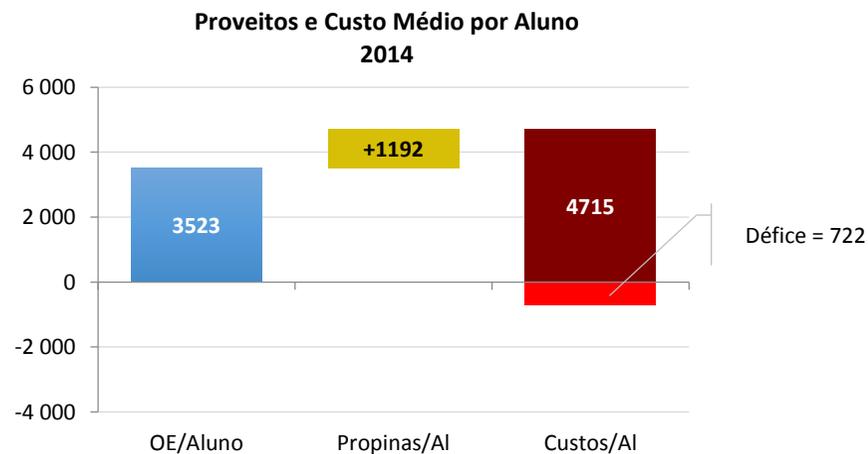
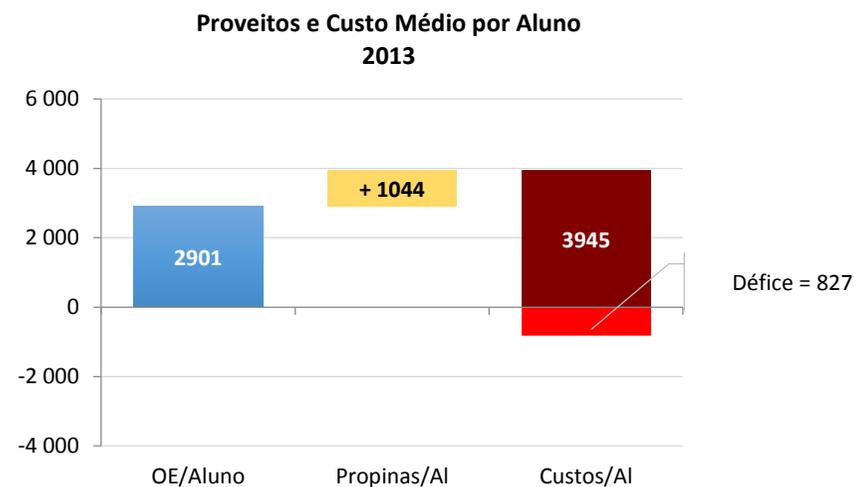
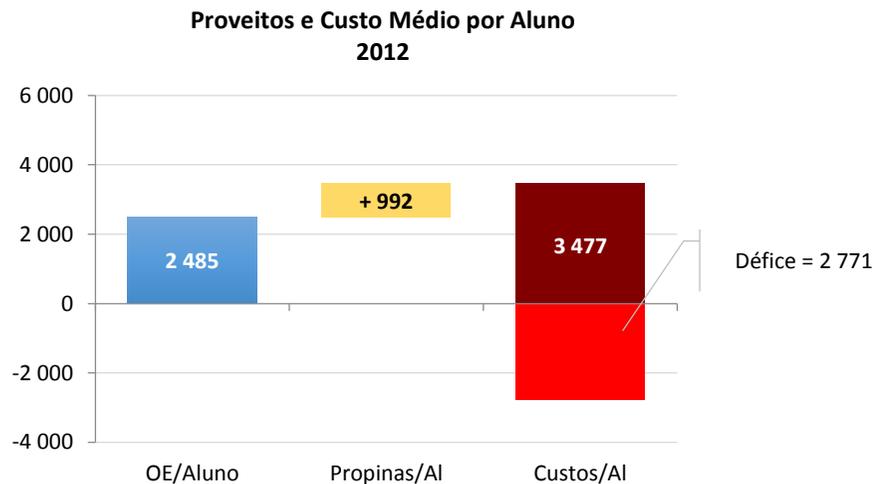
- O resultado de 2013 foi fortemente beneficiado pela dotação orçamental e maior nível de receita de projetos co-financiados. Estas fontes de receita financiaram sobretudo o agravamento de gastos com pessoal em 2,57 milhões de euros e uma queda de 0,24 milhões.
- De registar que o resultado líquido positivo, quase na ordem dos 1,8 milhões de euros, foi conseguido à custa de redução de custos não desembolsáveis – amortizações, e ausência de gastos extraordinários, não contribuindo assim para a melhoria da situação financeira da entidade.
- O ano de 2014 foi marcado por uma dotação anual de OE ainda superior à verificada em 2013, financiando a queda continuada das receitas próprias e dos projetos co-financiados. Também os gastos com pessoal voltaram a registar novo agravamento face a 2013.

8. Análise Financeira



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

8.5. Indicadores Pessoal por Número de Alunos



- Excluindo efeitos não recorrentes o Custo Médio por aluno tem aumentado todos os anos desde 2012 atingindo um valor médio de 5,4 milhares de euros por aluno em 2014.

8. Análise Financeira



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

8.5. Indicadores Pessoal por Número de Alunos

NATUREZAS		2012	2013	2014	
Indicadores financeiros e nº alunos					
1	Nº médio de alunos	4.167	3.949	-5%	3.685 -7%
2	Custo médio pessoal por aluno	3,2	4,1	26%	4,4 9%
3	Nº Médio de alunos/Colaborador	9,9	9,6	-3%	9,1 -5%
4	Nº Médio de alunos/Docente	15,9	15,0	-6%	13,9 -7%
5	Nº Médio de alunos/Não docente	26,4	26,7	1%	26,6 0%

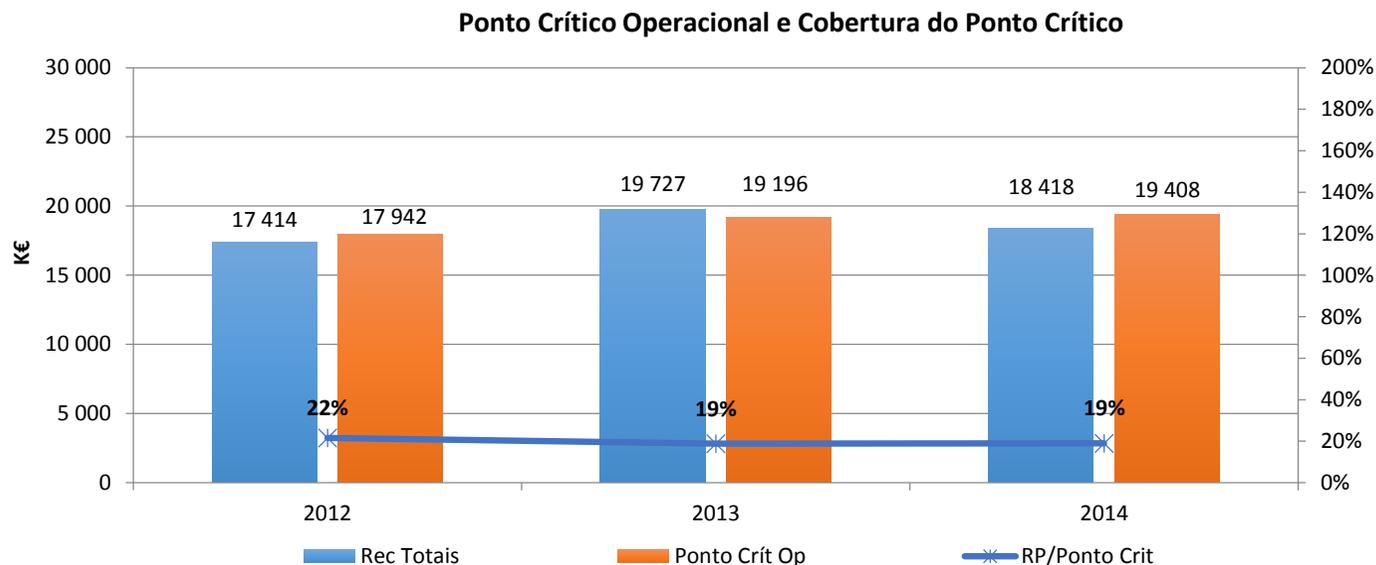
- O ano de 2014 é caracterizado pela queda continuada do número de alunos e o mais baixo número médio de alunos por docente de sempre , sendo inferior a 14;
- O número médio de alunos por docente regista níveis baixos o que denota problemas de eficiência na utilização do recurso que mais pesa na estrutura de custos do IP de Santarém;
- Regista-se a contratação de um colaborador por cada 9 alunos;
- O Custo Médio de Gastos com Pessoal por aluno aumenta consistentemente desde 2012 em resultado do aumento continuado da rubrica de Gastos com Pessoal.

8. Análise Financeira



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

8.6. Ponto Crítico Operacional



- Nos últimos anos verificou-se o aumento continuado do nível de ponto crítico agravando o esforço de financiamento do IP de Santarém e aumentando o risco operacional;
- A contribuição das receitas próprias para a cobertura do ponto crítico tem vindo a decrescer. Apesar de já em 2012 as receitas próprias cobrirem apenas 22% do nível de ponto crítico, a evolução que se verificou até 2014 veio revelar um desempenho ainda mais fraco que se situou ao nível de 19% do valor do ponto crítico;
- Existe necessidade urgente de iniciativas de impacto relevante para aumentar o nível de cobertura do ponto crítico por receitas próprias.

8. Análise Financeira



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados Oficiais de Contas, Lda.

8.7. Balanço

NATUREZAS	2012	2013	2014
Ativo Corpóreo dos quais	30 969	31 283	31 182
Edifícios	27 330	27 033	26 781
Equip Básico	1 300	1 691	1 875
Ativo Curto Prazo dos quais	1 305	2 326	1 759
Clientes	63	106	45
Alunos e O. Devedores	510	505	518
Depósitos	284	1 093	910
Acréscimos e Dif	18	13	13
Total Ativo	32 275	33 609	32 941

NATUREZAS	2012	2013	2014
Fundos Próprios dos quais:	30 884	32 010	30 653
Result Transitados	8 251	1 783	3 580
Resultado Líquidos	- 5 798	1 797	- 1 357
Passivo Curto Prazo dos quais:	1 391	1 598	2 288
Fornecedores	117	0	0
Estado	0	0	0
Outros Credores	13	151	151
Acréscimos e Dif	1 260	1 447	2 137
Total Fundos Próprios e Passivo	32 275	33 609	32 941

- O Ativo do IP de Santarém é caracterizado pelo grande peso dos Edifícios, logo seguidos pelo Equipamento Básico e Terrenos sob o controlo da entidade.
- Estas rubricas são essencialmente financiadas por origens permanentes entre as quais resultados acumulados ao longo do período. No entanto, os resultados negativos verificados no triénio têm vindo a reduzir o valor dos fundos próprios.



1. Introdução

2. Organização e Gestão da Entidade

3. Estudantes

4. Oferta Formativa

5. Prestação de Serviços

6. Parceiros e Projetos

7. Pessoas

8. Análise Financeira

9. Constatações e Recomendações

10. Anexos

9. Constatações e Recomendações



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados Oficiais de Contas, Lda.

9.1 Constatações

Uma vez que se adotou a abordagem de quantificação do grau de aplicação e desenvolvimento de Boas Práticas Aplicáveis para todos os capítulos do presente relatório, apresentaremos de seguida os gráficos RADAR que foram produzidos na sequência desta avaliação.

Para o caso da vertente da Organização e Gestão da Entidade, uma vez que o parâmetro dos Processos Internos abrange vários tipos de processos, aprofundou-se a análise quantificada e construiu-se o gráfico RADAR para a decomposição deste parâmetro, tendo sido consideradas as Tecnologias de Informação e Comunicação, as Compras e Aprovisionamento, as Infraestruturas e Equipamentos, a Comunicação e outros Processos de Suporte e Melhoria.

Assim, apresentar-se-ão nas páginas seguintes três gráficos RADAR:

- ✓ Caracterização da vertente da Organização e Gestão da Entidade;
- ✓ Refinamento dos resultados do parâmetro de Processos Internos, na vertente da Organização e Gestão da Entidade;
- ✓ Caracterização das vertentes Estudantes, Oferta Formativa, Prestação de Serviços, Parceiros e Projetos e Pessoas.

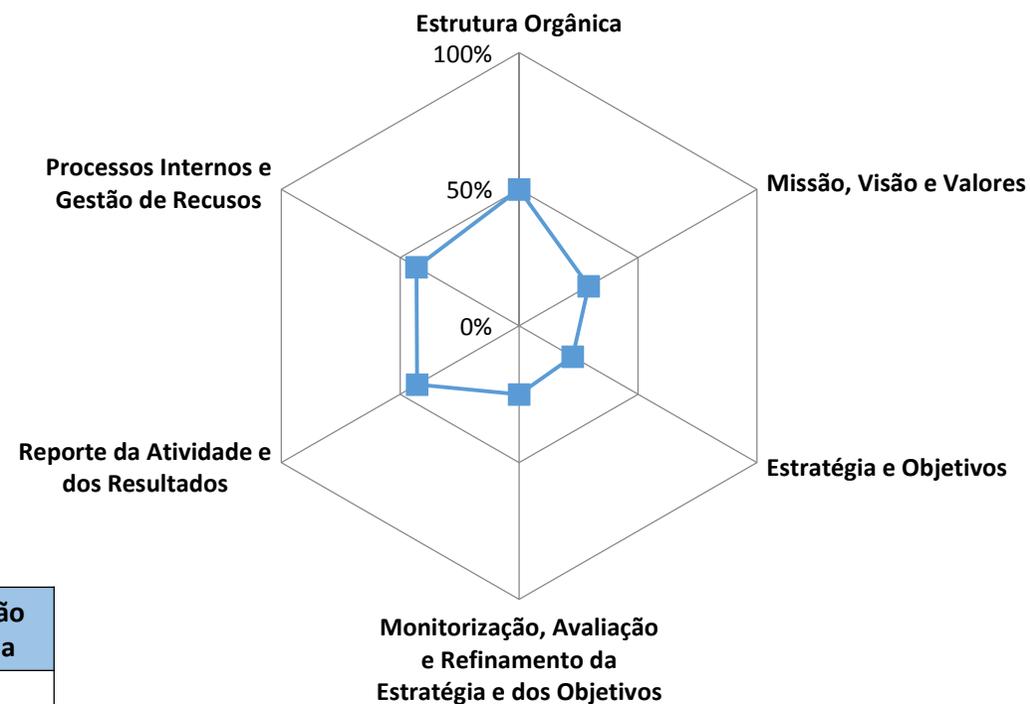
9. Constatções e Recomendações



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

9.1.1 Constatções – Organização e Gestão da Entidade: RADAR

No que concerne à Organização e Gestão do IPS, é possível identificar que os parâmetros Estratégia e Objetivos e Monitorização, Avaliação e Refinamento da Estratégia e Objetivos são os que apresenta maiores necessidades de desenvolvimento. Embora, na globalidade, seja necessária intervenção para que o IPS possa ir ao encontro das Boas Práticas Aplicáveis em todos os parâmetros.



	Pontuação atribuída
Estrutura Orgânica	50%
Missão, Visão e Valores	29%
Estratégia e Objetivos	23%
Monitorização, Avaliação e Refinamento da Estratégia e dos Objetivos	25%
Reporte da Atividade e dos Resultados	43%
Processos Internos e Gestão de Recursos	43%

9. Constatções e Recomendações

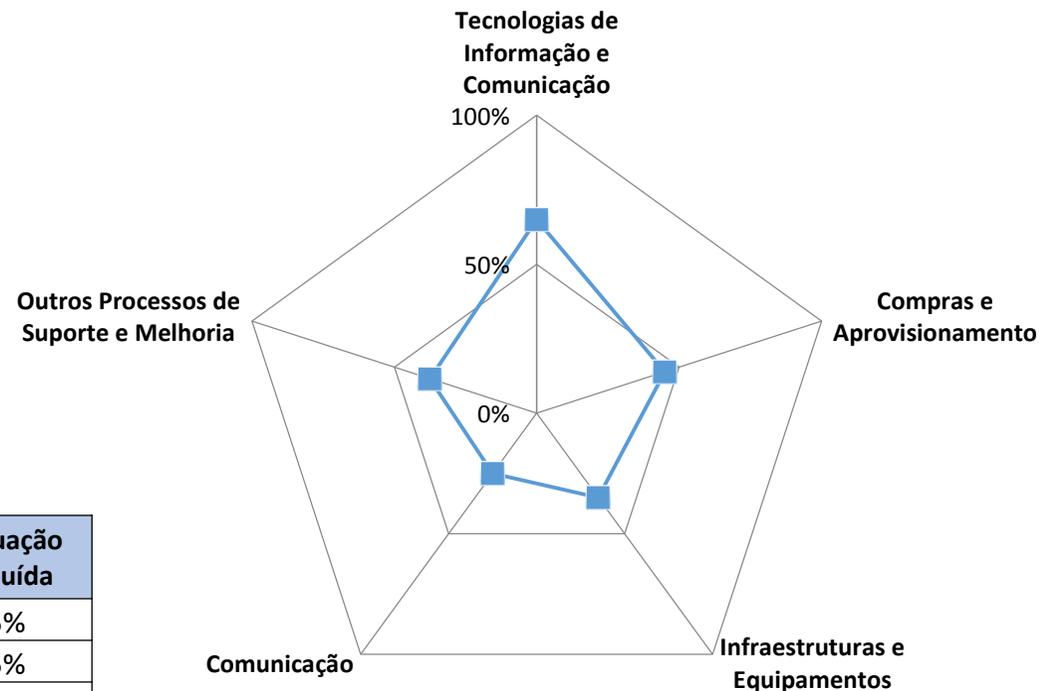


Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

9.1.1 Constatções – Organização e Gestão da Entidade, detalhe dos Processos Internos: RADAR

No detalhe dos Processos Internos é possível constatar que os processos com maiores necessidades de melhoria são a Comunicação e Gestão das Infraestruturas e Equipamentos, sendo as Tecnologias de Informação e Comunicação as que apresentam melhores resultados, embora que ainda aquém do desejável, quando comparamos a realidade do IPS com as Boas Práticas Aplicáveis.

	Pontuação atribuída
Tecnologias de Informação e Comunicação	65%
Compras e Aprovisionamento	45%
Infraestruturas e Equipamentos	35%
Comunicação	25%
Outros Processos de Suporte e Melhoria	38%



9. Constatções e Recomendações

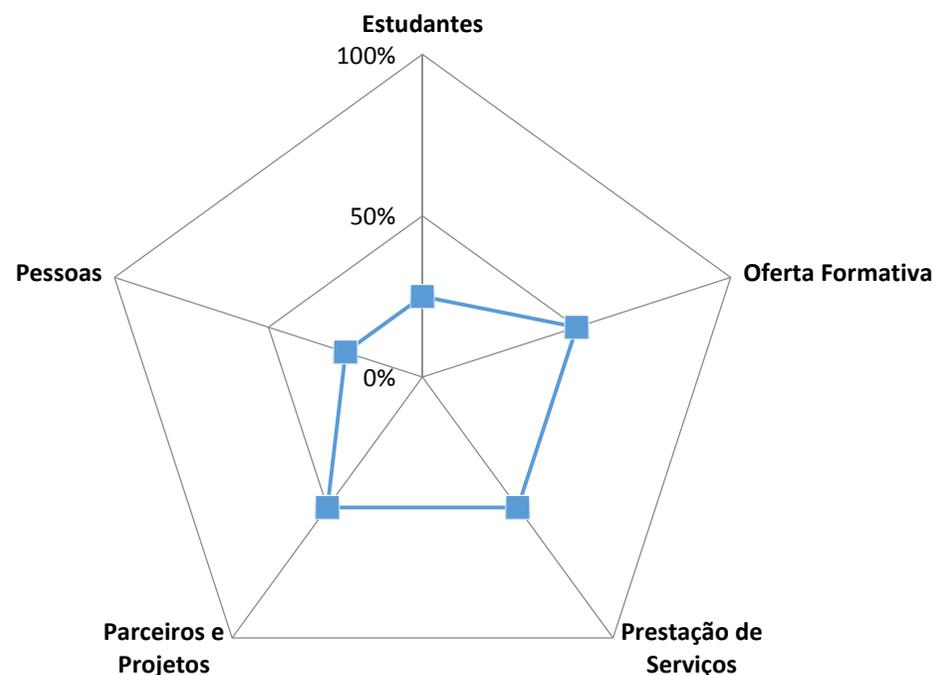


Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados, Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

9.1.2 Constatções – Estudantes, Oferta Formativa, Prestação de Serviços, Parceiros e Projetos e Pessoas: RADAR

Na análise dos parâmetros Estudantes, Oferta Formativa, Prestação de Serviços, Parceiros e Projetos e Pessoas identificam-se grandes necessidades de desenvolvimento e implementação das Boas Práticas Aplicáveis.

	Pontuação atribuída
Estudantes	25%
Oferta Formativa	50%
Prestação de Serviços	50%
Parceiros e Projetos	50%
Pessoas	25%



9. Constatações e Recomendações

9.1 Constatações

Organização e Gestão da Entidade

- Politécnico consolidado e com forte relação com o meio envolvente;
- Existência de estratégia 2012-2014, embora sem monitorização;
- Vontade da Presidência para revisão dos estatutos e estrutura organizativa;
- Os Diretores das Unidades Orgânicas são eleitos pelos seus pares;
- A estrutura orgânica existente pode ser otimizada de forma a responder às reais necessidades e a potenciar a flexibilização de funções e a polivalência;
- O IPS definiu e divulgou a Missão, visão e valores, contudo não se encontra assegurada a sua adequabilidade para a nova estratégia, dado não estar definida;
- O IPS não possui uma estratégia clara para alcançar a Missão e a Visão;
- Os processos e ferramentas de apoio para a monitorização, avaliação e reporte dos níveis estratégico e operacional não se encontram bem definidos e implementados, levantando a constrangimentos à capacidade de reflexão sobre os resultados alcançados e o respetivo impacto;
- As atividades de reporte aos vários níveis de gestão são insuficientes para suportarem a tomada de decisões;
- Não foi implementado um processo de gestão de infraestruturas e equipamentos para assegurar a eficácia e eficiência da disponibilidade e utilização dos mesmos;

9. Constatações e Recomendações



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

9.1 Constatações - continuação

Organização e Gestão da Entidade

- Não existem planos de contingência para as infraestruturas e equipamentos críticos;
- Existência de potenciais problemas de segurança (inexistência de simulacros);
- Disponibilidade de sistemas informáticos abrangentes, integrados e que satisfazem as necessidades dos serviços;
- Dependência no que diz respeito à conceção do GDOC;
- Dispersão de recursos humanos informáticos;
- Património controlado, registado e valorizado;
- Existência de potenciais problemas de segurança de informação (intrusão);
- Margem para melhoria no que concerne à comunicação;
- Preocupação na redução de custos, tendo obtido resultados positivos;
- Inexistência de plano de comunicação externo e interno;
- Não existe um sistema de garantia de qualidade implementado, nem a prática de tratamento de indicadores que permita a identificação de ações de melhoria e corretivas.

9. Constatações e Recomendações

9.1 Constatações - continuação

Estudantes

- No período entre 2012 e 2015 verificou-se uma redução de alunos inscritos na ordem dos 11,57%.
- Analisando o número de alunos por curso, constata-se que existe uma redução do mesmo, aproximadamente de 15%, em grande parte dos cursos disponibilizados pelo IPS;
- Verifica-se que o maior peso na redução do número de alunos por curso entre 2011 e 2015 se deve, em grande parte, à diminuição observada nos cursos disponíveis no 2º ciclo – pós –graduações e mestrados, com 33% e 27% respetivamente.

Oferta Formativa

- Apesar de assistirmos a uma diminuição do número de alunos por curso, quando confrontada a oferta formativa por escola, verifica-se que o número da mesma aumentou entre 2012 e 2015, em especial nos mestrados, pós-licenciaturas, pós-graduações e CETs;
- No que diz respeito aos CETs, constata-se um aumento da oferta em 4 Escolas, sendo que na **ESSS** estes cursos ainda não foram uma aposta, não havendo nenhum disponível.

9. Constatações e Recomendações

9.1 Constatações - continuação

Pessoas

- Redução de 5 recursos humanos entre 2012/2013 e 2013/2014;
- O rácio entre docente/ não docente em 2013/2014 foi de 1,99;
- No que diz respeito aos não docentes do IPS verifica-se que houve uma redução de cerca de 10% entre 2012/2013 e 2013/2014. Relativamente aos docentes, no mesmo período de análise, houve um aumento de cerca de 4%;
- Quando comparado o número de alunos face ao número de não docentes (este último correspondente a docentes equivalentes a tempo inteiro (ETI)), verifica-se que, entre 2012/2013 e 2013/2014, este rácio aluno/docente aumentou. Assim, é possível auferir que a média no último ano analisado é de 18,89 estudantes por cada docente.

Prestação de Serviços

- Analisando a quantificação da prestação de serviços do IPS é possível atentar que a mesma aumentou o seu valor ao longo dos anos em análise;
- Analisando a rubrica ao detalhe, verifica-se que o volume de prestação de serviço em 2014 se deve, na sua grande parte, aos “Serviços Prestados ao Exterior” com cerca de 51% do total, seguido dos “Serviços Diversos” com 35%;
- Aquando da elaboração do Plano Estratégico 2012-2014, definiu-se como Ponto Fraco o baixo índice de estruturas especialmente vocacionadas para a prestação de serviço ao exterior e de captação de receita. No entanto, e como é possível constatar na presente análise, o valor da prestação de serviços tem aumentado entre 2012 e 2014, cerca de 69%.

9. Constatções e Recomendações



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

9.2 Recomendações

Da avaliação global realizada e das constatações anteriormente apresentadas propõe-se que o Instituto Politécnico de Santarém reflita sobre a pertinência de concretizar as seguintes recomendações, ordenadas segundo os temas que constam do âmbito do trabalho, conforme referido na página 4 deste relatório.

9.2.1 Modelo de Governo, Organização e Decisão

- **Prosseguir o esforço de adequação da estrutura orgânica, dentro das disposições legais aplicáveis, simplificando-a no sentido de reduzir os níveis de decisão, tornando o processo de decisão menos complexo, mais ágil e portanto melhor preparada para antecipar e responder às mudanças na sua envolvente externa. Como sub-pontos, recomendamos:**
 - ✓ Clarificar a estratégia e garantir o seu desdobramento junto das Unidades Orgânicas;
 - ✓ Assegurar que a alteração orgânica seja acompanhada de um processo de gestão da mudança;
 - ✓ Proceder à revisão dos estatutos, de forma a tornar mais ágil a estrutura e a facilitar o alinhamento;
 - ✓ Centralizar, em termos de gestão, todas as funções de natureza transversal, melhorando a competência dos recursos não docentes, flexibilizando a sua disponibilidade interna e melhorando a oferta interna de serviços.

9. Constatções e Recomendações



Azevedo Rodrigues, Batalha, Costa & Associados Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda.

9.2 Recomendações - continuação

9.2.1 Modelo de Governo, Organização e Decisão - continuação

- **Reformulação da oferta formativa que venham a colocar-se no futuro próximo, focalizar-se na rentabilidade, procurando definir e concretizar “truncos comuns” entre os diferentes cursos que permitam otimizar meios humanos e materiais (ex. instalações) já disponíveis:**
 - ✓ Articular o mercado em que o IPS se posiciona com o tipo e nível da oferta formativa;
 - ✓ Abordar de forma estruturada a “atratividade” do IPS para os atuais e potenciais estudantes (ex. intervenção precoce junto da comunidade, do setor empresarial e das escolas secundárias, trabalhar com a Tutela na revisão da concessão de Bolsas, criação e/ou manutenção de fundos sociais de apoio, ênfase na empregabilidade, incluindo parcerias locais, regionais ou nacionais, ...), cruzando-a com o plano de comunicação interno e externo já referidos.
 - ✓ Proceder à definição de uma metodologia para uso dos dados e informação referente ao desempenho atual do IPS com vista a permitir identificar oportunidades de inovar e promover a realização de práticas sistematizadas de comparação com benchmarks;
 - ✓ Fomentar a utilização de ferramentas com vista a identificar, compreender e antecipar evoluções no seu ambiente externo;

9. Constatações e Recomendações



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados Oficiais de Contas, Lda.

9.2 Recomendações - continuação

9.2.1 Modelo de Governo, Organização e Decisão - continuação

- **Apostar na angariação de outras fontes de receita, de forma a colmatar a redução de número de alunos, aproveitando a diferenciação do IPS através das suas áreas de excelência, designadamente:**
 - ✓ Aprofundar o trabalho de identificação, divulgação e aproveitamento de fontes de financiamento (ex. prestação de serviços a entidade externas, sozinhos ou em parceria, utilização dos fundos do Portugal 2020 nas suas componentes nacional e regional quer em projetos internos, quer na sua prestação de serviços à sociedade e em projetos de inovação e desenvolvimento orientados para o setor empresarial local ou nacional);
 - ✓ Incrementar na prestação de serviços a sua quantificação e cobrança;
 - ✓ Apostar numa estratégia de comunicação interna e externa, incluindo a avaliação da sua eficácia.
- **Promover melhorias no modelo de informação para a gestão, em particular:**
 - ✓ Promover a definição de indicadores que permitam medir as 4 fases essenciais de um projeto, a saber: 1) orçamento previsional/candidaturas; 2) Execução; 3) resultados de encerramento; 4) Impacto (interno e externo);
 - ✓ Promover a elaboração de relatórios de sustentabilidade, visando assegurar a transparência no reporte aos *stakeholders* chave, implementando um adequado sistema de contabilidade analítica e de controlo de gestão;
 - ✓ Definir um sistema de garantia de qualidade.

9. Constatações e Recomendações



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados Oficiais de Contas, Lda.

9.2 Recomendações - continuação

9.2.2 Gestão de Recursos Humanos

- **Definir um Plano de Desenvolvimento dos Docentes, suportado por metodologia específica, que permita assegurar:**
 - ✓ O conhecimento e as atuais competências e capacidades do corpo docente;
 - ✓ Um nível de adequação entre a oferta formativa do IPS, alinhada com a estratégia do Politécnico nos domínios do Ensino e da Transferência ocupação que permita ao IPS antecipar e responder às alterações na sua envolvente externa (variação do nº de alunos, alterações legais –ex. financiamento, reformas- e outras aplicáveis)
 - ✓ A implementação de uma política de gestão do capital humano que garanta o bom funcionamento dos serviços e unidades orgânicas e o alinhamento das pessoas com a Visão da organização;
- **Definir um Plano de Reforço de Competências dos não docentes com vista a:**
 - ✓ Minimizar a atomização, incrementar a polivalência e a mobilidade interna, no domínio dos processos e dos sistemas de informação e, conseqüentemente, a eficiência das atividades realizadas;
 - ✓ Dinamizar atividades de benchmarking com entidades congêneres que permita comparar, para suportar a tomada de decisões, indicadores que relacionem, por exemplo: rácio aluno/docente, rácio aluno/não docente, rácio docentes/não docentes.

9. Constatações e Recomendações

9.2 Recomendações - continuação

9.2.3 Instalações e Património

- **Proceder a uma avaliação dos níveis de ocupação, dos custos de posse e funcionamento das instalações da ESDRM e desenvolver metodologias de contabilidade de gestão que permitam afetar os seus custos aos seus verdadeiros utilizadores;**
- **Planear e concretizar boas práticas de uso e manutenção preventiva das instalações e equipamentos, incluindo os equipamentos laboratoriais e tecnologias:**
 - ✓ Aplicar as boas práticas de gestão da manutenção e conservação dos equipamentos e infraestruturas que permita a utilização eficaz e eficiente dos mesmos;
 - ✓ Dar continuidade à intervenção no âmbito das tecnologias de informação e comunicação, assegurando a disponibilidade de aplicações informáticas adequadas, atuais, abrangentes e integradas e garantindo o controlo de permissões, acessos, intrusão e segurança física.

9. Constatações e Recomendações

9.2 Recomendações - continuação

9.2.4 Contratação externa de bens e serviços/serviços partilhados

- **Adoção, nos Serviços de Suporte à atividade do IPS, de soluções típicas de serviços partilhados (ex. definição de níveis de prestação de serviços - SLAs) de forma a aumentar a eficácia e a eficiência dos serviços prestados e, em particular:**
 - ✓ Definir, com base no histórico, um Plano Anual de Compras que permita otimizar a relação contratual com os fornecedores;
 - ✓ Aprofundar a redução de custos recorrendo a outros mecanismos alternativos de aprovisionamento;
 - ✓ Definir e promover a avaliação periódica e sistemática de fornecedores;
 - ✓ Definir níveis anuais de redução de custos associados à contratação externa de bens e serviços que contribuam para a manutenção da sustentabilidade financeira da Instituição.

9. Constatções e Recomendações



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados Oficiais de Contas, Lda.

9.2 Recomendações - final

Quanto às recomendações apresentadas relativamente às quais o IPS reconheça valor na sua concretização, deverá ser definido e aprovado um Plano de Ações específico, contendo pelo menos:

- ✓ Planeamento detalhado das atividades a desenvolver;
- ✓ Os responsáveis pela realização de cada uma das atividades;
- ✓ Os prazos previstos para a sua concretização;
- ✓ Indicadores de meios, de resultados e, sempre que possível, de impacto;
- ✓ Metas quantificadas a alcançar em cada indicador;
- ✓ Um processo de avaliar a eficácia dos resultados alcançados.



1. Introdução

2. Organização e Gestão da Entidade

3. Estudantes

4. Oferta Formativa

5. Prestação de Serviços

6. Parceiros e Projetos

7. Pessoas

8. Análise Financeira

9. Constatações e Recomendações

10. Anexos

10. Anexos



Azevedo Rodrigues, Batalha, Sociedade de Revisores
Costa & Associados Oficiais de Contas, Lda.

10.1 Fontes de Informação para os Dados Apresentados

Ao longo do tratamento de informação, os ficheiros/documentos foram sendo identificados, contudo, recorreram-se a outros dados para elaboração do relatório, nomeadamente:

- ✓ Estatutos;
- ✓ Plano Estratégico 2012-2014;
- ✓ Manual da Qualidade
- ✓ Plano de Atividades 2014;
- ✓ Relatório de Gestão 2012 e 2013;
- ✓ Relatório de Atividades 2013;
- ✓ Todos os documentos disponibilizados após a visita.