

# **Relatório de Avaliação de Progresso**

## **INSTITUTE OF BUSINESS (IOB)**

*10 de Outubro de 2011*

O presente relatório internacional de avaliação de progresso foi elaborado no sentido de verificar se o Institute of Business (doravante designado **IOB**) continuou a implementar aspectos fundamentais de garantia de qualidade com base em padrões definidos para o licenciamento e acreditação nos termos da Agência Nacional para a Avaliação e Acreditação Académica (ANAAA) da República Democrática de Timor-Leste (RDTL). Os dados e a informação usados nesta avaliação de progresso foram recolhidos durante o processo de avaliação externa internacional, levada a cabo em 2010 para o licenciamento e acreditação inicial, e confrontados com os dados e informações do relatório anual de progresso relativo a 2011, bem como com a revisão do **IOB** referente a 2011. Este processo foi solicitado pelo Conselho de Ministros que reportará, em última análise, ao Primeiro-Ministro. O Ministério da Educação não tomou parte deste processo, de forma a evitar o surgimento de um conflito de interesses.

O presente documento descreve os resultados da avaliação levada a cabo pela equipa internacional no **IOB**. A avaliação de progresso está dividida em duas partes, sendo:

Parte 1: *Classificação institucional* e as *Categorias para Licenciamento e Acreditação Institucional Inicial* as quais representam os oito (8) critérios básicos de *elegibilidade*; e

Parte 2: Os *Critérios para a acreditação*, apresentando os critérios detalhados de avaliação da qualidade educacional.

Para o processo de avaliação, cada instituição foi solicitada a preparar um Relatório Anual de Progresso abrangente e a apresentá-lo à ANAAA (o estudo autónomo para 2010-2011) nos termos dos Critérios para a Acreditação. O presente documento foi revisto pela equipa internacional que se reuniu no local, com as seguintes categorias de representantes institucionais: Conselho Directivo; Reitor; Vice-Reitores para assuntos académicos, estudantis, financeiros, operacionais, e outras áreas conforme definido pela instituição; directores de departamentos académicos; docentes; representantes dos estudantes; funcionários administrativos incluindo, mas não se limitando a: Biblioteca, Tecnologia educacional, Recursos pedagógicos (laboratórios, etc.); Assuntos estudantis (Orientação vocacional, Aconselhamento, Actividades estudantis, Dormitórios, Serviços de saúde, Registos dos alunos, Admissões e outros conforme definido pela instituição); Gestão financeira; Instalações físicas/gestão de operações. Para além disso, as instalações físicas são inspeccionadas pela equipa de avaliação.

As categorias de licenciamento e acreditação institucional inicial, bem como os critérios para a acreditação, surgem no documento abrangente do Ministério da Educação, intitulado *Critérios e Processos de Licenciamento e Acreditação Inicial, Timor-Leste, 2007-2008*.

*Equipa de avaliação internacional:*

*Dr. Adil Basuki Ahza, Secretário Executivo da Agência Nacional de Acreditação do Ensino Superior, Indonésia.*

*Prof. Dr. Hazman Shah Abdullah, Vice-Chanceler assistente (qualidade), Universiti Teknologi MARA e Assessor sénior, Agência de Qualificações da Malásia, Malásia.*

*Abrão dos Santos e Abilio de Araujo, Agência Nacional para a Avaliação e Acreditação Académica.*

## **Parte 1:** Classificação de Instituições e as Categorias para o Licenciamento e Acreditação Institucional Inicial

As categorias seguintes representam os oito (8) critérios básicos de elegibilidade para o licenciamento e acreditação institucional inicial. Os comentários por critério têm como base os resultados da avaliação geral da instituição supramencionada e serão especificados posteriormente na 2.<sup>a</sup> parte: Os Critérios de Acreditação.

1. A *missão institucional* insere-se nos padrões do Ensino Superior e as ofertas ao nível académico classificam a instituição como universidade, instituto ou academia.

### ***Comentários da equipa:***

A missão mantém-se inalterada em 2011. Estão disponíveis quatro programas, nomeadamente: Gestão Financeira (grau de bacharel/licenciado), Gestão Pública (grau de bacharel/licenciado), Contabilidade (grau de bacharel/licenciado), e Gestão Informática (apenas grau de bacharel). Por conseguinte, continua inserida na categoria de instituto.

2. O órgão directivo e a gestão administrativa da instituição são apropriados, qualificados e adequados ao âmbito da instituição. Entre os administradores deverá haver um reitor/director executivo.

### ***Comentários da equipa:***

O IOB mantém-se em conformidade com este requisito na revisão de 2011. Estão previstas alterações estruturais para 2012 com a introdução de duas faculdades, a Faculdade de Economia e a Faculdade de Engenharia Informática, e de uma unidade de garantia de qualidade (temporariamente gerida pelo Vice-Reitor II). A Fundação Klibur continua a assumir a área das finanças e dos investimentos ao nível das infra-estruturas, estando a gestão académica e operacional do Instituto sob a alçada do Reitor e da sua equipa de gestores.

3. O programa académico segue a missão institucional.

### ***Comentários da equipa:***

O IOB mantém-se em conformidade com esta categoria, uma vez que continua a oferecer a mesma variedade de programas. Todos os programas se enquadram na missão geral do IOB em desenvolver e proporcionar educação e formação em gestão empresarial.

4. Os programas académicos seguem os Critérios Mínimos de Desenvolvimento Curricular pela Comissão Nacional para o Desenvolvimento Curricular.

### ***Comentários da equipa:***

O IOB mantém-se em conformidade com este requisito em 2011, uma vez que o programa cumpre os critérios mínimos de desenvolvimento curricular impostos pelo Ministério da Educação para a Gestão Informática (grau de bacharel), Gestão Financeira (grau de bacharel/licenciado), Gestão Pública (grau de bacharel/licenciado) e Contabilidade (grau de bacharel/licenciado).

5. O pessoal docente deverá ter qualificações académicas, no mínimo um grau académico acima da área que leccionam (ex. bacharelatos para programas de certificação; mestrados para programas de bacharelato, e doutoramentos para programas de mestrado e doutoramento). Se tal não for o caso aquando do licenciamento, a instituição deverá submeter um plano que indique especificamente de que forma é que o pessoal docente irá obter os graus de mestrado e doutoramento em 5 e 8 anos, respectivamente.

***Comentários da equipa:***

O IOB conta actualmente com 30 funcionários com nomeação definitiva dos quais 8 tem o grau de licenciado, e 48 funcionários com nomeação provisória dos quais 13 possuem o grau de licenciado. Não é adequado incluir os docentes (mestrado =1, doutoramento = 17) da Universidade UNIGA, Indonésia, para os programas de mestrado como funcionários do IOB. Treze funcionários estão actualmente a participar num curso de licenciatura e um funcionário no programa de doutoramento. Outros aguardam pela possibilidade de tirarem cursos avançados de acordo com um plano realista de Desenvolvimento de Recursos Humanos. O IOB está em conformidade com este requisito.

6. A instituição deverá dispor de recursos pedagógicos adequados (biblioteca e laboratórios) ou um plano específico de como os obter.

***Comentários da equipa:***

Apesar do IOB ter alargado a sua colecção de biblioteca através de doações e aquisição de novos livros, tendo inclusive transferido a biblioteca para instalações que oferecem melhores condições, os serviços mantêm-se inadequados no sentido de responderem ao aumento rápido do número de matrículas (cerca de 2600) e apoiarem os estudantes distribuídos por 4 distritos em turmas paralelas.

Os recursos ao nível dos computadores registaram uma melhoria no campus B e C (120 unidades). O campus B tem acesso limitado à rede sem fios. O aumento significativo no número de matrículas em 2011 (um aumento de 188% em 2010 - de 854 para 1609 alunos, estando actualmente nos 2600 alunos) reduziu significativamente o rácio computador/aluno, tendo sido igualmente afectado o acesso à Internet. O campus C alargou o espaço físico de forma a acomodar mais estudantes. O edifício será concluído e estará operacional nos finais de 2011. A equipa considera que o IOB mantém-se em conformidade parcial com este requisito.

7. As instituições deverão ser detentoras da sua propriedade ou apresentar documentação que comprove o arrendamento de longa duração (preferencialmente para, no mínimo, dez anos). A documentação deverá ser analisada pelo Ministério da Justiça ou por uma agência competente.

***Comentários da equipa:***

O IOB mantém-se em conformidade com este requisito. O terreno está arrendado ao IOB por um período de 17 anos. A Fundação Klibur, registada no Ministério da Justiça, é a

proprietária dos edifícios e de outros bens físicos. Está disponível um projecto das instalações físicas para o novo campus do IOB. Os demais terrenos foram adquiridos para responder à procura crescente no Fomento. O IOB procedeu também à compra de terrenos em Baucau (4648 m<sup>2</sup>, e Maliana 8500 m<sup>2</sup>) com vista às grandes turmas paralelas.

8. A instituição deverá elaborar um plano financeiro para 5 anos que indique a forma como pensa levar a cabo as suas responsabilidades administrativas e académicas. Numa situação ideal, a instituição deverá manter em reserva o equivalente a um ano de custos operacionais. Este montante poderá ser usado para proceder ao pagamento das propinas aos alunos que sejam transferidos para instituições de ensino alternativas, em caso de encerramento da instituição em questão.

***Comentários da equipa:***

O IOB está em conformidade com este categoria na revisão de 2011. O IOB tem um saldo de 184 904,48 dólares americanos na sua conta bancária no Banco Mandiri (a 25 de Agosto de 2011). Possui um plano financeiro a 5 anos que inclui também a construção de um edifício de três andares adjacente ao edifício actual. A fundação possui fundos de reserva no equivalente a um ano de custos operacionais.

## PARTE 2: Os Critérios para a Acreditação

### Critério 1: Finalidade, Planeamento e Eficácia

	Grau de cumprimento dos critérios:								Observações
	2010				2011				
<b><u>CRITÉRIO 1: FINALIDADE, PLANEAMENTO E EFICÁCIA</u></b>	Cumprimento totalmente	Cumprimento parcialmente	Não cumprido	NA	Cumprimento totalmente	Cumprimento parcialmente	Não cumprido	NA	
<b>1.1 Objectivo institucional</b>	X				X				
<b>1.2 Planeamento e avaliação institucionais</b>	X				X				
<b>1.3 Eficácia institucional</b>									
<b>1.3.1 Programas académicos e Serviços de apoio académico</b>	X				X				
<b>1.3.2 Serviços de apoio ao estudante</b>	X				X				
<b>1.3.3 Serviços administrativos</b>	X				X				
<b>1.4 Pesquisa institucional</b>		X				X			

#### *Comentários da equipa por critério:*

#### **1.1. Objectivo institucional**

O objectivo institucional de “fortalecer a capacidade dos recursos humanos na gestão de TI, gestão financeira, gestão pública, contabilidade e espírito empreendedor” mantém-se à semelhança do ano anterior. No entanto, a missão passou por um alargamento de forma a oferecer programas educativos noutros distritos de Timor-Leste” através de turmas paralelas.

#### **1.2. Planeamento e avaliação institucionais**

Os planeamentos institucionais mantêm-se à semelhança de 2010, expansão do campus A/B/C, inclusive nos distritos paralelos. Prevê-se que haja uma alteração à estrutura administrativa, embora o plano não esteja ainda finalizado. O plano consiste na criação de 2 faculdades, nomeadamente: Faculdade de Economia com 3 departamentos (Finanças, gestão pública e contabilidade) e a Faculdade de Engenharia Informática com 2 departamentos (gestão informática/sistema de informação, e informática/TI). A implementação em 2011 do plano de 2010 foi feita em plena conformidade com o mesmo.

### **1.3. Eficácia institucional**

#### **1.3.1. Programas académicos e Serviços de apoio académico:**

A eficácia dos programas académicos e dos serviços de apoio académico mantém-se embora não de uma forma sistemática e abrangente. As instalações físicas são adequadas, embora não tenha havido uma adequação face ao aumento considerável do número de matrículas. A biblioteca, como o melhor recurso de ensino e aprendizagem, passou por várias melhorias embora não à velocidade necessária para responder ao actual número de alunos. A recolha dos dados relativos ao número de alunos deverá ser de forma ordeira de forma a poder monitorizar-se e avaliar-se melhor a melhoria contínua dos seus serviços de apoio. Por exemplo, de acordo o Relatório Anual de Progresso (RAP), o número total de alunos do IOB é de 2532 (M=1432, F=1100). No entanto, a equipa de revisão observou que existem actualmente mais de 2600 alunos, inclusive os que participam em programas paralelos. Apesar de diferentes fontes de informação poderem apresentar ligeiras diferenças nos dados relativos às matrículas, a precisão dos dados representa uma grande preocupação, especialmente com a ajuda vinda do Ministério, entre outros.

#### **1.3.2. Serviços de apoio ao estudante:**

Os serviços de apoio ao estudante não registaram qualquer mudança desde a última revisão. Verificaram-se, no entanto, alguns indicadores de melhoria, nomeadamente a criação de uma nova posição de reitor assistente para os serviços relacionados com os estudantes. Os serviços relevantes à vida estudantil, o aconselhamento pessoal, os serviços de saúde, o desporto, as actividades sociais e culturais, bem como os dormitórios, mantêm-se à semelhança do ano anterior. Não houve qualquer alteração evidente no mecanismo consultivo ou nos estágios em 2011. Um novo local que inclui edifícios para apoio aos serviços administrativos, um centro educativo e cultural para os estudantes com computadores e acesso à Internet, e uma cantina, está já operacional.

#### **1.3.3. Serviços administrativos:** (governança, estrutura administrativa, adequação dos recursos, segurança, assuntos relacionados com antigos alunos)

Em 2011 não foram registadas melhorias significativas desde o ano anterior. Os novos procedimentos e posições, criados em 2010, foram implementados para melhorar os vários serviços administrativos. O Sistema Integrado de Informação Académica é um passo positivo no sentido de fornecer uma ferramenta informatizada de gestão de admissões, registo, avaliação e eventualmente graduação, incluindo a protecção de processos.

### **1.4. Pesquisa institucional:**

Houve algumas mudanças significativas desde a revisão de 2010. O RAP não abordou na totalidade este requisito não obstante a clarificação dada ao IOB na revisão de 2010. Foi feita alguma pesquisa institucional que resultou no plano estratégico do IOB até 2020, foi realizado um estudo de viabilidade para as turmas paralelas e houve apoio por parte da Fundação Klibur. O Sistema Integrado de Informação Académica pode ser continuamente desenvolvido como alicerce para a

base de dados futura do IOB que visa a melhoria contínua da qualidade institucional quer em Díli, quer nos distritos.

### **ANÁLISE SUMÁRIA PARA O CRITÉRIO 1:**

Todos os requisitos, à excepção do ponto 1.4, foram abordados de forma razoável no RAP de 2011. Estão disponíveis dados e informações para a pesquisa institucional e melhoria contínua da qualidade, embora não tenham sido ainda recolhidos, comparados e analisados sistematicamente para uma tomada de decisão. O desafio para o instituto está no ter de assegurar que estes processos são desenvolvidos de uma forma efectiva, experienciando a enorme mobilidade dos quadros académicos, aliada ao aumento considerável do número de matrículas. Recomenda-se ao IOB que se foque no desenvolvimento de um sistema de gestão e/ou garantia de qualidade através da Unidade de Garantia de Qualidade. Isto é muito importante, uma vez que o IOB promove um programa de formação avançada que não foi ainda reconhecido pelo Ministério da Educação (ME) do RDTL.



**Critério 2: Programa educacional**

	Grau de cumprimento dos critérios:								Observações
	2010				2011				
<b><u>CRITÉRIO 2: PROGRAMA EDUCACIONAL</u></b>	Cumpriu totalmente	Cumpriu parcialmente	Não cumpriu	NA	Cumpriu totalmente	Cumpriu parcialmente	Não cumpriu	NA	
<b>2.1 Objectivos do programa</b>	X				X				
<b>2.2 Programa de graduação</b>									
<b>2.2.1 Admissão aos cursos de graduação</b>	X				X				
<b>2.2.2 Conclusão do curso de graduação/ Requisitos para a graduação</b>	X				X				
<b>2.2.3 Currículo e ensino dos cursos de graduação</b>		X			X				<i>Currículo 2011 vai ao encontro dos requisitos do ME</i>
<b>2.2.3.1 Programas/cursos especiais</b>				X					<i>Não existem programas especiais</i>
<b>2.2.3.2 Requisitos educacionais gerais centrais</b>	X				X				
<b>2.2.3.3 Componente prática/estágio</b>	X				X				
<b>2.2.4. Aconselhamento académico</b>	X				X				
<b>2.3 Programa de pós-graduação</b>									<i>Programas disponíveis através da Universidade Gajayana (não existe ainda licenciamento formal)</i>
<b>2.3.1 Admissão para cursos de pós-graduação</b>				X				X	
<b>2.3.2 Requisitos de conclusão de cursos de pós-graduação</b>				X				X	
<b>2.3.3 Currículo e ensino dos cursos de pós-graduação</b>				X				X	
<b>2.3.4 Distinção em níveis de pós-graduação</b>				X				X	
<b>2.3.5 Aconselhamento académico</b>				X				X	
<b>2.4 Publicações e avisos</b>	X				X				<i>Nova edição do guia disponível.</i>
<b>2.5 Ensino à distância</b>				X				X	

<b>2.6. Programas de educação continuada, profissional, extensão e de serviços</b>	X				X				<i>Novo programa, avançado</i>
<b>2.7 Processos dos alunos</b>	X				X				<i>Novo sistema para processos dos alunos. Sistema integrado de gestão da informação em 2010.</i>
<b>2.8 Corpo docente</b>									
<b>2.8.1 Selecção de docentes</b>	X				X				
<b>2.8.2 Preparação académica e profissional</b>									
<b>2.8.2.1 Programas especiais (relevante para ponto 2.8.3)</b>				X				X	<i>Não existem programas especiais para membros do corpo docente antes de 2010</i>
<b>2.8.2.2 Programas de certificação, diploma e cursos superiores de curta duração</b>	X				X				
<b>2.8.2.3 Programas de bacharelato</b>	X				X				
<b>2.8.2.4 Programas de pós-graduação</b>				X				X	<i>NA.</i>
<b>2.8.2.5 Cursos de ensino à distância</b>				X				X	
<b>2.8.3 Docentes em part-time</b>	X				X				<i>44 de 97</i>
<b>2.8.4 Assistentes dos cursos de pós-graduação</b>				X				X	<i>Não aplicável</i>
<b>2.8.5 Compensação do corpo docente</b>	X				X				
<b>2.8.6 Nomeação de docentes, promoção e nomeação definitiva</b>		X						X	<i>Guias para docentes disponíveis. Não existe qualquer regulamentação relativa à nomeação definitiva</i>
<b>2.8.7 Desenvolvimento profissional do corpo docente</b>	X				X				<i>Melhorias verificadas</i>
<b>2.8.8 O papel do corpo docente</b>	X				X				
<b>2.8.9 Carga horária do corpo docente</b>	X				X				
<b>2.8.10 Avaliação do corpo docente</b>	X				X				<i>Sistema registou melhorias.</i>
<b>2.8.11 Reclamações por parte</b>		X						X	<i>Algumas melhorias</i>

<b>do corpo docente</b>									<i>mas ainda informal</i>
<b>2.9 Acordos contratuais</b>									
<b>2.9.1 Acordos para serviços educacionais</b>				X		X			<i>Verificou-se que o IOB tem estabelecido acordos contratuais, alguns Memorandos de Entendimento encontrados durante a revisão. No entanto, sem aprovação ainda da comissão.</i>

***Comentários da equipa por critério:***

**2.1 Objectivos do programa**

Não houve qualquer alteração aos objectivos do programa, conforme o referido nos documentos de 2010. O RAP 2011 afirma que todos os programas passaram por melhorias graças à consulta com indústrias relevantes. O IOB está actualmente a promover um programa de mestrado levado a cabo pelo pessoal da Universidade Gajayana. Tais acordos, embora benéficos para a expansão de oportunidades e redução dos custos de desenvolvimento de recursos humanos, requerem uma certa formalização e regras básicas.

**2.2. Programa de graduação**

**2.2.1. Admissão aos cursos de graduação:**

O RAP 2011 lista os requisitos de admissão. O IOB registou um aumento de 188% no número de alunos em 2009-2010 e de 44% em 2010-2011. Os candidatos são sujeitos a um teste de admissão. 1 em cada 10 serão seleccionados.

**2.2.2 Conclusão do curso de graduação/Requisitos para a graduação:**

A conclusão do programa e os requisitos para a graduação estão mencionados no manual académico, em conformidade com o Currículo Mínimo do Ensino Superior lançado pelo Ministério da Educação.

**2.2.3. Currículo e ensino dos cursos de graduação:**

O Currículo e Ensino dos cursos de graduação do IOB estão em conformidade com o conteúdo curricular mínimo do ME (currículo 2011 cumpre requisito do ME e programas curriculares são disponibilizados).

**2.2.3.1. Programas/cursos especiais:**

Sem alteração em 2011. Não existe qualquer programa especial que prepare os alunos para a entrada em programas do IOB.

**2.2.3.2 Requisitos educacionais gerais centrais:**

Não houve qualquer alteração desde a revisão do último ano. Em conformidade com este requisito estão os catálogos e os programas pedagógicos, bem como as publicações afectas ao programa pedagógico.

#### **2.2.3.3 Componente prática/estágio:**

Não houve mudanças significativas desde a última revisão. A componente prática e os estágios estão de acordo com os requisitos do programa.

#### **2.2.4. Aconselhamento académico:**

Não se registaram avanços significativos desde a revisão de 2010. Foram tomadas uma série de medidas para a melhoria do aconselhamento académico. Salientam-se as seguintes: um centro para estudantes, recolha de dados, supervisão de alterações nas inscrições, acesso melhorado a computadores e Internet. Estão disponíveis orientadores que dão assistência aos alunos. A preocupação está na forma como o IOB planeia garantir que não haja uma redução da qualidade do aconselhamento dado aos alunos, dada a alteração significativa no rácio aluno/docente.

### **2.3 Programa de pós-graduação**

Este critério não se aplica. No entanto, os revisores demonstram preocupações no que concerne o programa de pós-graduação promovido pelo IOB (ref.<sup>a</sup>: o RAP 2010). Observou-se que esta iniciativa oferece um serviço útil a Timor-Leste, mas que deverá tomar-se medidas para garantir que lhe é atribuída a certificação formal. Foi desenvolvido um plano no sentido de iniciar cursos de pós-graduação em 2016. Nessa altura, o IOB terá um número suficiente de docentes com doutoramento para apoiar os programas de pós-graduação.

**2.3.1 Admissão para cursos de pós-graduação: NA.**

**2.3.2 Requisitos de conclusão de cursos de pós-graduação: NA.**

**2.3.3 Currículo e ensino dos cursos de pós-graduação: NA.**

**2.3.4 Distinção em níveis de pós-graduação: NA.**

**2.3.5 Aconselhamento académico: NA.**

### **2.4 Publicações e avisos**

Não houve qualquer alteração significativa no cumprimento deste critério em 2011. O guia revisto, publicado após a visita de 2008, e o quadro de avisos que permite a comunicação com os estudantes, são meios-chave para a transmissão de informações por parte do IOB.

### **2.5 Ensino à distância**

NA.

## **2.6. Programas de educação continuada, profissional, extensão e de serviços**

Não houve qualquer mudança significativa nas condições e programas desde a revisão de 2010. Nos inícios de 2011, o IOB arrancou com um Centro de Educação e Cultura que visa a procura de talentos. O mesmo requer uma garantia de qualidade de forma a estar em conformidade com os requisitos do Ministério, como programa de atribuição de créditos.

## **2.7 Processos dos alunos**

Os processos dos alunos são actualmente geridos por um sistema electrónico, apoiado por um processo de arquivo seguro.

## **2.8 Corpo docente**

### **2.8.1 Selecção de docentes:**

A selecção de docentes mantém-se sem alterações desde 2008. O sistema de selecção dos membros do corpo de docentes está em conformidade com este critério.

### **2.8.2 Preparação académica e profissional:**

#### **2.8.2.1 Programas especiais:**

Não foram implementados quaisquer cursos especiais conforme descrito no critério.

#### **2.8.2.2 Programas de certificação, diploma e cursos superiores de curta duração:**

O certificado de preparação académica e profissional foi anexado ao RAP 2011.

#### **2.8.2.3 Programas de bacharelato:**

Melhoria nas qualificações académicas dos docentes do IOB através da participação num curso de mestrado em colaboração com a Universidade UNIGA da Indonésia. Alguns funcionários frequentaram cursos de mestrado em TI/SI na Indonésia. Em 2011, o IOB alcançou um nível elevado em termos de qualificação do corpo docente, existindo actualmente 17 doutorados (não deverão ser contabilizados, uma vez que são docentes da universidade indonésia), 22 com o grau de mestrado, 57 com o grau de bacharel em ciências e 1 com diploma.

#### **2.8.2.4 Programas de pós-graduação:**

De acordo com o RAP 2011: O IOB está incluído num programa intitulado “Desenvolvimento de Recursos Humanos 2020”. De acordo com o plano, em 2020 todos os docentes do IOB terão, no mínimo, o grau de mestrado, sendo que cada programa estará sob a alçada de um doutorado. A meta prevê que em 2020 haja 15 docentes com o grau de doutoramento.

#### **2.8.2.5 Cursos de ensino à distância:**

NA.

### **2.8.3 Docentes em part-time:**

Em 2011 observou-se que existem 44 docentes (com nomeação provisória) em part-time com base nas necessidades e nas qualificações individuais. Acordos contratuais em conformidade com os requisitos. (Número total de funcionários em 2011: 97)

### **2.8.4 Assistentes dos cursos de pós-graduação:**

Não aplicável.

### **2.8.5 Compensação do corpo docente:**

A condição mantém-se à semelhança da revisão do último ano. O processo de compensação do corpo docente mantém-se inalterado desde 2010. A gestão afirmou que o Instituto paga salários superiores aos de outras instituições de ensino superior em Díli. Foram tomadas medidas no sentido de desenvolver um sistema de pagamento para docentes em part-time, de forma a que se possam focar mais no ensino.

### **2.8.6 Nomeação de docentes, promoção e nomeação definitiva:**

Não houve qualquer mudança significativa na conformidade com esta categoria. A nomeação tem como base um contrato, através do qual os docentes são classificados como docentes com nomeação definitiva ou part-time. No próximo ano (2012) serão nomeados mais dois professores, um australiano e o segundo da Universidade de Brawijaya (UB), Indonésia. Não existe um sistema de promoção. A nomeação definitiva é atribuída após um período probatório de 6 meses. Todos os docentes recrutados deverão agora possuir o grau de mestrado ou bacharel. A Fundação Klibur nomeia docentes com nomeação definitiva. Os docentes em part-time são nomeados pelo Instituto.

### **2.8.7 Desenvolvimento profissional do corpo docente:**

A situação em 2011 mantém-se à semelhança da do ano anterior. A Fundação permite e promove o desenvolvimento profissional do corpo docente. Estão disponíveis, em documento escrito, planos e uma política que visam o desenvolvimento do corpo docente. O plano até 2020 prevê a capacitação de docentes com graus de bacharel e mestrado. Outras oportunidades incluem o ensino da língua inglesa e informática.

### **2.8.8 O papel do corpo docente:**

As funções e papéis do pessoal estão especificados nos respectivos contratos e estatutos. Os papéis e funções, embora estejam por escrito, não são necessariamente disseminados pelos funcionários, e nem sempre se avalia cada funcionário quanto ao seu desempenho com base nestes termos.

### **2.8.9 Carga horária do corpo docente:**

A carga horária do corpo docente foi definida para 24 horas semanais de ensino, com um total máximo de 48 horas. No entanto, não existe propriamente um documento que especifique a carga horária. A carga normal diária é de 4 horas, 6 dias por semana. Os docentes actualmente em cursos de mestrado têm uma carga horária reduzida (6 horas).

### **2.8.10 Avaliação do corpo docente:**

A situação verificada em 2011 não regista alterações desde o ano anterior. Existe um mecanismo de recolha de críticas, reclamações, de avaliação do desempenho do corpo docente, de opiniões dos alunos em relação aos docentes, etc. A qualidade profissional dos docentes é agora avaliada com vista a obterem certificados de ensino. Os estudantes, chefes de departamento e o vice-reitor para assuntos académicos são envolvidos no processo de avaliação. A revisão partidária, embora planeada, não foi implementada em 2011. A avaliação tem vindo a ser feita directamente pelos estudantes de um modo informal. Não obstante as mudanças positivas, a avaliação não é sistemática, transparente, promotora do desenvolvimento e abrangente.

### **2.8.11 Reclamações por parte do corpo docente:**

As reclamações apresentadas pelo corpo docente são geridas informalmente, embora o processo esteja previsto no guia. Foi criada uma unidade académica onde docentes e alunos podem apresentar as suas reclamações. Dada a dimensão da instituição, não parece ser necessário haver um sistema formal de reclamações, não estando por isso na lista de prioridades.

## **2.9 Acordos contratuais**

### **2.9.1 Acordos para serviços educacionais:**

Verificou-se que o IOB possui acordos contratuais para serviços educacionais. Foram encontrados alguns Memorandos de Entendimento durante a revisão de 2011. No entanto, não lhes foi dada atenção ou aprovação pela Comissão, conforme exigido.

## **ANÁLISE SUMÁRIA PARA O CRITÉRIO 2:**

O IOB foi ao encontro da revisão de 2010 ao proceder a um conjunto de melhorias em vários sectores em 2011. Apesar da natureza não sistemática da maioria das melhorias, o IOB tem vindo a fazer grandes avanços ao abordar os aspectos menos positivos observados na revisão anterior. É um bom sinal.

Paralelamente às melhorias verificadas na secção anterior, observou-se também um rápido aumento do número de matrículas em 2011 nos vários distritos. A equipa considera que as melhorias verificadas nos campus em Díli não reflectem a qualidade académica nas turmas paralelas. Uma vez que a equipa não tem a possibilidade de observar directamente as classes paralelas, as observações anteriores devem ser tomadas como um reflexo da provisão de serviços educacionais em Díli.

A qualidade do ensino/aprendizagem, conforme indicado pelo rácio aluno/funcionário, não deverá ser afectada, uma vez que cada vez mais docentes frequentam cursos avançados em Díli ou na Indonésia. A promoção de cursos de mestrado da Universidade Gajayana pelo IOB permite ao pessoal local desenvolver a sua capacidade. No entanto, tais oportunidades deverão ser reguladas de modo a garantir cursos avançados de qualidade.

**Critério 3: Serviços educacionais e de apoio ao estudante**

	Grau de cumprimento dos critérios:								Observações
	2010				2011				
<b>CRITÉRIO 3: SERVIÇOS EDUCACIONAIS E DE APOIO AO ESTUDANTE</b>	Cumpriu totalmente	Cumpriu parcialmente	Não cumpriu	NA	Cumpriu totalmente	Cumpriu parcialmente	Não cumpriu	NA	
<b>3.1 Biblioteca</b>									
<b>3.1.1 Finalidade e âmbito</b>	X				X				
<b>3.1.2 Serviços de recursos pedagógicos</b>		X				X			<i>Melhorias verificadas</i>
<b>3.1.3 Coleções</b>		X				X			<i>Melhorias verificadas</i>
<b>3.1.4 Acordos de cooperação</b>			X				X		<i>Sem qualquer alteração</i>
<b>3.1.5 Pessoal</b>		X			X				<i>Foi ministrada formação</i>
<b>3.1.6 Recursos para o ensino à distância</b>				X				X	
<b>3.2 Apoio pedagógico</b>		X				X			<i>Foram observadas melhorias menores</i>
<b>3.3 Recursos e sistemas de Tecnologia da Informação</b>		X				X			<i>Menor, sem grandes melhorias</i>
<b>3.4 Serviços de apoio ao estudante</b>									
<b>3.4.1 Programas e serviços</b>		X				X			<i>Algumas melhorias, mas não existe nenhum documento que seja claro quanto ao desenvolvimento de carreira</i>
<b>3.4.2 Apoio financeiro para estudantes</b>		X				X			<i>Algum apoio por parte da Klibur. Apenas 10% solicitando isenção de pagamento de propinas.</i>
<b>3.4.3 Aconselhamento e orientação Vocacional</b>		X							<i>Serviço limitado</i>
<b>3.4.4 Transações dos estudantes</b>			X				X		
<b>3.4.5 Actividades e publicações dos estudantes</b>		X							
<b>3.4.6 Comportamento dos</b>	X				X				



estudantes									
<b>3.4.7 Reclamações por parte dos estudantes</b>	X				X				
<b>3.4.8 Dormitórios</b>				X				X	
<b>3.4.9 Serviços de saúde</b>		X							<i>Com recurso a clínica</i>

***Comentários da equipa por critério:***

**3.1 Biblioteca**

**3.1.1 Finalidade e âmbito:**

Na revisão de 2011 não foram registadas alterações na finalidade e âmbito desde o ano anterior.

**3.1.2 Serviços de recursos pedagógicos:**

Houve um certo aumento dos recursos didácticos em 2011, por ex., mais recursos nas 10 salas de aula no campus C, tais como projectores LCD, e no campus B, em Pantai Kelapa, com 6 LCDs. No entanto, a equipa expressa uma certa preocupação com o aumento considerável do número de matrículas que reduziu o rácio aluno/recurso didáctico. A colecção da biblioteca foi alargada, embora a utilização seja mínima (20 em média por dia). Sem haver um aumento cuidadosamente planeado das colecções relevantes (não através de doações), a utilização manter-se-á a um nível reduzido. Estão actualmente a ser construídos alguns edifícios que albergarão salas de aula e de computadores. A conclusão dos trabalhos está prevista para o final de 2011.

**3.1.3 Colecções:**

Observou-se um aumento das colecções da biblioteca em 2011, através do apoio da *National Cooperative Business Association* (NCBA), EUA, *The Asia Foundation* e do Instituto Camões (no que respeita os livros em português). O número de colecções em Outubro de 2011 estava em 7000 livros. No entanto, é difícil de assegurar que este sortido de livros seja suficiente para responder ao crescente número de matrículas desde 2009 e às necessidades dos alunos dispersos geograficamente em Baucau, Maliana e em outros distritos.

**3.1.4 Acordos de cooperação:**

Não existe ainda nenhum acordo formal, embora haja uma cooperação com a *The Asia Foundation*, a UNIGA e o Instituto Camões.

**3.1.5 Pessoal:**

A biblioteca conta com um director treinado pelo DIT. O número actual de funcionários de biblioteca é de 6 pessoas (e um assistente não formado), de forma a prestar um melhor serviço aos alunos.

### **3.1.6 Recursos para o ensino à distância:**

O IOB não promove o ensino à distância, embora tenha sido criado um website que permite aos alunos transferirem documentos de estudo. No entanto, sendo o serviço de Internet instável e dada a reduzida largura da banda, o potencial deste recurso é actualmente bastante limitado.

### **3.2 Apoio pedagógico**

O IOB conta actualmente com novos quadros brancos, LCDs e salas de aula no campus C, Fomento. Foi adquirido um gerador no sentido de solucionar os problemas resultantes da inconstância do abastecimento de energia eléctrica. Tal representa uma melhoria, embora não esteja ainda em total conformidade com o requisito.

### **3.3 Recursos e sistemas de Tecnologia da Informação**

A situação não registou mudanças significativas desde a revisão de 2010. Trinta novos computadores foram adquiridos em 2010 para equipar uma nova sala de computadores. A mesma sala tem acesso à Internet. Existe actualmente um total de 132 computadores, estando prevista a aquisição de 40 adicionais este ano. Os alunos podem aceder a um "Internet Café" com 9 unidades. O Cibercafé público (\$1/hora) funciona ainda nos campus B e C, embora se mantenham as queixas relativas à instabilidade do abastecimento de energia eléctrica.

### **3.4 Serviços de apoio ao estudante**

Não houve alterações desde 2010. Os serviços de apoio ao estudante estão sob a responsabilidade da BAAK (unidade administrativa do IOB, especialmente concebida para fornecer serviços aos alunos). No entanto, os mesmos serviços limitam-se a assuntos administrativos. O Centro de Estudantes (CEC) tem vindo a ser usado. Foi nomeado um docente responsável por responder às necessidades dos estudantes ao nível co-curricular e extracurricular.

#### **3.4.1 Programas e serviços:**

O RAP 2011 não especificou mudanças significativas nos programas e serviços de apoio aos alunos. Foram definidos critérios de admissão dos alunos e está disponível um guia. Não se verificaram melhorias significativas no que concerne o desenvolvimento de carreira. Outros serviços foram preservados.

#### **3.4.2 Apoio financeiro para estudantes:**

O IOB continua a não prestar apoio financeiro aos alunos. O Ministério da Educação tem vindo a fornecer algum apoio financeiro. 100 alunos beneficiam desta assistência. A fundação apoia os finalistas na procura de emprego e oferece acomodação gratuita a alunos economicamente desfavorecidos.

#### **3.4.3 Aconselhamento e orientação vocacional:**

Não foram registadas alterações desde o último ano. O aconselhamento vocacional destina-se a alunos que terminaram os estudos. Não existe nenhuma secção que seja especificamente responsável por esta matéria.

#### **3.4.4 Transacções dos estudantes:**

NA (não foram registadas transacções).

#### **3.4.5 Actividades e publicações dos estudantes:**

Não houve qualquer mudança significativa desde 2010, embora esteja agora disponível um guia. Existe também uma estação de rádio onde os alunos podem gerir micro-negócios e adquirir um rendimento. Verificou-se a existência de uma Associação de Estudantes de Contabilidade.

#### **3.4.6 Comportamento dos estudantes:**

Não foram registadas alterações desde o último ano. O vice-reitor III é responsável pelos assuntos relacionados com os estudantes em conjunto com o senado estudantil.

#### **3.4.7 Reclamações por parte dos estudantes:**

Não foram registadas alterações desde o último ano. O mecanismo formal de gestão de reclamações por parte de alunos passa pelos senados estudantis. O procedimento é especificado no guia do estudante.

#### **3.4.8 Dormitórios:**

Não aplicável.

#### **3.4.9 Serviços de Saúde:**

Não foram registadas alterações desde o último ano. Havendo necessidade de assistência médica, alunos e docentes podem recorrer gratuitamente à clínica CCT - Clínica Café Timor.

### **ANÁLISE SUMÁRIA PARA O CRITÉRIO 3:**

Registaram-se algumas melhorias nos serviços pedagógicos e de assistência. O novo campus C está agora operacional. Começam-se a dar passos lentos no sentido de melhorar os serviços de estudantes. Está disponível um guia para docentes e alunos em 2011. As melhorias na biblioteca e a introdução do Sistema Integrado de Informação Académica representam oportunidades para a melhoria da qualidade. As melhorias não deverão ocorrer isoladas, mas sim com alterações nas abordagens de ensino – aprendizagem activa e independente através da utilização de recursos didácticos – Internet e biblioteca. A equipa demonstrou uma certa preocupação com o facto de as melhorias observadas nos campus em Díli poderem não se reflectir nos serviços disponíveis nas turmas paralelas.

**Critério 4: Processo administrativo**

	Grau de cumprimento dos critérios:							Observações	
	2010				2011				
Critério 4: Processo administrativo	Cumprimento totalmente	Cumprimento parcialmente	Não cumprido	NA	Cumprimento totalmente	Cumprimento parcialmente	Não cumprido	NA	
<b>4.1. Organização e administração</b>									
4.1.1 Títulos e termos	X				X				
4.1.2 Organismo directivo		X				X			<i>Klibur aprova política. Requer formalização</i>
4.1.3 Políticas oficiais		X				X			
4.1.4 Organização administrativa	X				X				<i>Sistema recentemente implementado.</i>
<b>4.2 Relações institucionais</b>									
4.2.1 Assuntos relacionados com antigos alunos		X				X			<i>Formada uma associação, suportada por um vice-reitor III.</i>
4.2.2 Angariação de fundos	X				X				
<b>4.3 Recursos financeiros</b>									
4.3.1 Organização financeira	X				X				
4.3.2 Planeamento orçamental:	X				X				
4.3.3 Controlo orçamental:	X				X				
4.3.4 Contabilidade e auditoria		X				X			
4.3.5 Controlo de aquisições e inventário		X				X			<i>Da responsabilidade da Fundação Kilbur</i>
4.3.6 Política de reembolso	X				X				
4.3.7 Pagamentos e recebimentos	X				X				
4.3.8 Gestão de riscos			X				X		<i>O conceito é pouco relevante neste momento.</i>
4.3.9 Empreendimentos adicionais	X				X				
<b>4.4 Recursos físicos</b>									
4.4.1. Gestão do espaço	X				X				

<b>4.4.2. Manutenção</b>	X				X				
<b>4.4.3. Segurança</b>		X				X			<i>Parcialmente desenvolvido.</i>
<b>4.4.4 Propriedade intelectual e direitos de autor</b>		X				X			<i>Foram tomadas algumas acções??</i>
<b>4.4.5 Plano de base das instalações</b>	X				X				<i>Planos de construção/projecto disponíveis.</i>
<b>4.5 Bolsas financiadas externamente e Contratos de investigação</b>				X				X	
<b>4.6 Pessoas colectivas relacionadas</b>	X				X				<i>Gerido pela Fundação Kilbur</i>

*Comentários da equipa por critério:*

**4.1. Organização e administração**

**4.1.1 Títulos e termos:**

Adequados à função.

**4.1.2 Organismo directivo:**

Não houve qualquer melhoria significativa na conformidade com este requisito em 2011. A Klibur continua a agir como fundação de apoio que procura assistência por parte de outras universidades. É também entidade empregadora dos docentes com nomeação definitiva, embora não exerça o papel de organismo directivo. No entanto, a política académica elaborada pelo Reitor deverá passar pelas mãos da Fundação Klibur para aprovação. Para ser reconhecida como organismo dirigente, deverá formalizar-se o processo de aprovação pela Klibur.

**4.1.3 Políticas oficiais:**

As observações da auto-avaliação não foram alteradas em 2011.

**4.1.4 Organização administrativa:**

Não foram registadas mudanças significativas em 2011. O IOB criou um sistema académico integrado para actividades académicas que deverá agora ser totalmente implementado.

**4.2 Relações institucionais**

Não houve alterações significativas em 2011. Foram estabelecidas algumas relações institucionais, conforme especificado nos documentos. Algumas destas parcerias foram feitas pelo fundador e membros da Fundação Klibur.

**4.2.1 Assuntos relacionados com antigos alunos:**

Após a primeira graduação em Outubro de 2009, o Instituto fundou uma associação para antigos alunos, sendo o vice-reitor III a pessoa responsável por fazer a ponte. No entanto, não foi registado um progresso evidente em 2011.

#### **4.2.2 Angariação de fundos:**

As actividades de angariação de fundos são levadas a cabo pela Fundação Klibur com vista a financiar planos actuais e futuros. A gestão do Instituto não é envolvida nestas actividades.

### **4.3 Recursos financeiros**

Sem alterações em 2011. Os recursos financeiros para actividades operacionais dependem extremamente das propinas.

#### **4.3.1 Organização financeira:**

Sem qualquer alteração em 2011. Gestão financeira e contabilidade feitas internamente.

#### **4.3.2 Planeamento orçamental:**

Não houve qualquer alteração ao planeamento orçamental desde 2010. O planeamento é feito de modo participativo. Aquando da visita, estava disponível um plano orçamental para o médio/longo prazo.

#### **4.3.3 Controlo orçamental:**

O controlo orçamental é feito à semelhança do procedimento de 2010, mantendo-se sob a responsabilidade da Fundação. A divisão para os assuntos financeiros reporta a situação ao Director da Fundação Klibur.

#### **4.3.4 Contabilidade e auditoria:**

Não houve qualquer alteração ao sistema de contabilidade em 2011. A mesma é feita pelo tesoureiro.

#### **4.3.5 Controlo de aquisições e inventário:**

O controlo de aquisições e inventário não registou qualquer alteração em 2011, ou seja, continua a ser feito pela Fundação.

#### **4.3.6 Política de reembolso:**

Não foram feitas alterações em 2011, ou seja, existe uma política de reembolso por escrito, mas até ao momento não surgiu nenhum caso que se enquadre nos critérios para reembolso.

#### **4.3.7 Pagamentos e recebimentos:**

Sem alterações em 2011.

#### **4.3.8 Gestão de riscos:**

Não houve qualquer mudança significativa. Continua a não existir um sistema sistemático de gestão de riscos.

#### **4.3.9 Empreendimentos adicionais:**

Sem alterações em 2011.

#### **4.4 Recursos físicos**

##### **4.4.1. Gestão do espaço:**

Os espaços disponíveis adequam-se às actividades académicas actuais. Foram desenvolvidos planos baseados numa projecção de matrículas, docentes, e necessidades de apoio académico e a estudantes. Está disponível uma área coberta que pode ser usada para a realização de workshops, seminários, aulas e outras actividades.

##### **4.4.2. Manutenção:**

Sem alterações em 2011. A manutenção é feita pela Fundação, embora não haja uma política e procedimento evidentes para a manutenção dos bens.

##### **4.4.3. Segurança:**

Sem alterações em 2011. Não existe uma política formal, linha orientadora ou procedimentos relacionados com a segurança das instalações, do pessoal ou dos bens materiais. O IOB dispõe de um guarda que supervisiona as instalações e os bens materiais.

##### **4.4.4 Propriedade intelectual e direitos de autor:**

Não existe qualquer política formal em 2011 relativa à propriedade intelectual e direitos de autor. No entanto, os alunos são desencorajados de fotocopiar.

##### **4.4.5 Plano de base das instalações:**

Sem alterações em 2011. O planeamento futuro das instalações é da responsabilidade da Fundação. Foram desenvolvidos planos que visam o desenvolvimento futuro do Instituto.

#### **4.5 Bolsas financiadas externamente e Contratos de investigação**

Não foram atribuídas ainda bolsas ou contratos de investigação em 2011.

#### **4.6 Pessoas colectivas relacionadas**

Sem alterações em 2011. Existe actualmente uma pessoa colectiva, embora esteja ligada à Fundação e não ao IOB.

### **ANÁLISE SUMÁRIA PARA O CRITÉRIO 4:**

Não houve qualquer mudança significativa na conformidade com o critério 4, à excepção dos assuntos relacionados com os antigos alunos. Os procedimentos introduzidos têm vindo a assegurar que o IOB está em conformidade com este critério. O desafio para o Instituto está no ter de assegurar que estes processos são seguidos de um modo efectivo e sustentado, não obstante o aumento considerável de alunos. Os processos administrativos do IOB estão, de uma forma geral, em condição de ir ao encontro das necessidades dos diferentes serviços. O processo administrativo é um componente da administração da Fundação. Por conseguinte, os serviços financeiros e a gestão estão sob a alçada da Fundação. A Fundação Klibur gere todos os pagamentos em nome da IOB. Há um nível razoável de planeamento financeiro que envolve planos orçamentais anuais e a cinco anos. O IOB nunca passou por uma auditoria externa, embora possua um auditor interno

que procede à auditoria interna com base nos extractos bancários. A manutenção é feita pela Fundação e a segurança é assegurada por um guarda. O IOB não dispõe ainda de políticas sobre os direitos de autor e investigação externamente financiada.

### **SÍNTESE DAS OBSERVAÇÕES DA ACREDITAÇÃO 2011:**

De uma forma geral, o IOB tem vindo a registar uma série de melhorias em todas as vertentes do seu objectivo académico, nos serviços educativos e de apoio e na gestão institucional em 2011. Apesar da necessidade de intensificar esforços, o Sistema Integrado de Informação Académica tem proporcionado oportunidades para uma melhoria contínua da qualidade. O desafio para o Instituto é o de assegurar que estes processos seguem uma via efectiva e sustentada, especialmente tendo em conta o aumento considerável do número de matrículas dos últimos dois anos. Estão disponíveis acordos contratuais para serviços educacionais, embora requeiram formalização. Houve algumas melhorias nos serviços de apoio ao estudante, embora os documentos sejam poucos claros. Foi feito algum progresso no que se refere à infra-estrutura física com o estabelecimento do campus C no Fomento.

Em 2001, não se registaram mudanças significativas ou melhorias na gestão financeira do Instituto. O mesmo que na revisão de 2010: os assuntos financeiros são geridos entre a equipa de gestão e a Fundação Klibur. Por conseguinte, é importante que, no futuro, se defina e documente claramente as funções da Fundação Klibur como organismo directivo.

O IOB registou melhorias significativas nas suas instalações físicas desde 2009. O acordo de promover um programa de mestrado através da Universidade Gajayana representa um esforço positivo no sentido de oferecer ao pessoal académico possibilidades de adquirirem formação superior, conforme o prescrito pelo Ministério. No entanto, tais acordos deverão ser regulados através do estabelecimento de regras básicas, tais como a necessidade de informar e/ou obter a aprovação do Ministério ou até mesmo de obter o reconhecimento por parte da universidade envolvida (e dos organismos de acreditação locais, tais como o BAN-PT).

Tendo identificado a necessidade de educação nos distritos fora de Díli, o IOB deu início a turmas paralelas em vários distritos. Na verdade, o aumento considerável do número de matrículas deve-se principalmente às turmas paralelas. É imperativo que o IOB garanta que estas turmas tenham acesso ao mesmo nível de serviços esperado e disponível em Díli. A equipa expressa uma certa preocupação relativamente a este assunto. As autoridades deverão resolver rapidamente os assuntos legais em torno do estabelecimento de turmas paralelas e procurar responsabilizar o Instituto pela qualidade dos serviços (pessoa académico, biblioteca, computadores, Internet etc.) em todos os seus programas e localizações.