

NÃO CLASSIFICADO

MARINHA

ESCOLA NAVAL

MANUAL DA QUALIDADE



MAESCOLNAV 1002

NÃO CLASSIFICADO

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

MARINHA

ESCOLA NAVAL

MANUAL DA QUALIDADE

MAESCOLNAV 1002

ESCOLA NAVAL

ALFEITE, 07 DE JUNHO DE 2015

CARTA DE PROMULGAÇÃO

1. O MAESCOLNAV 1002 - MANUAL DA QUALIDADE é uma publicação NÃO CLASSIFICADA que se aplica a todos os processos de qualidade do Ensino Superior da Escola Naval no âmbito do seu enquadramento jurídico enquanto Estabelecimento de Ensino Superior Público Militar.
2. Esta publicação entra em vigor na data da sua promulgação.
3. É permitido fazer extratos desta publicação sem autorização da entidade promulgadora.

O Comandante



Edgar Marcos de Bastos Ribeiro

Contra-almirante

ÍNDICE DOS CAPÍTULOS

<u>Parágrafo</u>	<u>Assunto</u>	<u>Página</u>
<u>CAPÍTULO 1</u>		
<u>INTRODUÇÃO</u>		
101.	A ESCOLA NAVAL	1.1
102.	ÂMBITO DO MANUAL DA QUALIDADE	1.2
103.	REFERÊNCIAS	1.2
104.	ESTRUTURA DO MANUAL DA QUALIDADE	1.3
105.	REVISÃO DO MANUAL DA QUALIDADE	1.3
106.	DISTRIBUIÇÃO DO MANUAL	1.3
<u>CAPÍTULO 2</u>		
<u>POLÍTICA INSTITUCIONAL PARA A QUALIDADE</u>		
201.	MISSÃO, ESPECIFICIDADES E ATRIBUIÇÕES	2.1
202.	VISÃO, TEMAS ESTRATÉGICOS E ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	2.2
203.	ÓRGÃO DE CONTROLO DA QUALIDADE	2.4
204.	POLÍTICA DA QUALIDADE	2.5
205.	PRINCÍPIOS DA QUALIDADE	2.5
<u>CAPÍTULO 3</u>		
<u>ESTRUTURA E OFERTA FORMATIVA DA ESCOLA NAVAL</u>		
301.	ESTRUTURA FÍSICA	3.1
302.	ESTRUTURA ORGÂNICA	3.2
303.	OFERTA FORMATIVA DE NÍVEL SUPERIOR	3.4
<u>CAPÍTULO 4</u>		
<u>ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA QUALIDADE DA ESCOLA NAVAL</u>		
401.	ÂMBITO E OBJETIVOS	4.1
402.	REFERENCIAIS DA QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR	4.2
403.	PADRÕES E ORIENTAÇÕES	4.5
404.	OPERACIONALIZAÇÃO DO SIGQEN	4.8
<u>CAPÍTULO 5</u>		
<u>PLANO DA QUALIDADE</u>		
501.	ARTICULAÇÃO DOS REFERENCIAIS DA QUALIDADE COM A ESTRUTURA ORGÂNICA	5.1
502.	DESENVOLVIMENTO DO PLANO DA QUALIDADE	5.7

ABREVIATURAS

A3ES	Agência de Acreditação e Avaliação do Ensino Superior
ALM	Almirante
CEMA	Chefe do Estado-maior da Armada
CINAV	Centro de Investigação Naval
DE	Direção de Ensino
DPM	Diretiva de Planeamento da Marinha
DSEN	Diretiva Setorial da Escola Naval
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
EEESPM	Estatuto dos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Militar
EMES	Estabelecimentos Militares de Ensino Superior
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EN	Escola Naval
ESPUM	Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar
GADES	Regime Jurídico dos Graus Académicos e Diplomas do Ensino Superior
GPRD	Gabinete de Relações Públicas e Divulgação
GRI	Gabinete de Relações Internacionais
GQA	Gabinete da Qualidade e Avaliação
LA	Linha de ação
LOMAR	Lei Orgânica de Marinha
MQ	Manual da Qualidade
OE	Objetivos Estratégicos
REN	Regulamento da Escola Naval
RJAES	Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior
RJIES	Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
SIGQEN	Sistema Integrado de Gestão da Qualidade da Escola Naval

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

101. A ESCOLA NAVAL

Em 1779 foi criada em Lisboa e na dependência da Secretaria da Marinha a ACADEMIA REAL DA MARINHA, instituição de ensino teórico que se destinou a preparar os oficiais da Marinha de Guerra, da Marinha Mercante e os Engenheiros do Exército. Esta Academia funcionou até 1837, dando lugar à Escola Politécnica de Lisboa e, posteriormente, à atual Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.

Em 1782 foi criada a ACADEMIA REAL DOS GUARDAS MARINHAS, instituição que, recebendo os alunos da Academia Real da Marinha por mérito excepcional escolar ou, directamente, por "mérito" de nobreza, se destinou a formar os oficiais da Marinha Real. A Academia foi instalada no Terreiro do Paço (Sala do Risco) e apadrinhada pela Rainha D. Maria I.

Em 1807, devido à invasão francesa, a Academia Real dos Guardas Marinhas embarcou para o Brasil, juntamente com o Rei, a Corte e o Governo de Portugal. Instalada no Rio de Janeiro, ali funcionou de 1808 a 1822. Após a declaração de independência do Brasil, a Academia dividiu-se em duas, a Portuguesa e a Brasileira, de acordo com as opções de nacionalidade então tomadas. A Academia Real Portuguesa regressou a Lisboa, onde reiniciou o seu funcionamento em 1825. A Academia Real Brasileira deu origem à ESCOLA NAVAL do Brasil.

Em 1845, a Academia Real dos Guardas-Marinhas passou a designar-se por ESCOLA NAVAL por Decreto Real de D. Maria II, passando a formar igualmente os oficiais da Marinha Mercante. A sua sede continuou no Terreiro do Paço até 1936, data em que, por virtude de um incêndio na Sala do Risco, a Escola ocupou as instalações para esse efeito construídas no Alfeite, onde se mantém.



Figura 1.1. Escola Naval

Em primeiro plano, as atuais instalações da Escola Naval, a funcionar no perímetro da Base Naval de Lisboa desde 1936, com acesso privilegiado ao mar e à Esquadra.

Entretanto, em 1903, o ensino dos oficiais da Marinha Mercante foi separado e retirado da Escola Naval, tendo-se criado a Escola Náutica, posteriormente designada Escola Náutica Infante D. Henrique.

Com a publicação do Decreto-Lei nº 48/86, de 13 de Março, que criou os Estabelecimentos Militares de Ensino Superior, (EMES), os cursos da Escola Naval (EN) foram reformulados de acordo com a organização e requisitos da lei geral do ensino universitário, passando a conferir o grau de licenciatura. Posteriormente, a coberto do Decreto-Lei nº 27/2010 de 31 de Março, é aprovado o Estatuto dos Estabelecimentos de Ensino Superior Militar, entre os quais se inclui a Escola Naval, acolhendo o princípio do sistema binário na organização do ensino superior militar, contemplando os ensinos politécnico e universitário.

De acordo com a Lei Orgânica de Marinha (LOMAR) publicada em Decreto-Lei 185/2014 de 29 de dezembro, a EN é um órgão de base da Marinha, regulado por legislação própria, que tem como missão formar os oficiais da Marinha, habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, sendo comandada por um oficial com o posto de contra-almirante, na direta dependência do Almirante Chefe do Estado-maior da Armada (ALM CEMA). O Regulamento da Escola Naval (REN), aprovado e publicado pela Portaria do Ministro da Defesa Nacional n.º 21/2014 de 31 de janeiro, em conformidade com o novo ordenamento jurídico do ensino superior público militar, define entre outras matérias, as normas relativas à missão e organização do ensino, e composição, competências e funcionamento dos órgãos que constituem a estrutura orgânica da EN.

A orientação estratégica da Escola Naval é derivada da Diretiva de Planeamento da Marinha (DPM), a qual cobre o mandato do ALM CEMA, estando atualmente em vigor a DPM2014, de 09 de junho.

102. ÂMBITO DO MANUAL DA QUALIDADE

As leis nacionais do ensino superior determinam os padrões para a qualidade dos Estabelecimentos do Ensino Superior, estabelecendo que estes deverão dispor de uma política e procedimentos para a garantia da qualidade, designadamente dos seus programas e graus. Para esse efeito, deverão desenvolver e implementar uma estratégia para a melhoria contínua da qualidade, além de que a estratégia, política e procedimentos referidos deverão ter um estatuto formal, estar publicamente disponíveis e prever um papel relevante para os estudantes e demais parceiros.

Nas orientações da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), associadas aos padrões europeus, é recomendado que a declaração de política institucional para a qualidade inclua, nomeadamente, a estratégia institucional, os padrões e a organização do sistema de garantia da qualidade, as responsabilidades de unidades orgânicas e de pessoas na garantia da qualidade, incluindo os estudantes, e as formas de implementação, monitorização e revisão da política para a qualidade.

Neste âmbito, a EN deverá ter a capacidade de definir procedimentos sistemáticos para a aprovação dos seus ciclos de estudos, integrando os estudantes e a colaboração do centro de investigação, aferir a competência do pessoal docente no desempenho das suas funções, verificar a disponibilidade e adequação dos recursos didáticos e utilizar toda a informação recolhida para a melhoria constante dos ciclos de estudos ministrados.

As normas e procedimentos ligados à qualidade da EN são detalhados no presente manual, englobando todas as vertentes nucleares da EN enquanto Estabelecimento de Ensino Superior Público Militar.

103. REFERÊNCIAS

O presente manual observa as recomendações, disposições e definições constantes nas publicações a seguir listadas:

- a. Princípios reguladores de instrumentos para a criação do espaço europeu de ensino superior, Decreto-Lei 42/2005 de 22 de fevereiro;
- b. Estatuto dos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Militar (EEESPM), com a última alteração e republicação pelo Decreto-Lei 27/2010 de 31 de março;
- c. Adaptação do Ensino Superior Militar ao regime jurídico do Ensino Superior Público, Decreto-Lei 37/2008 de 5 de março, alterado e republicado pelo Decreto-Lei 27/2010 de 10 de março;
- d. Regime Jurídico dos Graus Académicos e Diplomas do Ensino Superior (GADES), Decreto-Lei 74/2006 de 24 de março, com a última alteração e republicação pelo Decreto-Lei 115/2013 de 7 de agosto;
- e. Estatuto da Agência de Acreditação e Avaliação do Ensino Superior (A3ES), Decreto-Lei 369/2007 de 5 de novembro;
- f. Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior (RJAES), Lei 38/2007 de 18 de agosto;
- g. Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), Lei 62/2007 de 10 de setembro;
- h. Estatuto da Carreira Docente Universitária, com a última alteração e republicação pelo Decreto-Lei 205/2009 de 31 de agosto;
- i. Regime Jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho, Lei 102/2009 de 10 de setembro;
- j. Lei Orgânica de Marinha (LOMAR), Decreto-Lei 185/2014 de 29 de dezembro;
- k. Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), Decreto-Lei 236/99 de 25 de junho, com nova redação aprovada em Conselho de Ministros de 02 de abril de 2015;
- l. Manual para o processo de auditoria, Auditoria dos sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior, A3ES, V1.1, janeiro 2013;
- m. Regulamento da Escola Naval (REN), Portaria MDN 21/2014 de 31 de janeiro;
- n. Diretiva Setorial da Escola Naval 2015 (DSEN2015), homologada em 23 de fevereiro de 2015;
- o. Diretiva de Planeamento da Marinha 2014 (DPM2014), publicada em 09 de junho de 2014.

104. ESTRUTURA DO MANUAL DA QUALIDADE

O presente manual aborda e desenvolve os seguintes aspetos:

- a. Política para a qualidade, a partir da Diretiva Setorial da EN (DSEN);

- b. Estruturas e oferta formativa;
- c. A organização e objetivos do Sistema Integrado de Gestão de Qualidade da EN (SIGQEN);
- d. Referenciais e padrões para a garantia contínua da qualidade;
- e. Operacionalização do SIGQEN;
- f. O Plano da Qualidade.

105. REVISÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

As alterações são introduzidas e registadas no manual, após aprovação pelo Comandante da EN, sendo que, sempre que a natureza e extensão das modificações justifique ou torne o Manual da Qualidade desajustado, este é revisto, sendo aprovada pelo comandante da EN uma nova versão.

106. DISTRIBUIÇÃO DO MANUAL

O presente manual estará disponível para consulta *on-line* no Portal da EN e será divulgado a toda a comunidade interna, em formato não editável.

Existe apenas uma versão editável do manual em formato eletrónico. O Gabinete de Qualidade e Avaliação (GQA), tem a seu cargo a sua constante atualização, publicação eletrónica e arquivo. As versões antigas são mantidas em arquivo eletrónico.

A distribuição externa será efetuada de acordo com a Relação de Detentores da Publicação, estando disponível para consulta e descarga para o exterior, através da página oficial da EN.

CAPÍTULO 2POLÍTICA INSTITUCIONAL PARA A QUALIDADE201. MISSÃO, ESPECIFICIDADES E ATRIBUIÇÕES

- a. A EN tem como missão formar os oficiais da Marinha, habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, conferir as competências adequadas ao cumprimento das missões da Marinha e promover o desenvolvimento individual para o exercício das funções de comando, direção e chefia.
- b. De acordo com os EEESPM e o REN , o ensino na EN tem as seguintes especificidades:
 - (1) Garantir uma formação científica de base e índole técnica e tecnológica, destinada a satisfazer as qualificações profissionais indispensáveis ao desempenho de funções técnicas no âmbito de cada uma das especialidades;
 - (2) Preparação de quadros altamente qualificados com competências e capacidade para comandar em situações de risco e incerteza típicas do combate armado, em resposta às exigências da segurança e da defesa nacional;
 - (3) Uma formação comportamental consubstanciada numa sólida educação militar, moral e cívica tendo em vista desenvolver nos alunos qualidades de comando, direção e chefia inerentes à condição militar;
 - (4) Preparação física e de adestramento militar, visando conferir aos alunos o desembaraço físico e o treino imprescindíveis ao cumprimento das suas missões.
- c. Ainda de acordo com os mesmos Estatutos e Regulamento, a EN tem as seguintes atribuições:
 - (1) A realização de ciclos de estudos visando a atribuição de graus académicos, bem como de outros cursos pós-secundários, de cursos de formação pós-graduada e outros, nos termos da lei, nomeadamente em áreas de interesse para a segurança e defesa nacional;
 - (2) A criação do ambiente educativo apropriado às suas finalidades;
 - (3) A realização de investigação e o apoio e participação em instituições científicas;
 - (4) A transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico;
 - (5) A prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento;
 - (6) A cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congêneres, nacionais e estrangeiras;
 - (7) A contribuição, no seu âmbito de atividade, para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, com especial destaque para os países de língua portuguesa e os países europeus;
 - (8) A produção e difusão do conhecimento e da cultura.

202. VISÃO, TEMAS ESTRATÉGICOS E ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

A Escola Naval, procura constantemente afirmar-se como estabelecimento universitário de excelência, reconhecido pela qualidade do seu ensino, pela inovação da sua produção científica e pelo rigor organizacional.

A orientação estratégica para a EN encontra-se publicada na DSEN, revista periodicamente, a qual decorre da DPM, que contém a visão do Almirante Chefe do Estado-maior da Armada (ALM CEMA) para o seu mandato. Na DSEN são definidos, ou afirmados, a missão, valores e visão do Comandante da EN, analisada a envolvente, estabelecido um mapa da estratégia e traçados objetivos setoriais, linhas de ação, indicadores e metas para um determinado período, coincidente com a duração do mandato do atual ALM CEMA. O mapa da estratégia reflete as prioridades estratégicas e valores definidos superiormente, agrupando as orientações estratégicas daí decorrentes em quatro patamares, relacionados com a visão vertida na DPM.

Após o desenho do mapa da estratégia, são definidas linhas de ação, com a finalidade de orientar o caminho a percorrer para atingir as orientações estratégicas. De modo a ser conseguida uma contínua monitorização do estado de implementação da DSEN, foram deduzidos indicadores para cada uma das orientações estratégicas, periodicidade de monitorização e gestor ou responsável pelo seu levantamento.

a. Visão

A visão do Comandante da EN, extraída da DSEN2015, traduz-se na seguinte expressão:

“Escola de mar, reconhecida como instituição universitária de referência pela qualidade do seu ensino e rigor organizacional, constituída por pessoas motivadas e qualificadas, que alia tradição e valores à modernidade, sendo parceira indispensável na investigação e no ensino pós graduado em áreas relacionadas com o mar”.

b. Temas estratégicos

Os seguintes três temas estratégicos foram extraídos da DSEN2015 e definidos para o período coberto pela atual DPM2014:

- (1) “Especificidade da EN - é uma preocupação constante a melhoria contínua da qualidade dos oficiais que a EN forma, respondendo de forma dinâmica às necessidades da esquadra, preparando os oficiais como homens de mar, habilitados com conhecimentos académicos e militar navais robustos e competências consolidadas, e com os valores, atitudes e comportamentos que nos caracterizam.”
- (2) “Qualidade e credibilidade do ensino – A EN integra o Ensino Superior Público pelo que é fundamental garantir os requisitos em termos de corpo docente próprio, academicamente qualificado e especializado nas áreas de formação nucleares, bem como garantir que os processos académicos satisfazem os requisitos do Ensino Superior Universitário.”
- (3) “I&D relevante para a Marinha e EN – Importa prosseguir com o esforço de desenvolvimento de trabalho científico relevante nas áreas de interesse para a Marinha, salvaguardando a identidade própria e satisfazendo os requisitos de produção científica e investigação e desenvolvimento.”

c. Orientação estratégica e Linhas de ação

A fig. 2.1 abaixo resume o mapa da estratégia, destacando que o ensino da EN pretende garantir em simultâneo o respeito do normativo jurídico e a satisfação da Marinha.

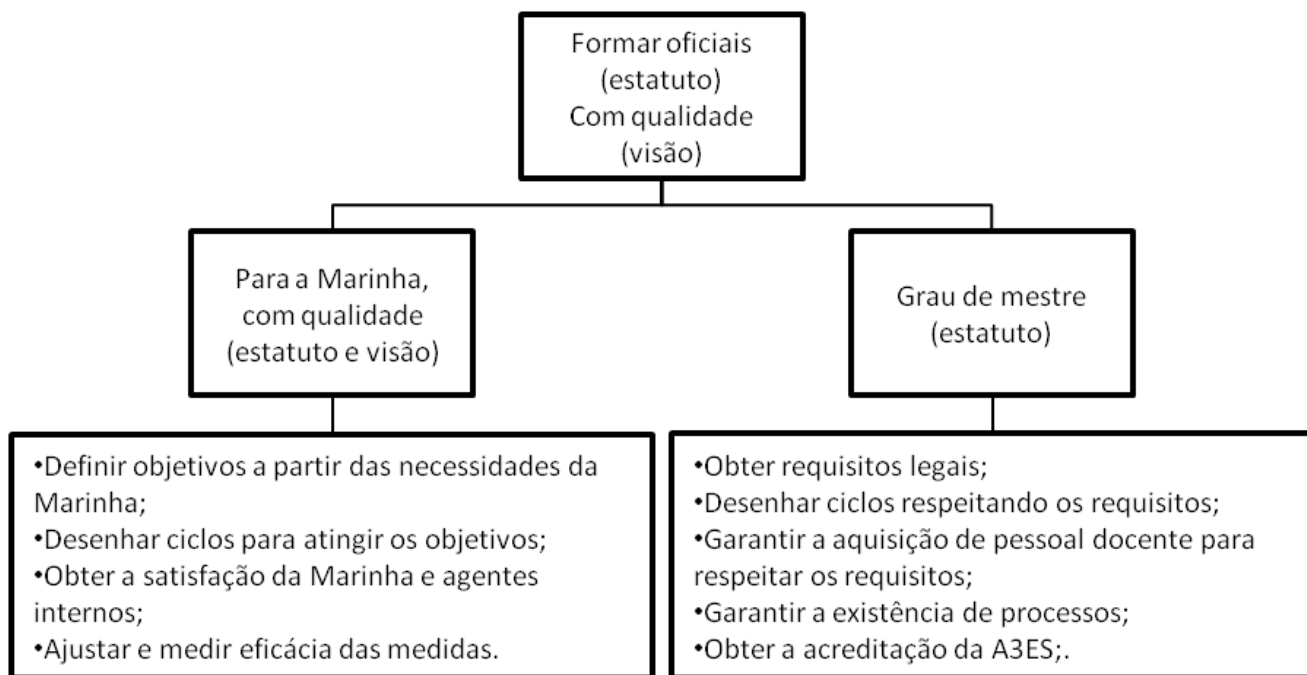


Figura 2.1. Resumo da estratégia

Dos temas estratégicos decorre de imediato que a EN assume um importante compromisso institucional com a qualidade do ensino, rigor (cumprimento de normas) e utilidade (satisfação da Marinha), cuja implementação se consegue a partir dos seguintes objetivos estratégicos (OE) e linhas de ação (LA), extraídos da DSEN 2015:

- (1) “OE2 – Inculcar nos alunos os valores e práticas da Esquadra.”
 - LA1 – Avaliar continuamente a adequação do ensino às necessidades da marinha, atendendo ao imperativo primeiro de corresponder ao que a Marinha e, em particular, a esquadra espera da EN;
 - LA4 – Consolidar o processo de melhoria contínua da qualidade, do ensino, face às exigências no âmbito do ESPUM.
- (2) “OE3 – Promover o Ensino pós graduado em matérias ligadas ao mar.”
 - LA6 – Consolidar o processo de criação e gestão de ciclos de estudo pós graduados.
- (3) “OE5 - Melhorar a estrutura organizacional e processos.”
 - LA8 - Melhorar os processos de funcionamento no âmbito da melhoria contínua e a eficiência na utilização dos recursos;
- (4) “OE6 – Garantir os requisitos do ESPUM.”
 - LA11 - Garantir os requisitos mínimos em termos de corpo docente próprio, academicamente qualificado e especializado nas áreas de formação nucleares;
- (5) “OE7 – Melhorar a eficiência na gestão dos recursos.”
 - LA4 – Consolidar o processo de melhoria contínua da qualidade, do ensino, face às exigências no âmbito do ESPUM.
- (6) “OE8 – Incrementar a valorização das pessoas.”
 - LA14 - Incrementar a consciencialização e participação nos processos da qualidade aos diferentes níveis, designadamente da guarnição, promovendo o

desenvolvimento das suas competências utilizando as possibilidades formativas do sistema de formação da Marinha.

- (7) “OE10 – Incrementar a disponibilidade de informação para a tomada de decisão.”
- LA17 - Consolidar o Sistema Integrado da Qualidade na EN.
- (8) “OE11 – Incrementar os recursos materiais e informacionais para o ensino.”
- LA18 – adequar os laboratórios da EN às necessidades do ensino e das linhas de investigação definidas pelo CINAV;
 - LA19 – Garantir os recursos técnico pedagógicos para o ensino, investindo em capacidades virtuais de apoio ao ensino e na disponibilização de fontes bibliográficas atualizadas, internamente e *online*.

203. ÓRGÃO DE CONTROLO DA QUALIDADE

- a. Para a integração, numa única plataforma, de toda a informação relevante para a avaliação da qualidade, bem como para o desenvolvimento de ferramentas para apoio à decisão, a EN dispõe de um Gabinete da Qualidade e Avaliação (GQA), com as seguintes atribuições (REN, artigo 81º):
- (1) Apoiar o comando na definição dos indicadores a serem usados no controlo da qualidade, cobrindo as seguintes vertentes:
 - Ensino;
 - Internacionalização;
 - Investigação desenvolvimento e inovação;
 - Colaboração interinstitucional e com a comunidade;
 - Serviços de apoio;
 - Gestão do pessoal.
 - (2) Desenvolver um sistema de recolha de dados e obtenção dos indicadores quantitativos e qualitativos usados na melhoria contínua da qualidade;
 - (3) Desenvolver e manter um sistema interno de garantia da qualidade, utilizando os referenciais presentes no manual da A3ES (Auditoria dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior) adaptados sempre que necessário, ao ensino superior militar.
- b. O GQA é chefiado por um oficial superior ou por um docente civil, habilitado com o grau de doutor ou mestre, nomeado e exonerado pelo comandante da EN. O GQA integra, em permanência, para além do chefe de gabinete:
- (1) Um adjunto para a qualidade;
 - (2) Um adjunto para indicadores qualitativos (Formado em Ciências Sociais);
 - (3) Um adjunto para indicadores quantitativos (Formado em Matemática).
- c. O GQA coordena os trabalhos da Comissão da Qualidade, que tem como tarefa assegurar o acompanhamento do estado de implementação da política da qualidade nas suas áreas, sendo constituída por representantes, nomeados pelo Comandante da EN, de cada uma das seguintes áreas:
- Ensino;
 - Internacionalização;
 - Investigação desenvolvimento e inovação;
 - Colaboração interinstitucional e com a comunidade;

- Serviços de apoio;
 - Política de gestão do pessoal.
- d. O GQA coordena os trabalhos da Comissão de Avaliação Interna, que avalia a eficácia das medidas tomadas para a melhoria contínua da qualidade do ensino, sendo constituída por representantes, nomeados pelo Comandante da EN, de:
- Docentes civis;
 - Docentes militares;
 - Discentes representativos de todos os ciclos de estudos;
- e. O chefe do GQA é o representante do comando para os assuntos da qualidade, acreditação e avaliação.

204. POLÍTICA DA QUALIDADE

A EN assume o compromisso de trabalhar continuamente com vista à formação dos Oficiais dos Quadros Permanentes da Marinha Portuguesa, garantindo a satisfação das necessidades dos seus alunos, dos seus colaboradores internos e da Marinha Portuguesa. Este compromisso materializa-se através da existência de um Sistema de Gestão da Qualidade, desenvolvido com os seguintes objetivos:

- a. Assegurar e desenvolver um sistema de ensino com elevado nível de qualidade e de adequação às necessidades da Marinha Portuguesa;
- b. Promover o permanente envolvimento de todo o pessoal docente e não docente, com vista à melhoria dos processos de comunicação interna e externa e promover a existência de relações mutuamente benéficas com a comunidade;
- c. Assegurar uma gestão sustentada dos recursos humanos (docentes e não docentes), através da promoção do desenvolvimento das suas competências, conhecimento e criatividade;
- d. Promover a criação de valor junto dos alunos, assente na satisfação das suas necessidades e expectativas;
- e. Assegurar o cumprimento do normativo aplicável e a melhoria da eficiência e eficácia do sistema;
- f. Assegurar um papel ativo na sociedade, através da promoção do conhecimento, da aposta na criatividade e na investigação e desenvolvimento.

205. PRINCÍPIOS DA QUALIDADE

- a. A EN adota, como base de estruturação da sua orientação para a qualidade do ensino, os princípios de gestão da qualidade no sentido de procurar oferecer, de forma continuada, um serviço educativo de excelência, que vá ao encontro das necessidades de todas as partes interessadas. Neste sentido, a EN orienta a sua atividade com base nos seguintes princípios:

- (1) Abordagem por processos: a EN identifica em que medida os seus processos operacionais contribuem para a criação de valor junto dos seus alunos, garantindo a

- compreensão da interação destes processos, no sentido de alcançar o máximo de eficiência para a organização;
- (2) Focalização no cliente: ao identificar e compreender quais são as suas competências centrais e tendo por base a missão que lhe está atribuída, a EN aposta no desenvolvimento de tecnologia, competências, conhecimento e de uma cultura organizativa, enquanto instituição de ensino superior, garantindo a contínua adaptação às alterações do meio em que se encontra, no sentido de manter o elevado nível de resposta às necessidades do seu cliente final, a Marinha, e de todas as partes interessadas;
 - (3) Abordagem da gestão como um sistema: a EN procura garantir a otimização total das suas actividades, através do cumprimento dos objetivos estratégicos da organização com elevados níveis de eficiência e eficácia;
 - (4) Liderança: a gestão de topo da EN estabelece a sua visão, define as práticas que melhor operacionalizam essa visão e orienta a instituição no sentido de responder, de forma pronta, a quaisquer alterações que ocorram no meio envolvente à EN;
 - (5) Tomada de decisão baseada em factos: a EN assegura, através de metodologias de análise de dados e de informação considerada relevante, um processo de tomada de decisão sustentado e direcionado para os seus principais objetivos enquanto instituição do ensino superior;
 - (6) Relação mutuamente benéfica com a comunidade: a EN garante uma permanente colaboração com os seus parceiros, sejam eles internos ou externos, com vista à criação de valor junto de todas as partes interessadas, baseado na obtenção de níveis ótimos de conhecimento, competências e criatividade;
 - (7) Envolvimento das pessoas: as pessoas são a base do funcionamento da EN enquanto organização, sendo, por isso, promovida a utilização das suas competências, conhecimento e criatividade em benefício da organização;
 - (8) Melhoria: a EN, ao promover a melhoria do processo de aprendizagem da instituição e do processo de aprendizagem individual do aluno, garante o crescimento sustentado, de uma forma inovadora e construtiva, afirmando a EN como instituição de ensino de referência no contexto educativo nacional.
- b. Adicionalmente, no sentido de conseguir um sucesso sustentado, a EN considera ainda os seguintes princípios:
- (1) Criação de valor junto dos alunos: a EN avalia a satisfação dos seus alunos no sentido de verificar se a sua oferta está a ir ao encontro das necessidades e das expectativas dos seus alunos, o que é conseguido através da melhoria dos processos educativos em vigor na instituição de ensino;
 - (2) Foco no valor social da instituição: ao apostar na compreensão de como alunos e todas as partes interessadas encaram as componentes ética, de segurança e de conservação ambiental, a EN coloca o enfoque no crescimento sustentável enquanto instituição de ensino superior.

CAPÍTULO 3

ESTRUTURA E OFERTA FORMATIVA DA ESCOLA NAVAL301. ESTRUTURA FÍSICA

A Escola Naval está instalada no interior do perímetro da Base naval de Lisboa, situada em Almada, Alfeite, com a disposição visível na figura 3.1.

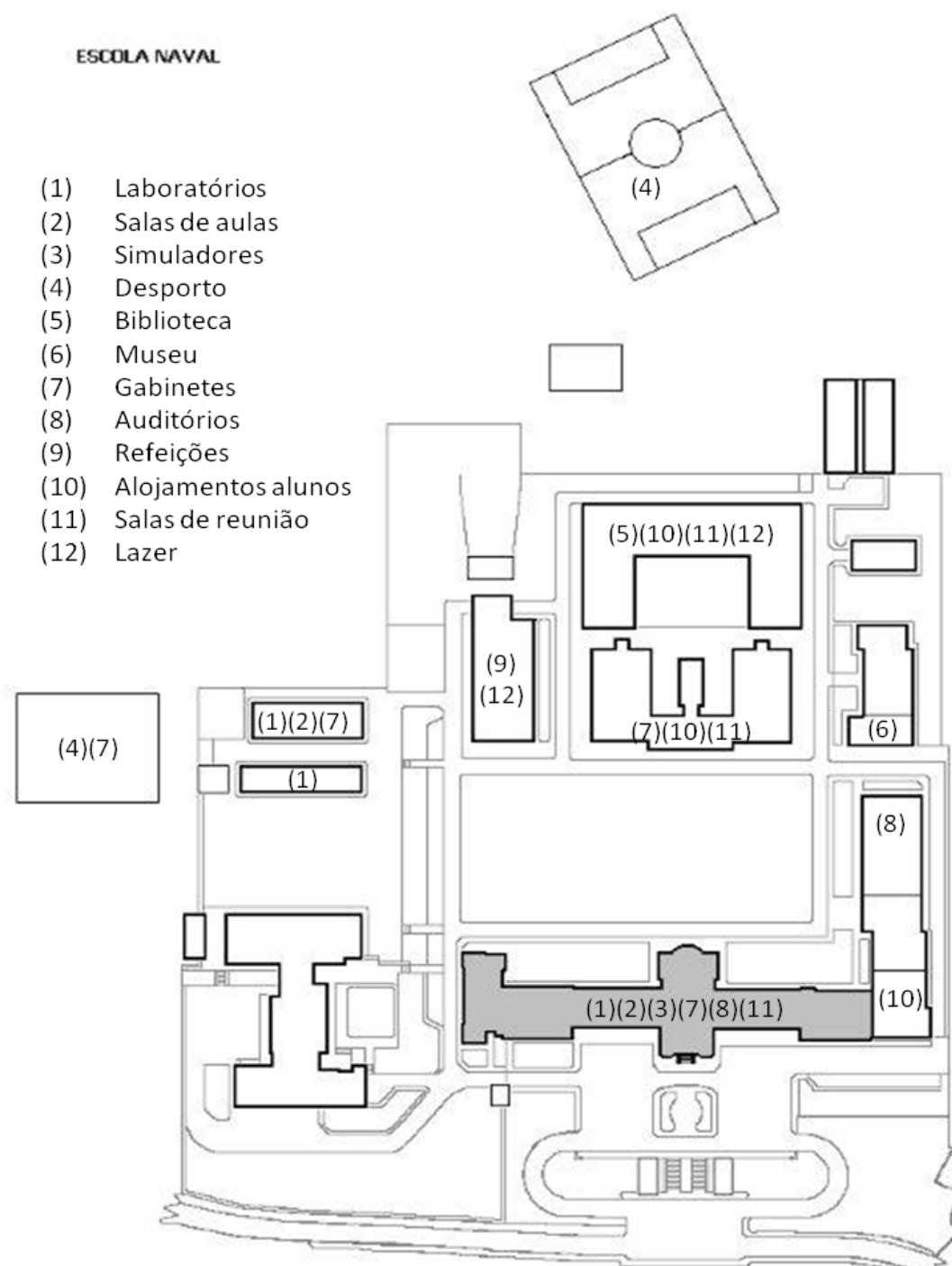


Figura 3.1. Planta da Escola Naval

- a. Meios próprios:
- 29 Salas de aulas equipadas com sistema de projeção e computador, com uma área total de 2130 m² e capacidade para 963 alunos;
 - Laboratórios de arquitetura naval, máquinas térmicas, mecânica de fluidos, transmissão de calor, hidráulica, materiais, refrigeração, ar condicionado, micro-ondas, eletrônica, sistemas digitais e máquinas elétricas;
 - Simulador de navegação com 4 pontes;
 - Ginásio, campo de futebol de 11, pista de atletismo, pista de destreza, tanque de remos;
 - Biblioteca, museu escolar, três auditórios com 600, 90 lugares e 40 lugares, cinco salas de reuniões de 42, 20, 14, 14 e 12 lugares, refeitórios para 700 lugares, 59 embarcações de vela e remos;
 - Alojamento e salas de estudo para 400 alunos;
 - Dois navios de treino de mar.
- b. Meios da Marinha, normalmente afetos ao uso dos alunos da EN.
- Simulador de treino de decisão tática, com 12 centros de operações;
 - Simulador de navegação com 3 pontes;
 - Campo de futebol de 11, pista de atletismo, ginásio e duas piscinas;
 - Unidades navais com características oceânicas para embarque.

302. ESTRUTURA ORGÂNICA

a. Pessoal

A lotação da Escola Naval totaliza 281 funcionários, entre pessoal docente e não docente. O corpo docente, majoritariamente militar com a habilitação adequada, garante um contínuo entrosamento com o cliente final, a Marinha.

b. Organograma

A EN funciona na direta dependência do ALM CEMA, tem a estrutura apresentada na figura 3.2., compreendendo os seguintes órgãos:

- (1) Comando
- (2) Órgãos de Conselho;
- (3) Direção de Ensino (DE);
- (4) Corpo de Alunos;
- (5) Centro de Investigação Naval (CINAV);
- (6) Órgãos de Apoio;
- (7) Gabinetes de apoio do Comandante;

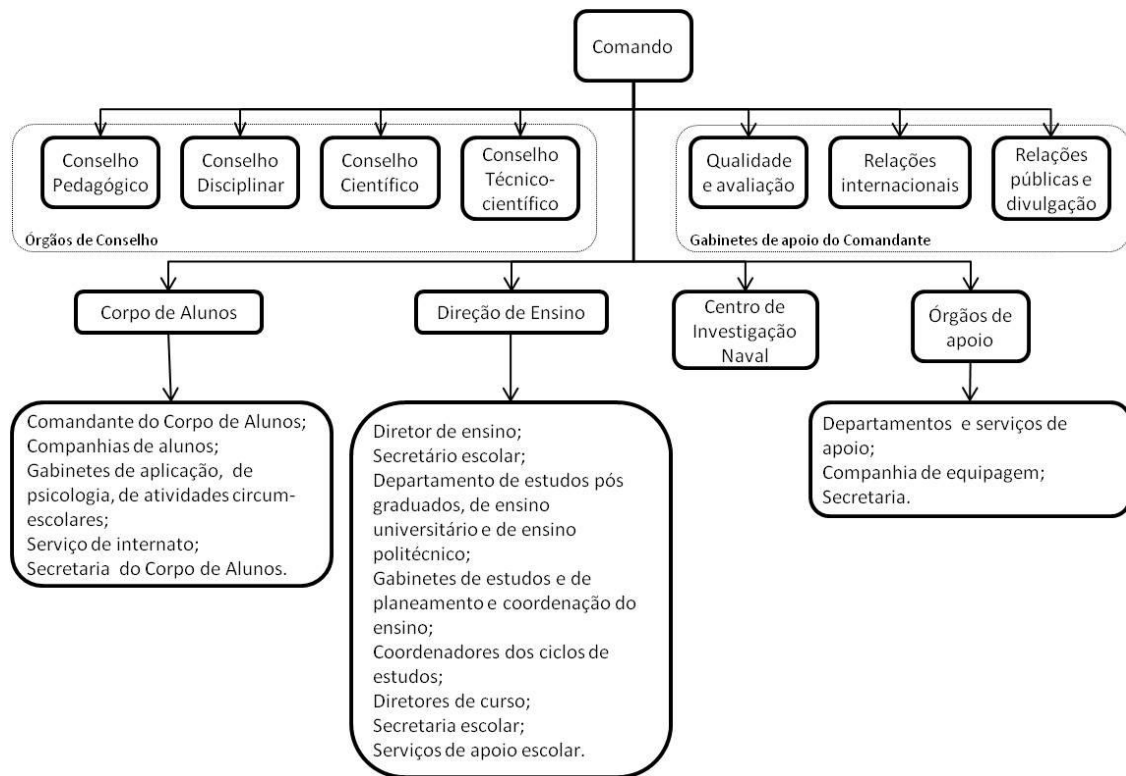


Figura 3.2. Organograma da Escola Naval, de acordo com o seu Regulamento

c. Funções da Estrutura Orgânica

- (1) Comando: o comando é constituído pelo Comandante, o 2º Comandante e Apoio ao comando.
 - (a) O Comandante da EN é um Contra-almirante, nomeado e exonerado pelo membro do Governo responsável pela área da Defesa nacional, sob proposta do ALM CEMA. O Comandante dirige as atividades da EN e responde pelo cumprimento da respetiva missão, com as competências previstas no artigo 12º do REN;
 - (b) O 2º Comandante da EN é um Capitão-de-mar-e-guerra da classe de Marinha, nomeado e exonerado pelo ALM CEMA. O 2º Comandante coadjuva o Comandante em todos os atos de serviço, substitui-o nas suas ausências e impedimentos e exerce as competências previstas na lei, nos estatutos e no REN, assim como as que lhe forem delegadas pelo Comandante. Ao 2º Comandante competem em especial as competências previstas no artigo 14º do REN;
 - (c) O Apoio ao comando é constituído por um Ajudante de ordens e um Adjunto do comando. As competências do Adjunto do comando estão previstas no artigo 16º do REN.
- (2) Órgãos de Conselho:
 - (a) Conselho Científico: O Conselho Científico é o órgão competente para dar parecer sobre os assuntos relacionados com a orientação científica e técnica do ensino na EN, com as normas, composição e competências previstas no REN;
 - (b) Conselho Técnico-científico: O Conselho Técnico-científico é o órgão competente para dar parecer sobre os assuntos relacionados com a orientação

- científica e técnica do ensino superior politécnico na EN, com as normas, composição e competências previstas no REN;
- (c) Conselho Pedagógico: O Conselho Pedagógico é o órgão competente para dar parecer sobre os assuntos relacionados com a orientação pedagógica, a avaliação dos cursos e o rendimento escolar dos alunos, com as normas, composição e competências previstas no REN;
- (d) Conselho Disciplinar: O Conselho Disciplinar é o órgão competente para dar parecer sobre assuntos de natureza disciplinar dos alunos, com as normas, composição e competências previstas no REN;
- (3) Direção de ensino: A Direção de ensino é composta pelo Diretor de ensino, o Secretário Escolar, os departamentos de estudos pós graduados, de ensino universitário, e de ensino politécnico, o gabinete de estudos e o gabinete de planeamento e coordenação do ensino, os Coordenadores dos ciclos de estudos, os Diretores de curso, a secretaria escolar e os serviços de apoio escolar.
- O Diretor de ensino é um Capitão-de-mar-e-guerra ou um docente civil, nomeado e exonerado pelo ALM CEMA, habilitado com o grau de doutor, na dependência do Comandante da EN, sendo o responsável direto perante o Comandante pelo planeamento, execução e controlo da educação científica, técnica e cultural.
- (4) Corpo de Alunos: O Corpo de Alunos compreende o Comandante do Corpo de Alunos, as Companhias de Alunos, os gabinetes de aplicação, de psicologia e de atividades circum-escolares, o serviço de internato e a secretaria do Corpo de Alunos. O Comandante do Corpo de Alunos é um Capitão-de-fragata, nomeado e exonerado pelo ALM CEMA, mediante proposta do Comandante da EN, sendo diretamente responsável pelo enquadramento militar e administrativo dos alunos, o planeamento, a programação, a execução e o controlo da formação militar, comportamental e física e das atividades militares, em coordenação com a formação académica, científica e técnica.
- (5) Centro de Investigação Naval (CINAV): O CINAV tem por missão coordenar e supervisionar as atividades de investigação, desenvolvimento e inovação da Marinha, sem prejuízo das competências do Instituto Hidrográfico.
- O Diretor do CINAV é um docente ou investigador, habilitado com o grau académico de doutor, nomeado e exonerado pelo ALM CEMA, mediante proposta do Comandante da EN.
- (6) Órgãos de apoio: são órgãos de apoio os departamentos e serviços de apoio, a Companhia de equipagem e a secretaria central. Aos órgãos de apoio compete assegurar o normal funcionamento das atividades de carácter logístico e administrativo da EN, garantindo a eficiência dos serviços próprios e a prontidão dos recursos disponíveis.
- (7) Gabinete da Qualidade e Avaliação: tem como atribuições desenvolver e manter sistemas de avaliação, de qualidade e valor, integrando todos os órgãos da EN.
- (8) Gabinete de Relações Públicas e Divulgação: Responsável pela publicação periódica de informação atualizada, imparcial e objetiva acerca dos graus, cursos e diplomas oferecidos, bem como da restante atividade desenvolvida. Define processos para promover, avaliar e melhorar a colaboração interinstitucional e com a comunidade.

- (9) Gabinete de Relações Internacionais: Responsável pela análise e a condução das ações de cooperação pedagógica, técnica e militar com outros países, de acordo com as orientações superiores.

303. OFERTA FORMATIVA DE NÍVEL SUPERIOR

a. De ingresso na classe de oficial

A EN organiza-se num sistema binário oferecendo graus de nível universitário e politécnico.

- (1) Universitário: grau de mestre através de ciclos de estudo de mestrado integrado em Ciências Militares Navais nas especialidades de Marinha, Administração Naval, Fuzileiros, Engenharia Naval ramo de Armas e Eletrónica e ramo de Mecânica;
- (2) Politécnico: grau de licenciado através de ciclos de estudo de 1º ciclo em Tecnologias Militares Navais ramos de Contabilidade, Administração e Secretariado, Armas e Eletrónica, Mecânica, Fuzileiros, Informática, Mergulhadores, Hidrografia e Comunicações.

b. De interesse para a Marinha e Defesa

No âmbito da formação pós-graduada, a EN oferece cursos de 2º ciclo, com grau de mestre, em História Marítima, História Militar, Medicina Hiperbárica e Subaquática, Segurança da Informação e Direito no Ciberespaço, Navegação e geomática e Engenharia hidrográfica.

CAPÍTULO 4

ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA QUALIDADE DA ESCOLA NAVAL401. ÂMBITO E OBJETIVOS

- a. O SIGQEN tem duas vertentes que se correlacionam, uma relacionada com a produção e análise de indicadores, inserida na preocupação com a melhoria contínua da qualidade e a outra com a implementação de normas de funcionamento orientadas para a qualidade.

Na vertente de melhoria contínua, são observadas as orientações estratégicas do comando e obtidos indicadores que permitam o apoio à decisão, recorrendo a ciclos de avaliação interna e externa conforme esquematizado na fig. 4.1. (o ciclo externo, alimentado por clientes e oficiais recém-graduados, observa o produto final, enquanto o interno permite identificar fragilidades em várias dimensões), e dados de produtividade e atividade, recolhidos a nível dos serviços.

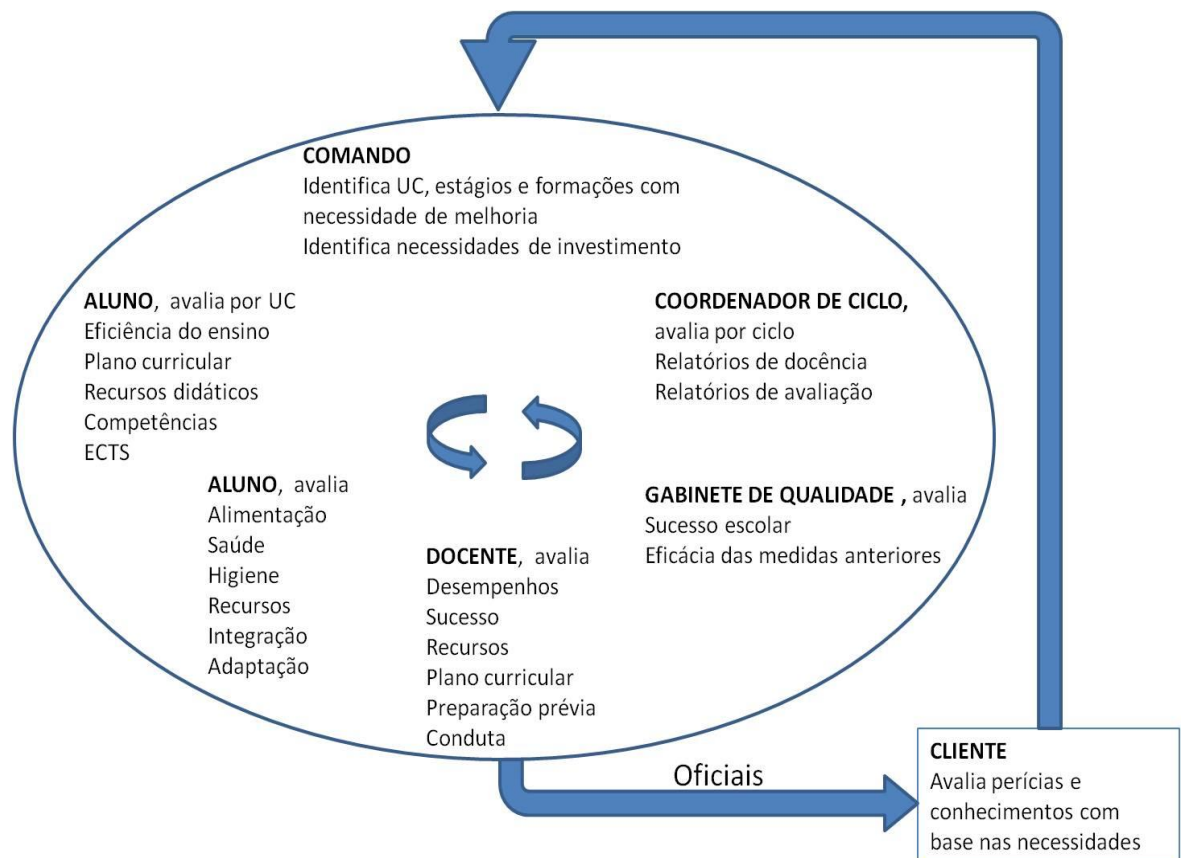


Figura 4.1. Ciclos de avaliação.

Em relação às normas de funcionamento, o seu estabelecimento permitirá uniformizar e orientar os diversos serviços de forma a otimizar o seu desempenho e produzir indicadores de atividade e produtividade, os quais serão depois usados pela vertente de melhoria contínua.

Qualquer uma das preocupações é aplicada em maior ou menor grau às vertentes nucleares da EN, designadamente o Ensino e aprendizagem, a Investigação e desenvolvimento, a Oferta educativa e interação com a sociedade, os Serviços de apoio e a Internacionalização.

- b. A estrutura organizativa do SIGQEN fundamenta-se num processo de avaliação institucional complementada pelos seguintes elementos:
- (1) Política institucional da EN;
 - (2) Atribuição de responsabilidades aos diferentes órgãos da EN;
 - (3) Processos de monitorização, controlo, reflexão e posterior intervenção, visando melhoria contínua e contemplando:
 - (a) Formas de participação de estudantes, pessoal docente e não docente, investigadores, empregadores e oficiais recém-formados;
 - (b) Organização e melhoria contínua do sistema;
 - (c) Monitorização e revisão da política da qualidade.
 - (4) Referenciais e padrões para a garantia da Qualidade, emanados pela A3ES.

402. REFERENCIAIS DA QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR

Transcrevendo o Manual de Apoio à Auditoria [A3ES, 2013], a qualidade do Ensino Superior deverá orientar-se de acordo com os seguintes referenciais:

a. Definição da política e objetivos da qualidade

A instituição deve consolidar a cultura da qualidade, apoiada numa política e em objetivos de qualidade formalmente definidos e publicamente disponíveis. Nesse sentido, a instituição deve preparar, aprovar formalmente e publicitar documentação em que exprime a política institucional e os objetivos para a qualidade, devendo incluir:

- (1) A estratégia institucional para a melhoria contínua da qualidade e padrões de qualidade;
- (2) A organização do sistema de garantia da qualidade, com indicação das responsabilidades dos diferentes órgãos e níveis de gestão neste domínio;
- (3) As formas de envolvimento dos estudantes e demais partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade;
- (4) O modo de implementação, acompanhamento e revisão da política para a qualidade.

b. Garantia da qualidade da oferta formativa

A instituição deve dispor de mecanismos para a avaliação e renovação da sua oferta formativa, desenvolvendo metodologias para a aprovação, acompanhamento e revisão periódica dos seus cursos e graus. A instituição deve promover, a este propósito, a definição de:

- (1) Procedimentos e critérios para organizar, informar e decidir sobre os processos de criação, de modificação, de suspensão ou de extinção de cursos (conducentes ou não a grau), com identificação dos órgãos e partes interessadas, internas e externas, envolvidas nesses processos;
- (2) Procedimentos para a revisão periódica regular dos cursos (com participação de especialistas externos) e para assegurar a implementação das melhorias definidas a partir do processo de revisão;
- (3) Objetivos de aprendizagem explícitos para cada curso, os quais se encontram publicamente disponíveis.

c. Sistemas de recolha e análise de informação

A instituição deve dispor de sistemas de recolha e análise incluindo o feedback proveniente de antigos alunos, empregadores e outros parceiros externos relevantes, para servir de base à tomada de decisões quanto à manutenção, atualização ou renovação da oferta formativa.

d. Garantia da qualidade das aprendizagens e apoio aos estudantes

A instituição deve estar dotada de procedimentos que permitam promover e comprovar a qualidade do ensino e garantir que este tem como finalidade fundamental favorecer a aprendizagem dos estudantes. Para a prossecução deste objetivo, a instituição deve:

- (1) Dedicar uma atenção meticulosa à conceção e conteúdos de cada curso e do respetivo currículo, promovendo, nomeadamente, a definição explícita e detalhada dos objetivos de aprendizagem de cada unidade curricular do curso, bem como dos conceitos nucleares a adquirir, dos materiais de trabalho disponíveis, das formas de avaliação das aprendizagens e da programação das atividades na lecionação da unidade curricular, com uma particular atenção ao esforço de trabalho do aluno;
- (2) Definir as diretrizes e regulamentos respeitantes à organização do ensino e aos estudantes;
- (3) Definir procedimentos para a seleção e recrutamento de estudantes;
- (4) Desenvolver mecanismos para promover o apoio social e acompanhamento psicológico dos estudantes, bem como ações de integração e de promoção do sucesso académico, e promover a avaliação periódica destes mecanismos;
- (5) Garantir que a avaliação dos estudantes é efetuada de acordo com critérios, regulamentos e procedimentos previamente definidos e publicitados, e que são aplicados de forma consistente;
- (6) Definir mecanismos para lidar com reclamações e sugestões;
- (7) Promover atividades de investigação e inovação para os estudantes;
- (8) Definir procedimentos para monitorizar, avaliar e melhorar os processos e resultados do ensino e aprendizagem, garantindo o envolvimento de estudantes, docentes e outras partes interessadas relevantes;
- (9) Promover procedimentos para avaliar a integração e evolução profissional dos graduados.

e. Investigação e desenvolvimento.

Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível. A instituição deve estar dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar a atividade científica, tecnológica e artística e de desenvolvimento profissional de alto nível adequada à sua missão institucional. As políticas de investigação e desenvolvimento da instituição devem abordar:

- (1) Mecanismos de institucionalização e gestão da investigação;
- (2) Mecanismos de articulação entre o ensino e a investigação, designadamente no que se refere ao contacto dos estudantes com atividades de investigação e inovação desde os primeiros anos;
- (3) Mecanismos de valorização económica do conhecimento;

- (4) Procedimentos para a monitorização, avaliação e melhoria dos recursos humanos e materiais afetos à investigação e desenvolvimento, da produção científica, tecnológica e artística, dos resultados da valorização do conhecimento e dos resultados da articulação entre o ensino e a investigação.

f. Relações com o exterior

A instituição deve estar dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar a colaboração interinstitucional e com a comunidade, nomeadamente quanto ao seu contributo para o desenvolvimento regional e nacional. No âmbito das políticas de interação com o exterior, a instituição deve dispor de procedimentos para promover, monitorizar, avaliar e melhorar as atividades de interface e ação externa, designadamente no que se refere:

- (1) À colaboração interinstitucional;
- (2) À prestação de serviços ao exterior;
- (3) À ação cultural, desportiva e artística no exterior;
- (4) À integração em projetos e parcerias nacionais;
- (5) Ao contributo para o desenvolvimento regional e nacional, adequado à missão institucional;
- (6) À captação de receitas próprias através da atividade desenvolvida.

g. Recursos humanos

A instituição deve contar com mecanismos apropriados para assegurar que o recrutamento, gestão e formação do seu pessoal docente e pessoal de apoio se efetua com as devidas garantias de qualificação e competência para que possam cumprir com eficácia as funções que lhes são próprias. Nesse sentido, a instituição deve:

- (1) Dispor de procedimentos que lhe permitam a recolha e análise de informação sobre as necessidades de pessoal docente e de apoio (nomeadamente o perfil funcional e o perfil de competências), de acordo com a sua política de recursos humanos;
- (2) Dispor de mecanismos, para a recolha e análise de informação relativa às competências e aos resultados da atuação do pessoal docente e pessoal não docente, com vista à avaliação de desempenho, à formação, à promoção e ao reconhecimento do mérito, e dotar-se de procedimentos para regular e garantir os correspondentes processos de tomada de decisão, implementação e follow-up.

h. Recursos materiais e serviços

A instituição deve estar dotada de mecanismos que lhe permitam planear, gerir e melhorar os serviços e recursos materiais com vista ao desenvolvimento adequado das aprendizagens dos estudantes e demais atividades científico-pedagógicas:

- (1) Com esta finalidade, a instituição deve dispor de mecanismos que permitem a recolha e análise de informação relativa à manutenção, gestão e adequação dos recursos materiais e serviços, incluindo os serviços de apoio aos estudantes, e de procedimentos para regular e garantir os correspondentes processos de tomada de decisão, implementação e follow-up.

i. Sistemas de informação

A instituição deve estar dotada com mecanismos que permitam garantir a recolha, análise e utilização dos resultados e de outra informação relevante para a gestão eficaz dos

cursos e demais atividades. Neste âmbito, a instituição deve:

- (1) Dispor de mecanismos que permitam obter informação sobre as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas em relação à qualidade das formações e serviços oferecidos;
- (2) Contar com sistemas de recolha de informação para o levantamento de resultados e outros dados e indicadores relevantes, que incluam, nomeadamente:
 - (a) Progressão dos estudantes e taxas de sucesso;
 - (b) Satisfação dos estudantes com os seus cursos;
 - (c) Eficácia dos docentes;
 - (d) Perfil da população estudantil;
 - (e) Os recursos de aprendizagem disponíveis e os seus custos.
- (3) Dispor de indicadores chave de desempenho adotados pela própria instituição;
- (4) Definir procedimentos para regular e garantir os processos de tomada de decisão relacionados com a utilização dos resultados, bem como as estratégias de atuação para a melhoria dos processos e resultados;
- (5) Dispor de formas de envolvimento das partes interessadas na aferição, análise e melhoria dos resultados.

j. Informação pública

A instituição deve estar dotada de mecanismos que permitam a publicação periódica de informação atualizada, imparcial e objetiva, tanto quantitativa como qualitativa, acerca dos cursos, graus e diplomas oferecidos e das demais atividades que desenvolve. Para este efeito, a instituição deve estabelecer procedimentos para a prestação regular de informação pública acerca de um conjunto pré-definido de dados e resultados.

k. Internacionalização

A instituição deve estar dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar as suas atividades de cooperação internacional. No âmbito das suas políticas de internacionalização, a instituição deve definir procedimentos para promover, monitorizar, avaliar e melhorar as atividades de índole internacional, designadamente as relativas:

- (1) À participação/coordenação em atividades internacionais de educação e formação;
- (2) À participação/coordenação em projetos internacionais de investigação;
- (3) À mobilidade de estudantes, docentes e funcionários.

403. PADRÕES E ORIENTAÇÕES

Transcrevendo o Manual de Apoio À Auditoria [A3ES, 2013], a qualidade do Ensino Superior deve orientar-se de acordo com os seguintes padrões e orientações:

a. Política e procedimentos para a garantia da qualidade

(1) Padrão

As instituições devem ter uma política, e os procedimentos associados, para a garantia da qualidade e padrões dos cursos e graus que oferecem. Devem também assumir explicitamente o compromisso do desenvolvimento de uma cultura que reconheça a importância da qualidade, e da garantia da qualidade, no seu trabalho.

Com esse objetivo em vista, as instituições devem desenvolver e implementar uma estratégia para a melhoria contínua da qualidade. A estratégia, a política e os procedimentos devem ter um estatuto formal e estar publicamente disponíveis. Devem, também, prever um papel para os estudantes e outras partes interessadas.

(2) Orientações

As políticas e os procedimentos formais proporcionam um quadro de referência no âmbito do qual as instituições de ensino superior podem desenvolver e monitorizar a eficácia dos seus sistemas de garantia da qualidade. Ajudam, igualmente, ao estabelecimento de uma confiança pública na autonomia institucional. As políticas contêm as declarações de intenção e os principais meios para a sua prossecução. As orientações podem dar informação mais detalhada sobre as formas de implementação da política e fornecem um ponto de referência útil para quem necessite de conhecer os aspetos práticos para a execução dos procedimentos. A declaração de política deve incluir:

- (a) A relação entre o ensino e a investigação na instituição;
- (b) A estratégia da instituição para a qualidade e os padrões de qualidade;
- (c) A organização do sistema de garantia da qualidade;
- (d) As responsabilidades de departamentos, escolas e outras unidades organizacionais e pessoas, em relação à garantia da qualidade;
- (e) O envolvimento de estudantes na garantia da qualidade.
- (f) As formas de implementação, monitorização e revisão da política para a qualidade.

A implementação do Espaço Europeu de Ensino Superior depende, de forma crucial, do compromisso a todos os níveis de uma instituição para garantir que: todos os seus cursos têm objetivos de aprendizagem claros e explícitos; o pessoal docente está preparado, motivado e capaz de promover um ensino e um apoio às aprendizagens que auxiliem os estudantes a atingir esses objetivos; existe um reconhecimento cabal, atempado e tangível do contributo dado pelos membros do corpo docente que se salientem por uma especial excelência, perícia e dedicação particular. Todas as instituições de ensino superior deverão aspirar à melhoria contínua da educação que oferecem aos seus estudantes.

b. Aprovação, monitorização e revisão periódica de cursos e graus

(1) Padrão

As instituições devem dispor de mecanismos para a aprovação, revisão periódica e monitorização dos seus cursos e graus.

(2) Orientações.

A confiança dos estudantes e de outras partes interessadas no ensino superior será mais facilmente estabelecida mediante atividades efetivas de garantia da qualidade que assegurem que os cursos são bem concebidos, regularmente monitorizados e periodicamente revistos, garantindo assim a sua relevância e valor permanentes. A garantia da qualidade dos cursos e graus deve incluir:

- (a) O desenvolvimento e publicação dos resultados esperados dos processos de aprendizagem;
- (b) Uma atenção meticulosa ao currículo e à conceção e conteúdos do curso;

- (c) A disponibilidade de recursos de aprendizagem adequados;
- (d) Procedimentos formais de aprovação de cursos por um órgão distinto do que é responsável pela lecionação do curso;
- (e) A monitorização do progresso e resultados dos estudantes;
- (f) A revisão periódica regular dos cursos (com participação de peritos externos);
- (g) A obtenção regular de feedback dos empregadores, representantes do mercado de trabalho e outras organizações relevantes;
- (h) A participação dos estudantes nas atividades de garantia da qualidade.

c. Avaliação dos estudantes

(1) Padrão

Os estudantes devem ser avaliados com base em critérios, regulamentos e procedimentos que são públicos e usados de forma consistente.

(2) Orientações

A avaliação dos estudantes é um dos elementos mais importantes do ensino superior. Os resultados da avaliação têm um efeito profundo nas futuras carreiras dos estudantes. É, por conseguinte, importante que a avaliação seja sempre efetuada de forma profissional e tome em consideração o conhecimento vasto que existe sobre os processos de realização de provas e exames. A avaliação fornece, igualmente, uma informação valiosa para as instituições acerca da eficácia do ensino e do apoio aos estudantes. Os procedimentos de avaliação dos estudantes devem:

- (a) Ser concebidos para medirem a consecução dos objetivos de aprendizagem pretendidos e de outros objetivos do curso;
- (b) Ser apropriados ao propósito, seja ele de diagnóstico, formativo ou sumativo;
- (c) Ter critérios de correção claros e públicos;
- (d) Ser levados a cabo por pessoas que compreendam o papel da avaliação na progressão dos estudantes na aquisição dos saberes e aptidões associados às qualificações pretendidas;
- (e) Sempre que possível, não depender apenas dos juízos formulados por um só examinador;
- (f) Ter em consideração todas as consequências possíveis dos regulamentos de exames;
- (g) Ter regulamentos claros relativos a faltas, doença e outras circunstâncias atenuantes;
- (h) Assegurar que as avaliações são efetuadas com segurança, de acordo com os procedimentos definidos institucionalmente;
- (i) Ser sujeitos a inspeções administrativas de verificação, para garantir precisão na aplicação dos procedimentos. Adicionalmente, deverá ser proporcionada aos estudantes informação clara sobre a estratégia de avaliação a ser usada no seu curso, sobre os métodos de exames e outros métodos de avaliação a que serão submetidos, sobre o que se espera deles e sobre os critérios que serão aplicados para a avaliação do seu desempenho.

d. Garantia da qualidade do pessoal docente

(1) Padrão

As instituições devem dispor de processos para se assegurarem de que o pessoal envolvido no ensino dos estudantes é qualificado e competente para o fazer. Esses processos devem ser tornados disponíveis a avaliadores externos e comentados nos relatórios.

(2) Orientações

Os docentes representam, para a maioria dos estudantes, o recurso de aprendizagem mais importante. É fundamental que os docentes tenham um conhecimento e compreensão total do assunto que ensinam, tenham as aptidões e experiência necessárias para transmitir eficazmente aos estudantes o seu conhecimento e compreensão numa gama de contextos de ensino, e possam ter feedback sobre o seu próprio desempenho. As instituições devem assegurar que os seus procedimentos para o recrutamento e nomeação do pessoal incluem mecanismos de verificação de que o novo pessoal tem pelo menos o nível mínimo de competência necessário. Devem ser dadas oportunidades para que o pessoal docente desenvolva e amplie a sua capacidade de ensino e os docentes deverão ser encorajados a tirar partido das suas capacidades. As instituições devem providenciar oportunidades para que docentes com fraco desempenho possam melhorar as suas capacidades para um nível aceitável e devem dispor de meios para os retirar das suas tarefas de ensino caso continuem a ser ineficazes.

e. Recursos de aprendizagem e apoio aos estudantes

(1) Padrão

As instituições devem assegurar que os recursos disponíveis para o apoio à aprendizagem dos estudantes são adequados e apropriados para cada um dos cursos oferecidos.

(2) Orientações

Para além do pessoal docente, os estudantes dependem de uma gama de recursos para apoiar a sua aprendizagem, que variam desde recursos físicos, como sejam as bibliotecas ou os meios de computação, até apoio humano, na forma de tutores, conselheiros e outras formas de aconselhamento. Os recursos de aprendizagem e outros mecanismos de apoio devem ser facilmente acessíveis aos estudantes, ser concebidos tendo as suas necessidades em mente, e responderem ao feedback dos utentes dos serviços fornecidos. As instituições devem monitorizar, rever e melhorar, por sistema, a eficácia dos serviços de apoio disponíveis para os seus estudantes.

f. Sistemas de informação

(1) Padrão

As instituições devem assegurar a recolha, análise e uso de informação relevante para a gestão eficaz dos seus cursos e de outras atividades.

(2) Orientações

O autoconhecimento institucional é o ponto de partida para uma garantia da qualidade efetiva. É importante que as instituições disponham de meios para a recolha e análise de informação acerca das suas próprias atividades. Sem isso, elas não saberão o que funciona bem e o que necessita de atenção, ou os resultados de práticas inovadoras.

- (3) Os sistemas de informação relativos à qualidade, adequados a cada instituição individual, dependerão, em certa medida, de circunstâncias locais, mas será de esperar que incluam, pelo menos:
 - (a) A progressão dos estudantes e taxas de sucesso;
 - (b) A satisfação dos estudantes com os seus cursos;
 - (c) A eficácia dos docentes;
 - (d) O perfil da população estudantil;
 - (e) Os recursos de aprendizagem disponíveis e os seus custos;
 - (f) Os indicadores chave de desempenho adotados pela própria instituição.
- (4) Há também interesse em que as instituições se comparem, elas próprias, com organizações similares no, e para além do, Espaço Europeu de Ensino Superior, o que lhes permitirá tornar o seu autoconhecimento mais abrangente e ter acesso a formas possíveis de melhoria do seu desempenho.

g. Informação pública

(1) Padrões

As instituições devem publicar regularmente informação atualizada, imparcial e objetiva, tanto quantitativa como qualitativa, acerca dos cursos e graus que oferecem.

(2) Orientações.

No desempenho da sua função pública, as instituições de ensino superior têm a responsabilidade de fornecer informação acerca dos cursos que oferecem, os respetivos objetivos de aprendizagem e as qualificações que conferem, os procedimentos de ensino, aprendizagem e avaliação usados, e as oportunidades de aprendizagem proporcionadas aos estudantes. A informação pública poderá também incluir as opiniões e percursos profissionais dos seus graduados e o perfil da população estudantil. Esta informação deve ser precisa, imparcial, objetiva e facilmente acessível, e não deve ser utilizada exclusivamente como uma oportunidade de marketing. A instituição deve verificar se cumpre as suas próprias expectativas de imparcialidade e objetividade.

404. OPERACIONALIZAÇÃO DO SIGQEN

O Plano da Qualidade da EN integra as orientações do Comando, a estrutura orgânica da EN e os referenciais e padrões do Ensino Superior.

A monitorização da elaboração das respetivas ações inseridas no Plano da Qualidade, bem como da medida de obtenção dos resultados esperados, é da responsabilidade de órgãos reconhecidos nos próprios planos e prevê o cumprimento de indicadores quantitativos, assim como do grau de prosseguimento de produtos a alcançar.

De acordo com os objetivos e ações definidos no Plano da Qualidade, os serviços, através dos órgãos ajustados e de acordo com metodologias devidamente institucionalizadas pelo GQA, promovem uma análise dos resultados atingidos e o seu nível de conexão com os objetivos e metas previstos, com vista à preparação de um relatório anual de autoavaliação que resume os resultados da reflexão efetuada e perspetiva as correções a serem realizadas, indicadas em planos de melhoria e na eventual proposta de alteração de objetivos ou metas.

O controlo da documentação em que assenta o SIGQEN garante que estes documentos são continuamente atualizados face às modificações que ocorram no sistema e na organização e que apenas se encontram disponíveis para utilização na sua última versão. O controlo incide sobre documentos de origem interna e externa, abrangendo legislação aplicável, orientações específicas para instituições de ensino superior, documentação referente aos processos identificados no âmbito do SIGQEN, instruções de controlo das atividades desenvolvidas, documentação referente a material pedagógico e registos produzidos.



Figura 4.2. Estrutura documental do SIGQEN

A documentação do SIGQEN encontra-se estruturada em diversos níveis, constituindo-se o Manual da Qualidade como o documento de topo da pirâmide documental em que está patente o compromisso da gestão de topo da EN com promoção da qualidade do ensino e com o cumprimento dos compromissos assumidos na Política da Qualidade e demais orientações consideradas estratégicas para a organização.

Toda a documentação necessária ao funcionamento do SIGQEN e correspondente forma de elaboração, aprovação e previsão encontra-se descrita na Instrução Permanente (IP) – “Controlo e produção de documentos e registos”.

CAPÍTULO 5
PLANO DA QUALIDADE

501. ARTICULAÇÃO DOS REFERENCIAIS DA QUALIDADE COM A ESTRUTURA ORGÂNICA

A cada órgão da estrutura da EN são atribuídas responsabilidades para prossecução dos referenciais de qualidade. Os documentos produzidos como resultado deste plano são disponibilizados através do servidor da Escola Naval.

a. Comando

(1) Responsabilidades

Definição da política, objetivos da qualidade e estratégia institucional para a melhoria contínua da qualidade.

(2) Padrão e orientações

O Comando da EN define os objetivos, o modo de implementação e acompanhamento para a melhoria contínua da qualidade, assim como, a organização de um sistema de garantia da qualidade, atribuindo responsabilidades aos diferentes órgãos, promovendo ainda formas de envolvimento dos estudantes nos processos de garantia da qualidade,

Publica as ambições relativamente às várias vertentes da EN, as quais serão usadas para produção do *dashboard* de Valor da EN, utilizando ferramentas do SIGQEN.

b. Direção Ensino (DE)

(1) Responsabilidades

- (a) Define a qualidade da oferta formativa;
- (b) Define a qualidade das aprendizagens e apoio aos estudantes;
- (c) Gere os recursos humanos e materiais afetos à docência.

(2) Padrão e orientações

O Diretor de Ensino, é responsável pelos procedimentos e critérios para organizar, informar e decidir sobre os processos de criação, alteração, suspensão ou de extinção e revisão periódica dos cursos, assim como sistemas de avaliação dos alunos, docentes e do mercado de trabalho.

(a) Com a responsabilidade da qualidade da oferta formativa, o Diretor de Ensino:

- i. Propõe procedimentos e critérios para organizar, informar e decidir sobre os processos de criação, modificação, de suspensão ou de extinção de cursos (com ou sem grau), com identificação dos órgãos e partes interessadas;
- ii. Colabora com o GQA na definição do sistema de recolha e análise de informação, proveniente de empregadores, antigos alunos e outros, para servir de base à tomada de decisão quanto à manutenção, atualização ou renovação da oferta formativa;
- iii. Propõe procedimentos para a revisão periódica dos cursos e para assegurar a implementação das melhorias definidas a partir do processo de revisão, utilizando as ferramentas disponibilizadas pelo GQA;

iv. Propõe objetivos de aprendizagem e competências específicas para cada curso, os quais se encontram publicamente disponíveis. As unidades curriculares do curso devem permitir atingir estes objetivos e competências traçados. Os mesmos objetivos e competências devem ser medidos através das ferramentas disponibilizadas pelo GQA, permitindo a deteção de oportunidades de melhoria e serem revistos de forma sistemática.

(b) Com a responsabilidade da qualidade da oferta formativa, o Diretor de Ensino:

i. Concebe conteúdos dos cursos e currículo, promovendo a definição de objetivos, competências, materiais de trabalho, formas de avaliação e programação das atividades na lecionação das unidades curriculares, com particular atenção ao esforço de trabalho do aluno; os indicadores de monitorização da qualidade devem ser garantidos pelo GQA;

ii. Propõe diretrizes e regulamentos para a organização do ensino e estudantes, em articulação com o Comando do Corpo de Alunos;

iii. Propõe procedimentos de seleção e recrutamento de alunos;

iv. Propõe, em articulação com o Comando do Corpo de Alunos, mecanismos de promoção do apoio social e acompanhamento psicológico a alunos e promoção do sucesso, bem como avaliação periódica desses mecanismos;

v. Promove atividades de investigação e inovação pelos alunos;

vi. Em articulação com o GQA define procedimentos para monitorizar, avaliar e melhorar os processos e resultados do ensino e aprendizagem, envolvendo alunos e docentes;

vii. Garante que a avaliação dos alunos é efetuada de acordo com o regulamentado;

viii. Define processos de seguimento de reclamações e sugestões, em articulação com o GQA.

(c) Com a responsabilidade da gestão de recursos humanos e materiais afetos à docência, o Diretor de Ensino:

i. Propõe mecanismos para assegurar que o recrutamento, gestão e formação do pessoal docente se efetua com garantias de qualificação e competência; em articulação com o GQA, mantém permanentemente atualizados os indicadores relativos à composição do corpo docente, em termos de corpo próprio, academicamente qualificado e especializado; mantém ainda atualizados os indicadores relativos à satisfação de alunos e docentes com o pessoal não docente;

ii. Propõe mecanismos para planear, gerir e melhorar os serviços e recursos materiais com vista ao desenvolvimento das aprendizagens. Em articulação com o GQA, mantém permanentemente atualizados os indicadores relativos à satisfação de alunos e docentes com os recursos materiais.

c. Comando do Corpo de Alunos

(1) Responsabilidades

(a) Qualidade da formação militar naval, de liderança em situações de combate e de preparação física;

(b) Gestão dos recursos humanos e materiais afetos à docência.

(2) Padrão e orientações

(a) Com a responsabilidade da qualidade da formação militar naval, de liderança em situações de combate e de preparação física, o Comandante do Corpo de Alunos:

- i. Propõe objetivos finais para a formação específica dos alunos, a atingir no final do curso, bem como objetivos ou critérios a alcançar ao longo dos anos de formação;
- ii. Concebe conteúdos dos cursos e currículo, promovendo a definição de objetivos, competências, materiais de trabalho, formas de avaliação e programação das atividades na lecionação dos módulos de formação, com particular atenção ao esforço de trabalho do aluno, não ultrapassando a carga de trabalho definida por lei;
- iii. Propõe diretrizes e regulamentos para a organização do ensino e estudantes, em articulação com o Diretor de Ensino;
- iv. Colabora com o GQA na definição do sistema de recolha e análise de informação, proveniente de empregadores, antigos alunos e outros, para servir de base á tomada de decisão quanto á manutenção, atualização ou renovação da oferta formativa específica;
- v. Define procedimentos de melhoria, a partir dos resultados de questionários de satisfação a clientes finais e alunos graduados;
- vi. Define, em articulação com o Diretor de Ensino, mecanismos de promoção do apoio social e acompanhamento psicológico a alunos e promoção do sucesso, bem como avaliação periódica desses mecanismos.

(b) Com a responsabilidade da gestão de recursos humanos e materiais afetos à formação:

- i. Define mecanismos para assegurar que o recrutamento, gestão e formação do pessoal formador se efetua com garantias de qualificação e competência;
- ii. Define mecanismos para planear, gerir e melhorar os serviços e recursos materiais com vista ao desenvolvimento das aprendizagens.

d. Centro de Investigação (CINAV)

(1) Responsabilidades

Investigação e desenvolvimento, investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível.

(2) Padrão e orientações

As políticas de investigação e desenvolvimento da EN, são da responsabilidade do Diretor do CINAV, o qual promove, avalia e melhora a atividade científica, desenvolvendo:

- (a) Processos de articulação entre ensino e investigação;
- (b) Processos de valorização económica do conhecimento;
- (c) Processos de monitorização, de avaliação e melhoria dos recursos humanos e materiais, fornecendo ao GQA os indicadores necessários para o apoio à decisão do comando.

e. Gabinete de Qualidade e Avaliação (GQA)

(1) Responsabilidades

- (a) Desenvolver e manter um armazém de dados (*data warehouse*) de apoio à decisão;
- (b) Desenvolver e suportar os ciclos de melhoria contínua;
- (c) Garantir o correto envolvimento dos atores intervenientes nos processos de melhoria;
- (d) Propor dimensões a analisar e indicadores de qualidade, relativos a formação, ensino e serviços;
- (e) Apoiar o desenvolvimento de processos e normativos orientados para a qualidade.

(2) Padrão e orientações

- (a) Apoiar ou desenvolver os processos críticos para o ensino, designadamente os relativos ao funcionamento do ano letivo, criação e modificação da oferta formativa e melhoria contínua da qualidade do ensino, em estreita colaboração com a Direção de Ensino;
- (b) Apoiar o desenvolvimento do normativo dos serviços orientado para a qualidade;
- (c) Propor e manter uma metodologia de avaliação interna e externa, recorrendo a questionários para docentes, alunos, clientes e graduados, e fontes de dados externas que permita alimentar um sistema de apoio à decisão a 4 níveis (docente, para elaboração de relatório de docência, coordenador científico, para elaboração de relatório de ciclo, direção de ensino, para proposta de prémio ao melhor docente, comando, para decisão sobre melhorias), garantindo indicadores cobrindo:
 - i. Potencialização do capital humano (sucesso escolar);
 - ii. Eficiência do processo de ensino-aprendizagem;
 - iii. Justificação da unidade curricular (enquadramento na sequência de aprendizagem);
 - iv. Nível de transmissão de competências transversais;
 - v. Conduta dos alunos;
 - vi. Preparação prévia dos alunos em português;
 - vii. Preparação prévia dos alunos em ciências exatas;
 - viii. Justificação dos ECTS atribuídos à unidade curricular;
 - ix. Recursos bibliográficos colocados aos alunos;
 - x. Preparação final dos alunos.
 - xi. Pessoal não docente;
 - xii. Conforto (alimentação, alojamento e limpezas);
 - xiii. Condições para a prática de desporto;
 - xiv. Transportes;
 - xv. Apoio informático;
 - xvi. Integração;

- xvii. Honra;
 - xviii. Motivação;
 - xix. Ligação ensino-investigação;
 - xx. Qualificação do corpo docente;
 - xxi. Regime de tempo do corpo docente;
 - xxii. Satisfação do cliente e graduado com cada um dos objetivos (conhecimentos teóricos) de cada um dos ciclos de estudos;
 - xxiii. Satisfação do cliente e graduado com cada uma das competências transversais de cada um dos ciclos de estudos, por critérios;
 - xxiv. Satisfação do cliente e graduado com cada uma das aptidões dos cursos (formação militar naval, preparação física e liderança em combate), por critérios.
- (d) Garantir a validade dos questionários relativos a docentes, através de análise das variáveis dimensão da turma e sucesso escolar dos alunos.
- (e) Garantir a produção, recolha e análise de informação relativa aos recursos materiais e serviços. Propor e manter um sistema de suporte digital dos serviços em que:
- i. Todos os pedidos sejam efetuados por esse sistema;
 - ii. Que o pedido tenha indicação de data, utente, assunto e descrição;
 - iii. Que o pedido inicie um processo que inclua data de nomeação de responsável, pessoal atribuído, responsável pela segurança, responsável pela qualidade, custo do pedido, data de realização e satisfação final do utente;
- (f) Desenvolver e manter as ferramentas de recolha, validação e gravação de dados de questionários e fontes externas em base de dados adequada à exploração online;
- (g) Desenvolver e manter um conjunto de bases de dados, em estrela, necessários para a produção de indicadores de qualidade;
- (h) Desenvolver e manter um conjunto de ferramentas de exploração e visualização de resultados que permita relatórios de docência, de ciclo de estudos, de prémio de docência e de valor final da EN;
- (i) Incluir no sistema de apoio de decisão indicadores relativos à produção científica, em articulação com o CINAV;
- (j) Incluir no sistema de apoio à decisão indicadores relativos divulgação, em articulação com o GRPD;
- (k) Propor e incluir no sistema de apoio à decisão as ambições do Comando relativamente a diversas vertentes do produto da EN, associadas a um sistema de três cores, exprimindo satisfação, insatisfação e indefinição. As vertentes incluem:
- i. Ensino, produtividade e satisfação por avaliação interna
 - Ciclos de estudo
 - Unidades curriculares, onze dimensões
 - Qualificação do corpo docente

- Unidades curriculares
 - Regime de tempo do corpo docente
 - Unidades curriculares
 - ii. Estabelecimento, avaliação interna
 - Nove dimensões
 - iii. Departamento de apoio, produtividade e satisfação por avaliação interna
 - Dimensões a definir, por serviço
 - iv. CINA, produtividade
 - A definir pelo CINA
 - v. Relações Internacionais, produtividade
 - A definir pelo GRI
 - vi. Ensino e formação específica, por avaliação externa
 - Ciclos de estudo
 - Conhecimentos teóricos;
 - Competências transversais;
 - Aptidões;
- (l) Efetuar reuniões de trabalho semestrais com docentes e alunos, em estreita colaboração com a Direção de Ensino e o Comando do Corpo de Alunos, apresentando os resultados da autoavaliação e recolhendo sugestões de melhoria do processo (questões e dimensões a analisar);
- f. Gabinete de Relações Públicas e Divulgação (GRPD)
- (1) Responsabilidades
 - (a) Relações com o exterior;
 - (b) Informação pública.
 - (2) Padrão e orientações
 - (a) No âmbito das relações com o exterior, o chefe do GRPD define e publica processos para:
 - i. Colaboração interinstitucional;
 - ii. Prestação de serviços ao exterior;
 - iii. Ação cultural, desportiva e artística no exterior;
 - iv. Integração em projetos e parcerias nacionais;
 - v. Contributo para o desenvolvimento regional e nacional;
 - vi. Captação de receitas próprias através da atividade desenvolvida.
 - (b) No âmbito da publicação periódica de informação atualizada, imparcial e objetiva acerca dos graus, cursos e diplomas oferecidos, bem como da restante atividade desenvolvida, garante acesso público a:
 - i. Missão e objetivos da EN;
 - ii. Estatutos, regulamentos e estrutura;
 - iii. Oferta formativa, objetivos de aprendizagem, qualificações e competências;
 - iv. Qualificação do pessoal docente;
 - v. Políticas de acesso e orientação dos alunos;
 - vi. Planificação dos cursos, metodologias de ensino, aprendizagem e avaliação;
 - vii. Oportunidades de mobilidade;

- viii. Direitos e deveres dos estudantes;
 - ix. Mecanismo para lidar com reclamações e sugestões;
 - x. Políticas de garantia da qualidade, resultados do ensino, grau de satisfação de alunos, docentes e empregadores;
 - xi. Resultados de avaliações externas;
 - xii. Manual da Qualidade;
 - xiii. Anuários.
- (c) Para efeitos de divulgação, deve garantir página na internet, com conteúdos em português e inglês. A gestão de conteúdos deve obedecer ao normativo em vigor na Marinha.
- g. Gabinete de Relações Internacionais (GRI)
- (1) Responsabilidades
Promoção, avaliação e melhoria das atividades de cooperação internacional.
 - (2) Padrão e orientações
O chefe do GRI define procedimentos e garante:
 - (a) Participação e coordenação de atividades internacionais de educação e formação;
 - (b) Participação e coordenação em projetos internacionais de investigação;
 - (c) Mobilidade de estudantes, docentes e funcionários.
- h. Departamentos e Serviços
- (1) Responsabilidades
 - (a) Gestão de recursos humanos;
 - (b) Gestão de recursos materiais e serviços.
 - (2) Padrão e orientações
 - (a) No âmbito da gestão de recursos humanos, relativamente ao pessoal não docente, o chefe de departamento e chefes dos serviços:
 - i. Definem mecanismos que permitam analisar a necessidade e desempenho do pessoal não docente, de acordo com APCER NP 4427:2004 Marinha que certifica os procedimentos e normativo interno da Marinha;
 - ii. Definem mecanismos que incorporem na análise do desempenho do pessoal a satisfação dos alunos e docentes;
 - (b) No âmbito da gestão de recursos materiais e serviços, o chefe de departamento e chefes dos serviços:
 - i. Definem normativos de funcionamento, fluxogramas e processos de acordo com a máscara de Instrução Permanente em apêndice, garantindo a produção de indicadores para o apoio à decisão do comando. A gestão dos pedidos dos serviços deve recorrer ao serviço de Help Desk criado pelo Serviço de Informática da EN, estando a obtenção de indicadores de produtividade, eficácia e qualidade a cargo do GQA;
 - ii. Definem mecanismos para planear, gerir e melhorar os serviços e recursos materiais com vista ao desenvolvimento das aprendizagens e atividade científica.

502. DESENVOLVIMENTO DO PLANO DA QUALIDADE

O plano da qualidade contém duas vertentes: a produção e manutenção de normativo e a produção e análise de indicadores. O GQA mantém o Comando da EN informado sobre o estado de desenvolvimento de normativos e o *dashboard* de Valor da EN.

- a. Comando
 - (1) Aprova o Manual da Qualidade;
 - (2) Aprova a ferramenta de gestão da qualidade do ensino (*Dashboard* de Valor) e orientações relativamente ao período da Diretiva Setorial em vigor.
- b. Direção de Ensino
 - (1) Desenvolve e mantém a documentação relevante;
 - (2) Propõe e informa o GQA sobre os indicadores ambicionados e local de gravação dos dados, de forma anual;
 - (3) Para efeitos da melhoria contínua, utiliza as ferramentas disponibilizadas pelo SIGQEN.
- c. Comando do Corpo de Alunos
 - (1) Desenvolve e mantém a documentação relevante;
 - (2) Propõe e informa o GQA sobre os indicadores ambicionados e local de gravação dos dados, de forma anual;
- d. Centro de Investigação
 - (1) Desenvolve a documentação relevante;
 - (2) Propõe e informa o GQA sobre os indicadores ambicionados e local de gravação dos dados, de forma anual.
- e. Gabinete de Relações Públicas e Divulgação
 - (1) Desenvolve a documentação relevante;
 - (2) Propõe e informa o GQA sobre os indicadores ambicionados e local de gravação dos dados, de forma anual.
 - (3) Publica no portal externo da EN, após aprovação superior de conteúdos, a documentação prevista.
- f. Gabinete de Relações Internacionais:
 - (1) Desenvolve a documentação relevante;
 - (2) Propõe e informa o GQA sobre os indicadores ambicionados e local de gravação dos dados, de forma anual.
- g. Departamento e Serviços de Apoio:
 - (1) Desenvolvem e propõem a publicação das normas de funcionamento, em formato de instrução permanente, de acordo com o modelo orientado para a Qualidade;
 - (2) Recorrem exclusivamente às facilidades do Help Desk, desenvolvido pelo Serviço de Informática, para registar pedidos, pessoal atribuído, custos, datas e satisfação final do utente;

- (3) Propõem e informam o GQA sobre os indicadores ambicionados, de forma anual, retirados da base de dados de suporte do Help Desk;
 - (4) O Serviço de Informática mantém e apoia o serviço de Help Desk e relativas bases de dados, garantindo o seu acesso a partir do SIGQEN;
- h. Gabinete de Qualidade e Avaliação
- (1) A nível da vertente de melhoria da qualidade:
 - (a) Desenvolve e mantém o *data-warehouse* de suporte ao SIGQEN, em todas as suas componentes (camada de carregamento e validação, base de dados, camada de análise);
 - (b) Incorpora as orientações do comando no dashboard de valor;
 - (c) Desenvolve e mantém as ferramentas de indicadores de gestão estratégica (dashboard de valor), de monitorização da qualidade dos ciclos de estudos, de relatórios de docência e de eficiência do ensino (para atribuição do prémio de docência);
 - (d) Desenvolve e mantém a metodologia de autoavaliação do ensino;
 - (e) Elabora anualmente o relatório de qualidade e avaliação, até ao pleno funcionamento do processo de melhoria contínua.
 - (2) A nível da vertente de suporte documental:
 - (a) Apoia os restantes órgãos no desenho de processos de funcionamento e desenvolvimento de instruções permanentes;
 - (b) Apoia os restantes órgãos na identificação de indicadores chave de funcionamento e na produção de indicadores;
 - (3) A nível da correlação entre as duas vertentes:
 - (a) Apoia e desenvolve, caso necessário, as ferramentas de carregamento de indicadores em base de dados apropriada, para alimentação da ferramenta de gestão estratégica (*dashboard* de valor).

LISTA DAS PÁGINAS EM VIGOR

Assunto	Número das páginas	Páginas em vigor
Título	I (V. em branco)	ORIGINAL
Carta de Promulgação	II (V. em branco)	ORIGINAL
Registo das alterações	III (V. em branco)	ORIGINAL
Índice de capítulos	IV (V. em branco)	ORIGINAL
Abreviaturas	V (V. em branco)	ORIGINAL
Texto		
Capítulo 1	1.1 a 1.4	ORIGINAL
Capítulo 2	2.1 a 2.6	ORIGINAL
Capítulo 3	3.1 a 3.5	ORIGINAL
Capítulo 4	4.1 a 4.10	ORIGINAL
Capítulo 5	5.1 a 5.9	ORIGINAL
Lista das páginas em vigor	LPV – 1 (V. em branco)	ORIGINAL