



MANUAL DA QUALIDADE

iseclisboa

—
INSTITUTO SUPERIOR
DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS



DOCUMENTO
VERIFICADO

V5_2021

SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE
ISEC LISBOA 2021



**QUALIDADE É AQUILO QUE FAZEMOS
QUANDO NINGUÉM ESTÁ A VER.**

HENRY FORD

VERSÃO	ALTERAÇÃO	POR	DATA PUBLICAÇÃO	ELABORADO	APROVADO
V1.0	Aprovação do Manual da Qualidade	Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade	2012-09-27	Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade	Conselho da Qualidade Direção do ISEC Lisboa
V2.0	Atualização do Manual da Qualidade segundo ISO 9001:2015	Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade	2017-09-28	Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade	Conselho da Qualidade Direção do ISEC Lisboa
V3.0	Adequação dos referenciais A3ES	Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade	2018-05-31	Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade	Conselho da Qualidade Direção do ISEC Lisboa
V4.0	Reformulação da estrutura do Manual e adaptação macroprocessual	Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade	2019-11-28	Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade	Conselho da Qualidade Direção do ISEC Lisboa
V5.0	Alteração da natureza e organização interna do ISEC Lisboa de modo a acomodar os normativos estatutários à natureza de escola superior não integrada	Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade	2021-06-28	Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade	Conselho da Qualidade Direção do ISEC Lisboa

ÍNDICE



Siglas e acrónimos	9
Glossário	11
0. NOTA DE APRESENTAÇÃO	14
1. INTRODUÇÃO	16
2. ENQUADRAMENTO	18
2.1. Enquadramento	19
2.2. Estrutura do manual da qualidade	21
2.3. Enquadramento legal, normativo e de referência	22
3. CONTEXTO INSTITUCIONAL	23
3.1. Apresentação do ISEC Lisboa	24
3.2. Missão, Visão e Valores	26
3.3. Projeto Educativo, Científico e Cultural	27
4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA	31
4.1. Política e estratégia para a qualidade	32
4.1.1. Princípios do sistema interno de garantia da qualidade do ISEC Lisboa	33
4.1.2. Objetivos do sistema interno de garantia da qualidade do ISEC Lisboa	34
4.2. Organização	36
4.2.1. Enquadramento e âmbito	36
4.2.2. Partes interessadas (internas e externas) relevantes	38
4.2.3. Estrutura organizativa e responsabilidades	41
4.2.3.1. Conselho da qualidade do ISEC Lisboa	41
4.2.3.2. Vice-presidente com pelouro da qualidade	42
4.2.3.3. Direção geral de qualidade, segurança privacidade	43
4.2.3.4. Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade (GAGQ)	43
4.2.3.5. Grupos gestores de macroprocessos	44
4.2.3.6. Interlocutores da qualidade em cada serviço ou estrutura técnica	45
4.2.3.7. Equipa de auditoria interna	45
4.2.3.8. Comissão de acompanhamento do SIGQ-ISEC Lisboa	46
4.2.3.9. Gestor do sistema de informação	46
4.2.3.10. Relação macroprocessos Níveis de gestão no ISEC Lisboa	47
4.2.3.11. Funções e responsabilidades dos diferentes órgãos de gestão do ISEC Lisboa no domínio da qualidade	48
4.2.4. Abordagem por processos	52
4.3. Integração dos referenciais A3ES (adaptados aos ESG2015) nos processos do ISEC Lisboa	58
4.4. Modelo sistémico do SIGQ-ISEC Lisboa	58
4.5. Macroprocessos e processos	60



ÍNDICE

4.5.1. Gestão estratégica e gestão e garantia da qualidade	60
4.5.2. Ensino e aprendizagem	61
4.5.2.1. Conceção e aprovação de oferta formativa	61
4.5.2.2. Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante	64
4.5.2.3. Admissão, progressão, reconhecimento e certificação	70
4.5.2.4. Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos	76
4.5.3. Investigação e desenvolvimento tecnológico	78
4.5.3.1. Criação, extinção e gestão de unidades de I&DT	80
4.5.3.2. Captação de financiamentos e incentivos à produção científica	80
4.5.3.3. Articulação entre o ensino e a investigação	80
4.5.3.4. Valorização económica do conhecimento	83
4.5.3.5. Recursos humanos e materiais afetos à I&DT	84
4.5.3.6. Produção científica, técnica e artística	86
4.5.3.7. Ciência aberta no ISEC Lisboa	87
4.5.4. Ligação à comunidade	88
4.5.4.1. Colaboração interinstitucional	90
4.5.4.2. Prestação de serviços ao exterior	91
4.5.4.3. Ação cultural, desportiva e artística no exterior	93
4.5.4.4. Integração em projetos e parcerias nacionais	94
4.5.4.5. Contributo para o desenvolvimento regional e nacional	94
4.5.4.6. Obtenção de receitas próprias	95
4.5.4.7. Responsabilidade social	95
4.5.5. Internacionalização	97
4.5.6. Gestão de recursos e serviços de apoio	99
4.5.6.1. Recursos humanos	99
4.5.6.2. Recursos materiais e serviços	102
4.5.7. Sistema de gestão e publicação da informação	104
4.5.7.1. Organização e documentação	104
4.5.7.2. Sistema integrado de informação	105
4.5.7.3. Sistema de gestão e publicação da informação	105
4.5.7.4. Informação pública	108
5. INSTRUMENTOS DE GESTÃO DA QUALIDADE	111
5.1. Instrumentos de monitorização	112
5.2. Auditoria interna	113
6. MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO, REVISÃO E MELHORIA CONTÍNUA DO SIGQ-ISEC LISBOA	114
7. CONSOLIDAÇÃO E DIFUSÃO DE BOAS PRÁTICAS	119
REFERÊNCIAS	121
ANEXOS	124

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	REFERENCIAIS DO SIGQ-ISEC LISBOA.	22
FIGURA 2	MARCOS CRONOLÓGICOS E DESENVOLVIMENTO DO ISEC LISBOA (1991 A 2020).	25
FIGURA 3	CONJUNTO DE VALORES DO ISEC LISBOA.	25
FIGURA 4	OBJETIVOS DO PEEC DO ISEC LISBOA.	27
FIGURA 5	PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO DESENVOLVIMENTO DA AÇÃO DO ISEC LISBOA.	28
FIGURA 6	12 COMPROMISSOS DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA.	34
FIGURA 7	OBJETIVOS DA POLÍTICA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA.	35
FIGURA 8	CICLO SPDCA.	36
FIGURA 9	PARALELISMO ENTRE AS PARTES INTERESSADAS E AS RESPETIVAS NECESSIDADES E EXPETATIVAS.	39
FIGURA 10	MODELO DE GOVERNAÇÃO PARTICIPATIVO E ABERTO – SIGQ-ISEC LISBOA.	41
FIGURA 11	CONSELHO DA QUALIDADE: COMPOSIÇÃO, RESPONSABILIDADES E FUNCIONAMENTO.	42
FIGURA 12	VICE-PRESIDENTE: COMPOSIÇÃO, RESPONSABILIDADES E FUNCIONAMENTO.	43
FIGURA 13	GAGQ: COMPOSIÇÃO, RESPONSABILIDADES E FUNCIONAMENTO.	44
FIGURA 14	GRUPO DE GESTORES DE MACROPROCESSOS: COMPOSIÇÃO, RESPONSABILIDADES E FUNCIONAMENTO.	44
FIGURA 15	INTERLOCUTORES DA QUALIDADE EM CADA SERVIÇO OU ESTRUTURA TÉCNICA: COMPOSIÇÃO, RESPONSABILIDADES E FUNCIONAMENTO.	45
FIGURA 16	AUDITORES INTERNOS: COMPOSIÇÃO, RESPONSABILIDADES E FUNCIONAMENTO.	45
FIGURA 17	COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO DO SIGQ-ISEC LISBOA: COMPOSIÇÃO, RESPONSABILIDADES E FUNCIONAMENTO.	46
FIGURA 18	GESTOR DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO: COMPOSIÇÃO, RESPONSABILIDADES E FUNCIONAMENTO.	46
FIGURA 19	MODELO DE RELAÇÃO ENTRE OS MACROPROCESSOS DEFINIDOS NO ÂMBITO DO SIGQ-ISEC LISBOA E OS NÍVEIS DE GESTÃO.	48
FIGURA 20	FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DESTES DIFERENTES ÓRGÃOS NO DOMÍNIO ESPECÍFICO DA QUALIDADE, PARA IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO SIGQ-ISEC LISBOA.	49
FIGURA 21	MAPA DE ANÁLISE PROCESSUAL.	52
FIGURA 22	INTER-RELAÇÃO ENTRE OS MACROPROCESSOS DO ISEC LISBOA.	53
FIGURA 23	DESDOBRAMENTO DOS MACROPROCESSOS NUCLEARES DO ISEC LISBOA	55
FIGURA 24	MODELO SISTÊMICO DO SIGQ-ISEC LISBOA.	59
FIGURA 25	MELHORIA CONTÍNUA DO PROCESSO DE CONCESSÃO DE APROVAÇÃO E OFERTA FORMATIVA.	62
FIGURA 26	FLUXO DE MONITORIZAÇÃO CONTÍNUA E REVISÃO PERIÓDICA DE CURSOS.	77
FIGURA 27	FLUXO DE MONITORIZAÇÃO CONTÍNUA E REVISÃO PERIÓDICA DE PROJETOS I&DT.	79
FIGURA 28	FLUXO DE MONITORIZAÇÃO CONTÍNUA E REVISÃO PERIÓDICA NA LIGAÇÃO À COMUNIDADE.	89
FIGURA 29	ÁREAS DE INTERVENÇÃO NA LIGAÇÃO À COMUNIDADE.	96
FIGURA 30	ORGANIZAÇÃO DOCUMENTAL DO ISEC LISBOA.	104
FIGURA 31	SISTEMA DE INFORMAÇÃO DO ISEC LISBOA.	108
FIGURA 32	ARTICULAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO COM OS DOCUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO PREVISTOS NO SIGQ-ISEC LISBOA.	116

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DA GESTÃO ESTRATÉGICA.	60
TABELA 2	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DA GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE.	61
TABELA 3	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DA CRIAÇÃO, ALTERAÇÃO E ACREDITAÇÃO DE CICLOS DE ESTUDOS E DEMAIS OFERTAS FORMATIVAS.	64
TABELA 4	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DO ENSINO, APRENDIZAGEM E AVALIAÇÃO DE ESTUDANTES.	70
TABELA 5	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DA ADMISSÃO DE ESTUDANTES.	71
TABELA 6	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DA PROGRESSÃO E EMPREGABILIDADE DOS ESTUDANTES.	73
TABELA 7	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DO RECONHECIMENTO DE QUALIFICAÇÕES E CREDITAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.	74
TABELA 8	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DA CERTIFICAÇÃO.	75
TABELA 9	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DA MONITORIZAÇÃO CONTÍNUA E REVISÃO PERIÓDICA DOS CURSOS.	77
TABELA 10	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À CRIAÇÃO, EXTINÇÃO E GESTÃO DE UNIDADES DE I&DT.	80
TABELA 11	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À CAPTAÇÃO DE FINANCIAMENTO E INCENTIVOS À PRODUÇÃO CIENTÍFICA.	82
TABELA 12	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À ARTICULAÇÃO ENTRE O ENSINO E A INVESTIGAÇÃO.	83
TABELA 13	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À VALORIZAÇÃO ECONÓMICA DO CONHECIMENTO.	84
TABELA 14	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES AOS RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS AFETOS À I&DT.	86
TABELA 15	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À PRODUÇÃO CIENTÍFICA, TÉCNICA E ARTÍSTICA.	86 87
TABELA 16	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À CIÊNCIA ABERTA.	88
TABELA 17	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À COLABORAÇÃO INTERINSTITUCIONAL.	91
TABELA 18	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À COMUNIDADE.	93
TABELA 19	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À AÇÃO CULTURAL, DESPORTIVA E ARTÍSTICA NO EXTERIOR.	93
TABELA 20	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À INTEGRAÇÃO EM PROJETOS E PARCERIAS NACIONAIS.	94
TABELA 21	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES AO CONTRIBUTO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL E LOCAL.	95

ÍNDICE DE TABELAS



TABELA 22	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À OBTENÇÃO DE RECEITAS PRÓPRIAS.	95
TABELA 23	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À RESPONSABILIDADE SOCIAL.	97
TABELA 24	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À INTERNACIONALIZAÇÃO.	99
TABELA 25	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.	101 102
TABELA 26	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À GESTÃO DE RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS.	103
TABELA 27	CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO.	110

SIGLAS E ACRÓNIMOS



ABES	AGÊNCIA DE AVALIAÇÃO E ACREDITAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR
AAISEC LISBOA	ASSOCIAÇÃO ACADÉMICA DO ISEC LISBOA
CC	COORDENAÇÃO DE CURSO
CCADD	CONSELHO COORDENADOR DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE
CCADND	CONSELHO COORDENADOR DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NÃO DOCENTE
CEIA	CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO APLICADA
CH	CONSELHO DE HONRA
CNA	CONCURSO NACIONAL DE ACESSO
CP	CONSELHO PEDAGÓGICO
CQ	CONSELHO DA QUALIDADE
CTC	CONSELHO TÉCNICO CIENTÍFICO
CTESP	CURSO TÉCNICO SUPERIOR PROFISSIONAL
DGCRE	DIREÇÃO GERAL DE COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES EXTERNAS
DGDPE	DIREÇÃO GERAL DE DESENVOLVIMENTO E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO
DGERT	DIREÇÃO-GERAL DO EMPREGO E DAS RELAÇÕES DE TRABALHO
DGES	DIREÇÃO GERAL DO ENSINO SUPERIOR
DGID	DIREÇÃO GERAL DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
EA	EQUIPA AUDITORA
ECAIC	ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E INDÚSTRIAS CRIATIVAS
ECTS	EUROPEAN CREDIT TRANSFER AND ACCUMULATION SYSTEM (SISTEMA EUROPEU DE TRANSFERÊNCIA E ACUMULAÇÃO DE CRÉDITOS)
EEDH	ESCOLA DE EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO HUMANO
EGEA	ESCOLA DE GESTÃO, ENGENHARIA E AERONÁUTICA
ENQA	EUROPEAN ASSOCIATION FOR QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION (ASSOCIAÇÃO EUROPEIA PARA A GARANTIA DA QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR)
ESG15	STANDARDS AND GUIDELINES FOR QUALITY ASSURANCE IN THE EUROPEAN HIGHER EDUCATION AREA (NORMAS E DIRETRIZES PARA A GARANTIA DA QUALIDADE NA ÁREA ENSINO SUPERIOR EUROPEU)
ETI	EQUIVALENTE A TEMPO INTEGRAL
EUA	EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (ASSOCIAÇÃO UNIVERSITÁRIA EUROPEIA)
EURASHE	EUROPEAN ASSOCIATION OF INSTITUTIONS IN HIGHER EDUCATION (ASSOCIAÇÃO EUROPEIA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR)
FCT	FUNDAÇÃO PARA A CIÊNCIA E A TECNOLOGIA
FEANI	FEDERAÇÃO EUROPEIA DAS ASSOCIAÇÕES NACIONAIS DE ENGENHEIROS
FUC	FICHA DE UNIDADE CURRICULAR
GAGQ	GABINETE DE AVALIAÇÃO E GARANTIA DA QUALIDADE
GAP	GABINETE DE APOIO PSICOLÓGICO

SIGLAS E ACRÓNIMOS



GCI	GABINETE DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM
GMP	GRUPO GESTOR DE MACROPROCESSO
GIP	GABINETE DE INSERÇÃO PROFISSIONAL
GRI	GABINETE DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS
GRS	GABINETE DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
I&DT	INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO
IES	INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
ISEC LISBOA	INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS DE LISBOA
ISO	INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE NORMALIZAÇÃO)
MCTES	MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR
MQ	MANUAL DA QUALIDADE
NEE	NECESSIDADES EDUCATIVAS ESPECIAIS
OCDE	ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO
ORSIES	OBSERVATÓRIO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
PAA	PLANO ANUAL DE ATIVIDADES
PEEC	PROJETO EDUCATIVO, CIENTÍFICO E CULTURAL
PDE	PLANO DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO
RAA	RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES
RAAC	RELATÓRIO ANUAL DE AUTOAVALIAÇÃO DE CURSO
RFUC	RELATÓRIO DE FUNCIONAMENTO DE UNIDADE CURRICULAR
RJAES	REGIME JURÍDICO DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR
RJIES	REGIME JURÍDICO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
RIGDES	REGIME JURÍDICO DOS GRAUS E DIPLOMAS DO ENSINO SUPERIOR
RSIGQ	REGULAMENTO DO SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE
ISEC LISBOA	INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS DE LISBOA
SA	SERVIÇOS ACADÉMICOS
SIGQ	SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE
SWOT	STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS (PONTOS FORTES, PONTOS FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS)
TGRAF	CENTRO INTERNACIONAL DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO EM TECNOLOGIAS GRÁFICAS E COMUNICAÇÃO CIENTÍFICA
UC	UNIDADE CURRICULAR
UI	UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO
VEDE	VETOR DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO

GLOSSÁRIO

G.

ACREDITAÇÃO

Procedimento pelo qual um organismo, competente para a respetiva acreditação, verifica e reconhece, formalmente, que um determinado produto, serviço, programa ou entidade satisfaz os requisitos, de organização ou de qualidade, previstos, legal ou convencionalmente, para o efeito. No caso do ensino superior, pode assumir a forma de acreditação institucional ou de acreditação de um ciclo de estudos. (Fonte: Glossário A3ES).

AUTOAVALIAÇÃO OU AVALIAÇÃO INTERNA

Processo desenvolvido pelas instituições de ensino superior sustentado na recolha e análise sistemática de dados da sua atividade, nos inquéritos dos estudantes e diplomados, bem como na auscultação dos docentes e outras partes interessadas, cujo principal objetivo consiste em promover uma reflexão interna coletiva sobre a instituição ou as suas atividades e, deste modo, contribuir para a melhoria da sua qualidade.

CERTIFICAÇÃO

Procedimento através do qual um organismo competente para o efeito atesta, formalmente, que um produto, serviço, programa, ou entidade cumpre determinados padrões. (Fonte: Glossário A3ES).

CICLO DE ESTUDOS

Formação ministrada pelo ISEC Lisboa conducente à obtenção de um grau académico (de licenciado ou de mestre).

CICLO DE ESTUDOS EM FUNCIONAMENTO

Ciclo de estudos que, num dado momento, se encontra acreditado e registado de acordo com a lei então em vigor.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO EXTERNA (CAE)

Painel de avaliação integrado por peritos independentes, designados pela A3ES, que tem como função levar a cabo a avaliação externa das condições de organização e funcionamento de uma instituição de ensino superior ou de um seu ciclo de estudos.

CULTURA DE QUALIDADE

Conjunto partilhado, aceite e integrado de padrões de qualidade (também chamados de princípios de qualidade) que pode ser encontrado nas culturas organizacionais e nos sistemas de gestão das instituições. Os ingredientes de uma cultura da qualidade são a tomada de consciência e compromisso para com a qualidade do ensino superior, conjuntamente com uma sólida cultura de recolha de evidências e com uma gestão eficiente dessa qualidade (através de procedimentos de garantia de qualidade). Como os elementos da qualidade mudam e evoluem ao longo do tempo, importa que o sistema integrado de atitudes e disposições de suporte à qualidade mude também, para apoiar novos paradigmas da qualidade no ensino superior.

CURSO

Conjunto organizado de unidades curriculares incluído, ou não, num ciclo de estudos conducente à obtenção de um grau académico.

EFICÁCIA EDUCACIONAL

Resultado de análises específicas que medem a realização de um objetivo específico de ensino, ou o grau em que se espera que uma instituição de ensino superior atinja determinados requisitos. É diferente de eficiência, que é medida pelo volume de output sobre o input utilizado. Medir a eficácia educacional contribui para o desenvolvimento, dentro da instituição, de uma cultura de recolha de evidências.

EFICIÊNCIA EDUCACIONAL

Capacidade para obter melhores resultados educacionais com um menor nível de recursos (esforço, tempo ou fundos), i.e., usando a menor quantidade de recursos possível. A eficiência educacional pode ser medida em termos físicos (eficiência técnica) ou em termos de custos (eficiência económica). O aumento da eficiência educacional é alcançado quando com os mesmos recursos se obtêm melhores resultados. Uma instituição ou um programa de ensino superior podem ser geridos de forma eficiente e não serem eficazes no cumprimento da sua missão, metas ou objetivos.

GLOSSÁRIO

G.

EFICIÊNCIA FORMATIVA

Expressão utilizada para classificar o número de anos em que os estudantes inscritos pela primeira vez num ciclo de estudos levam para o concluir. A eficiência formativa é tanto maior quanto menor for esse mesmo número de anos. Considera-se que há plena eficiência quando todos os estudantes inscritos num determinado ano concluem o ciclo de estudos no número de anos de duração do mesmo.

E-LEARNING

Sistema de ensino e aprendizagem que recorre a tecnologia multimédia e/ou à Internet para possibilitar uma aprendizagem centrada no estudante e baseada no acesso a recursos e serviços disponíveis 24 horas por dia, todos os dias, facilitando colaborações e discussões à distância.

ENTIDADE INSTITUIDORA

Pessoa coletiva responsável pela criação e administração de um estabelecimento de ensino superior privado. Especialista Alguém detentor de um especial e aprofundado saber num determinado domínio científico, artístico, técnico, ou profissional, que lhe permite, designadamente, exercer a docência no ensino superior nesse domínio concreto, ainda que não possua a qualificação académica em princípio exigida para o efeito. Tradicionalmente, o especialista é reconhecido como tal pelos mais qualificados daqueles que exercem a mesma profissão, ou que se dedicam ao estudo aprofundado duma dada matéria.

GARANTIA DA QUALIDADE

Termo abrangente referente a um processo contínuo de avaliação da qualidade de um sistema de ensino superior, de instituições de ensino superior, ou de ciclos de estudos. Como mecanismo de regulação, a garantia de qualidade foca-se tanto na responsabilização e prestação de contas, como na melhoria, fornecendo informações e juízos de valor através de um processo estruturado e consistente, baseado em critérios bem estabelecidos. (Fonte: Glossário A3ES).

GARANTIA EXTERNA DA QUALIDADE

Sistema suprainstitucional que assegura a qualidade de instituições e ciclos de estudos no ensino superior.

GARANTIA INTERNA DA QUALIDADE

Práticas intrainstitucionais com vista à monitorização e melhoria da qualidade do ensino superior.

Indicadores Variáveis operacionais referentes a características específicas das instituições de ensino superior, ou de ciclos de estudos, empiricamente mensuráveis, acerca das quais se pode recolher evidência que permite determinar se certos padrões estão, ou não, a ser atingidos.

MANUAL DA QUALIDADE

Documento em que se definem as formas de organização e funcionamento do sistema, nomeadamente: a forma como a estratégia do ISEC Lisboa se articula com a política da qualidade, quais as competências e relações entre os órgãos de governo envolvidos na formulação, validação, implementação e melhoria das orientações normativas e dos meios da garantia da qualidade, e quais os processos, planos e relatórios existentes para a garantia da qualidade nas práticas organizacionais.

MELHORIA DA QUALIDADE

Procura constante da melhoria de desempenho, foca-se na responsabilidade da própria instituição de ensino superior em fazer a melhor utilização possível da sua capacidade e autonomia institucional. (Fonte: Glossário A3ES)

MONITORIZAÇÃO

Acompanhamento crítico de uma atividade ou processo, incluindo o levantamento de indicadores quantitativos ou qualitativos, com vista à sua avaliação.

PARTES INTERESSADAS

Pessoas ou grupos com interesse nas atividades de uma instituição ou organização. Tais pessoas ou grupos podem ser internos (i.e., relativos à comunidade interna), ou externos. (Fonte: Glossário A3ES)

GLOSSÁRIO

G.

PLANO DA QUALIDADE

Estratégia institucional e padrões para a qualidade, que desenvolve os planos de ação contidos no Plano de Desenvolvimento Estratégico para o quadriênio 2021-2024.

PROCEDIMENTO

Modo especificado de realizar uma atividade ou um processo. (Fonte: ISO 9001:2015)

PROCESSO

Conjunto de atividades interrelacionadas e interactuantes que transformam inputs em outputs. (Fonte: ISO 9001:2015)

PRODUTO

Resultado de um conjunto de atividades interrelacionadas e interactuantes que transformam inputs em outputs. (Fonte: ISO 9001:2015)

QUALIDADE (ENSINO SUPERIOR)

Conceito multidimensional, multinível e dinâmico, que se relaciona com o contexto de um modelo educacional, com a missão e objetivos institucionais, bem como com as normas e os termos de referência específicos de um determinado sistema, instituição, curso, programa ou unidade disciplinar. A qualidade pode, assim, assumir diferentes significados, por vezes conflituantes, dependendo: (i) da perspectiva dos diferentes interessados no ensino superior (por exemplo, estudantes, professores, áreas disciplinares, mercado de trabalho, sociedade, governo); (ii) das suas referências (inputs, processos, outputs, missões, objetivos, etc.); (iii) dos atributos ou das características do mundo académico a avaliar; e (iv) do período histórico no desenvolvimento do ensino superior. (Fonte: Glossário A3ES)

UNIDADE CURRICULAR

Unidade de ensino com objetivos de formação próprios, que é objeto de inscrição e de avaliação traduzida numa classificação final. (Fonte: Glossário A3ES)

NOTA DE APRESENTAÇÃO

NOTA DE APRESENTAÇÃO

Os fatores que afetam o sucesso de uma organização são inúmeros, estando continuamente a emergir, a evoluir, a aumentar ou a diminuir ao longo do tempo, e podem posicionar-se a diversos níveis e temas, tais como, a responsabilidade social, os fatores ambientais e culturais, a eficácia, a eficiência e a qualidade. Tal facto, apresenta-se como um desafio estruturante para o sucesso sustentado das organizações, pela necessidade de adaptação constante. O Instituto Superior de Educação e Ciências de Lisboa (ISEC Lisboa) tem presente um constante foco na qualidade dos serviços que presta e na melhoria contínua do seu desempenho organizacional, numa perspetiva de eficácia e eficiência do seu normal funcionamento, dispondo para tal, de um sistema interno de garantia da qualidade (SIGQ-ISEC Lisboa).

O SIGQ-ISEC Lisboa consiste no conjunto de elementos interligados que funcionam como a engrenagem para atender à política da qualidade e aos objetivos do ISEC Lisboa. Ele é, pois, a ferramenta que traz controlo e padronização dos processos, permitindo também a avaliação da eficácia das ações tomadas, com foco na satisfação das partes interessadas e na busca da melhoria contínua. A Política da Qualidade do ISEC Lisboa é o documento que formaliza o SIGQ-ISEC Lisboa, descrevendo os princípios que norteiam todo o sistema. O Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade (GAGQ) do ISEC Lisboa tem como principal missão operacionalizar e dinamizar o SIGQ-ISEC Lisboa, tendo como principal objetivo avaliar a qualidade do ensino e demais serviços prestados pelo Instituto, fomentando uma cultura de qualidade junto de toda a sua comunidade e partes interessadas, permitindo assim promovê-la transversalmente em todas as dimensões da missão do ISEC Lisboa. O Manual da Qualidade (MQ) é o documento que formaliza o SIGQ-ISEC Lisboa, descrevendo o seu funcionamento e interações, a estrutura do ISEC Lisboa e a sua forma de atuação com o objetivo do cumprimento da sua missão. Este é um documento integrador que procura refletir a evolução organizacional e os respetivos Planos de Desenvolvimento Estratégicos (PDE) e Planos Anuais de Atividades (PAA) traçados por esta Instituição de Ensino Superior (IES), nas suas mais variadas formas de atuação e funcionamento, acompanhando a sua operacionalização e constante monitorização, face aos objetivos e metas traçados.

Nesta conformidade e considerando que, dando cumprimento às recomendações da A3ES em sede de avaliação institucional, se procedeu à alteração da natureza e organização interna do ISEC Lisboa de modo a acomodar os normativos estatutários à natureza de escola superior não integrada, revelou-se necessário proceder à atualização, também do presente MQ, através da presente revisão (versão 5.0) que adequa o sistema interno de garantia da qualidade à nova estrutura e organização internas. O GAGQ agradece o empenho e resiliência de todos os membros da comunidade ISEC Lisboa na persecução da qualidade e consequente melhoria contínua dos serviços prestados.

INTRODUÇÃO

1.

1. INTRODUÇÃO

1.

O tratamento sistemático das questões relevantes para a qualidade do ensino superior implica o estabelecimento de regras normalizadas que, sem colocar em causa os princípios da melhoria contínua e da inovação, permitam conferir a garantia adequada da satisfação dos respetivos destinatários. Os atuais cenários de evolução destes temas a nível internacional, europeu e nacional, requerem que as instituições de ensino superior apresentem uma política para a garantia da qualidade nos diversos ciclos e estudos, fomentando a par, uma cultura interna que reconheça a importância dessa qualidade (e.g., Santos, 2009;2011).

A qualidade é uma preocupação que tem acompanhado o ISEC Lisboa desde a sua génese, conforme resulta, aliás, dos seus Estatutos. É disso evidência a criação de uma unidade responsável pela avaliação da qualidade pedagógica em 2007 e posteriormente a sua evolução para o atual Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade, em 2010.

A política para a qualidade do ISEC Lisboa tem como objetivo principal a consolidação de uma cultura organizacional de estímulo à motivação e envolvimento de toda a comunidade nos processos relativos à qualidade. Pretende-se que a interiorização de uma cultura de qualidade seja transversal a todas as atividades e projetos, que esteja presente em todas as áreas de intervenção do ISEC Lisboa e que a avaliação e monitorização sejam encaradas como elementos naturais da atividade da instituição, na dupla perspetiva da melhoria contínua e de responsabilização.

A política institucional da qualidade definida pelo ISEC Lisboa constitui por si só um vetor estratégico da sua atividade e forma de atuação, tendo sido desenvolvido e substanciado num Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ-ISEC Lisboa), apresentando-se o presente Manual da Qualidade como um documento estruturante do mesmo.

Face ao exposto, o ISEC Lisboa desenvolveu e implementou uma estratégia de melhoria contínua, alicerçada num conjunto de procedimentos, regras e mecanismos operativos, não esquecendo o relevante papel das suas partes interessadas relevantes, sejam elas internas ou externas (e.g., ENQA - European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2009; 2010).

ENQUADRAMENTO

2.



2. ENQUADRAMENTO E ESTRUTURA DO MANUAL DA QUALIDADE

2.

2.1. ENQUADRAMENTO

O sistema interno de garantia da qualidade do ISEC Lisboa (SIGQ-ISEC Lisboa) coloca ênfase no desenvolvimento de uma cultura institucional para a qualidade envolvendo a definição de uma política institucional para a qualidade, a integração da qualidade e do SIGQ-ISEC Lisboa nos Planos de Desenvolvimento Estratégico (PDE) e na criação e implementação de uma estrutura de gestão do SIGQ-ISEC Lisboa, na responsabilização dos órgãos de gestão, serviços e estruturas do ISEC Lisboa, no envolvimento ativo da gestão de topo, e no fomento das condições adequadas à participação ativa da comunidade e todas as partes interessadas. A política da qualidade do ISEC Lisboa está alicerçada na partilha da missão, visão, objetivos estratégicos e valores da instituição. Por seu turno, a implementação da estratégia delineada nos PDE desenvolve-se através do Plano Anual de Atividades (PAA), que especifica as ações a desenvolver, as metas a alcançar, os seus responsáveis, prazos a cumprir, indicadores de desempenho, datas e instrumentos de monitorização.

O sistema, que segue o ciclo SPDC (Study-Plan-Do-Check-Act), contempla um conjunto de procedimentos e instrumentos para a monitorização e avaliação das atividades desenvolvidas de modo a gerar medidas efetivas de autorregulação que permitam o cumprimento de todos os requisitos internos externos e a melhoria contínua da qualidade nas suas diversas componentes. A estratégia da qualidade assenta fortemente no envolvimento da comunidade ISEC Lisboa e todas as partes interessadas na discussão dos objetivos e ações do PDE e PAA, no Plano da Qualidade, na definição e desenho dos processos e no SIGQ-ISEC Lisboa, de acordo com as regras de funcionamento da organização, da gestão normal da instituição e da prestação de contas e responsabilização. A estratégia para a qualidade procura, ainda, sedimentar uma cultura institucional de qualidade e de autorresponsabilização com base na avaliação regular, na autorregulação e no controlo subsequente de implementação de melhorias resultantes da avaliação envolvendo as diversas partes interessadas e promovendo uma participação clara e ativa dos estudantes nesse processo.

Simultaneamente, essa implementação é continuamente acompanhada através dos Planos de Monitorização, que constituem o documento orientador das atividades de controlo e avaliação, fixando indicadores e informação a recolher e a sistematizar que permita acompanhar o desenvolvimento de cada uma das ações, designadamente, os progressos na realização, a proposta de medidas para a correção da trajetória de cumprimento dos principais objetivos do PDE e dos PAA, em caso de desvio acentuado e o impacto das ações, através da demonstração dos resultados atingidos e o seu grau de convergência com os objetivos estratégicos, metas e os resultados esperados.

O ISEC Lisboa tem por missão o desenvolvimento do ensino e da investigação, através da criação, transmissão e difusão do conhecimento de natureza profissional e fomentando o sentido da cooperação e da consciência da dimensão social e solidária da cidadania. Tendo por base todas as suas vertentes (produção de conhecimento, ensino e aprendizagem e ligação à comunidade), esta missão traduz-se numa dinâmica de melhoria contínua da instituição, nas diversas áreas da sua gestão e funcionamento.

2. ENQUADRAMENTO E ESTRUTURA DO MANUAL DA QUALIDADE

2.

O SIGQ-ISEC Lisboa baseia-se nas recomendações da A3ES (avaliação institucional, acreditação e avaliação de ciclos de estudos) e tem em consideração as Normas Europeias para a Garantia da Qualidade nas instituições de ensino superior (ESG_2015 – Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area) e os referenciais ASIGQ_PT_2016 da agência A3ES e integra os valores e cultura de qualidade desenvolvidos ao longo dos 30 anos de existência do ISEC Lisboa. Atenta a natureza assumidamente politécnica e profissionalizante do ISEC Lisboa, o SIGQ tem, ainda, em atenção, os requisitos das diversas ordens e associações profissionais relacionadas com os ciclos de estudos ministrados.

O SIGQ-ISEC Lisboa abrange, de forma sistemática, todas as atividades relevantes e incide sobre os vários macroprocessos da missão institucional, a saber:

- 1) macroprocessos de gestão, incluindo a Gestão Estratégica e a Gestão da Qualidade;
- 2) macroprocessos nucleares de Ensino e Aprendizagem, Investigação Científica e Desenvolvimento Tecnológico, Ligação à Comunidade e Internacionalização; e
- 3) macroprocessos de suporte, incluindo a Gestão de Recursos Físicos, Financeiros e Humanos afetos à concretização da missão institucional e a Gestão da Informação.

A concretização da qualidade em cada um dos macroprocessos compreende a intervenção de múltiplos atores em diversos níveis organizacionais e com diferentes graus de responsabilidade assente na ação individual e coletiva de cinco grupos de *stakeholders* internos (estudantes, docentes, colaboradores não docentes, cooperadores e conselho de administração da entidade instituidora) e de sete grupos de *stakeholders* externos (candidatos, diplomados, entidades empregadoreas, parceiros externos, fornecedores externos e prestadores de serviços, agências nacionais e internacionais de avaliação e acreditação de ensino superior, entidades tutelares e reguladoras). Ao nível das estruturas de gestão intermédia, a garantia da qualidade do ISEC Lisboa requer a intervenção consistente, permanente e sistemática das estruturas e da gestão intermédia ao nível das coordenações de curso, das coordenações de serviços e estruturas do ISEC Lisboa e dos grupos gestores de macroprocessos. A articulação ao nível estratégico concretiza-se através da estrutura de *governance* do ISEC Lisboa, os seus órgãos de gestão, que integram, também, parceiros externos e do Provedor do Estudante, desempenhando todos um papel importante no apoio e melhoria do sistema no âmbito das suas competências. A Secretaria-Geral e os gabinetes técnicos e os serviços administrativos constituem a base fundamental do sistema no que diz respeito à execução e cumprimento dos procedimentos e à monitorização das atividades em todos os macroprocessos nucleares e de suporte. O SIGQ-ISEC Lisboa encontra-se, pois, alicerçado em práticas organizacionais que requerem a reflexão sistemática sobre o desempenho da instituição aos seus vários níveis, à implementação e monitorização contínua de medidas de melhoria e seus resultados, à autorregulação, à responsabilização e prestação de contas nas várias áreas de atividade e ao reconhecimento do mérito individual.

2. ENQUADRAMENTO E ESTRUTURA DO MANUAL DA QUALIDADE

2.

Com a revisão do Manual de Qualidade levada a cabo em 2019, fez-se o paralelismo do sistema baseado nos normativos Europeus definidos nas ESG 2015 com as adaptações preconizadas pela A3ES no seu documento “Referenciais Para os Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (Adaptado aos ESG 2015)”. Igualmente assinala-se de forma estratégica que este o sistema é, também, um passo importante alicerce para que o ISEC Lisboa venha a conceber e pôr em prática outros sistemas normalizados complementares, como são o caso dos sistemas de Gestão Ambiental, da Segurança, da Responsabilidade Social, da Inovação e da Gestão do Risco. Com efeito, o desenvolvimento destes temas tem vindo a assumir particular relevância a nível internacional, procurando as organizações mostrar aos públicos diversos, para os quais estão vocacionadas, que não só se preocupam com esses públicos, mas que tratam estes assuntos de forma sistemática.

O GAGQ é a estrutura responsável pela operacionalização do sistema e pela permanente atualização do MQ, sempre que se verifiquem alterações, revisões nos processos, procedimentos, documentos normativos e/ou regulamentares, notas internas ou outras orientações e deliberações que estejam relacionados com a garantia da qualidade, submetendo-o, posteriormente, ao Conselho da Qualidade. Ao GAGQ compete, também, a sua publicação, divulgação e respetivo arquivo.

2.2. ESTRUTURA DO MANUAL DA QUALIDADE

O Manual da Qualidade (MQ) do ISEC Lisboa descreve e sistematiza a política de qualidade e a estrutura organizacional da instituição, bem como, as responsabilidades, os processos, os objetivos e indicadores que integram o SIGQ-ISEC Lisboa. Adicionalmente, são vertidos no MQ: os princípios orientadores da implementação do SIGQ-ISEC Lisboa e a sua monitorização; de que forma se articula o desenvolvimento estratégico do ISEC Lisboa com a sua política da qualidade; e como é concretizada e evidenciada a garantia da qualidade no ISEC Lisboa nas suas diversas dimensões de atuação. O presente MQ encontra-se estruturado da seguinte forma:

- Capítulo 0** Nota Introdutória;
- Capítulo 1** Introdução;
- Capítulo 2** Enquadramento e Estrutura do Manual da Qualidade;
- Capítulo 3** Contexto Institucional;
- Capítulo 4** Sistema Interno de Garantia da Qualidade do ISEC Lisboa;
- Capítulo 5** Instrumentos de Gestão da Qualidade;
- Capítulo 6** Monitorização, Avaliação, Revisão e Melhoria Contínua do SIGQ;
- Capítulo 7** Consolidação e Difusão de Boas Práticas.

2. ENQUADRAMENTO E ESTRUTURA DO MANUAL DA QUALIDADE

2.3. ENQUADRAMENTO LEGAL, NORMATIVO E DE REFERÊNCIA

A3ES	<ul style="list-style-type: none">▪ Criação da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES): Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro;▪ Referenciais para os Sistemas de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (2016);▪ Análise Comparativa dos Processos Europeus para a Avaliação e Certificação de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade, Sérgio Machado dos Santos, 2001, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior;▪ Indicadores de Desempenho para Apoiar os Processos de Avaliação e Acreditação de Ciclo de Estudos, Cláudia Sarrico (Coord.), 2010, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior;▪ Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade – Manual para o processo de auditoria, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (2016);▪ Manual para o processo de Avaliação Institucional no Ensino Superior (2017);▪ Referenciais para os Sistemas de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (2016).
ENQA	<ul style="list-style-type: none">▪ Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (2015).
ISEC LISBOA	<ul style="list-style-type: none">▪ Estatutos do Instituto Superior de Educação e Ciências (Despacho n.º 26721/2009, Diário da República n.º 238, S-II, de 10 de dezembro de 2009), alterados pelo Despacho n.º 7212/2020, de 15 de julho de 2020, publicado em Diário da República, 2.ª série, N.º 136, de 15 de julho de 2020;▪ Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do ISEC Lisboa - Instituto Superior de Educação e Ciências, Despacho n.º 1997/2018, publicado em Diário da República, 2.ª série, N.º 39, de 23 de fevereiro de 2018;▪ Regulamento Geral do ISEC Lisboa, 28 de dezembro de 2020;▪ Código de Conduta Académica do ISEC Lisboa (4 de abril de 2017, revisto em janeiro de 2021).
ISO	<ul style="list-style-type: none">▪ ISO 9001:2008 - Handbook for Educational Organizations;▪ ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos (2015);▪ ISO 9002:2018 - Sistemas de Gestão da Qualidade: linhas de orientação para a aplicação da ISO 9001:2015;▪ ISO 9004:2011 - Gestão do Sucesso Sustentado numa Organização. Uma Abordagem da Gestão pela Qualidade;▪ ISO 19011:2018 - Guidelines for auditing management systems.
PROTEÇÃO DE DADOS	<ul style="list-style-type: none">▪ Regulamento Geral da Proteção de Dados (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016;▪ Lei n.º 58/2019 - Regulamento Geral da Proteção de Dados, 8 de agosto de 2019;▪ Política de Privacidade do ISEC Lisboa.
LEGISLAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	<ul style="list-style-type: none">▪ Lei de Bases do Sistema Educativo: Lei n.º 48/86, de 14 de outubro, alterada pela Lei n.º 115/97, de 19 de setembro e pela Lei n.º 49/2005, de 30 de agosto;▪ Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico: Decreto-Lei n.º 185/81, de 1 de julho, alterado pelo Decreto-Lei n.º 69/88, de 3 de março, e pelo Decreto-Lei n.º 207/2009, de 31 de agosto (que procede à sua republicação), alterado pela Lei n.º 7/2010, de 13 de maio;▪ Lei n.º 38/2007, de 16 de Agosto - Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior - RJAES (2007), alterado pela Lei n.º 94/2019 - Diário da República n.º 169/2019, Série I de 4 de setembro de 2019;▪ Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro - Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior - RJIES (2007);▪ Decreto-Lei n.º 42/2005 - Princípios reguladores de instrumentos para a criação do espaço europeu de Ensino Superior (ECTS), alterado pelo Decreto-Lei n.º 107/2008, de 25 de junho;▪ Decreto-Lei n.º 74/2006, última alteração: Decreto-Lei n.º 65/2018 de 16 de agosto – quinta alteração ao regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior;▪ Lei n.º 94/2019 de 4 de setembro - Primeira alteração ao regime jurídico da avaliação do ensino superior.
OUTROS	<ul style="list-style-type: none">▪ Referenciais e recomendações de ordens e associações profissionais.

FIGURA 1. REFERENCIAIS DO SIGQ-ISEC LISBOA.

CONTEXTO INSTITUCIONAL

3.

**COLABORADORES
ISEC LISBOA**
DOCENTES
NÃO DOCENTES

**ESTUDANTES
ANTIGOS
ESTUDANTES
CANDIDATOS**

**QUALIDADE
DE VIDA NO
TRABALHO**

**SATISFAÇÃO
DOS PRODUTOS/
SERVIÇOS
PRESTADOS**

3. CONTEXTO INSTITUCIONAL

3.

3.1. APRESENTAÇÃO DO ISEC LISBOA

O ISEC Lisboa é um estabelecimento de ensino superior politécnico, não integrado, pertencente à rede de ensino superior privado, reconhecido de interesse público pela Portaria n.º 794/91, de 9 de agosto, do Ministério da Educação e instituído pela Universitas, C. R. L, gozando de autonomia a científica, cultural e pedagógica relativamente a esta. A sua organização interna é definida pelos Estatutos, publicados pelo Despacho n.º 7212/2020 no DR, 2.ª série n.º 136, de 15 de julho, nos termos dos quais o ISEC Lisboa prossegue a missão institucional de conferir formação científica, técnica, cultural, pedagógica, profissional e humana e difundir o saber de natureza profissional. Enquanto instituição de utilidade pública, o ISEC Lisboa pretende apontar para um crescimento orientado pelas necessidades do País bem como pelos objetivos que estatutariamente persegue, contribuindo assim para o desenvolvimento qualificado, integrado e harmónico da educação superior em Portugal. Com 30 anos de existência, a sua evolução cronológica pode ser observada na [Figura 2](#).

Atualmente, o ISEC Lisboa é detentor de 35 cursos de ensino superior (11 Licenciaturas, 6 Mestrados e 18 CTeSP) distribuídos pelas 6 grandes áreas de saber (Educação; Design, Artes Gráficas e Multimédia; Proteção e Segurança; Aeronáutica; Tecnologias da Saúde e do Ambiente; Gestão e Comunicação) e que funcionam no seio de 3 Escolas:



Neste âmbito, em várias das suas áreas de intervenção o ISEC Lisboa é, simultaneamente, uma instituição acreditada junto de diferentes entidades públicas, designadamente as instituições governamentais da área da formação e qualificação profissional (DGERT - Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho e ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho). A sua oferta formativa na área da formação contínua está acreditada pelo Conselho Científico-Pedagógico da Formação Contínua (Ministério da Educação e Ciência). Adicionalmente, todos os cursos conferentes de grau, do ISEC Lisboa, foram acreditados pela A3ES e registados pela DGES. Os cursos de Engenharia estão igualmente reconhecidos pela Ordem dos Engenheiros Técnicos e pelo FEANI, e a Licenciatura em Gestão Hoteleira está acreditada pela Associação de Diretores de Hotéis de Portugal. Salientam-se outras certificações, reconhecimentos e participações em redes, como o EURHODIP, European Creative Business Network, UNAI, FORGES, Aliança ODS, Metared, International Association of Universities, Alicanto e CONRIS.

3. CONTEXTO INSTITUCIONAL

3.

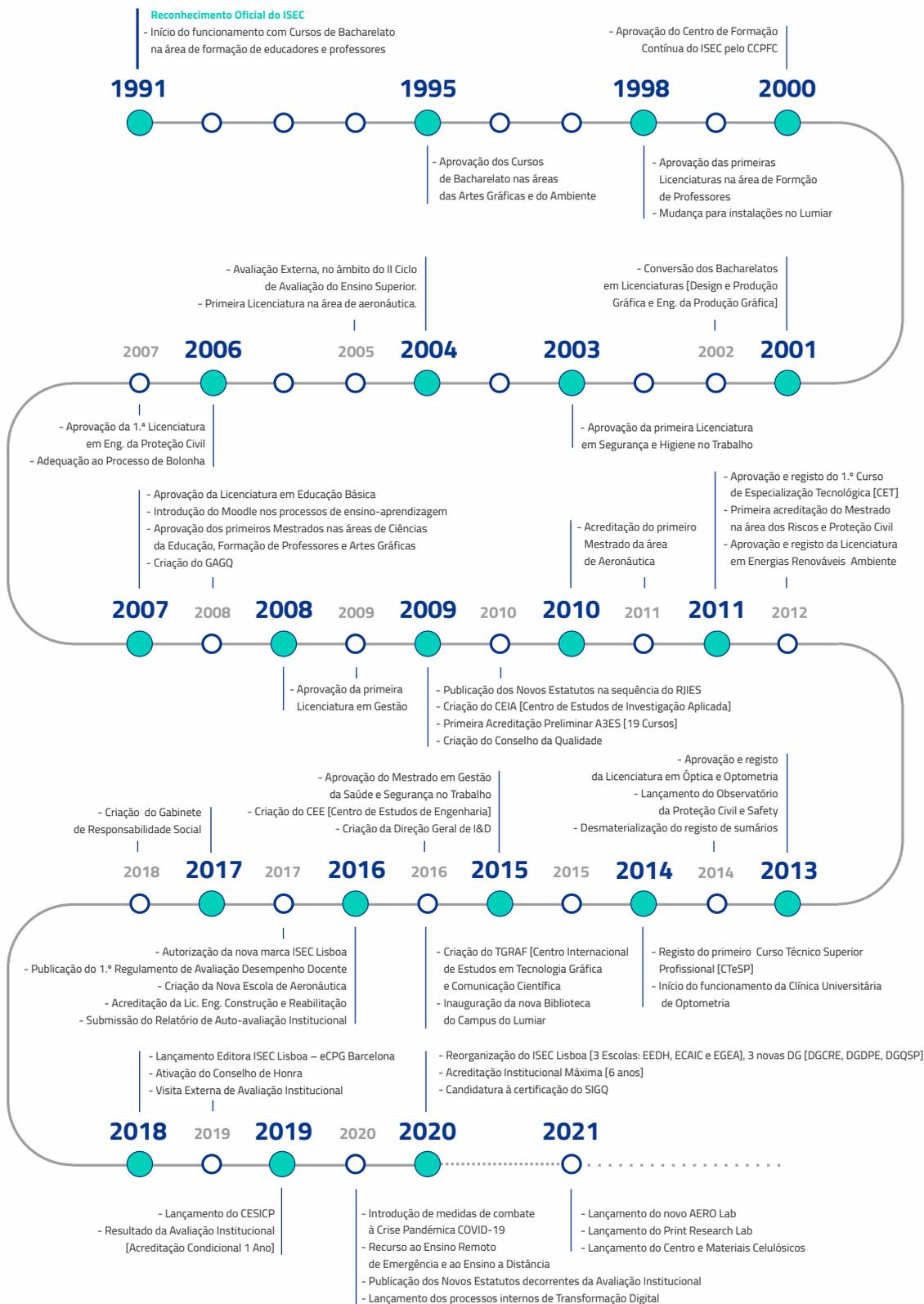


FIGURA 2. MARCOS CRONOLÓGICOS E DESENVOLVIMENTO DO ISEC LISBOA (1991 A 2020).

3. CONTEXTO INSTITUCIONAL

3.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão do ISEC Lisboa é promover a realização integral da pessoa através do desenvolvimento do ensino e da investigação com elevados padrões de qualidade, adotando uma visão personalista do Homem e uma consciência de responsabilidade social. Esta missão cumpre-se através da criação, transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional, com elevados padrões de qualidade e exigência e fomentando o sentido da cooperação e a consciência da dimensão social e solidária da cidadania.

A visão do ISEC Lisboa é ser um instituto politécnico de referência nacional e internacional no ensino superior, de acentuado cariz profissionalizante e na investigação aplicada e colaborativa, com vista à produção de soluções e criação de valor transferíveis para as empresas e organizações, promovendo a difusão e a transferência do conhecimento socialmente útil. A missão do ISEC Lisboa é fundeada num conjunto de valores que espelham a sua *performance* e comportamento e com os quais se identifica a sua comunidade, descritos na **Figura 3**.

Enquanto instituição de utilidade pública, o ISEC Lisboa pretende apontar para um crescimento orientado pelas necessidades do País, bem como pelos objetivos que estatutariamente persegue, contribuindo assim para o desenvolvimento qualificado, integrado e harmónico da educação superior em Portugal, concretizando-se principalmente através de um projeto de formação orientado por elevados padrões de exigência e inspirado em princípios de natureza ética e humanista, no sentido de preparar cidadãos de cultura e profissionais competentes.



FIGURA 3. CONJUNTO DE VALORES DO ISEC LISBOA.

3. CONTEXTO INSTITUCIONAL

3.

A adequação de um projeto de formação a um desempenho profissional de qualidade depende, em grande parte, da integração do conhecimento cientificamente produzido, razão pela qual a experiência de aprendizagem marcada pela curiosidade intelectual e pelo espírito de pesquisa constitui, no nosso projeto educativo, uma estratégia de integração de saberes teóricos e práticos, de reflexão crítica e de desenvolvimento profissional ao longo da vida.

Enquanto instituição de utilidade pública, o ISEC Lisboa pretende apontar para um crescimento orientado pelas necessidades do País, bem como pelos objetivos que estatutariamente persegue, contribuindo assim para o desenvolvimento qualificado, integrado e harmónico da educação superior em Portugal, concretizando-se principalmente através de um projeto de formação orientado por elevados padrões de exigência e inspirado em princípios de natureza ética e humanista, no sentido de preparar cidadãos de cultura e profissionais competentes.

A adequação de um projeto de formação a um desempenho profissional de qualidade depende, em grande parte, da integração do conhecimento cientificamente produzido, razão pela qual a experiência de aprendizagem marcada pela curiosidade intelectual e pelo espírito de pesquisa constitui, no nosso projeto educativo, uma estratégia de integração de saberes teóricos e práticos, de reflexão crítica e de desenvolvimento profissional ao longo da vida.

3.3. PROJETO EDUCATIVO, CIENTÍFICO E CULTURAL

O ISEC Lisboa propõe-se a conferir formação científica, técnica, cultural, pedagógica, profissional e humana, com elevados padrões de exigência, para preparar pessoas de cultura, cidadãos responsáveis e profissionais competentes, fomentando a cooperação científico-cultural e a consciência da dimensão social e solidária da atividade profissional. Os primeiros Estatutos do ISEC Lisboa, atualizados até à versão atual suprarreferida, identificam nos termos do artigo 6.º, as bases do seu Projeto Educativo, Científico e Cultural (PECC). Embora mantendo a essência do seu projeto inicial, o ISEC Lisboa tem vindo a adaptá-lo em função da sua própria aprendizagem e das novas exigências da Sociedade, distribuindo as suas pretenções em 8 objetivos concretos (**Figura 4**).

3. CONTEXTO INSTITUCIONAL

3.

- 1 Contribuir para o desenvolvimento e a identidade cultural do País mediante a promoção do pensamento reflexivo e crítico, da criação cultural, do progresso e da inovação nos diversos domínios do saber.
- 2 Dinamizar projetos de formação superior e ministrar cursos de ensino superior nas áreas das ciências da vida e da cultura e das ciências exatas, assim como no âmbito da técnica e das artes, privilegiando a abordagem interdisciplinar e a educação integral.
- 3 Promover atividades de I&DT de natureza aplicada, com particular realce para áreas científicas em que desenvolve também a atividade pedagógica.
- 4 Incrementar, no plano profissional, a formação permanente através da realização de ações de Formação Contínua, bem como de cursos de Especialização e de Pós-Graduações.
- 5 Desenvolver ações de cooperação com outros estabelecimentos de ensino superior e instituições científicas e culturais, nacionais ou estrangeiras, nomeadamente dos países de língua oficial portuguesa.
- 6 Fomentar a internacionalização assegurando a mobilidade efetiva de estudantes e diplomados, bem como de colaboradores docentes e não-docentes.
- 7 Fomentar o intercâmbio cultural, científico, artístico e técnico, designadamente através de ações de cooperação com outros estabelecimentos de ensino superior e instituições científicas e culturais, nacionais ou estrangeiras, nomeadamente dos países de língua oficial portuguesa.
- 8 Assegurar a prestação de serviços à comunidade, designadamente através da realização de atividades extracurriculares, do estabelecimento de parcerias com organizações empresariais, profissionais, autarquias e instituições numa perspetiva de valorização, rentabilização e desenvolvimento dos recursos do País.

FIGURA 4. OBJETIVOS DO PECC DO ISEC LISBOA.

A operacionalização do PECC, a cargo de um corpo docente que se exige com competência científica e de excelência na docência, com ampla e reconhecida competência técnica e forte ligação ao meio profissional, estimula e cultiva, no contacto diário com os estudantes, valores estratégicos tais como a criatividade, inovação, a pesquisa contínua e interdisciplinaridade. O PECC favorece a formação personalizada e integral, assente nas vertentes científica, técnica e cultural como veículos para a realização profissional e integração sociocultural dos seus graduados, garantindo-lhes uma forte formação técnico-profissional com vista à fácil integração dos seus diplomados no mercado de trabalho. O projeto educativo, e conseqüentemente o ensino praticado, assume assim, um perfil marcadamente politécnico e profissionalizante onde o saber-fazer se posiciona como uma mais-valia e um fator qualitativo de diferenciação. Esta natureza prática, politécnica e profissionalizante, prevista de resto nos normativos legais para o subsistema nacional de ensino politécnico, está no ISEC Lisboa, garantida estatutariamente e é uma marca distintiva da nossa atuação quotidiana.

3. CONTEXTO INSTITUCIONAL

3.

Esta visão de um ensino superior marcadamente profissionalizante é consubstanciada na constante procura e garantia de certificações e reconhecimentos atribuídos aos nossos cursos pelas associações/organizações profissionais, designadamente, no caso de profissões regulamentadas ou em casos de reconhecimento de competências habilitantes para o exercício de determinada profissão.

Outro aspeto distintivo do nosso PECC é a construção sustentável de *pipelines* de formação, i.e., percursos formativos [CTeSP >> Licenciatura >> Mestrado] na mesma área de intervenção (ou áreas afins) que são desenvolvidos em regime de grande proximidade com a nossa rede de parceiros (empresas, empregadores, associações profissionais, autarquias, etc.) tornando o nosso portfólio de formação adaptado às reais necessidades do mercado de trabalho. Deste modo, a consecução dos objetivos definidos no PECC é promovida pela forte interação com os agentes da sociedade civil, com particular destaque para as associações e organizações representativas de classes profissionais, empresas e organizações, públicas e privadas, que em articulação com os órgãos próprios do Instituto, que:

- concebem percursos formativos de (re)qualificação dos estudantes e ou profissionais;
- avaliam competências dos diplomados;
- propõem consequentes ações de melhoria contínua e de adequação da formação às reais necessidades do mercado de trabalho e da sociedade em geral.

Simultaneamente, o ISEC Lisboa, em conjunto com as suas principais partes interessadas, define e desenvolve áreas de intervenção de investigação aplicada colaborativa onde docentes e estudantes desenvolvem práticas orientadas, visando o desenvolvimento de soluções concretas para problemas pré-diagnosticados pelos parceiros, numa lógica de transferência do conhecimento e criação de valor. Por outro lado, a prestação de serviços à comunidade, a abertura ao exterior, o compromisso com o contributo da promoção da atratividade e desenvolvimento local e regional fazem parte do nosso pacto social e, portanto, são aspetos muito relevantes do nosso PECC.

O ISEC Lisboa é, assim, uma organização que pretende promover um ambiente académico assente na diversidade cultural, inclusão, tolerância e responsabilidade social, fomentando a consciência coletiva de compromisso com o bem-estar nas suas diferentes dimensões (social, ambiental, cultural). Não podendo naturalmente desligar-se da evolução que perpassa todo o mundo, o ISEC Lisboa atual define também caminhos de mudança e da sua própria transformação e inovação de modo a poder acompanhar as inovações tecnológicas e a transformação digital que se sentem já em todos os sectores de atividades.

Neste sentido, o ISEC Lisboa prossegue a atualização do seu portfólio formativo, a renovação do seu modelo pedagógico e respetivas metodologias de ensino-aprendizagem de modo a incorporar não só o desenvolvimento de

3. CONTEXTO INSTITUCIONAL

competências na era pós-indústria 4.0 (inteligência artificial, IoT, Big Data, robótica, etc.) como, principalmente, contribuindo para os objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030 e para promoção da sustentabilidade (económica, ambiental e social). Neste sentido, também, o ISEC Lisboa assume o desígnio de promover ativamente o bem-estar das pessoas com a garantia da sua segurança e o permanente incremento do seu grau de satisfação, mas, também, com a sua (re)qualificação para os desafios digitais e para as agendas contemporâneas, encontrando-se, enquanto instituição de ensino superior, preparado para corresponder às expetativas das novas Gerações Zeta e Alfa. O desenvolvimento da ação do ISEC Lisboa, redefinido recentemente pelo seu Plano de Desenvolvimento Estratégico 2021-2024 (PDE21-24), assenta em quatro Princípios Orientadores (Figura 5).



FIGURA 5. PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO DESENVOLVIMENTO DA AÇÃO DO ISEC LISBOA.

A par, a atividade do ISEC Lisboa não poderia deixar de estar alicerçada num dos seus valores âncora, a Qualidade, e como tal, a procura pela melhoria contínua implica necessariamente a adoção de um conjunto de mecanismos internos adequados de monitorização, de avaliação e de responsabilização que permitam uma intervenção atempada em caso de necessidade. A melhoria contínua é conduzida por forma a melhorar o desempenho do Instituto, através da implementação de soluções com foco na satisfação das necessidades e expetativas das partes interessadas relevantes, sendo fundamental a inclusão dos resultados da análise e avaliação, bem como da revisão pela gestão, no sucesso do SIGQ-ISEC Lisboa como um todo e com consequências diretas nos serviços que presta.

SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.



4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

4.1. POLÍTICA E ESTRATÉGIA PARA A QUALIDADE

A Política para a Qualidade do ISEC Lisboa está alicerçada na missão, visão e objetivos estratégicos da instituição. A implementação da estratégia delineada desenvolve-se através do Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE) (quadrienal), consubstanciado em Planos Anuais de Atividades (PAA) que especificam as ações a desenvolver, as metas a alcançar, os seus responsáveis e os prazos a cumprir e que envolvem as escolas, os serviços e as estruturas técnicas envolvidas e Relatórios Anuais de Atividades (RAA) que permitem avaliar o grau de cumprimento dos PAA.

O ISEC Lisboa assume o compromisso permanente com a garantia da qualidade e a melhoria contínua de forma transversal a todas as atividades desenvolvidas na instituição, caracterizando-se por uma dupla dimensão de apoio ao planeamento estratégico e promoção contínua da qualidade e prestação de contas à comunidade, assumindo, desde a sua criação, um compromisso institucional inequívoco com a qualidade e a garantia da qualidade, como vetor fundamental para o seu funcionamento e desenvolvimento. Esse compromisso encontra-se consagrado nos próprios Estatutos do ISEC Lisboa que estabelecem, na alínea b) do N.º 2 do artigo 7.º que o ISEC Lisboa *“desenvolve e ministra a sua atividade formativa de acordo com elevados padrões de qualidade e exigência (...)”*.

Para a prossecução deste propósito, o ISEC Lisboa definiu uma política (que estabelece os fins) e uma estratégia (que estabelece os meios) institucionais para a Qualidade, explicitamente referenciadas no presente Manual Qualidade (MQ) e consubstanciada no SIGQ-ISEC Lisboa. Procurando dar resposta aos desafios levantados pelos padrões e orientações europeias e nacionais para a garantia da qualidade nas instituições de ensino superior, o SIGQ-ISEC Lisboa contempla uma abordagem integrada e holística à qualidade e à garantia da qualidade no ISEC Lisboa, nomeadamente no que se refere à definição explícita de padrões internos para a qualidade e à organização dos instrumentos e mecanismos de garantia da qualidade estruturados como um sistema bem documentado e aplicado de forma consistente. A Política para a Qualidade passa, ainda, pela instauração de uma cultura organizacional de estímulo à motivação e envolvimento de toda a comunidade académica nos processos relativos à qualidade, com vista à interiorização de uma cultura de qualidade transversal a todas as atividades e projetos, na qual a avaliação seja encarada como um elemento natural da atividade do ISEC Lisboa, na dupla perspetiva da melhoria contínua e de facultar informação crítica sobre o grau de consecução da missão da Instituição.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

4.1.1. PRINCÍPIOS DO SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

O ISEC Lisboa assume um conjunto de vetores de desenvolvimento e orientação estratégica, objetivos, ações, indicadores e metas elencados no novo PDE e de Ação para o Quadriénio 2021-2024, o qual reflete a visão estratégica de médio prazo do ISEC Lisboa, estabelecendo as linhas gerais para a construção dos planos de atividades anuais, sendo, por conseguinte, a base para a definição, em cascata, dos mapas estratégicos dos processos, permitindo o alinhamento de toda a organização.

A implementação da estratégia delineada desenvolve-se através dos Planos Anuais de Atividades, que especificam as ações a desenvolver, as metas a alcançar, os seus responsáveis e os prazos a cumprir e que envolvem as escolas, as unidades de investigação, os serviços centrais, as estruturas técnicas e as unidades de prestação de serviços à comunidade.

Simultaneamente, essa implementação é continuamente acompanhada através dos Planos de Monitorização, que constituem o documento orientador das atividades de controlo e avaliação, fixando indicadores e informação a recolher e a sistematizar que permita acompanhar o desenvolvimento de cada uma das ações, designadamente, os progressos na realização, a proposta de medidas para a correção da trajetória de cumprimento dos principais objetivos do Plano de Desenvolvimento Estratégico, em caso de desvio acentuado e o impacto das ações, através da demonstração dos resultados atingidos e o seu grau de convergência com os objetivos estratégicos, metas e os resultados esperados. Esta metodologia de desdobramento da estratégia contribui para o enraizamento de uma cultura de excelência, orientada para resultados, e para o envolvimento e alinhamento das pessoas na execução da estratégia definida.

O ISEC Lisboa assume como valor institucional, o compromisso permanente com a garantia da qualidade e a melhoria contínua em todas as suas áreas de intervenção e atividades desenvolvidas, avaliando continuamente ameaças e oportunidades e o envolvimento de todos. Em conformidade com o exposto, e no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, o ISEC Lisboa adota a presente Política de Qualidade, assente em 12 compromissos, que visam nortear a atuação do instituto para a prestação de um serviço de excelência (**Figura 6**).

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.



FIGURA 6. 12 COMPROMISSOS DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA.

Os princípios orientadores deverão ser aplicados atendendo à realidade diversa, complexa e multidimensional do ISEC Lisboa. A sua concretização deve caracterizar-se pela simplicidade, coerência, estabilidade e previsibilidade, sem prejuízo da inovação e modernização administrativa da gestão do sistema.

4.1.2. OBJETIVOS DO SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

Resultante dos compromissos assumidos na Política da Qualidade, o SIGQ-ISEC Lisboa consubstancia-se em seis objetivos (Figura 7).

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.



FIGURA 7. OBJETIVOS DA POLÍTICA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA.

Por forma a dar resposta aos objetivos do SIGQ-ISEC Lisboa, é realizada uma análise processual com base no ciclo designado por SPDC (Study, Plan, Do, Check, Act). Esta apresenta-se como uma nova abordagem ao ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), uma vez que é introduzida uma componente de estudo, resultado das melhores práticas em instituições de ensino nacionais, europeias e internacionais, representando-se como uma componente de *benchmarking* considerada essencial neste processo. A otimização deste ciclo permitirá alcançar os resultados desejados, suportados na identificação, monitorização e melhoria das atividades desenvolvidas. Em termos integradores, as componentes deste ciclo são descritas na **Figura 8**.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

1. STUDY ESTUDAR

pesquisar, estudar e conhecer as melhores práticas aplicadas na gestão da qualidade em instituições de ensino

2. PLAN PLANEAR

estabelecer os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos

3. DO EXECUTAR

implementar os processos

4. CHECK VERIFICAR

monitorizar e medir processos e produtos em comparação com estratégias, objetivos e indicadores reportar resultados

5. ACT ATUAR

implementar ações para melhorar continuamente o desempenho dos processos

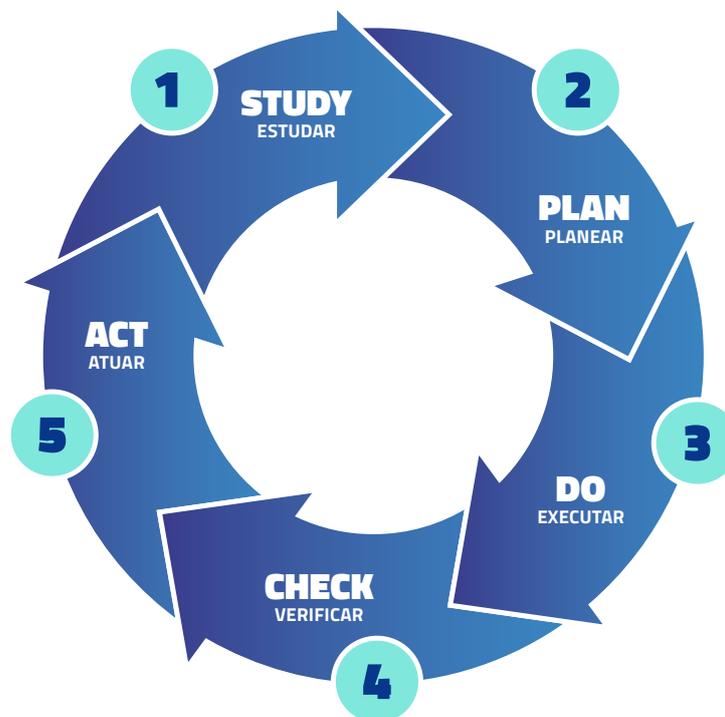


FIGURA 8. CICLO SPDCA.

4.2. ORGANIZAÇÃO

4.2.1. ENQUADRAMENTO E ÂMBITO

A estratégia do ISEC Lisboa para a qualidade assume, como princípio nuclear subjacente, a visão partilhada da missão e objetivos do Instituto, traduzida num plano de desenvolvimento estratégico e na sua operacionalização, envolvendo todos os níveis da instituição. O SIGQ-ISEC Lisboa estabelece na sua criação os seguintes princípios:

- atender à sua realidade diversa, complexa e multidimensional do ISEC Lisboa;
- estimular a participação de todos os atores envolvidos – docentes, estudantes, pessoal técnico e administrativo e comunidade local;
- caracterizar-se pela simplicidade, coerência, estabilidade e previsibilidade, sem prejuízo da inovação e modernização administrativa da gestão do sistema;
- garantir a transparência e objetividade da sua atuação;
- assegurar a participação, colegialidade, rigor e empenho na vida académica;
- promover o desenvolvimento de uma cultura de qualidade nos vários domínios de atuação do ISEC Lisboa com especial ênfase no processo de ensino e aprendizagem;

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

- g) consolidar uma cultura institucional de qualidade e de autorresponsabilização com base na autoavaliação regular, na autorregulação, e no controlo subsequente da implementação de melhorias resultantes da avaliação, envolvendo todos os partes interessadas, promovendo uma participação clara e ativa dos estudantes neste processo.

Em alinhamento com a missão e os objetivos estratégicos do ISEC Lisboa, devem ser considerados elementos estruturantes para o desenvolvimento e implementação da política para a qualidade e, para o cumprimento dos seus objetivos, o SIGQ-ISEC Lisboa tem como instrumentos fundamentais **(Anexo VII)**:

- a) Estatutos do ISEC Lisboa;
- b) Política de Qualidade do ISEC Lisboa;
- c) Política Científica do ISEC Lisboa;
- d) Política de Internacionalização do ISEC Lisboa;
- e) Política de Prestação de Serviços;
- f) Política de Gestão de Pessoas do ISEC Lisboa;
- g) Política de Sustentabilidade do ISEC Lisboa;
- h) PDE;
- i) MQ;
- j) PAA;
- k) Plano da Qualidade (PQ);
- l) Relatórios Anuais e Relatórios de Contas e de Atividades;
- m) Planos de Monitorização (PM);
- n) Regulamento do Sistema Interno de Garantia da Qualidade do ISEC Lisboa (RSIGQ);
- o) Manuais de Procedimentos dos serviços e estruturas técnicas e Regulamentos internos do ISEC Lisboa.

Estes documentos estabelecem, assim, os padrões de qualidade a prosseguir pelo ISEC Lisboa, constituindo-se como peças centrais da estratégia para a qualidade e referenciais para a garantia da qualidade. Esta abordagem proporciona as condições para se determinar o grau de conformidade das ações desenvolvidas e dos resultados obtidos face aos objetivos estabelecidos e às metas definidas, o que permite perspetivar correções de rumo e, eventualmente, reformular os próprios objetivos e metas.

O PDE, que reflete a visão estratégica de médio prazo do ISEC Lisboa, apresenta, desta forma, as linhas gerais para a construção dos Planos Anuais de Atividades. A implementação da estratégia delineada, desenvolve-se através dos Planos Anuais de Atividades, que especificam as ações a desenvolver, as metas a alcançar, os seus responsáveis e os prazos a cumprir e que envolvem as escolas, as unidades de investigação, os serviços cen-

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

trais, as estruturas técnicas e as unidades de prestação de serviços à comunidade. Por seu turno a monitorização da qualidade é delineada no Plano da Qualidade que acompanha toda a vigência do PDE e do qual decorrem os planos anuais de atividades no âmbito da qualidade.

Ainda no âmbito dos mecanismos internos de garantia da qualidade fazem parte da prática corrente do ISEC Lisboa, e numa lógica de diagnóstico, de autoavaliação e de melhoria contínua:

1. As diferentes dimensões de avaliação interna sustentam-se em inquéritos pedagógicos, inquéritos de satisfação (clientes internos e externos) e avaliação de resultados;
2. A recolha de feedback e a auscultação periódica de órgãos consultivos e de partes interessadas;
3. Reflexões estruturadas e avaliação de resultados;
4. Os resultados e sugestões efetuadas no âmbito dos processos de avaliação e auditorias internas e/ou externas;
5. Os Relatórios de análise da informação recolhida;
6. Os Planos de Mitigação e Melhoria;
7. Os Planos de difusão e replicação de Boas Práticas;
8. Os Planos de Monitorização;
9. Os Processos de revisão e atualização de procedimentos inerentes às práticas do SIGQ.

Esta metodologia de desdobramento da estratégia contribui para o enraizamento de uma cultura de excelência, orientada para resultados, e para o envolvimento e alinhamento das pessoas na execução da estratégia definida.

A evolução do SIGQ-ISEC Lisboa poderá determinar a inclusão de outros instrumentos considerados também fundamentais e originados por novas determinações legais da tutela, ou dos órgãos de gestão do ISEC Lisboa, bem como por dinâmicas das partes interessadas e da sociedade.

4.2.2 PARTES INTERESSADAS (INTERNAS E EXTERNAS) RELEVANTES

Compreender as questões internas e externas que são relevantes para o propósito e a orientação estratégica do ISEC Lisboa e que podem afetar, positiva ou negativamente, a sua capacidade para atingir os resultados pretendidos do SIGQ-ISEC Lisboa, é fundamental. Como tal, a política para a qualidade promove a instauração de uma cultura organizacional de estímulo à motivação e envolvimento de todas as partes interessadas relevantes nos processos relativos à qualidade, com vista à interiorização de uma cultura de qualidade transversal a todas as atividades e projetos, em todas as áreas de intervenção do ISEC Lisboa, na qual a avaliação seja encarada como um elemento natural da atividade da instituição, na dupla perspetiva da melhoria contínua e de responsabilização.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

Numa lógica da promoção de uma cultura organizacional ancorada em padrões de Qualidade, no conjunto de procedimentos e ações envolvidas nas cinco etapas de cada ciclo SPDCa, são sistematicamente envolvidas as suas partes interessadas relevantes, quer as internas (estudantes, investigadores, colaboradores docentes e não docentes, cooperadores e conselho de administração da cooperativa entidade instituidora), quer as externas (candidatos, diplomados, entidades empregadoras, fornecedores externos e prestadores de serviços, agências nacionais e internacionais de avaliação e acreditação do ensino superior, Direção Geral do Ensino Superior, Fundação para a Ciência e a Tecnologia, entidades parceiras – sejam de ensino e/ou investigação e desenvolvimento), independentemente dos vários níveis de envolvimento em função da etapa ou procedimento em causa, e cujo momento mais significativo assenta na intervenção do Conselho de Qualidade, onde a maioria das partes interessadas (excetuando as entidades tutelares e reguladoras) estão representadas (Anexo IV). De forma interativa, pode ser esquematizado a título de exemplo, um possível paralelismo entre as partes interessadas e as respetivas necessidades e expetativas numa IES como o ISEC Lisboa, na **Figura 9**.



FIGURA 9. PARALELISMO ENTRE AS PARTES INTERESSADAS E AS RESPETIVAS NECESSIDADES E EXPETATIVAS.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

A política da qualidade do ISEC Lisboa promove a consciencialização da importância à participação de todas as partes interessadas relevantes, internas e externas, por forma a garantir que todos os processos da Instituição dão resposta às suas necessidades e expectativas, uma vez que, caso não sejam satisfeitas, poderão colocar em causa o sucesso estruturado e sustentado da mesma. Face ao exposto, e por forma a garantir o nível desejado de satisfação das partes interessadas relevantes, o ISEC Lisboa procura identificar, monitorizar e rever, de forma sistemática e periódica, a informação acerca destas partes interessadas e dos seus requisitos relevantes, através do acompanhamento dos processos de avaliação interna e externa dos cursos lecionados e outras atividades de ensino, formação, desenvolvimento científico e cultura, prestação de serviços, entre outras atividades desenvolvidas pelo ISEC Lisboa, enquanto metodologia estruturante para a auscultação das diferentes estruturas.

O SIGQ-ISEC Lisboa compreende a intervenção da multiplicidade das suas partes interessadas relevantes, respeitando as diferentes estruturas funcionais, os diferentes graus de complexidade e respetivas funções atribuídas sendo intimamente respeitada a complexidade e interações de todos os intervenientes (**Anexo IV**). Para lá do envolvimento direto, individualizado e/ou conjunto o SIGQ-ISEC Lisboa compreende a auscultação periódica, através da realização de questionários, os quais são prática comum instituída pela Instituição, procurando assim, promover o envolvimento de todos, e tendo em consideração os diferentes momentos e diferentes níveis de análise caso a caso, desde a avaliação particular do par docente/unidade curricular (o qual constitui a Monitorização Pedagógica semestral), à avaliação da satisfação dos colaboradores docentes e à avaliação da satisfação dos colaboradores não-docentes (avaliação bianual), à avaliação da satisfação com os serviços prestados pelo ISEC Lisboa, à autoavaliação de ciclos de estudos e de cursos técnicos superiores profissionais, à autoavaliação da satisfação dos empregadores e entidades de acolhimento de estágio, à satisfação dos parceiros externos, entre outras (ver **Anexo VII**). Estes mecanismos promovem o envolvimento das partes interessadas relevantes em momentos distintos, incluindo nomeadamente a segurança individual e coletiva da comunidade académica mas também o tratamento dos dados pessoais e a sua livre circulação, face aos perigos, ameaças e riscos, atuais e futuros, permitindo avaliar a forma de atuação e qualidade dos serviços prestados pelo ISEC Lisboa como um todo, promovendo a análise cuidada dos resultados obtidos, permitindo redesenhar estratégias de atuação, ao implementar Planos de Mitigação e/ou outras ações que compreendam a promoção da melhoria contínua e na geração de valor, pelos serviços prestados pelo ISEC Lisboa.

Adicionalmente, e de acordo com o compromisso de uma comunicação clara e transparente toda a documentação relevante sobre as práticas e procedimentos referentes ao SIGQ-ISEC Lisboa são difundidos pela comunidade do ISEC Lisboa, bem como os resultados dos processos de auscultação, avaliação (interna e externa) e/ou acreditação são publicitados no website da Instituição.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.2.3 ESTRUTURA ORGANIZATIVA E RESPONSABILIDADES

O compromisso com a Qualidade é um compromisso global que nasce de uma missão, visão, valores e estratégia partilhada, assumido pela Presidência do ISEC Lisboa, com delegação de competências expressa no Vice-Presidente, pelo Conselho de Direção e pelos Diretores das Escolas do ISEC Lisboa (Anexo I) e assente num modelo de governação participativo e aberto, representado na Figura 10.

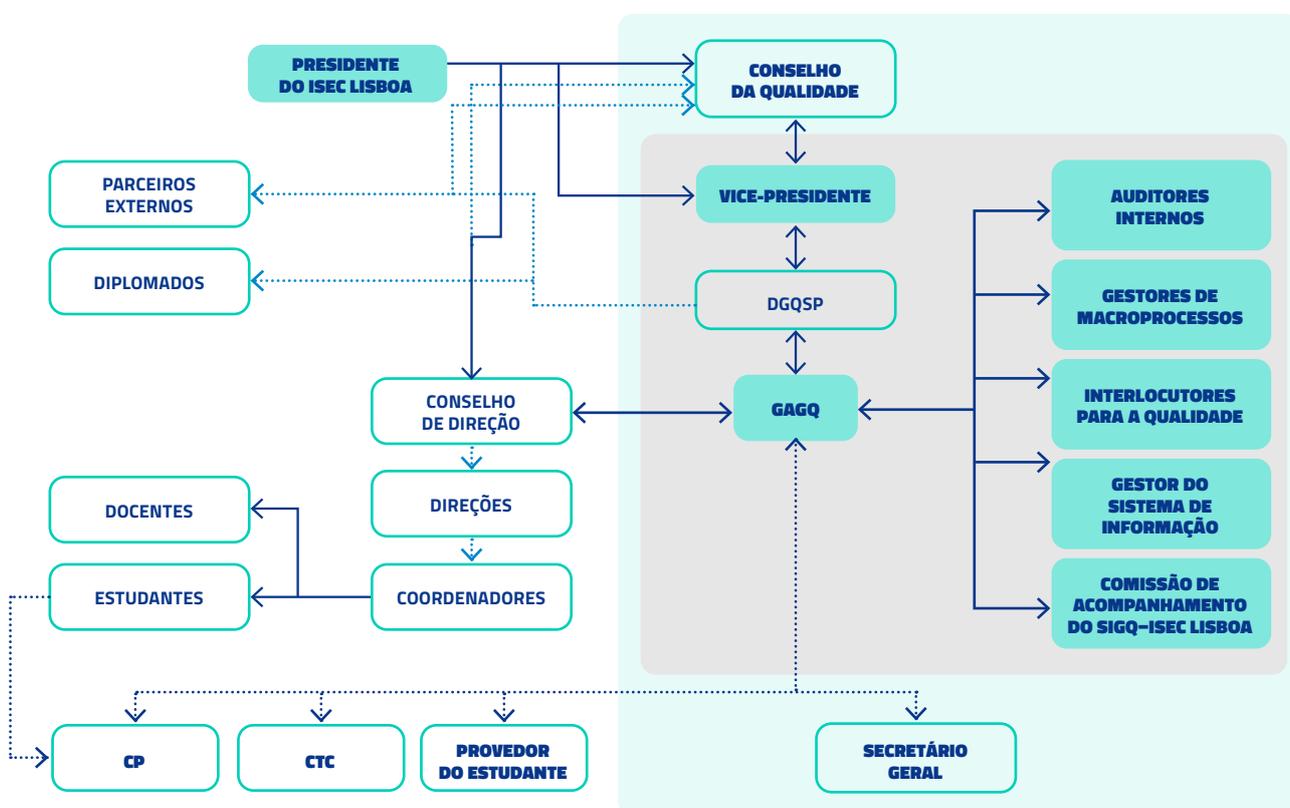


FIGURA 10. MODELO DE GOVERNAÇÃO PARTICIPATIVO E ABERTO – SIGQ-ISEC LISBOA.

— Comunicação directa
- - - - - Comunicação secundária

4.2.3.1. CONSELHO DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

O acompanhamento do SIGQ-ISEC Lisboa é assegurado pelo Conselho da Qualidade que é o órgão da gestão da qualidade a quem compete assegurar que as políticas da qualidade integram a contribuição de todas as partes interessadas e garantir que a política e os objetivos da qualidade refletem a cultura e os valores do ISEC Lisboa e que se articulam adequadamente com a estratégia e as atividades realizadas, tendo em conta as normas e os critérios das entidades reguladoras. A composição, responsabilidades e funcionamento do Conselho da Qualidade constam da Figura 11.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

CONSELHO DA QUALIDADE

COMPOSIÇÃO

- Presidente do ISEC Lisboa;
- Vice-Presidente(s), quando existam;
- Diretores das Escolas; Secretário-Geral;
- Diretor-Geral da Investigação e Desenvolvimento;
- Coordenador(a) do Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade;
- Diretores das Unidades de I&DT;
- Três Coordenadores dos Cursos de Licenciatura em funcionamento, eleitos pelo conjunto dos coordenadores e coordenadores adjuntos de cursos de Licenciatura;
- Um Coordenador dos Cursos de Mestrado em funcionamento, eleitos pelo conjunto dos coordenadores e coordenadores adjuntos de cursos de Mestrado;
- Dois Coordenadores dos Cursos de CTeSP em funcionamento, eleitos pelo conjunto dos coordenadores e coordenadores adjuntos de cursos de CTeSP;
- Diretor de Recursos Humanos;
- Um representante do pessoal não docente, eleito pelos seus pares;
- Presidente da Associação Académica;
- Presidente da Associação de Antigos Alunos;
- Três alunos representantes dos estudantes, no Conselho Pedagógico, eleitos pelo conjunto dos estudantes com assento no Conselho Pedagógico;
- Três representantes da comunidade convidados pelo Presidente do ISEC Lisboa.

RESPONSABILIDADES

- Promover o desenvolvimento de uma cultura da qualidade no ISEC Lisboa;
- Apresentar propostas de gestão e realizar o acompanhamento Sistema Interno de Garantia da Qualidade do ISEC Lisboa;
- Acompanhar as atividades do gabinete de avaliação e garantia da qualidade do ISEC Lisboa;
- Aprovar o Manual de Qualidade, o Plano da Qualidade, o Manual de Procedimentos, o Plano de Monitorização e os Regulamentos relativos ao Sistema Interno de Garantia da Qualidade do ISEC Lisboa;
- Acompanhar e participar nos processos de avaliação interna e externa;
- Elaborar o seu Regulamento Interno.

FUNCIIONAMENTO

- O conselho da qualidade do ISEC Lisboa toma posse perante o Presidente do ISEC Lisboa, exercendo a sua atividade na dependência direta deste;
- Tem funções consultivas;
- O Presidente do ISEC Lisboa, ou em quem este delegar, preside ao conselho da qualidade;
- O Presidente do conselho da qualidade pode nomear uma comissão executiva a quem compete assegurar a gestão corrente das competências atribuídas ao conselho;
- Podem ser convidados a participar nas reuniões do conselho da qualidade elementos externos ao conselho e personalidades externas ao ISEC Lisboa, sempre que os assuntos a tratar o justifiquem;
- O conselho da qualidade reúne ordinariamente duas vezes por ano, preferencialmente no início de cada semestre;
- Sempre que seja considerado pertinente pelo Presidente do ISEC Lisboa ou por dois terços dos seus membros, o conselho da qualidade poderá reunir extraordinariamente, sendo para tal convocado com a antecedência mínima de três dias úteis;
- Os procedimentos e modo de funcionamento do conselho da qualidade são definidos no seu regulamento interno.
- Das reuniões do conselho da qualidade são lavradas atas, as quais, depois de lidas e assinadas, são aprovadas pelos membros presentes na reunião.

FIGURA 11. CONSELHO DA QUALIDADE: COMPOSIÇÃO, RESPONSABILIDADES E FUNCIONAMENTO.

4.2.3.2. VICE-PRESIDENTE COM PELOURO DA QUALIDADE

Neste modelo participado, as responsabilidades do SIGQ-ISEC Lisboa são assumidas, em primeira instância, pela Presidência do ISEC Lisboa, na pessoa da Vice-Presidente, por delegação de competências da Presidente do ISEC Lisboa, que assume a supervisão geral e coordenação central do sistema. As atribuições da Vice-Presidente para a área da Qualidade no âmbito do SIGQ-ISEC Lisboa estão expressas na **Figura 12**.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

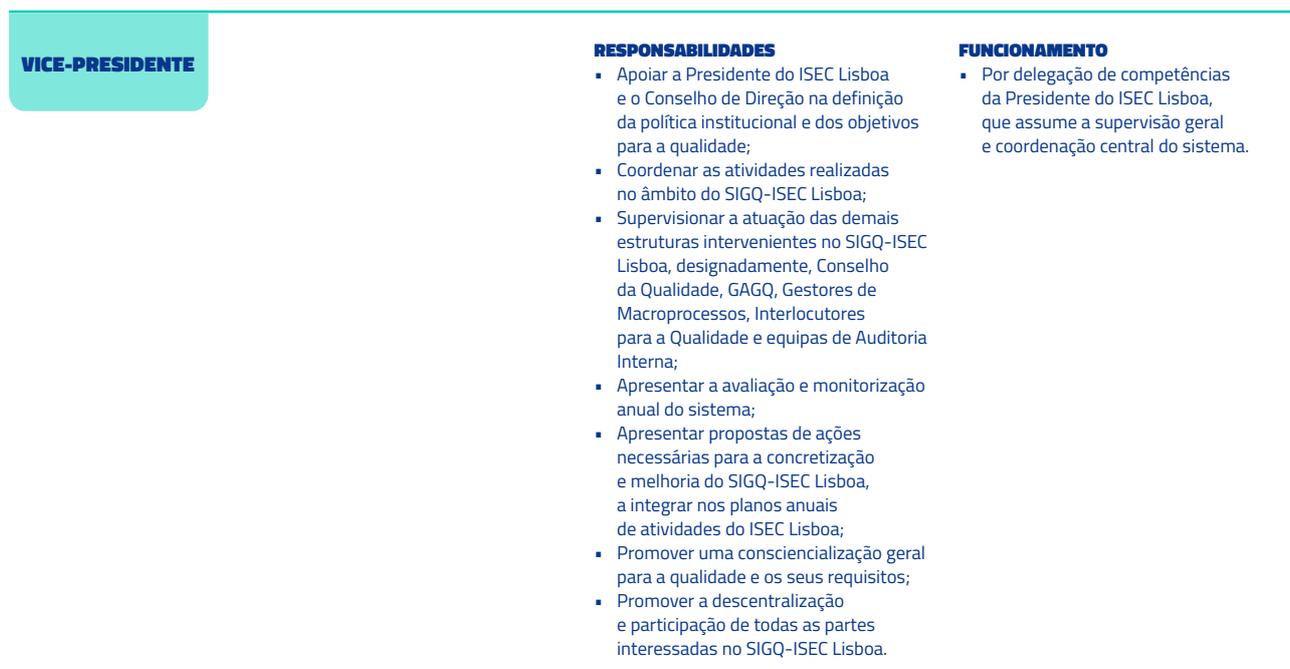


FIGURA 12. VICE-PRESIDENTE: COMPOSIÇÃO, RESPONSABILIDADES E FUNCIONAMENTO.

4.2.3.3. DIREÇÃO GERAL DE QUALIDADE, SEGURANÇA E PRIVACIDADE

O acompanhamento do SIGQ-ISEC Lisboa é assegurado, para além do Conselho da Qualidade do ISEC Lisboa, pela DGQSP que tem como principal objetivo assegurar que as recomendações, orientações e normas técnicas, elaboradas no âmbito da melhoria contínua da qualidade e emitidas pelo Conselho de Direção do ISEC Lisboa, sejam implementadas e cumpridas. A par, colaboram na recolha sistemática de informação sobre o grau de maturidade do SIGQ-ISEC Lisboa e, emanam propostas de melhoria para a melhoria contínua do sistema em si e do próprio funcionamento do GAGQ, enquanto estrutura de coordenação e operacional. Apesar de formalmente criada, com a reorganização interna ocorrida pela revisão estatutária ocorrida em julho de 2020, a sua operacionalização ainda se encontra em curso.

4.2.3.4. GABINETE DE AVALIAÇÃO E GARANTIA DA QUALIDADE (GAGQ)

O GAGQ é a estrutura permanente de coordenação funcional e operacional do SIGQ-ISEC Lisboa e funciona como centro de apoio técnico, logístico e operacional do sistema. As atribuições do GAGQ para a área da Qualidade no âmbito do SIGQ-ISEC Lisboa estão expressas na **Figura 13**.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

GAGQ	COMPOSIÇÃO	FUNCIONAMENTO
	<p>RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Difundir a cultura da qualidade no ISEC Lisboa através do seu Sistema Interno de Garantia da Qualidade;▪ Elaborar o Manual da Qualidade, o Plano da Qualidade, o Manual de Procedimentos do ISEC Lisboa e o Plano de Monitorização e propor a sua aprovação aos órgãos competentes;▪ Apresentar propostas com vista à garantia e melhoria da qualidade nos processos e atividades do ISEC Lisboa;▪ Participar e colaborar na elaboração dos Regulamentos do ISEC Lisboa;▪ Assegurar a gestão e o funcionamento regular do SIGQ-ISEC Lisboa;▪ Assegurar o apoio técnico e administrativo aos diferentes	<p>intervenientes e responsáveis do SIGQ-ISEC Lisboa, bem como, gerir a articulação entre os diferentes órgãos intervenientes, interlocutores da qualidade e gestores de macroprocessos;</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Elaborar, implementar e assegurar a execução do plano de auditorias internas;▪ Acompanhar os processos de avaliação interna e externa dos cursos lecionados e outras atividades de ensino, formação, desenvolvimento científico e cultura, prestação de serviços e outras atividades desenvolvidas pelo ISEC Lisboa;▪ Manter em permanente execução os diversos instrumentos de monitorização da qualidade no ISEC Lisboa, nomeadamente no plano <p>do ensino e aprendizagem;</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Propor a revisão do RSIQ e qualquer outro documento que considere pertinente em termos do SIGQ-ISEC Lisboa;▪ Coordenar a equipa de auditores internos;▪ Elaborar os documentos de carácter institucional do SIGQ-ISEC Lisboa, designadamente o MQ, o MP e os macroprocessos e processos do SIGQ-ISEC Lisboa, em estreita articulação com os órgãos de gestão do ISEC Lisboa e com a estrutura de decisão do SIGQ-ISEC Lisboa, manter os documentos;▪ Assegurar o ajustamento do SIGQ-ISEC Lisboa ao cumprimento das normas legais e critérios das entidades reguladoras e de acreditação.

FIGURA 13. GAGQ: COMPOSIÇÃO, RESPONSABILIDADES E FUNCIONAMENTO.

4.2.3.5. GRUPOS GESTORES DE MACROPROCESSOS

GRUPOS GESTORES DE MACROPROCESSOS	COMPOSIÇÃO	RESPONSABILIDADES	FUNCIONAMENTO
	<ul style="list-style-type: none">▪ GMP1 – MP Ensino-Aprendizagem + Coordenadores de Curso;▪ GMP2 – MP Investigação Científica e Desenvolvimento Tecnológico + Diretores de Centros I&DT + Investigadores Principais;▪ GMP3 – MP Ligação à Comunidade + Coordenadores de estruturas técnicas e unidades de prestação de serviços;▪ GMP4 – MP Internacionalização + Coordenação GRI.	<ul style="list-style-type: none">▪ Adequação, articulação e revisão do conteúdo descrito no macroprocesso;▪ Análise e identificação de melhores práticas e a sua difusão pelas demais estruturas e serviços do ISEC Lisboa, sempre que aplicável;▪ Concretização de ações de benchmarking pela análise de indicadores, resultados de auditorias internas, reclamações, elogios e sugestões respeitantes ao macroprocesso respetivo;▪ Elaboração de um relatório anual de revisão ao SIGQ-ISEC Lisboa, no que aos resultados do macroprocesso respetivo diz respeito;▪ Promoção da melhoria contínua dos processos e fluxos de informação no âmbito do macroprocesso respetivo.	<ul style="list-style-type: none">▪ Articulação com todos os intervenientes no macroprocesso respetivo;▪ Implementar e executar, em estreita articulação com o GAGQ, o SIGQ-ISEC Lisboa, no que se refere especificamente a cada um dos macroprocessos, através de reuniões periódicas e acompanhamento específico e estruturado dos respetivos macroprocessos.

FIGURA 14. GRUPO DE GESTORES DE MACROPROCESSOS: COMPOSIÇÃO, RESPONSABILIDADES E FUNCIONAMENTO.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

4.2.3.6. INTERLOCUTORES DA QUALIDADE EM CADA SERVIÇO OU ESTRUTURA TÉCNICA

INTERLOCUTORES DA QUALIDADE	COMPOSIÇÃO	RESPONSABILIDADES	FUNCIONAMENTO
	<ul style="list-style-type: none">Em cada serviço ou estrutura técnica: Serviços Académicos, GCI, GRI, GIP, GRS, Serviços Administrativos e Financeiros, Manutenção e Económico, Gestão de Instalações e Apoio Informático.	<ul style="list-style-type: none">Dinamizar as práticas de qualidade dentro do seu serviço ou estrutura técnica, promovendo a implementação da política de qualidade e o cumprimento dos respetivos objetivos, tendo por base a missão, visão, valores e política da qualidade do ISEC Lisboa;Assegurar que a documentação de suporte à garantia da qualidade, na sua área, é mantida e atualizada, reportando essa informação de forma periódica e sistemática ao GAGQ;Participar nas reuniões de coordenação promovidas pelo GAGQ;Manter a monitorização permanente sobre os assuntos da qualidade na sua área, garantido que eventuais situações de não conformidade são registadas e comunicadas ao GAGQ;Acompanhar as auditorias internas realizadas ao seu serviço ou estrutura técnica, colaborando com o GAGQ na implementação de eventuais ações de melhoria decorrentes dessas auditorias.	<ul style="list-style-type: none">Existe um interlocutor para a qualidade, que se articula em permanência com o GAGQ;Promove e dinamiza as atividades, no âmbito da garantia da qualidade, a implementar no respetivo serviço ou gabinete, contribuindo para a disseminação da cultura da qualidade e o cumprimento dos seus objetivos.

FIGURA 15. INTERLOCUTORES DA QUALIDADE EM CADA SERVIÇO OU ESTRUTURA TÉCNICA: COMPOSIÇÃO, RESPONSABILIDADES E FUNCIONAMENTO.

4.2.3.7. EQUIPA DE AUDITORIA INTERNA

AUDITORES INTERNOS	COMPOSIÇÃO	RESPONSABILIDADES	FUNCIONAMENTO
	<ul style="list-style-type: none">Docentes e Não Docentes.	<ul style="list-style-type: none">Desenvolver uma atividade independente, de apreciação objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar o funcionamento da organização, adotando uma visão integrada e abrangente;Incide essencialmente sobre a qualidade, a eficácia e eficiência das operações e processos, a conformidade legal, regulamentar e contratual, salvaguardando os interesses do ISEC Lisboa;Execução do Plano Anual de Auditoria Interna, fixado pelo SIGQ-ISEC Lisboa e coordenado pelo GAGQ.	<ul style="list-style-type: none">Colaboração interdisciplinar das equipas auditoras nomeadas para a definição correta dos requisitos a auditar, mediante as disposições regulamentares, normativas ou orientadoras, aplicáveis ao funcionamento processual de determinado serviço/estrutura;Presença e participação nas reuniões preparatórias coordenadas pelo GAGQ;Condução das auditorias definidas no Plano Anual de Auditoria Interna, fixado pelo SIGQ-ISEC Lisboa e coordenado pelo GAGQ;Realização dos relatórios decorrentes do processo de auditoria;Participação, quando nomeados, nas formações periódicas associadas ao processo de auditoria, renovação de conhecimentos e melhoria do próprio SIGQ-ISEC Lisboa.

FIGURA 16. AUDITORES INTERNOS: COMPOSIÇÃO, RESPONSABILIDADES E FUNCIONAMENTO.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.2.3.8. COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO DO SIGQ-ISEC LISBOA

COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO	COMPOSIÇÃO	FUNCIONAMENTO
	<ul style="list-style-type: none">Docentes, Não Docentes, Estudantes e um consultor externo.	<ul style="list-style-type: none">Gestão de proximidade que tende a ser mais facilitadora dos processos de garantia da qualidade e catalisadora da participação ativa dos atores envolvidos, assegurando, simultaneamente, um suporte adequado ao planeamento estratégico nos vários níveis de responsabilidade;Acompanhamento periódico, através da comunicação interna e/ou reuniões, na prossecução das suas responsabilidades;Realização de duas reuniões de acompanhamento, obrigatórias, por ano.
	RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none">Difundir a política da qualidade do ISEC Lisboa;Explicar o papel dos instrumentos e mecanismos do SIGQ-ISEC Lisboa ao serviço da garantia da qualidade;Mediar a comunicação entre a comunidade a que pertencem e as estruturas de coordenação e operacionais do SIGQ-ISEC Lisboa;Liderar iniciativas de melhoria contínua da qualidade no âmbito das suas unidades e jurisdições;	<ul style="list-style-type: none">Promover a elaboração de um portfólio de boas práticas que reúna sugestões de melhoria nas várias vertentes, desde que pertinentes e suscetíveis de aplicação geral;Promover a qualidade no âmbito dos contextos em que atuam nas suas unidades e competências.Concretizar reflexões periódicas sobre a forma como os instrumentos e os mecanismos do SIGQ-ISEC Lisboa são concebidos, implementados e adotados nas várias vertentes, com base, nomeadamente, na sistematização resultante do relatório anual sobre o funcionamento do SIGQ-ISEC Lisboa; <ul style="list-style-type: none">Propor a realização de auditorias internas nas várias vertentes, quando os resultados das atividades observadas por inquéritos indiquem a necessidade de análises complementares;Aprovar o relatório anual de acompanhamento do SIGQ-ISEC Lisboa, ouvido o GAGQ.

FIGURA 17. COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO DO SIGQ-ISEC LISBOA: COMPOSIÇÃO, RESPONSABILIDADES E FUNCIONAMENTO.

4.2.3.9. GESTOR DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO

GESTOR SISTEMAS INFORMAÇÃO	COMPOSIÇÃO	FUNCIONAMENTO
	<ul style="list-style-type: none">Secretário-Geral.	<ul style="list-style-type: none">Opera em estreita articulação com o GCI, GIP e GRI e GAGQ (na publicação da informação pública nos domínios de atividades de cada uma destas estruturas);Desempenho de funções em estreita articulação com o GAGQ e com o Conselho de Direção na aferição, análise, definição de planos de mitigação e de melhoria contínua sempre que se verifique necessário e na verificação do cumprimento desses planos de melhoria;Participação em reuniões periódicas e acompanhamento estruturado do SIGQ-ISEC Lisboa, sempre que convocado para o efeito.
	RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none">Recolha, análise e utilização dos resultados e da informação relevante para a gestão dos recursos e demais atividades;Fornecimento de dados para análise de monitorização relativamente a indicadores como sucesso escolar (taxas de progressão, sucesso e abandono), eficiência formativa, assiduidade de estudantes e docentes, cumprimento de fichas de unidade curricular, candidaturas, formas de	<ul style="list-style-type: none">ingresso, perfil da população estudantil, internacionalização, trabalhador-estudante;Cumprimento dos regulamentos em vigor no ISEC Lisboa e situação financeira;Integra, ainda, a plataforma de requerimentos (incluindo gestão de pedidos de ação social) e reclamações online (via website do ISEC Lisboa), competindo-lhe assim, recolher informação sobre a qualidade dos serviços prestados bem como sobre <ul style="list-style-type: none">as necessidades e expectativas dos estudantes;Gestão da informação pública do website do ISEC Lisboa (oferta formativa, políticas de acesso e ingresso, planificação de cursos, metodologias de ensino e aprendizagem, direitos e deveres dos estudantes, serviços de ação social e mecanismos para lidar com sugestões e reclamações, acesso aos recursos materiais e serviços de apoio).

FIGURA 18. GESTOR DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO: COMPOSIÇÃO, RESPONSABILIDADES E FUNCIONAMENTO.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

4.2.3.10. RELAÇÃO MACROPROCESSOS | NÍVEIS DE GESTÃO NO ISEC LISBOA

A concretização da qualidade em cada um dos macroprocessos compreende a intervenção de múltiplos atores em diversos níveis organizacionais e com diferentes graus de responsabilidade assente na ação individual e coletiva das partes interessadas, quer as internas (estudantes, investigadores, colaboradores docentes e não docentes, cooperadores e conselho de administração da cooperativa entidade instituidora), quer as externas (candidatos, diplomados, entidades empregadoras, fornecedores externos e prestadores de serviços, agências nacionais e internacionais de avaliação e acreditação do ensino superior, Direção Geral do Ensino Superior, Fundação para a Ciência e a Tecnologia, entidades parceiras – sejam de ensino e/ou investigação e desenvolvimento). Ao nível das estruturas de gestão intermédia, a garantia da qualidade do ISEC Lisboa requer a intervenção consistente, permanente e sistemática das estruturas e da gestão intermédia ao nível das coordenações de curso, das coordenações de serviços e estruturas do ISEC Lisboa, diretores de escolas e dos grupos gestores de macroprocessos.

A articulação ao nível estratégico concretiza-se através da estrutura de *governance* do ISEC Lisboa (Direção Geral de Comunicação e Relações Externas, Direção Geral de Desenvolvimento e Planeamento Estratégico, Direção Geral de Qualidade, Segurança e Proteção de Dados e Direção Geral de Investigação e Desenvolvimento), dos seus órgãos de gestão (Presidente, Vice-Presidente, Conselho de Direção, Conselho da Qualidade, que integra representantes dos estudantes, diplomados, docentes, não docentes, parceiros externos, Conselho Técnico-Científico e Conselho Pedagógico) e dos órgãos consultivos (Conselho de Honra), que integram, também, parceiros externos e do Provedor do Estudante, desempenhando todos um papel importante no apoio e melhoria do sistema no âmbito das suas competências. A Secretaria-Geral, as estruturas técnicas e os serviços administrativos constituem a base fundamental do sistema no que diz respeito à execução e cumprimento dos procedimentos e à monitorização das atividades em todos os macroprocessos nucleares e de suporte.

Com base na natureza dos macroprocessos descritos, apresenta-se na **Figura 19** um esquema para a relação entre macroprocessos, coerente com o organograma e a gestão estratégica do ISEC Lisboa, assinalando-se as Estruturas responsáveis pelos diferentes níveis de gestão.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

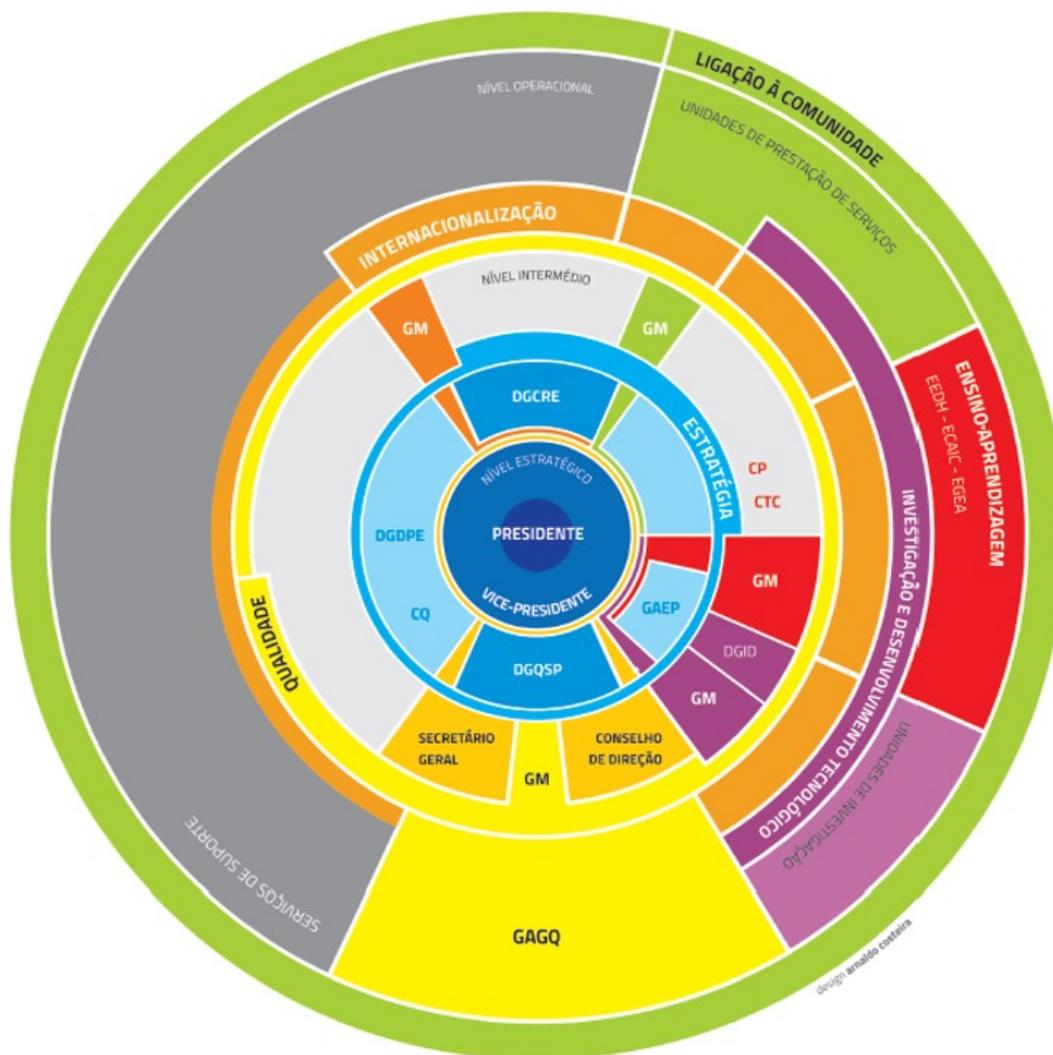


FIGURA 19. MODELO DE RELAÇÃO ENTRE OS MACROPROCESSOS DEFINIDOS NO ÂMBITO DO SIGQ-ISEC LISBOA E OS NÍVEIS DE GESTÃO.

4.2.3.11. FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DOS DIFERENTES ÓRGÃOS DE GESTÃO DO ISEC LISBOA NO DOMÍNIO DA QUALIDADE

Para além dos órgãos e estruturas próprias da qualidade referidos nos números anteriores, o SIGQ-ISEC Lisboa é, ainda, desenvolvido e executado pelos órgãos de gestão do ISEC Lisboa. As funções e responsabilidades destes diferentes órgãos no domínio específico da qualidade, para implementação e manutenção do SIGQ-ISEC Lisboa são especificadas na **Figura 20**.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

<p>PRESIDENTE</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Tomar as medidas necessárias à garantia da qualidade do ensino e da investigação no ISEC Lisboa e nas suas unidades;▪ Propor e pronunciar-se sobre a criação de ciclos de estudos e cursos que se adequem às áreas do saber já existentes e consolidadas no ISEC Lisboa, ou em novas áreas do saber, ouvido o Conselho Técnico-Científico e o Conselho Pedagógico;▪ Propor e pronunciar-se sobre a alteração, suspensão ou extinção de cursos e dos graus académicos por eles conferidos, Conselho de Direção, o Conselho Técnico-Científico e o Conselho Pedagógico;▪ Emitir parecer sobre requerimentos para a acreditação e o registo de ciclos de estudos;▪ Superintender a avaliação do pessoal docente e do pessoal não docente do ISEC Lisboa;▪ Superintender a gestão académica;▪ Superintender na gestão administrativa do ISEC Lisboa, assegurando a eficiência no emprego dos meios e recursos disponibilizados pela entidade instituidora;▪ Instituir Prémios Escolares;▪ Assegurar o cumprimento das deliberações tomadas pelos órgãos colegiais do estabelecimento;▪ Tomar as medidas necessárias à garantia da qualidade do ensino e da investigação no ISEC Lisboa;▪ Aprovar a execução de ações de melhoria resultantes da aplicação do SIGQ-ISEC Lisboa;▪ Homologar a distribuição do serviço docente.
<p>DIREÇÃO-GERAL DE DESENVOLVIMENTO E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Garantir o apoio técnico no planeamento estratégico e operacional das áreas de atuação do Instituto, através do desenvolvimento de um conjunto de atividades;▪ Planeamento e implementação da Inovação (pedagógica e de serviços);▪ Sistematização e análise de indicadores de gestão;▪ Criação e manutenção de estruturas de recolha, tratamento, atualização e disponibilização de informação sobre as áreas de atuação e desenvolvimento do Instituto;▪ Propor os vetores de desenvolvimento estratégico do ISEC Lisboa, através da identificação de oportunidades de desenvolvimento e crescimento do ISEC Lisboa;▪ Elaborar estudos, pareceres e projetos nas áreas de atuação estratégicas definidas;▪ Identificar oportunidades de formação e de prestação de serviços ao exterior;▪ Promover e desenvolver sistemas de monitorização e planeamento das atividades de Ensino, Investigação e Prestação de Serviços à Comunidade desenvolvidas pelo ISEC Lisboa;▪ Monitorizar as ações realizadas no âmbito do cumprimento dos objetivos estratégicos, nomeadamente através de indicadores de gestão;▪ Produzir documentos de divulgação e planear as atividades da instituição (relatórios e planos de atividades);▪ Criar e manter uma estrutura de recolha, tratamento, atualização e disponibilização de informação sobre as áreas de atuação e desenvolvimento do Instituto.▪ Apoiar as atividades de implementação e monitorização do planeamento estratégico.▪ Implementar as ações de melhoria resultantes da aplicação do SIGQ-ISEC Lisboa.
<p>DIREÇÃO-GERAL DE COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES EXTERNAS</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Articulação das Unidades Técnicas e de Prestação de Serviços e Ligação à Comunidade;▪ Gestão da comunicação interna e externa e apoio às atividades de internacionalização do Instituto, de acordo com a estratégia organizacional;▪ Coordenação das relações públicas de toda a instituição e pelas ações de Prestação de Serviços e de Ligação à Comunidade realizadas pelas respetivas Unidades funcionais;▪ Monitorização em articulação com o GAGQ da satisfação com eventos;▪ Mapeamento e coordenação de partes interessadas externas (parceiros externos);▪ Monitorização e avaliação da informação pública.

FIGURA 20. FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DESTES DIFERENTES ÓRGÃOS NO DOMÍNIO ESPECÍFICO DA QUALIDADE, PARA IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO SIGQ-ISEC LISBOA.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

DIREÇÃO-GERAL DE QUALIDADE, SEGURANÇA E PRIVACIDADE	<ul style="list-style-type: none">▪ Assegurar que as recomendações, orientações e normas técnicas, elaboradas no âmbito da melhoria contínua da qualidade e emitidas pelo Conselho de Direção do ISEC Lisboa, sejam implementadas e cumpridas;▪ Colaborar na recolha sistemática de informação sobre o grau de maturidade do SIGQ-ISEC Lisboa;▪ Emanar propostas de melhoria concretas para a melhoria contínua do sistema em si e do próprio funcionamento do GAGQ, enquanto estrutura de coordenação e operacional.
CONSELHO DE DIREÇÃO	<ul style="list-style-type: none">▪ Zelar pelo cumprimento das leis, estatutos e regulamentos;▪ Elaborar e propor à Universitas o plano de desenvolvimento, os planos anuais e plurianuais de atividades do ISEC Lisboa e assegurar o seu cumprimento;▪ Elaborar e apresentar à Universitas os relatórios anuais e plurianuais das atividades do ISEC Lisboa, bem como os demais previstos na lei;▪ Apresentar ao presidente do ISEC Lisboa propostas que tenham em vista a criação de ciclos de estudos;▪ Pronunciar-se sobre a alteração, suspensão ou extinção de cursos e dos graus académicos por eles conferidos;▪ Aprovar os regulamentos sobre a organização e funcionamento dos serviços do ISEC Lisboa;▪ Definir, em articulação com o Conselho Pedagógico, ouvido o Conselho Técnico-Científico os critérios que devem presidir aos processos de auto-avaliação do ISEC Lisboa;▪ Aprovar o calendário escolar e horários das atividades letivas.
SECRETÁRIO-GERAL	<ul style="list-style-type: none">▪ Coordenar e dirigir a atividade da secretaria-geral;▪ Elaborar e submeter à aprovação do Conselho de Direção do Instituto os regulamentos sobre a organização e funcionamento dos serviços do ISEC Lisboa;▪ Compilar, organizar e difundir a legislação relevante para a actividade do Instituto, através dos serviços de informação e documentação do ISEC Lisboa;▪ Propor o calendário escolar, horários das atividades letivas e calendário de exames;▪ Gerir o sistema de informação;▪ Recolher, analisar e utilizar os resultados e informação relevante;▪ Fornecer os dados para análise e monitorização;▪ Proceder à gestão administrativa e académica dos processos de estudantes;▪ Gerir a plataforma de requerimentos e reclamações online;▪ Responsável por gerir a informação pública, em estreita articulação com o GAGQ e o SIGQ ISEC Lisboa.
DIRETOR DE ESCOLA	<ul style="list-style-type: none">▪ Propor ao Conselho de Direção atividades a serem incluídas no plano de atividades do ISEC Lisboa▪ Elaborar e propor ao Conselho de Direção os regulamentos e outras normas necessários ao bom funcionamento da Escola;▪ Propor a distribuição de serviço docente para a sua Escola;▪ Propor a criação/suspensão/extinção de ofertas formativas ao Conselho de Direção;▪ Implementar as ações de melhoria resultantes da aplicação do SIGQ-ISEC Lisboa.
CONSELHO TÉCNICO-CIENTÍFICO	<ul style="list-style-type: none">▪ Propor e aprovar o plano de atividades científicas do ISEC Lisboa;▪ Pronunciar-se sobre a criação, transformação, cisão, fusão e extinção de ciclos de estudos;▪ Aprovar planos de estudos de ciclos de estudos novos a criar;▪ Propor ou pronunciar-se sobre a instituição de prémios escolares;▪ Deliberar sobre creditação de competências;▪ Aprovar as normas e os regulamentos internos;▪ Aprovar a composição de júris de provas e de concursos académicos;▪ Aprovar a distribuição de serviço docente;▪ Implementar as ações de melhoria resultantes da aplicação do SIGQ-ISEC Lisboa.

FIGURA 20. FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DESTES DIFERENTES ÓRGÃOS NO DOMÍNIO ESPECÍFICO DA QUALIDADE, PARA IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO SIGQ-ISEC LISBOA. (CONTINUAÇÃO)

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

CONSELHO PEDAGÓGICO	<ul style="list-style-type: none">▪ Pronunciar-se sobre as orientações pedagógicas e os métodos de ensino e de avaliação;▪ Promover, em articulação com o GAGQ a realização de inquéritos de monitorização pedagógica ao funcionamento das unidades curriculares;▪ Analisar os resultados dos inquéritos de monitorização pedagógica ao funcionamento das unidades curriculares e propor a execução de ações de melhoria, sempre que necessário;▪ Promover a realização da avaliação de desempenho pedagógico dos docentes, a sua análise e divulgação e propor a execução de ações de melhoria, sempre que necessário;▪ Apreciar as queixas relativas a falhas pedagógicas e propor a adoção das medidas corretivas necessárias;▪ Aprovar os horários e mapas de exames;▪ Pronunciar-se sobre a criação, alteração, suspensão ou extinção de cursos e dos graus académicos por eles conferidos;▪ Implementar as ações de melhoria resultantes da aplicação do SIGQ-ISEC Lisboa.
CONSELHO DE HONRA	<ul style="list-style-type: none">▪ Propor ações de prestação de serviços do ISEC Lisboa à comunidade nacional e internacional, no âmbito dos fins do Instituto;▪ Fomentar a colaboração de entidades de comunidade nacional e internacional, designadamente de outras instituições de ensino superior e de investigação, com o ISEC Lisboa;▪ Dar parecer sobre o plano de desenvolvimento do ISEC Lisboa;▪ Propor ações e elaborar projetos com vista à angariação de fundos para o estabelecimento de bolsas de estudo, prémios escolares, de docência e de investigação.
PROVEDOR DO ESTUDANTE	<ul style="list-style-type: none">▪ Apreciar as queixas e propor a adoção de medidas corretivas;▪ Recomendar ações a desenvolver para a melhoria da qualidade do processo de ensino/aprendizagem;▪ Recomendar ações a desenvolver para a melhoria da qualidade dos serviços do ISEC Lisboa;▪ Concretizar ações de benchmarking pela análise de indicadores, referentes à melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo ISEC Lisboa;▪ Implementar as ações de melhoria resultantes da aplicação do SIGQ-ISEC Lisboa.
COORDENADOR DO CURSO	<ul style="list-style-type: none">▪ Assegurar o normal funcionamento dos ciclos de estudos;▪ Promover a coordenação dos conteúdos programáticos entre as diferentes unidades curriculares;▪ Apoiar e orientar os estudantes dos ciclos de estudos encaminhando/tratando as questões por estes colocadas;▪ Coordenar os processos de autoavaliação dos ciclos de estudo respetivos;▪ Apresentar uma proposta anual de atividades para os ciclos de estudos;▪ Coordenar/elaborar anualmente um relatório sobre o funcionamento dos ciclos de estudos;▪ Detetar eventuais disfunções e propor medidas para as corrigir;▪ Implementar as ações de melhoria resultantes da aplicação do SIGQ-ISEC Lisboa.

FIGURA 20. FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DESTES DIFERENTES ÓRGÃOS NO DOMÍNIO ESPECÍFICO DA QUALIDADE, PARA IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO SIGQ-ISEC LISBOA. (CONTINUAÇÃO)

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

4.2.4. ABORDAGEM POR PROCESSOS

O ISEC Lisboa adota uma abordagem processual para a implementação do seu SIGQ-ISEC Lisboa. Consideram-se processos todo o conjunto de atividades inter-relacionadas às quais são alocados recursos materiais e humanos para converter elementos de entrada em elementos de saída com valor acrescentado (educacional, científico, tecnológico e económico). Os processos são apresentados através de uma estrutura hierárquica em que, num primeiro nível, se identificam os processos nucleares da instituição, abrangendo as atividades principais do ISEC Lisboa. Os processos de primeiro nível englobam os processos de segundo e terceiro nível por desagregação sucessiva de atividades.

A cada processo são associados procedimentos ou regulamentos, as diferentes atividades que os integram, bem como aos elementos humanos e materiais envolvidos. São, também, definidos os indicadores que permitem monitorizar a sua implementação. Com base na evolução dos indicadores e no seu desempenho, comparado relativamente aos objetivos incluídos nos Planos Estratégico, de Atividades e de Qualidade, são adotadas metodologias de análise e reflexão que possibilitem a melhoria dos processos e a redefinição dos planos de atuação e respetivos objetivos. Pretende-se, assim, o desenvolvimento, em contínuo, da melhoria da qualidade global da instituição, compreendendo uma abordagem processual tipificada pela linha de raciocínio espelhada na **Figura 21**.

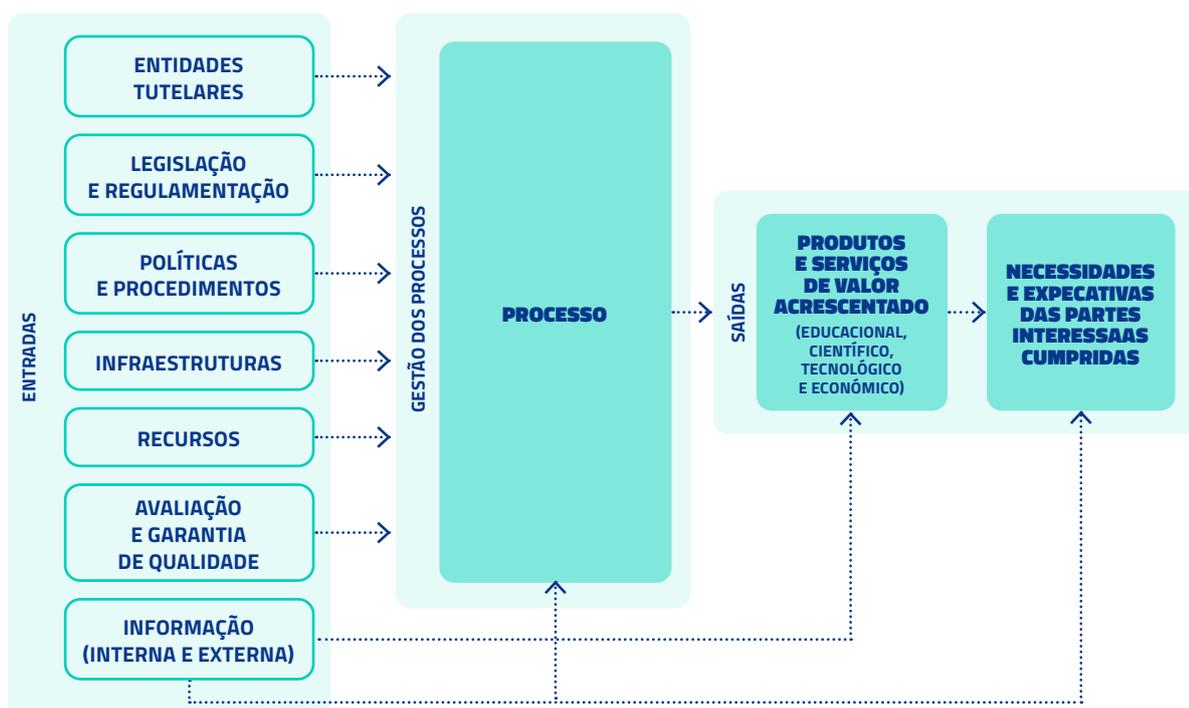


FIGURA 21. MAPA DE ANÁLISE PROCESSUAL.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

O Instituto identificou o seu mapa de processos, o qual se encontra esquematizado na **Figura 22**. Assume-se que os macroprocessos do ISEC Lisboa estão divididos em três grandes categorias: macroprocessos de gestão, nucleares e de suporte, os quais se inter-relacionam entre si no intuito de satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes (internas e externas).

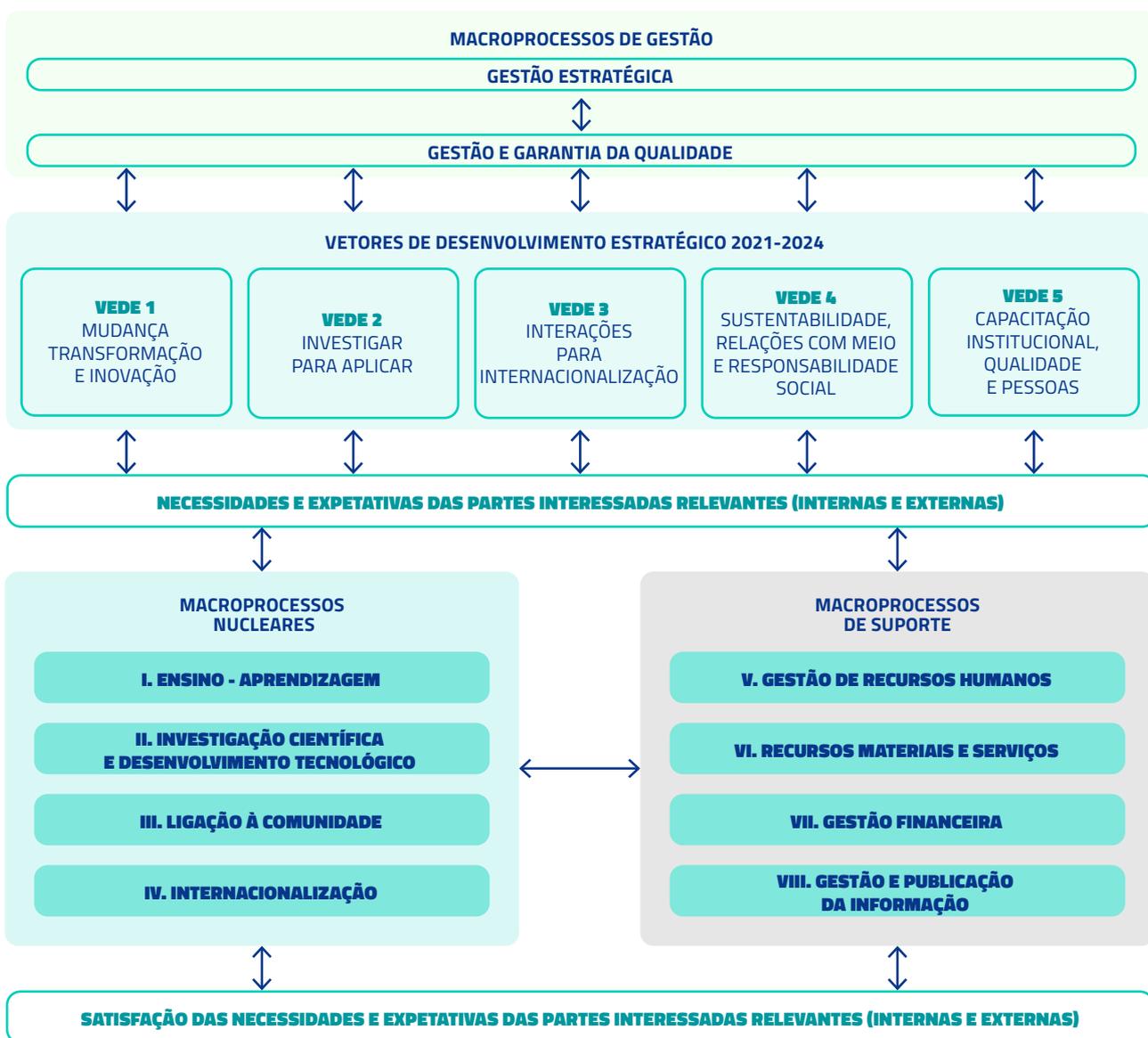


FIGURA 22. INTER-RELAÇÃO ENTRE OS MACROPROCESSOS DO ISEC LISBOA.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

Os macroprocessos de gestão definem o compromisso espelhado no PDE21-24 e este verte os diferentes vetores de desenvolvimento estratégico que, por sua vez, definem as orientações estratégicas do ISEC Lisboa, materializando-se por via da definição de objetivos operacionais, alcançados através de um conjunto de ações planificadas anualmente no PAA do ISEC Lisboa e cujas esferas de responsabilidade, metas e indicadores são claramente identificados. Face ao exposto, o presente MQ é revisto sempre que exista um novo PDE ou que se verifiquem reformulações organizacionais que coloquem em causa a sua operacionalização, permitindo desta forma o alinhamento do SIGQ-ISEC Lisboa com o desenvolvimento estratégico do Instituto ou sempre que assim se considere pertinente uma nova reformulação.

Por sua vez os macroprocessos nucleares, que decorrem do processo de gestão estratégica, representam as dimensões estruturantes à execução da missão do ISEC Lisboa, orientado por forma a responder às necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas relevantes e acrescentar valor aos serviços prestados pelo ISEC Lisboa. A par, é efetuada uma reflexão sobre as necessidades e expectativas satisfeitas às partes interessadas relevantes, permitindo de igual forma, recolher informação interna e externa que se alinha na prossecução de uma estratégia de melhoria contínua adotada por parte do Instituto.

Os processos de suporte, compreendem diversas operações do ISEC Lisboa, nomeadamente a resposta ao aprovisionamento e disponibilização de todos os recursos e serviços, fundamentais ao correto funcionamento do Instituto. Estes processos por si só, decorrem das orientações emanadas do processo de gestão estratégica e interagem, a par, com os macroprocessos nucleares, para disponibilizar os recursos adequados e necessários à garantia da qualidade dos mesmos. O mapa de processos nucleares e de suporte do ISEC Lisboa é desdobrado em diversos processos secundários que se constituem como grandes áreas de atuação e processos terciários (ações) que são operacionalizados através de regulamentos e procedimentos. Tal desdobramento (**Figura 23**) permite a gestão e garantia global da qualidade de cada um dos macroprocessos e da instituição no seu conjunto coerente.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

MACROPROCESSO I ENSINO APRENDIZAGEM	1. CONCEÇÃO E APROVAÇÃO DA OFERTA FORMATIVA	<ul style="list-style-type: none"> a. Criação de nova oferta formativa b. Acreditação e Registo de ciclo de estudos c. Gestão da oferta formativa d. Monitorização contínua 	<ul style="list-style-type: none"> e. Revisão periódica de cursos f. Criação, suspensão ou extinção de cursos g. Reestruturação de cursos h. Divulgação de cursos
	2. ENSINO, APRENDIZAGEM E AVALIAÇÃO CENTRADOS NO ESTUDANTE	<ul style="list-style-type: none"> a. Definição de métodos de ensino e aprendizagem b. Formação Pedagógica c. Regulamentação 	<ul style="list-style-type: none"> d. Avaliação e. Recurso de avaliação f. Orientação e tutoria
	3. ADMISSÃO DE ESTUDANTES, PROGRESSÃO, RECONHECIMENTO E CERTIFICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> a. Candidatura aos ciclos de estudo b. Candidatura (UCI) c. Seriação d. Matrícula e Inscrição e. Aprovação: classificações intermédias f. Aprovação: classificações finais g. Abandono h. Aproveitamento i. Emissão de diplomas j. Emissão de suplemento ao diploma k. Emissão de cartas de curso l. Emissão de certificado intermédio m. Emissão de declarações diversas n. Emissão de certificados de Pós-graduação 	<ul style="list-style-type: none"> o. Requerimento geral p. Requerimento de semestre adicional q. Requerimento pagamento em prestações r. Requerimento de alteração de data de pagamento s. Regulamento de anulação de matrícula t. Creditação de competências u. Tratamento de reclamações v. Calendarização do ano letivo w. Elaboração dos horários x. Elaboração do calendário de exames y. Distribuição de Serviço Docente
	4. MONITORIZAÇÃO CONTÍNUA E REVISÃO PERIÓDICA DOS CURSOS	<ul style="list-style-type: none"> a. Monitorização 	<ul style="list-style-type: none"> b. Avaliação e Revisão
	5. AÇÃO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> a. Divulgação de bolsas b. Candidaturas a bolsas 	<ul style="list-style-type: none"> c. Gestão de bolsas internas
MACROPROCESSO II INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO	1. CRIAÇÃO, EXTINÇÃO E GESTÃO DE UNIDADES DE I&DT	<ul style="list-style-type: none"> a. Criação b. Registo e Avaliação c. Gestão de redes d. Gestão de projetos e. Programas de divulgação 	<ul style="list-style-type: none"> f. Organização de conferências g. Monitorização h. Avaliação i. Reestruturação j. Extinção
	2. ARTICULAÇÃO ENTRE ENSINO E INVESTIGAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> a. Definição 	<ul style="list-style-type: none"> b. Avaliação trabalhos finais/publicações
	3. VALORIZAÇÃO ECONÓMICA DO CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> a. Angariação e gestão de projetos b. Contratação e protocolos 	<ul style="list-style-type: none"> c. Monitorização
	4. RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS AFETOS À I&DT	<ul style="list-style-type: none"> a. Formação b. Apoio à publicação 	<ul style="list-style-type: none"> c. Apoio à candidatura a projetos d. Gestão de projetos
	5. ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO COLABORATIVA	<ul style="list-style-type: none"> a. Conceção de projetos b. Cumprimento das tarefas definidas c. Produção de outputs 	<ul style="list-style-type: none"> d. Publicações e. Transferência de conhecimento

FIGURA 23. DESDOBRAMENTO DOS MACROPROCESSOS NUCLEARES DO ISEC LISBOA

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

MACRPROCESSO III LIGAÇÃO À COMUNIDADE	1. COLABORAÇÃO INSTITUCIONAL	a. Celebração de protocolos b. Integração de redes c. Gestão da Rede KNKH	
	2. PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS AO EXTERIOR	a. Identificação de necessidades da sociedade b. Identificação de potenciais parceiros	c. Identificação de áreas de colaboração d. Estabelecimento de parcerias e redes e. Avaliação e gestão e parcerias
	3. AÇÃO CULTURAL	a. Identificação de necessidades b. Organização de eventos c. Participação de eventos d. Estabelecimento e gestão de parcerias	e. Monitorização f. Desenvolvimento de projetos
	4. INTEGRAÇÃO EM PROJETOS E PARCERIAS NACIONAIS	a. Identificação de eventuais parceiros b. Identificação de áreas de colaboração c. Integração em projetos	d. Monitorização e. Avaliação
	5. DESENVOLVIMENTO REGIONAL E NACIONAL	a. Identificação de áreas de intervenção b. Identificação de eventuais parceiros c. Estabelecimento de parcerias	d. Avaliação de parcerias e. Desenvolvimento de projetos
	6. OBTENÇÃO DE RECEITAS PRÓPRIAS	a. Estabelecimento de parcerias b. Contratos e protocolos c. Avaliação e gestão de projetos	d. Gestão de equipas de projeto e. Propriedade intelectual
	7. RESPONSABILIDADE SOCIAL	a. Identificação de necessidades da sociedade b. Identificação de potenciais parceiros c. Identificação de áreas de colaboração	d. Estabelecimento de parcerias e. Avaliação e gestão de parcerias f. Desenvolvimento de projetos
MACRPROCESSO IV INTERNACIONALIZAÇÃO	1. PARTICIPAÇÃO/ COOPERAÇÃO DE ATIVIDADES INTERNACIONAIS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO	a. Identificação de parceiros b. Estabelecimento de parcerias c. Avaliação de parcerias d. Candidaturas de estudantes e. Candidaturas de docentes e não docentes f. Apoio à estadia g. Receção de estudantes h. Acompanhamento de estudantes i. Gestão de apoios financeiros	j. Criação k. Acreditação l. Gestão de redes m. Gestão de projetos n. Programas de divulgação o. Organização de conferências p. Monitorização q. Avaliação r. Reestruturação s. Extinção
	2. PARTICIPAÇÃO/ COORDENAÇÃO EM PROJETOS INTERNACIONAIS DE I&D	a. Identificação de parceiros b. Estabelecimento de parcerias c. Projetos internacionais d. Criação e. Gestão de redes	f. Gestão de projetos g. Programas de divulgação h. Organização de conferências i. Monitorização j. Avaliação
	3. MOBILIDADE DE ESTUDANTES, DOCENTES E NÃO-DOCENTES	a. Identificação de parceiros b. Estabelecimento de parcerias c. Avaliação de parcerias d. Promoção de mobilidade outgoing de estudantes, docentes e não docentes e. Candidaturas de estudantes f. Candidaturas de docentes e de não docentes g. Apoio à estadia	h. Receção e acompanhamento de estudantes i. Receção e acompanhamento de docentes j. Receção e acompanhamento de não-docentes k. Gestão de apoios financeiros l. Programas de divulgação m. Monitorização n. Avaliação

FIGURA 23. DESDOBRAMENTO DOS MACROPROCESSOS NUCLEARES DO ISEC LISBOA. (CONTINUAÇÃO)

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

MACROPROCESSO V GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	1. DOCENTES E NÃO-DOCENTES	<ul style="list-style-type: none"> a. Recrutamento b. Acolhimento c. Formação d. Avaliação de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> e. Segurança e saúde no trabalho f. Cessação de relação g. Gestão de informação h. Plano de progressão profissional
MACROPROCESSO VI RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS	1. RECURSOS MATERIAIS	<ul style="list-style-type: none"> a. Manutenção b. Levantamento de necessidades c. Propostas de aquisição 	<ul style="list-style-type: none"> d. Necessidades especiais e. Tomada de decisão e <i>follow-up</i>
	2. SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> a. Biblioteca b. Comboio do conhecimento 	
MACROPROCESSO VII GESTÃO FINANCEIRA	1. GESTÃO E CONTROLO	<ul style="list-style-type: none"> a. Controlo de receita b. Controlo de despesa e Gestão de fornecedores c. Gestão de Tesouraria d. Gestão de incumprimentos e acordos de pagamentos 	<ul style="list-style-type: none"> e. Orçamento f. Processamento, pagamento e obrigações fiscais g. Report
MACROPROCESSO VIII GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO	1. SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> a. Gestão da infraestrutura física b. Gestão do serviço de apoio c. Gestão de licenças d. Gestão de serviço de Wi-Fi e. Gestão de servidores f. Gestão do correio eletrónico g. Gestão do Moodle 	<ul style="list-style-type: none"> h. Alojamento da página institucional i. Levantamento de necessidades j. Propostas de aquisição k. Monitorização l. Tomada de decisão e <i>follow-up</i>
	2. INFORMAÇÃO E IMAGEM	<ul style="list-style-type: none"> a. Definição de políticas b. Definição de normas de publicação c. Validação de informação d. Divulgação de informação 	<ul style="list-style-type: none"> e. Monitorização f. Revisão periódica de informação online
	3. DISSEMINAÇÃO DA MARCA/ COMUNICAÇÃO EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> a. Levantamento das necessidades b. Estudos de mercado e <i>benchmarking</i> sectorial c. Estratégia de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> d. Criação de conteúdos e. Edição de conteúdos f. Gestão de conteúdos g. Arquivo
	4. COMUNICAÇÃO INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> a. Levantamento das necessidades b. Estratégia de comunicação c. Criação de conteúdos 	<ul style="list-style-type: none"> d. Edição de conteúdos e. Gestão de conteúdos f. Arquivo

FIGURA 23. DESDOBRAMENTO DOS MACROPROCESSOS NUCLEARES DO ISEC LISBOA. (CONTINUAÇÃO)

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

4.3. INTEGRAÇÃO DOS REFERENCIAIS A3ES (ADAPTADOS AOS ESG2015) NOS PROCESSOS DO ISEC LISBOA

Os processos nucleares e de suporte do ISEC Lisboa alicerçam a suas atividades dirigidas para a aprendizagem dos estudantes, mas também para o cumprimento das obrigações legais, normativas e de Gestão e Garantia da Qualidade. No Anexo VI demonstra-se como interagem os processos do ISEC Lisboa com os referenciais da A3ES. É o cumprimento integral destes referenciais que permitirá à instituição a certificação do seu sistema de garantia da qualidade. Todos os referenciais preconizados pela A3ES estão integrados no SIGQ-ISEC Lisboa podendo o Sistema de Qualidade responder aos requisitos da A3ES. A concretização desta articulação é realizada através dos indicadores e ferramentas definidos para cada um dos processos/referenciais como se apresentará nos pontos seguintes.

4.4. MODELO SISTÉMICO DO SIGQ-ISEC LISBOA

O SIGQ-ISEC Lisboa rege-se pelos princípios subjacentes à Política da Qualidade e abrange todos os processos e atividades que conduzem à obtenção de resultados da qualidade no ISEC Lisboa, sendo parte natural e integrante das atividades da instituição e da sua gestão estratégica e é apoiado pelos órgãos de gestão. O SIGQ-ISEC Lisboa tem por objetivo documentar, monitorizar, avaliar e melhorar a eficiência e a qualidade de todas as atividades desenvolvidas pelo ISEC Lisboa nos seus domínios fundamentais e macroprocessuais.

Relativamente a estes domínios fundamentais é recolhida, analisada e avaliada informação que é sistematicamente utilizada para a gestão do funcionamento do ISEC Lisboa, bem como, para a monitorização e melhoria do seu desempenho. Os processos de avaliação interna promovem a aferição do cumprimento dos objetivos constantes dos documentos estruturantes do ISEC Lisboa, bem como as demais exigências normativas e regulamentares existentes, em particular com os referenciais da A3ES e, sempre orientado numa abordagem por processos, focalizando o desenvolvimento das suas atividades e serviços na resposta às necessidades das suas partes interessadas relevantes, tal abordagem é esquematizada num modelo sistémico do SIGQ-ISEC Lisboa (**Figura 24**), que sistematiza a atividade de todos os macroprocessos do ISEC Lisboa em função dos princípios, normas e referenciais das entidades tutelares e profissionais que enquadram e condicionam a atividade do ISEC Lisboa.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

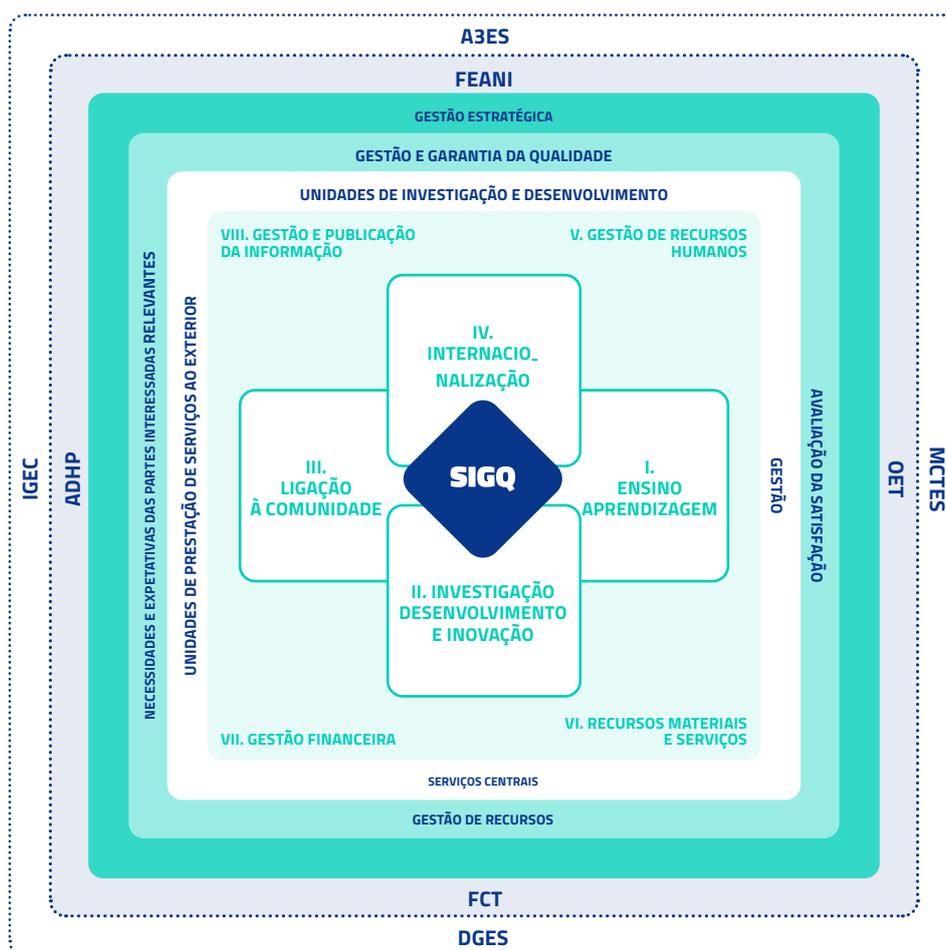


FIGURA 24. MODELO SISTÉMICO DO SIGQ-ISEC LISBOA.

A abordagem por processos assenta numa lógica transversal, permitindo uma melhor compreensão da forma como as atividades interatuam e maior facilidade na definição de indicadores. A conceção e descrição de processos são realizadas através de uma matriz de processo na qual se indicam:

- as entradas e saída de cada processo;
- as atividades principais associadas a cada processo;
- as funções que executam e/ou participam em cada uma das atividades;
- os recursos (incluindo documentais) necessários à execução de cada atividade;
- os registos que resultam de cada atividade;
- o(s) indicador(es) de desempenho do processo.

Os instrumentos de avaliação e monitorização e respetivos indicadores são detalhados nos capítulos seguintes, seguindo uma abordagem processual previamente estruturada.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

4.5. MACROPROCESSOS E PROCESSOS

4.5.1. GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE

Este macroprocesso de gestão espelha o compromisso do Instituto com as partes interessadas relevantes, estabelecendo linhas orientadoras de atuação através do PDE do ISEC Lisboa que se apresenta como peça basilar do SIGQ-ISEC Lisboa. Neste âmbito, o SIGQ-ISEC tem implementados vários processos, como sejam:

a) A nível da gestão estratégica:

- Aprovação e implementação da Política da Qualidade;
- Aprovação e implementação da Política Científica;
- Aprovação e implementação da Política de Sustentabilidade;
- Aprovação e implementação da Carta Social;
- Aprovação e implementação da Política e Regulamento de Prestação de Serviços à Comunidade;
- Aprovação e implementação da Política de Internacionalização;
- Aprovação e implementação do Plano de Desenvolvimento Estratégico;
- Aprovação e implementação dos Planos e Relatórios Anuais de Atividades.

TABELA 1. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DA GESTÃO ESTRATÉGICA.

DIMENSÃO	INDICADORES
GESTÃO ESTRATÉGICA	Grau de execução do PDE , por VeDE (em %)
	Grau de execução do PAA (em %)
	Número de Planos de Melhoria aprovados
	Número de Ações de Melhoria previstas/Número de ações de melhoria implementadas

b) A nível da gestão e garantia da qualidade:

- Aprovação e implementação do Manual da Qualidade;
- Aprovação e implementação do Plano da Qualidade;
- Aprovação e implementação dos Manuais de Procedimentos dos serviços e estruturas técnicas;
- Aprovação e implementação do Regulamentos internos;
- Aprovação e implementação do Planos de Monitorização e Mitigação;
- Aprovação e implementação do Regulamento Interno do SIGQ-ISEC Lisboa e respetivos instrumentos de avaliação e monitorização;
- Aprovação e implementação do Relatório de Acompanhamento do SIGQ-ISEC Lisboa;
- Aprovação e implementação do Qualidade Report;
- Nomeação dos Grupos Gestores dos Macroprocessos;
- Nomeação dos Interlocutores para a Qualidade;

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

- Aprovação e implementação do plano de Auditorias Interna;
- Aprovação dos Planos de Melhorias;
- Operacionalização do Conselho da Qualidade.

TABELA 2. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DA GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE.

DIMENSÃO	INDICADORES
GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Número de revisões documentos base do SIGQ
	Número de Planos de Melhoria Monitorizados
	Número de ações de melhoria previstas/Número de ações de melhoria implementadas
	Número de planos de monitorização e mitigação
	Número de Qualidade Report produzidos
	Número de auditorias internas previstas/realizadas
	Grau de não conformidades detetados (por macroprocesso) em %
	Número de reuniões CQ/ano letivo

4.5.2. ENSINO E APRENDIZAGEM

No que se refere à garantia da qualidade do ensino e aprendizagem, em conformidade com aquilo que são as melhores práticas nas instituições de ensino superior de referência, nacionais e internacionais, e seguindo as recomendações e referenciais da Agência A3ES (em conformidade com a agência Europeia ENQA), o SIGQ-ISEC Lisboa contempla os padrões essenciais de garantia da qualidade em todas as dimensões do ensino e aprendizagem, relativamente às quais se criou um conjunto de indicadores que pretende descrever os seguintes sub-processos:

- Conceção e aprovação da oferta formativa;**
- Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante;**
- Admissão de estudantes, Progressão, Reconhecimento e Certificação;**
- Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos;**
- Ação social;**
- Alteração, suspensão ou extinção de ciclos de estudos e cursos.**

4.5.2.1. CONCEÇÃO E APROVAÇÃO DE OFERTA FORMATIVA

A definição de procedimentos nos processos de criação, alteração, acreditação e extinção de ciclos de estudos é fundamental para manter os padrões de qualidade no ensino. O ISEC Lisboa caracteriza-se, desde a sua génese, pela análise das necessidades do mercado de trabalho e pelo esforço de atualização e aposta em áreas inovadoras, numa ligação permanente com as empresas, a indústria e as necessidades de mão de obra qualificada. Este esforço requer, também, um ajustamento frequente da oferta formativa, incluindo a substituição de alguns cursos, alteração e criação de novos cursos ou a alteração dos planos de estudos em funcionamento (Figura 25).

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

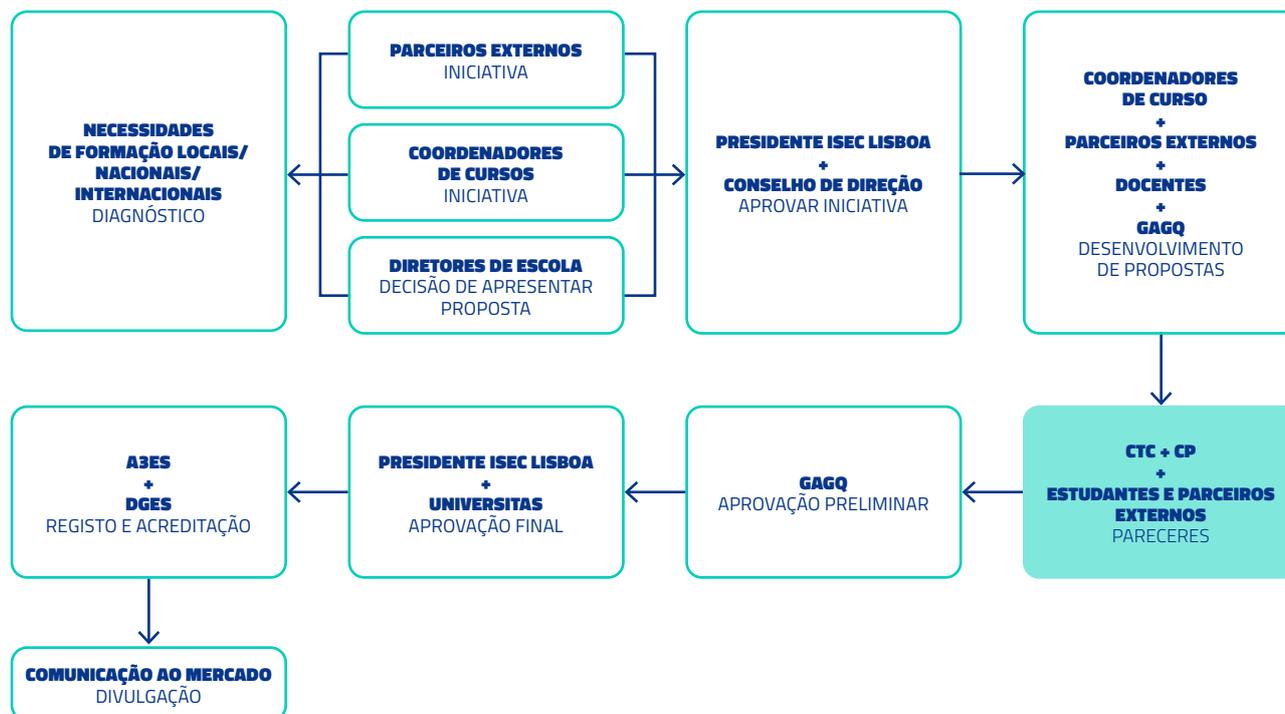


FIGURA 25. MELHORIA CONTÍNUA DO PROCESSO DE CONCEÇÃO DE APROVAÇÃO E OFERTA FORMATIVA.

Neste sentido, o SIGQ-ISEC Lisboa dispõe de mecanismos de apoio à criação, alteração e extinção de ciclos de estudos, a saber:

- é feito um levantamento prévio ou diagnóstico de necessidades de formação locais/regionais/nacionais;
- são seguidas as normas legais, estatutárias e regulamentares, designadamente as que se referem ao paradigma de Bolonha, ao sistema de créditos ECTS e às competências e intervenções necessárias dos vários órgãos do ISEC Lisboa;
- são seguidas as recomendações e orientações das entidades tutelares competentes, designadamente da A3ES e da DGES;
- são sempre envolvidos a coordenação de curso e órgãos técnico-científico e pedagógico, bem como o próprio GAGQ;
- recolhem-se e são integrados os contributos de antigos estudantes, empregadores e outras partes interessadas relevantes, através de resultados de inquéritos, análises SWOT e reuniões presenciais;
- existe um procedimento formal de conceção e aprovação final de nova oferta formativa, que está definido e implementado no Manual de Procedimentos para Criação de Novos Ciclos de Estudos e Formações Não Conferentes de Grau;

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

- estão completamente definidos e implementados os procedimentos de monitorização da qualidade pedagógica, de avaliação/acreditação de ciclos de estudos, de alteração de planos de estudos e de criação de novos ciclos de estudos;
- são privilegiadas oportunidades de experiência profissional na área de formação, de forma estruturada (estágios ou períodos de formação em contexto de trabalho) sempre que aplicável;
- são analisadas e consideradas as reais necessidades do mercado de trabalho na área em que se pretende apresentar uma nova oferta formativa, designadamente, o contributo da mesma para a empregabilidade e a preparação dos estudantes para o mercado de trabalho;
- são implementadas unidades curriculares que contribuem para a preparação dos estudantes para uma cidadania ativa e para o seu desenvolvimento pessoal. A grande maioria dos ciclos de estudos do ISEC Lisboa tem uma UC de Ética. Para além disso, as UC de Projeto, preveem a possibilidade de os mesmos serem desenvolvidos no sentido de darem resposta a temas de responsabilidade social ou de poderem ser desenvolvidos no âmbito dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030.

É prevista, em todos os novos ciclos de estudos de Licenciatura, uma UC de Introdução às Práticas de Investigação (IPI), de modo a estimular a investigação e a inovação dos estudantes desde os primeiros anos e facilitando a sua integração em projetos de investigação em curso no ISEC Lisboa.

A revisão cíclica dos resultados e a aferição do cumprimento dos objetivos de ensino e de aprendizagem é incorporada no ajustamento dos processos internos. A **Tabela 3** apresenta o conjunto de indicadores monitorizados no âmbito da criação, alteração e acreditação de ciclos de estudos e demais ofertas formativas. Tendo por base o período temporal de 4 anos dos planos de desenvolvimento estratégico do ISEC Lisboa, quanto à oferta formativa proposta e registada, bem como quanto ao envolvimento de estudantes e de parceiros externos, são monitorizados e avaliados indicadores de resultado, de número, isto é, o resultado da contagem em valor absoluto, apurados com uma periodicidade de 4 anos, de modo a possibilitar a análise da sua série histórica a fim de comparar os seus resultados com as metas que foram propostas naqueles planos de desenvolvimento estratégico. No que diz respeito à empregabilidade da nova oferta formativa, é monitorizado um indicador-taxa (expresso em percentagem), para acompanhar a variação da empregabilidade numa determinada área, no referido período de tempo de 4 anos.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

TABELA 3. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DA CRIAÇÃO, ALTERAÇÃO E ACREDITAÇÃO DE CICLOS DE ESTUDOS E DEMAIS OFERTAS FORMATIVAS.

DIMENSÃO	INDICADORES
CONCEÇÃO E APROVAÇÃO DE OFERTA FORMATIVA	Número de novos ciclos de estudos propostos
	Número de novos ciclos de estudos acreditados/registados
	Número de estudantes admitidos em novos ciclos de estudos
	Identificação do vetor de desenvolvimento institucional ou do objetivo estratégico em que cada nova oferta formativa se enquadra
	Número de novas Pós-Graduações e cursos de Especialização criados e aprovados
	Número de estudantes admitidos em Pós-Graduações ou cursos de Especialização novos criados
	Número de estudantes envolvidos na conceção de nova oferta formativa
	Número de parceiros externos envolvidos na conceção de nova oferta formativa
	Número de Novos ciclos de estudos com UC de IPI ou similar
	Porcentagem de empregabilidade na área da nova oferta formativa

4.5.2.2. ENSINO, APRENDIZAGEM E AVALIAÇÃO CENTRADOS NO ESTUDANTE

No ISEC Lisboa, o ensino centrado no estudante baseia-se numa complexa perceção deste em vários aspetos da sua vida na formação da sua personalidade, atendendo ao modo como este absorve conhecimento. Neste âmbito, o docente deve atuar como um facilitador e o aluno como verdadeiro fator condicionante do ensino e a Instituição o canal de expressão onde o conhecimento é compartilhado, privilegiando-se a liberdade para aprender dada aos estudantes, não só quanto aos conteúdos a aprender, mas também à forma como se aprende (FERREIRA, E.C.C., 2019).

Com vista à real implementação deste princípio, o SIGQ-ISEC Lisboa dispõe de mecanismos de monitorização e melhoria contínua referentes ao ensino, aprendizagem e avaliação, a saber:

- são considerados e usados diferentes métodos de ensino e aprendizagem, em conformidade com as necessidades concretas dos estudantes por um lado, e com os objetivos de aprendizagem por outro, designadamente flexibilidade curricular, diferenciação pedagógica e ensino tutorial;
- são previstos percursos flexíveis de aprendizagem, para atender à diversidade de estudantes e das suas necessidades. Sempre que possível é dada formação específica aos docentes para os dotar das competências necessárias para acompanhar os estudantes com necessidades educativas especiais;
- os métodos de ensino e aprendizagem são avaliados de forma regular e sistemática, através dos inquéritos de monitorização pedagógica realizados semestralmente a todas as UC lecionadas em todos

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

os ciclos de estudos do ISEC Lisboa. Em função dos resultados obtidos, os métodos de ensino e aprendizagem são ajustados;

- é assegurado o tempo de trabalho autónomo do estudante, garantindo-se, simultaneamente, a orientação e apoio adequados pelos docentes, quer a nível da realização de orientações tutoriais presenciais, quer através das ferramentas e tecnologias disponíveis como o e-mail, o moodle e outras metodologias (i.e.: *e-learning*);
- o respeito mútuo na relação estudante-docente é estimulado e promovido, dispondo o ISEC Lisboa de um Código de Conduta aprovado, implementado e divulgado por toda a sua comunidade académica;
- os estudantes dispõem de vários mecanismos para apresentar reclamações, quer presenciais, quer por escrito, quer através da plataforma “Requerimentos” a que podem aceder através do sítio de *internet* do ISEC Lisboa. As reclamações são objeto de análise e tratamento pelo Secretário-Geral do ISEC Lisboa que, sempre que necessário, as encaminha aos órgãos competentes – Conselho Pedagógico, Conselho Técnico-Científico, Coordenadores de Curso, Diretores de Escola –, para a adoção de medidas corretivas e/ou introdução de melhorias. Após tratamento é comunicado ao estudante o resultado da reclamação. Anualmente, em julho de cada ano letivo, é feita a análise do conjunto das reclamações recebidas, através do Relatório conjunto do Secretário-Geral e do GAGQ, o qual é enviado ao Conselho de Direção do ISEC Lisboa, também em julho de cada ano, para análise e implementação de melhorias;
- o ISEC Lisboa dispõe de regulamentos que definem de forma clara, direta e transparente os métodos e regras de avaliação, as circunstâncias inerentes à avaliação, bem como, prazos e procedimentos para interposição de recurso de classificações. Os referidos regulamentos estão aprovados, implementados e divulgados por toda a comunidade académica e disponíveis para consulta no sítio de *internet* do ISEC Lisboa. A aplicação destes regulamentos é, ainda, monitorizada de três em três anos pelos órgãos competentes, através de relatório a enviar ao Conselho de Direção do ISEC Lisboa;
- os resultados das avaliações parcelares são divulgados aos estudantes através da plataforma SIGES da Digitalis, através da qual o aluno pode ir recebendo feedback sobre o seu desempenho ao longo do período letivo;
- existem ações de formação pedagógica periódicas para os docentes, relacionadas com novos modelos de ensino e aprendizagem, avaliação e otimização do uso de tecnologias neste âmbito.

A monitorização da qualidade do ensino e da aprendizagem realiza-se de acordo com uma abordagem a vários níveis sucessivos de avaliação: a Unidade Curricular, o Curso e a Escola, sendo produzidos relatórios semestrais e/ou anuais que analisam os pontos anteriormente descritos e propõem ações corretivas quando necessário, de modo a contribuir para a melhoria contínua da qualidade do ensino.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

a) Unidade Curricular

A organização e o planeamento do ensino e da aprendizagem baseiam-se na unidade curricular enquanto pilar fundamental da arquitetura do curso. A sua monitorização constitui o elemento básico essencial do processo de avaliação da qualidade no que diz respeito à concretização dos objetivos dos planos dos cursos, aos processos de ensino e de envolvimento dos estudantes na aprendizagem e na melhoria contínua.

A elaboração da Ficha de Unidade Curricular (FUC), cujo conteúdo é disponibilizado em língua portuguesa e em língua inglesa, é da responsabilidade do docente que leciona a UC. A FUC é disponibilizada aos estudantes até 10 dias após o início das aulas e arquivada em sistema informático (SIGES/DIGITALIS) utilizado pelos Serviços Académicos, sendo a submissão da FUC da responsabilidade do docente que leciona a respetiva UC, supervisionada a referida submissão pelo coordenador de curso. A verificação de conformidade da FUC é realizada pelo Coordenador de Curso, pelos Serviços Académicos e pelos Conselho Técnico-Científico e Pedagógico sempre que necessário. A FUC contempla os seguintes elementos:

- Ano letivo;
- Código da unidade curricular;
- Designação da unidade curricular;
- Área científica em que se integra;
- Ano curricular;
- Semestre;
- Horas de contacto previstas, totais e classificadas de acordo com o número anterior;
- Carga de trabalho prevista para o aluno em horas;
- ECTS conferidos;
- Nome do docente responsável pela UC e carga letiva desta;
- Outros docentes que também lecionem a unidade curricular e respetivas cargas letivas;
- Objetivos e competências a desenvolver pelos estudantes, num total de 1000 caracteres;
- Conteúdos programáticos da unidade curricular, numerados e ordenados;
- Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos da unidade curricular;
- Metodologias de ensino e avaliação;
- Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos da unidade curricular;
- Bibliografia;
- Campo dedicado, em FUC, para a identificação dos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) para os quais a UC contribui;
- Assinatura do docente responsável pela unidade curricular;
- Assinatura do Docente Coordenador do Ciclo de Estudos;
- Data de Registo no Conselho Pedagógico.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

No âmbito da avaliação da unidade curricular são produzidos relatórios de autoavaliação RFUC (**Anexo VII**) que têm como objetivo, apresentar resumidamente uma avaliação global do funcionamento da UC e definir planos de melhoria sempre que os resultados sejam considerados insatisfatórios. A elaboração do RFUC é da responsabilidade do docente da UC (no prazo máximo de um mês após o fecho do livro de termo da época normal) e concretiza-se em ficha própria. Este relatório contém toda a informação existente no sistema sobre a UC incidindo, designadamente, sobre as condições de funcionamento da mesma e eventuais problemas detetados, as práticas pedagógicas utilizadas e os resultados da avaliação. Em suma, o RFUC integra:

- Equipa docente;
- Horários;
- Planeamento da UC;
- Estudantes Inscritos;
- Resultados Escolares dos Estudantes;
- Distribuição de classificações dos estudantes aprovados;
- Assiduidade dos estudantes por tipologia de aula;
- Apreciação da Unidade Curricular;
- Satisfação dos estudantes (resultados da auscultação final);
- Avaliação da UC pelo docente: inquérito de satisfação; pontos fortes; aspetos a melhorar e respetivos planos de ação;
- Seguimento / *Follow Up*: aspetos a melhorar identificados na edição anterior e respetivo grau de concretização.

Para medir a satisfação dos estudantes, é ainda efetuado semestralmente um inquérito de monitorização pedagógica sobre o processo de ensino e aprendizagem (**Anexo VII**). O inquérito inclui questões relativas ao funcionamento da UC e ao desempenho dos docentes da UC. Os resultados relativos ao funcionamento da UC são analisados em relatório produzido pelo GAGQ, o qual é remetido a cada docente responsável pelo funcionamento da UC, ao Coordenador de Curso, ao Diretor de Escola, ao Conselho Pedagógico e ao Conselho de Direção do ISEC Lisboa. O GAGQ é o responsável pela monitorização dos resultados do processo de ensino e aprendizagem. A Unidade Curricular constitui o pilar da organização do ensino e aprendizagem pelo que, no âmbito do SIGQ-ISEC Lisboa, é fundamental identificar as unidades curriculares e os pares UC/docente em que se registem resultados Excelentes ou Não Satisfatórios.

Considera-se um resultado não satisfatório sempre que o par Docente/UC tenha mediana inferior a 3,5 (escala de 0 a 5) no indicador: "Globalmente, qual o grau da sua satisfação com este docente?". Entre outros critérios que possam ser definidos em sede de Conselho Pedagógico ou de Conselho de Direção, estes resultados são

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

analisados e referenciados para melhoria sempre que tenham um número representativo de respostas face ao número de estudantes inscritos naquela UC.

O GAGQ produz a listagem das unidades curriculares e pares docente/UC referenciados para melhoria que divulga ao Conselho de Direção e ao Conselho Pedagógico, bem como aos respetivos Coordenadores de Curso e Diretores de Escola. Compete à Direção da respetiva escola, em articulação com os respetivos responsáveis, a definição do plano de ação de melhoria (sempre que aplicável), cuja implementação é monitorizada pelo GAGQ que disso dá conhecimento ao Conselho Pedagógico. A monitorização pedagógica é um instrumento de promoção da qualidade no ensino e inscreve-se numa estratégia de análise e diagnóstico de eventuais causas dos resultados não satisfatórios e de recomendações para a resolução dos problemas identificados.

b) Curso

Relativamente à avaliação dos cursos, é produzido anualmente um Relatório Anual de Autoavaliação de Curso (RAAC) (Anexo VII). Este relatório, baseado nos relatórios das unidades curriculares, nos RFUC e nos relatórios de sucesso e abandono escolar, inclui uma análise crítica e prospetiva sobre os aspetos fundamentais para o sucesso do curso. Contempla os seguintes aspetos:

- Nota introdutória;
- Mecanismos de Garantia da Qualidade do Curso:
 - a) Procedimentos de recolha de informação, acompanhamento e avaliação periódica;
 - b) Discussão e utilização dos resultados das avaliações do ciclo de estudos na definição de ações de melhoria.
- Equipa Docente do Ciclo de Estudos:
 - a) Constituição do Corpo Docente;
 - b) Cumprimento dos requisitos legais.
- Estudantes:
 - a) Caracterização dos estudantes por género, idade e ano curricular;
 - b) Caracterização dos estudantes por distrito de proveniência;
 - c) Caracterização dos estudantes por nível de escolaridade dos pais;
 - d) Procura do ciclo de estudos nos últimos 3 anos;
 - e) Regime de ingresso no ano letivo transato;
 - f) Estudantes com estatuto de Trabalhador-Estudante.
- Resultados:
 - a) Taxa de sucesso por UC;
 - b) Distribuição de classificações por UC;

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

- c) Abandono total no ciclo de estudos;
 - d) Eficiência Formativa;
 - e) Estudantes com apoio social;
 - f) Síntese dos resultados de apreciação global do curso pelos estudantes;
 - g) Síntese dos resultados de apreciação global do curso pelos docentes;
 - h) Síntese dos resultados em regime de ensino remoto de emergência;
 - i) Síntese dos resultados sobre a empregabilidade;
 - j) Resultado das atividades científicas, tecnológicas e/ou artísticas do curso;
 - k) Internacionalização;
 - l) Atividade de articulação com a comunidade desenvolvida no âmbito do curso;
 - m) Protocolos de Cooperação e Parcerias estabelecidas.
- Apreciação Global:
 - a) Análise dos resultados;
 - b) Grau de concretização de propostas de melhoria anteriores;
 - c) Análise SWOT;
 - d) Boas Práticas;
 - e) Proposta de ações de melhoria;
 - f) Medidas concretas a implementar no ano letivo seguinte;
 - g) Aprovação e divulgação.

O RAAC é elaborado pelo GAGQ em colaboração com o Coordenador de Curso que o analisa e o remete à Direção da Escola Respetiva. O GAGQ remete, ainda, o RAAC ao Conselho Pedagógico para análise e apreciação e decisão sobre a necessidade de envolvimento dos demais órgãos do ISEC Lisboa e/ou da necessidade de adoção de medidas de melhoria contínua. Todos os RAAC são ainda divulgados na página de *internet* do ISEC Lisboa e notificados aos estudantes e docentes dos cursos respetivos.

c) Escola

Compete ao Diretor(a) de Escola contribuir, anualmente, para o Plano e Relatório de Atividades do ISEC Lisboa. No PAA são identificadas as atividades a realizar, indicadores e metas, devidamente alinhados com os objetivos estratégicos do ISEC Lisboa, para além de se apresentarem outras atividades e novas iniciativas a implementar. As Escolas do ISEC Lisboa contribuem com as suas atividades e com os resultados daquelas que foram efetivamente concretizadas, alimentando, assim, o Plano Anual de Atividades e o Relatório Anual de Atividades do ISEC Lisboa. A **Tabela 4** apresenta o conjunto de indicadores monitorizados no âmbito do ensino, aprendizagem e avaliação.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

TABELA 4. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DO ENSINO, APRENDIZAGEM E AVALIAÇÃO DE ESTUDANTES.

DIMENSÃO	INDICADORES
ENSINO, APRENDIZAGEM E AVALIAÇÃO	Taxa de sucesso por UC
	Taxa de sucesso na transição de ano
	Número de estudantes em abandono
	Número de graduados em cada ano
	Eficiência formativa (em N, N+1 e N+2 anos)
	Tempo médio para conclusão de curso
	Classificação final média
	Classificação final média do ano curricular (1.º, 2.º, 3.º)
	Número de reclamações pedagógicas/ano/curso
	Número de ações de formação pedagógica para docentes/ano
	Número de docentes que completam formação pedagógica/ano
Número par docentes/UC com mediana inferior a 3,5 (escala de 0 a 5) no indicador: "Globalmente, qual o grau da sua satisfação com este docente?"	

4.5.2.3. ADMISSÃO, PROGRESSÃO, RECONHECIMENTO E CERTIFICAÇÃO

O ISEC Lisboa está dotado de regulamentos devidamente aprovados e publicitados, cobrindo todas as fases do estudante na instituição, desde a admissão, ao reconhecimento de qualificações e competências, bem como à progressão e certificação, que aplica e monitoriza de forma sistemática e consistente. Os referidos regulamentos estão atualizados e disponíveis para consulta no sítio de internet do ISEC Lisboa.

a) Admissão de novos estudantes

A atração e captação de novos estudantes constitui uma preocupação do ISEC Lisboa que aposta na captação de novos estudantes, melhorando as suas estratégias de promoção e, desta forma, atraindo mais estudantes e novos públicos. A implementação de políticas de captação de novos estudantes estrutura-se em torno de três princípios base:

- 1) permanente reforço da notoriedade institucional;
- 2) preocupação crítica com a qualidade científica e pedagógica;
- 3) ações de comunicação especificamente concebidas e destinadas ao público-alvo do ISEC Lisboa: jovens de ensino regular e ensino profissional, adultos profissionais e empresas.

O acesso ao primeiro ciclo obedece aos critérios definidos no Regulamento Geral de Estudos de Licenciatura, no Regulamento dos Concursos Especiais do ISEC Lisboa e nos Guias de Candidatura emitidos anualmente. O acesso ao segundo ciclo obedece aos critérios definidos no Regulamento Geral de Estudos de Mestrado, ao Regulamento Específico de Mestrado do ciclo de estudos em causa e aos Editais de abertura de concurso fixados anualmente e divulgados no sítio de internet do ISEC Lisboa.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

Relativamente ao acolhimento dos novos estudantes, o ISEC Lisboa desenvolve diferentes atividades com vista à adaptação e inserção de novos estudantes. Exemplo disso é a *Welcome Week*, que promove a integração dos estudantes e conta com a colaboração dos Diretores de Escola, dos Coordenadores de Curso e dos Coordenadores das Estruturas Técnicas. O *Welcome Day* é organizado em estreita articulação com a AAISEC Lisboa. No final de cada *Welcome Day* é efetuada uma avaliação do evento com o intuito de identificar ações de melhoria a introduzir na edição seguinte.

No início de cada ano letivo, as Escolas do ISEC Lisboa e as Coordenações de Curso realizam ainda sessões de informação dos novos estudantes com vista à sua integração na comunidade académica. Os regulamentos para a gestão académica, financeira, científica e pedagógica estão disponíveis no sítio de internet do ISEC Lisboa. No caso dos estudantes com necessidades educativas especiais (NEE), o ISEC Lisboa adota uma política de inclusão e integração operacionalizada pelo Regulamento dos Estudantes com Necessidades Educativas Especiais.

O ISEC Lisboa possui ainda o projeto ISEC Buddy que é destinado a apoiar estudantes internacionais em mobilidade no ISEC Lisboa. O GAGQ aplica anualmente um inquérito online aos novos estudantes do ISEC Lisboa com o objetivo de conhecer as suas motivações para prosseguir estudos; as fontes de informação utilizadas para a escolha do ISEC Lisboa; e os fatores de atração do ISEC Lisboa e do curso. A **Tabela 5** apresenta o conjunto de indicadores monitorizados no âmbito da admissão de estudantes.

TABELA 5. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DA ADMISSÃO DE ESTUDANTES.

DIMENSÃO	INDICADORES	
ADMISSÃO DE ESTUDANTES	Tipo de curso	Número de alunos com estatuto Trabalhador-Estudante
	Género	Número de estudantes com estatuto Estudante-atleta
	Idade	Número de estudantes com Necessidades Educativas Especiais
	Tipo de frequência	Número total de candidaturas
	Nacionalidade	Número de vagas
	Via de acesso	Número de candidaturas por vaga
	Área de formação	Número de estudantes colocados
	Origem geográfica dos estudantes	Índice de colocações (taxa de ocupação)
	Estudantes com bolsa	Média das classificações de acesso
	Titularidade de bolsa	Média das classificações dos 10% colocados com classificação mais alta
	Estudantes na Residência do Campus	Índice de ingresso de estudantes deslocados

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

b) Progressão dos Estudantes

O ISEC Lisboa tem estabelecidos mecanismos para acompanhamento e monitorização da progressão e percurso académico dos seus estudantes como forma de assegurar que progridam normalmente nas suas carreiras académicas e que transitam para o mercado de trabalho. Para promover o apoio social e o acompanhamento psicológico dos estudantes o ISEC Lisboa dispõe do Gabinete de Apoio Psicológico (GAP) que presta serviços na área da psicologia, tendo em vista a promoção do desenvolvimento pessoal, académico e profissional dos estudantes. Por outro lado, o GIP (Gabinete de Inserção Profissional) tem como principal missão apoiar a integração dos estudantes no mercado de trabalho, assim como acompanhar os estudantes ao longo do seu percurso profissional. A este gabinete compete: conceber, propor e concretizar ações de formação ou seminários que promovam a empregabilidade dos estudantes e *alumni*; gerir o contacto e protocolos de colaboração com entidades, nacionais e internacionais, com o objetivo de promover a empregabilidade dos diplomados, assim como o emprego científico; acompanhar e criar oportunidades para a integração dos estudantes e *alumni* no mercado de trabalho, através do contacto sistemático com entidades empregadoras e *alumni*; promover, formalizar e acompanhar a colocação dos estudantes em estágios curriculares dos estudantes e apoiar na procura de estágios profissionais; criar eventos de *network* profissional entre recém-graduados e *alumni*; gerir o sistema de informação de suporte às suas principais atividades; gestão da procura e oferta de emprego, atualização de contactos e *network* e promover o envolvimento dos *alumni* através de ações organizadas especialmente com esse objetivo.

Anualmente o GAGQ realiza inquéritos para recolher, monitorizar e atuar sobre a informação relativa à progressão dos estudantes, designadamente, para monitorizar a inserção na vida ativa dos diplomados do ISEC Lisboa, com o objetivo de conhecer o seu nível de empregabilidade e os seus percursos de inserção no mercado de trabalho até 1 ano após a conclusão do curso. Periodicamente, são também realizados inquéritos às entidades empregadoras de antigos estudantes do ISEC Lisboa, que têm como objetivo central conhecer a opinião das entidades empregadoras sobre os diplomados do ISEC Lisboa.

Em ambos os casos os resultados são divulgados ao Conselho de Direção, aos Diretores das Escolas e aos Coordenadores de Curso possibilitando a apresentação de propostas de alteração a planos de estudo em vigor pelas comissões científicas, quando existam, e coordenações de curso. Os resultados são, também, divulgados no sítio de internet do ISEC Lisboa. A **Tabela 6** apresenta o conjunto de indicadores monitorizados no âmbito da progressão e empregabilidade dos estudantes.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

TABELA 6. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DA PROGRESSÃO E EMPREGABILIDADE DOS ESTUDANTES.

DIMENSÃO	INDICADORES
PROGRESSÃO E EMPREGABILIDADE DOS ESTUDANTES	Taxa de sucesso por UC
	Número de ECTS médio que cada estudante realizou por semestre
	Taxa de sucesso na transição de ano
	Pautas emitidas no prazo
	Número de estudantes em abandono/curso
	Taxa de abandono/curso
	Número de reingressos por ano letivo em cada curso
	Número de graduados por curso, por ano lectivo
	Eficiência formativa (em N, N+1 e N+2 anos)
	Tempo médio para conclusão do curso
	Classificação final média
	Classificação final média do ano curricular (1.º, 2.º, 3.º), por curso
	Número de graduados empregados (até 3 meses após agradação; até 1 ano após graduação)
	Número de graduados promovidos após graduação
	Nível remuneratório dos graduados
	Taxa de empregabilidade do curso (%)
Percentagem (%) de graduados que exercem funções profissionais na área do curso	

c) Reconhecimento de qualificações e competências

Em linha com os princípios da Convenção de Lisboa de 1997, com os Referenciais ESG 2015 e com a legislação aplicável ao ensino superior em Portugal, designadamente o disposto no Decreto-Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto, o ISEC Lisboa aprovou o seu Regulamento para Creditação de Competências Académicas e Profissionais nos Cursos Técnicos Superiores Profissionais e nos 1.º e 2.º Ciclos de Estudo do ISEC Lisboa, que se encontra publicado em Diário da República e é, também, divulgado, no sítio de *internet* do ISEC Lisboa.

O referido regulamento aplica-se a todos os processos que visem a creditação de competências académicas e profissionais para prosseguimento de estudos e obtenção de graus e diplomas no ISEC Lisboa e prevê, dentro dos limites previstos na lei, a possibilidade de reconhecimento e creditação de Competências Académicas Formais (CAF), de Competências Académicas Não Formais (CANF) e de Competências Profissionais (CP). A **Tabela 7** apresenta o conjunto de indicadores monitorizados no âmbito do reconhecimento de qualificações e creditação de competências dos estudantes.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

TABELA 7. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DO RECONHECIMENTO DE QUALIFICAÇÕES E CREDITAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.

DIMENSÃO	INDICADORES
RECONHECIMENTO DE QUALIFICAÇÕES E CREDITAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	Número de ECTS creditados por experiência profissional por aluno, por curso (por ano letivo)
	Número de ECTS creditados por outra formação por aluno, por curso (por ano letivo)
	Número de ECTS creditados por formação académica por aluno, por curso (por ano letivo)
	Número total de ECTS creditados por formação académica realizada no estrangeiro, por curso e por ano lectivo

d) Certificação

Também no que se refere à certificação, o ISEC Lisboa está dotado de procedimentos devidamente aprovados e publicitados, nos termos da legislação em vigor para o ensino superior. Os vários tipos de certificados emitidos permitem aferir claramente quais os resultados de aprendizagem alcançados, no que se refere ao seu contexto, nível, conteúdos e estatuto. Para todos os ciclos de estudos conferentes de grau efetivamente concluídos é, sempre, emitido Suplemento ao Diploma.

A emissão de Cartas de Curso, Diplomas e Certificados está regulamentada no Regulamento dos Serviços Académicos do ISEC Lisboa, nos termos da Lei. Existe um procedimento próprio para a emissão de todos os documentos de certificação dos graduados, diplomados e titulares de formações obtidas no ISEC Lisboa:

1. Os documentos de certificação podem ser emitidos sob a forma de certificados, diplomas e cartas de curso dependendo da natureza legal da formação e/ou ciclo de estudos em causa;
2. Podem ser emitidos documentos de certificação intermédios ou de disciplinas em qualquer momento da formação e/ou ciclo de estudos, desde que existam unidades curriculares em que o aluno tenha obtido aprovação;
3. Os documentos de certificação finais, de titulação ou de graduação são emitidos pelos Serviços Académicos quando o aluno reúne as condições previstas legal e regulamentarmente para a conclusão da formação e/ou ciclo de estudos em que esteve matriculado e inscrito;
4. O prazo normal para a emissão dos documentos de certificação é de dez dias úteis, após o pagamento do respetivo emolumento;
5. Quando solicitado com urgência o prazo para a emissão dos documentos de certificação é de três dias úteis, após o pagamento do respetivo emolumento e da respetiva taxa de urgência;
6. No momento em que qualquer documento de certificação é entregue ao aluno, é assinada por este uma cópia, que é arquivada no seu processo;

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

7. As demais declarações são requeridas pelo aluno e obedecem aos prazos máximos gerais previstos nos números anteriores e no Artigo 11.º;
8. Os Serviços Académicos não emitem documentos aos estudantes que se encontrem numa situação de incumprimento financeiro perante a instituição nos termos do Regulamento Financeiro;
9. Os Serviços Académicos não emitem documentos de certificação aos estudantes que tenham a pagamento, valores vencidos e vincendos nos termos do Regulamento Financeiro;
10. O papel próprio para emissão de cartas de curso está numerado de forma interrupta, regista-se em ficheiro Excel encriptado com palavra passe e com acesso restrito exclusivo do Coordenador dos Serviços Académicos e do Secretário-geral e é guardado em cofre com acesso limitado por chave e código;
11. O destino dado a cada folha é registado no ficheiro Excel e em caso de inutilização é eliminado em máquina destruidora de papel colocada no espaço dos Serviços Académicos;
12. Em cada diploma emitido é impresso:
 - a. O número de registo lavrado pelo grau académico conferido, subscrito pelo Secretário-geral do ISEC Lisboa.
 - b. O número de registo do documento subscrito pelo Secretário-geral do ISEC Lisboa, tornando-o único.

A **Tabela 8** apresenta o conjunto de indicadores monitorizados no âmbito da certificação dos estudantes.

TABELA 8. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DA CERTIFICAÇÃO.

DIMENSÃO	INDICADORES
CERTIFICAÇÃO	Número de certificados de conclusão de ciclos de estudos conferentes de grau emitidos por ano letivo e por curso
	Número de certificados de conclusão CTeSP emitidos por ano letivo
	Número de certificados de conclusão de formação não conferente de grau/avançada emitidos por ano letivo e por curso
	Número de suplementos ao diploma emitidos por ano letivo
	Número de certificados intermédios emitidos por ano letivo e por curso
	Tempo médio de resposta ao pedido de certificados

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

4.5.2.4. MONITORIZAÇÃO CONTÍNUA E REVISÃO PERIÓDICA DOS CURSOS

O ISEC Lisboa tem uma preocupação constante de atualização dos conteúdos, programas, objetivos e métodos de ensino/aprendizagem baseada na análise quer dos inquéritos que são realizados a estudantes, docentes e empregadores, quer fruto dos debates e reuniões que as coordenações de curso e direções de escola realizam, bem como, fruto da evolução e estado da arte dos temas tratados. Os procedimentos base que dão origem a esta atualização estão associados, por um lado, ao procedimento de atualização de conteúdos das UC dos cursos e, por outro, ao estabelecimento de processos de autoavaliação dos ciclos de estudos. Tanto nos processos de autoavaliação, como nos processos de revisão periódica, a monitorização contínua, é efetuada com o maior envolvimento dos estudantes, desde logo porque esses processos partem dos resultados dos inquéritos de monitorização pedagógica que refletem o grau de satisfação com o processo de ensino-aprendizagem. De igual forma, têm também em consideração o Relatório da Unidade Curricular elaborado pelo docente que leciona a UC (referido supra). Para além disso, as Coordenações de Curso realizam uma análise mais “fina”, realizada nas reuniões com todos os docentes que lecionam no respetivo curso e que podem e devem, sempre que possível, envolver estudantes, sendo esse envolvimento obrigatório quando esteja em causa a autoavaliação de ciclos de estudos conferentes de grau, caso em que, as respetivas comissões de autoavaliação são obrigatoriamente integradas por estudantes, para além da sua participação por via do Conselho Pedagógico (CP).

No âmbito da monitorização contínua e revisão periódica de cursos, o SIGQ-ISEC Lisboa dispõe de mecanismos de monitorização e melhoria contínua referentes ao ensino, aprendizagem e avaliação, a saber:

- a) a atualidade dos cursos à luz da investigação mais recente no domínio disciplinar em causa, é assegurada através da revisão anual da FUC no Conselho Técnico-Científico (CTC);
- b) nos processos de autoavaliação são envolvidos estudantes, docentes, diplomados e parceiros externos que, através de reuniões presenciais e metodologias como a análise SWOT, refletem sobre as novas necessidades da sociedade e do mercado de trabalho;
- c) os resultados da monitorização pedagógica efetuada (carga de trabalho dos estudantes, avaliação, satisfação dos estudantes, ambiente de aprendizagem, necessidades do curso), são integrados nos momentos de autoavaliação dos ciclos de estudos;
- d) os resultados dos inquéritos de satisfação global efetuados, são integrados nos momentos de autoavaliação dos ciclos de estudos;
- e) as comissões de autoavaliação de ciclos de estudos conferentes de grau (licenciaturas e mestrados) são obrigatoriamente integradas por um membro do GAGQ e por um estudante do curso em questão;
- f) O ISEC Lisboa estabelece um calendário com a previsão da calendarização da revisão de cada ciclo de estudos e demais ofertas formativas, em função do calendário de avaliação de ciclos de estudos em funcionamento da A3ES.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

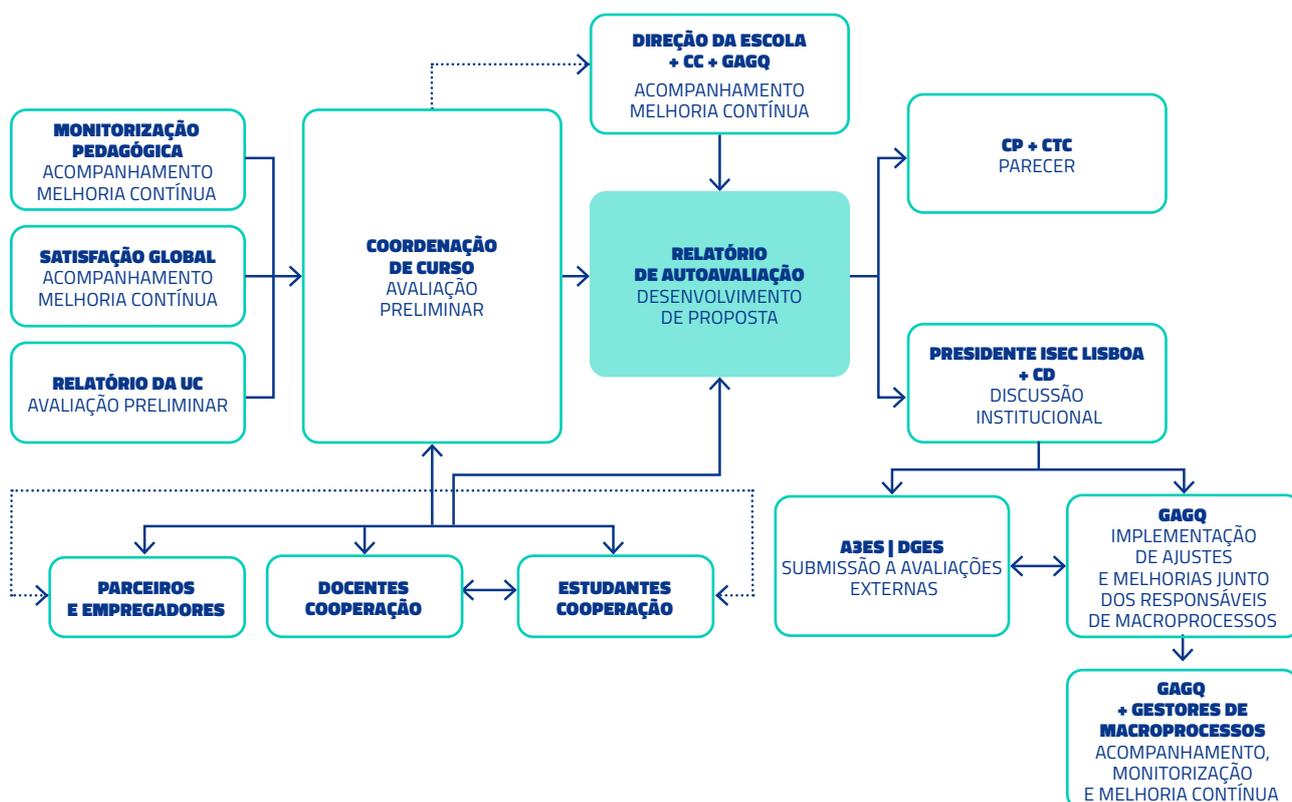


FIGURA 26. FLUXO DE MONITORIZAÇÃO CONTÍNUA E REVISÃO PERIÓDICA DE CURSOS.

A **Tabela 9** apresenta o conjunto de indicadores monitorizados no âmbito da monitorização contínua e revisão periódica dos cursos.

TABELA 9. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DA MONITORIZAÇÃO CONTÍNUA E REVISÃO PERIÓDICA DOS CURSOS.

DIMENSÃO	INDICADORES
MONITORIZAÇÃO CONTÍNUA E REVISÃO PERIÓDICA DOS CURSOS	Número de ciclos de estudos autoavaliados
	Número de pedidos de registo de alterações de ciclos de estudos, junto da DGES
	Número de estudantes envolvidos em processos de autoavaliação de ciclos de estudos
	Número de parceiros externos envolvidos em processos de autoavaliação de ciclos de estudos

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

4.5.3. INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

No ISEC Lisboa a investigação Científica é enquadrada pela Direção Geral para a Investigação e Desenvolvimento (DGID) que se constitui como uma unidade transversal às Escolas e Unidades de Investigação do ISEC Lisboa. A DGID tem como missão promover a cultura científica do ISEC Lisboa, de modo sustentado e organizado, no sentido de contribuir para a transferência de conhecimento e afirmação do saber como salvaguarda dos valores ligados à dignidade do ser humano em todas as vertentes: social, política, educacional, económica, científica e cultural. Para tanto cabe-lhe participar ativamente na definição da política de investigação do ISEC Lisboa, em articulação com o Conselho de Direção, bem como apoiar e coordenar a atividade de produção científica e disseminação de conhecimento do ISEC Lisboa.

A DGID é composta por um Diretor, uma Comissão Científica e uma Comissão de Ética. A Comissão Científica é um órgão de natureza consultiva sobre matérias de índole técnico-científica, que tem como atribuições dar parecer sobre (i) propostas de projetos de I&DT apresentados à DGID; (ii) o estabelecimento de protocolos com instituições e/ou entidades prestadoras de serviços no âmbito das linhas de I&DT do ISEC Lisboa; e (iii) a avaliação do trabalho científico realizado no seio dos Centros/Unidades de Investigação.

A Comissão Científica é constituída pelo Diretor Geral da DGID, que preside a esta Comissão, os Diretores dos Centros/Unidades de Investigação, os Investigadores Principais dos Centros/Unidades de Investigação e o Presidente do Conselho Técnico-Científico do ISEC Lisboa. Poderão integrar a Comissão Científica, por convite do Diretor Geral, outras personalidades de curriculum relevante em áreas consideradas estratégicas para o ISEC Lisboa.

A Comissão de Ética é um órgão de natureza consultiva, dotado de independência técnica e científica, dedicado à promoção e garantia de padrões éticos nos domínios da I&DT do ISEC Lisboa. Esta Comissão exerce as suas competências orientadas pelos princípios de dignidade e não discriminação, bem como de respeito pela autonomia, liberdade intelectual, integridade e transparência. A Comissão de Ética dispõe de regulamento próprio, aprovado pelos seus membros e homologado pelo Presidente do ISEC Lisboa.

No âmbito da DGID são definidos e monitorizados, anualmente, os indicadores, métricas e metodologias para a avaliação da investigação e desenvolvimento. Os dados são recolhidos, anualmente, através do preenchimento da Ficha de Levantamento de Produção Científica, preenchida por cada Docente/Investigador, pela Ficha de Monitorização de Progresso Anual de Projetos de I&DT e pelo Inquérito de I&DT, também anual. Para além disso, as várias unidades de investigação do ISEC Lisboa produzem anualmente um relatório executivo sobre a atividade de investigação e produção científica, relatório esses que é submetido à DGID, o qual procede à sua análise crítica e consolidação no Relatório Anual de Autoavaliação do Macroprocesso de I&DT. Este relatório

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

anual consolidado é, posteriormente, remetido ao Conselho de Direção do ISEC Lisboa que promove a sua discussão institucional, nomeadamente no Conselho Técnico Científico (Figura 27). O Relatório de Auto-Avaliação do Macroprocesso de I&DT é, também, disponibilizado publicamente na página de internet do ISEC Lisboa.

No âmbito do SIGQ-ISEC Lisboa, encontra-se, ainda, nomeado um Grupo Gestor do Macroprocesso I&DT, que funciona como dinamizador das práticas da qualidade na I&DT, promovendo a implementação da política da garantia da qualidade e o cumprimento dos objetivos da qualidade, tendo sempre por base a missão e visão do ISEC Lisboa. No âmbito da investigação científica são monitorizadas e avaliadas as dimensões referentes a:

- criação, extinção e gestão de unidades de I&DT;
- captação de financiamentos e incentivos à produção científica;
- articulação entre o ensino e a investigação;
- valorização económica do conhecimento;
- recursos humanos e materiais afetos à I&DT;
- produção científica, tecnológica e artística.

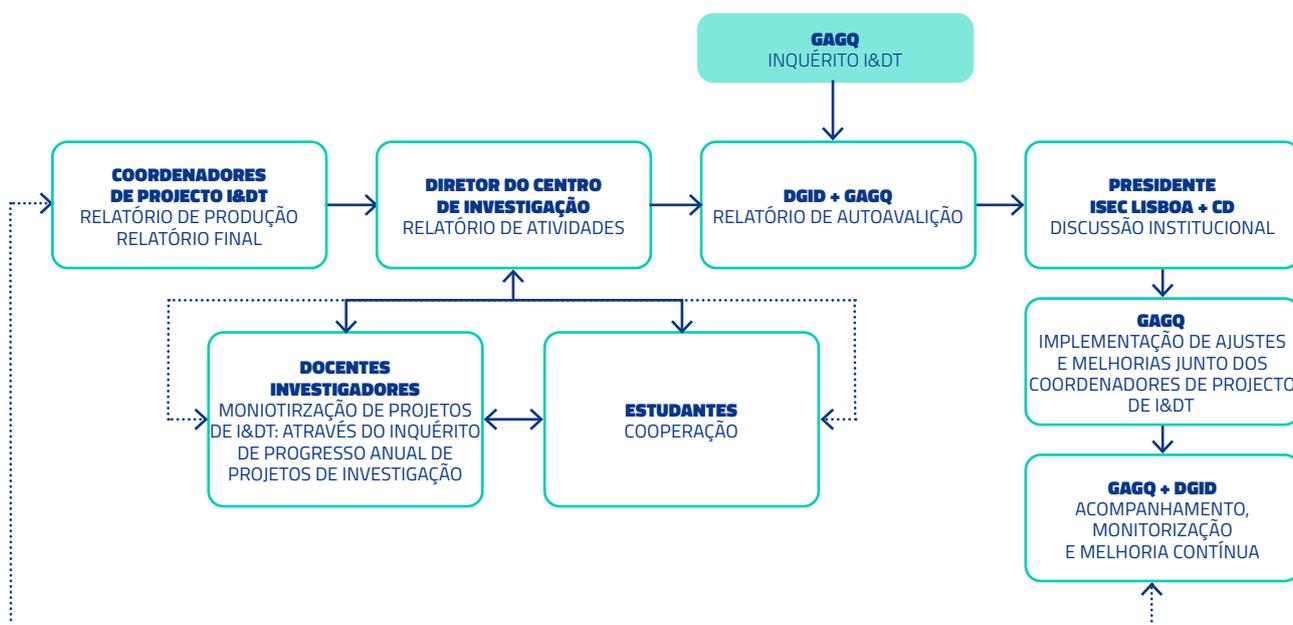


FIGURA 27. FLUXO DE MONITORIZAÇÃO CONTÍNUA E REVISÃO PERIÓDICA DE PROJETOS I&DT.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

4.5.3.1. CRIAÇÃO, EXTINÇÃO E GESTÃO DE UNIDADES DE I&DT

Compete à DGID propor os procedimentos e critérios para a criação, extinção e gestão das estruturas ou grupos de investigação, bem como os procedimentos e instrumentos internos para a monitorização, avaliação e melhoria dos recursos afetos à investigação e desenvolvimento da produção científica, a sua valorização e divulgação. Estes procedimentos e critérios constam do regulamento interno da DGID o qual, depois de aprovado pelo Conselho de Direção, faz parte integrante do SIGQ-ISEC Lisboa. Neste âmbito, apresentam-se na **Tabela 10** alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

TABELA 10. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À CRIAÇÃO, EXTINÇÃO E GESTÃO DE UNIDADES DE I&DT.

DIMENSÃO	INDICADORES
CRIAÇÃO, EXTINÇÃO E GESTÃO DE UNIDADES DE I&DT	Número de Unidades de Investigação e Desenvolvimento em funcionamento
	Número de Projetos de I&DT em curso por unidade de I&DT
	Número de Publicações Científicas, Técnicas ou Artísticas por unidade de I&DT
	Número de Publicações Científicas, Técnicas ou Artísticas
	Número de estudantes envolvidos em atividades de I&DT por unidade de I&DT
	Número de investigadores por unidade de I&DT
	Número de investigadores colaboradores ou associados noutros centros de I&DT externos ao ISEC Lisboa
	Número de centros colaborativos classificados com Muito Bom ou Excelente
	Número de docentes/investigadores integrados ou associados noutros centros de I&DT classificados com Muito Bom ou Excelente

4.5.3.2. CAPTAÇÃO DE FINANCIAMENTOS E INCENTIVOS À PRODUÇÃO CIENTÍFICA

Compete à DGID propor os procedimentos e critérios para a captação de financiamento e criação de incentivos à produção científica. Neste âmbito e nos termos da Política Científica do ISEC Lisboa, os projetos de I&DT devem dar prioridade ao financiamento externo, procurando para o efeito capitalizar as linhas e oportunidades de financiamento de âmbito regional, nacional e internacional, com especial referência para as seguintes entidades de financiamento: FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia, ANI - Agência Nacional de Inovação; Portugal 2020; Fundação Calouste Gulbenkian; Horizonte 2020 - Programa-Quadro Comunitário de Investigação & Inovação; Ação-Chave 2 - Programa Erasmus+; COSME - *Programme for the Competitiveness of Enterprises and Small and Medium - Sized Enterprises (SMEs)*; 3rd Programme Health; AAL - *Ambient Assisted Living Joint Programme* e *URBACT III - European Territorial Cooperation Programme*.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

Com vista a este propósito a DGID procede periódica e sistematicamente à verificação do alinhamento da política científica do ISEC Lisboa com as estratégias nacionais e internacionais de I&DT e Inovação de modo a potenciar as possibilidades de financiamento externo. Para além da exploração das oportunidades de financiamento externo, pretende-se que os projetos de I&DT a desenvolver tenham, simultaneamente, uma forte capacidade mobilizadora interna na medida em que remetam para campos e oportunidades de ação e promovam a sustentabilidade do trabalho realizado. Torna-se, portanto, necessário aliar à qualidade da produção científica a vertente operacional de aplicação e transferência dos resultados, pelo que a sustentabilidade financeira e a capacidade de gerar recursos constituem peças fundamentais da atividade científica a desenvolver. Ao nível dos mecanismos internos de promoção da atividade de I&DT, o ISEC Lisboa dispõe dos seguintes:

- o reconhecimento da produção e disseminação de conhecimento científico e tecnológico no modelo de avaliação de desempenho docente;
- a contemplação no serviço docente de horas para investigação, no ano seguinte àquele em que os docentes revelarem maior produção científica;
- apoio financeiro para publicação em revistas e jornais científicos internacionais indexados e apresentações em iniciativas científicas com possibilidade de publicação;
- existência de equipamento laboratorial adequado aos projetos de I&DT;
- acesso a bases de dados;
- apoio à publicação através da Editora do ISEC Lisboa;
- formação específica em metodologias de investigação e utilização de programas de análise de dados;
- divulgação de calls para financiamentos externos e de iniciativas científicas;
- apoio ao estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais por parte da Direção Geral para a Investigação e Desenvolvimento (DGID) e do Gabinete de Relações Internacionais (GRI);
- financiamentos internos para a realização de projetos de I&DT;
- os valores dos financiamentos de incentivo interno às atividades de I&D são definidos anualmente pelas UNIVERSITAS, entidade instituidora do ISEC Lisboa.

Neste âmbito, apresentam-se na **Tabela 11** alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

TABELA 11. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À CAPTAÇÃO DE FINANCIAMENTO E INCENTIVOS À PRODUÇÃO CIENTÍFICA.

DIMENSÃO	INDICADORES
CAPTAÇÃO DE FINANCIAMENTOS E INCENTIVOS À PRODUÇÃO CIENTÍFICA	Número de candidaturas a financiamentos externos para projetos de I&DT
	Número de projetos financiados externamente
	Montante (em €) de financiamento externo a projetos
	Montante (em €) de financiamento interno a projetos
	Número de Docentes com dispensa parcial de serviço letivo para investigação
	Número de apoios concedidos para idas a conferências e congressos
	Montante (em €) de apoios concedidos para idas a conferências e congressos
	Número de horas de distribuição de serviço docente dedicadas a I&DT
	Montante (em €) de <i>overheads</i> recebidos Projetos EU
	Número de assinaturas de revistas indexadas

4.5.3.3. ARTICULAÇÃO ENTRE O ENSINO E A INVESTIGAÇÃO

O ISEC Lisboa procura promover a articulação da investigação com o ensino, nomeadamente no 1.º ciclo, de modo a garantir que todos os estudantes tenham contacto direto com atividades de investigação e inovação. Para a concretização deste objetivo foram implementadas diversas medidas:

- inclusão desta previsão nos regulamentos em todas as unidades de investigação;
- inclusão da UC de Introdução às Práticas de Investigação, de forma gradual, em todos os ciclos de estudos ministrados no ISEC Lisboa, com vista a proporcionar aos estudantes o contacto direto com a investigação, com a realização de trabalhos e projetos de investigação;
- a valorização do desenvolvimento de projetos de I&DT com o envolvimento dos estudantes no processo de avaliação de desempenho dos docentes do ISEC Lisboa, previsto no respetivo RADD;
- incentivo, a todos os estudantes, a frequentar congressos e conferências, realizados dentro e fora do ISEC Lisboa, alinhados com os seus interesses e tópicos de investigação;
- seleção e integração de estudantes nas comissões organizadoras de congressos e conferências organizados pelo ISEC Lisboa;
- estabelecimento de incentivos financeiros para docentes que publiquem em co-autoria com estudantes.

Neste âmbito, apresentam-se na **Tabela 12** alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

TABELA 12. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À ARTICULAÇÃO ENTRE O ENSINO E A INVESTIGAÇÃO.

DIMENSÃO	INDICADORES
ARTICULAÇÃO ENTRE O ENSINO E A INVESTIGAÇÃO	Número de cursos com UC de IPI ou similar
	Número de estudantes inscritos em IPI ou similar
	Classificação média à UC de IPI ou similar
	Número de estudantes envolvidos em atividades de I&DT, produção tecnológica ou artística, por unidade de I&DT
	Número de encontros científicos promovidos pelo ISEC Lisboa com envolvimento de estudantes
	Número de publicações com estudantes
	Número de estudantes participantes em eventos científicos externos com apoio financeiro do ISEC Lisboa

4.5.3.4. VALORIZAÇÃO ECONÓMICA DO CONHECIMENTO

A transferência de conhecimento e a valorização económica do conhecimento são componentes essenciais da missão do ISEC Lisboa, condicionando os objetivos estratégicos da instituição na área da formação contínua, quer no plano regional e nacional, quer na área do ensino e da formação, designadamente na área da qualificação de ativos e da formação contínua, quer na área da consultoria e da formação de executivos não só em empresas privadas, mas também em entidades públicas e organizações sem fins lucrativos.

Como instituição de ensino superior politécnico, o ISEC Lisboa privilegia a aplicação do conhecimento científico à resolução de problemas práticos das empresas e da indústria, promovendo uma cultura para a iniciativa, para a valorização da ciência e da tecnologia como fonte de projetos com elevado potencial de crescimento, intimamente interligado às necessidades de inovação das empresas, a valorizar as redes e à dinamização dos processos de inovação aberta. Uma das dimensões essenciais concretiza-se na política de prestação de serviços à comunidade através de diversas estruturas melhor descritas em 4.5.4.2. Todas as estruturas de prestação de serviços à comunidade do ISEC Lisboa contribuem para o avanço do conhecimento científico e para a transferência de conhecimento para a sociedade.

No âmbito do SIGQ-ISEC Lisboa, cada estrutura preenche um inquérito, o qual é remetido ao GAGQ que consolida e analisa a informação produzindo o Relatório de Autoavaliação de Prestação de Serviços à Comunidade e a remete ao Conselho de Direção para análise, monitorização contínua e introdução de ações de melhoria, sempre que necessário. Apresentam-se na **Tabela 13** alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

TABELA 13. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À VALORIZAÇÃO ECONÓMICA DO CONHECIMENTO.

DIMENSÃO	INDICADORES
VALORIZAÇÃO ECONÓMICA DO CONHECIMENTO	Receita total proveniente de estudos/pareceres técnico-científicos solicitados ao ISEC Lisboa ou aos seus docentes
	Peso relativo da receita de I&DT no orçamento ISEC Lisboa
	Peso relativo da receita de produção artística no orçamento ISEC Lisboa
	Número de trabalhadores estudantes (contributo para a qualificação de ativos)
	Número de estudantes em formação avançada (contributo para a qualificação de ativos)
	Despesa em I&DT
	Número de estágios curriculares transformados em estágios profissionais e/ou emprego
	Número de eventos culturais com captação de receitas
	Número de participações de docentes em comités científicos, júris de prémios locais, conselhos diretivos

4.5.3.5. RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS AFETOS À I&DT

De acordo com os seus próprios estatutos, "O ISEC Lisboa é uma instituição de alto nível orientada para a criação, transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação e do desenvolvimento experimental". Esta articulação constitui uma atividade transversal à formação humana e profissional dos estudantes, assenta nos serviços prestados à comunidade e é condição do desenvolvimento profissional dos docentes. Deste modo, a política de atuação científica do ISEC Lisboa coloca-se ao serviço da sua missão e dos objetivos estatutários que a explicitam.

Neste contexto, considerando a I&DT como elemento-chave, importa definir estratégias que contribuam para potenciar o know-how e as experiências de trabalho das Escolas que integram o ISEC Lisboa, promover as relações estratégicas a estabelecer e a otimizar com parceiros externos nacionais e internacionais, potenciar as atividades de I&DT do ISEC Lisboa, bem como, a sua produção científica, tecnológica e artística, de modo a contribuir para a afirmação do potencial de distinção do ISEC Lisboa no universo do ensino superior politécnico em que se insere. Para o efeito, o ISEC Lisboa, em linha com o PDE21-24, adotou um conjunto de mecanismos internos de promoção da atividade de I&DT, designadamente no que se refere à afetação de recursos humanos e materiais:

- o reconhecimento da produção e disseminação de conhecimento científico e tecnológico no modelo de avaliação de desempenho docente;
- a contemplação no serviço docente de horas para investigação, no ano seguinte àquele em que os docentes revelarem maior produção científica;

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

- apoio financeiro para publicação em revistas e jornais científicos de impacto e apresentações em iniciativas científicas com possibilidade de publicação;
- o estabelecimento de prémios científicos monetários atribuídos anualmente aos docentes e investigadores que publiquem artigos em revistas indexadas com a afiliação ISEC Lisboa;
- existência de equipamento laboratorial adequado aos projetos de I&DT;
- acesso a bases de dados;
- apoio à publicação através da Editora do ISEC Lisboa;
- formação específica em metodologias de investigação e utilização de programas de análise de dados;
- divulgação de calls para financiamentos externos e de iniciativas científicas;
- apoio ao estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais por parte da Direção Geral para a Investigação e Desenvolvimento (DGID) e do Gabinete de Relações Internacionais (GRI);
- apoio financeiro à realização de projetos de I&DT em áreas consideradas estratégicas para o ISEC Lisboa;
- apoio financeiro e dispensas de serviço, total ou parcial, para a promoção da qualificação e especialização de docentes (atividades de I&DT no âmbito da obtenção de doutoramentos ou de preparação para as provas públicas para obtenção do título de especialista);
- apoio para deslocações e inscrições em eventos internacionais de caráter científico para a atualização científica e para a apresentação de resultados das atividades de I&DT dos docentes/investigadores do ISEC Lisboa;
- existência de uma rede de parceiros não académicos para desenvolvimento de projetos de investigação colaborativa.

A operacionalização dos incentivos internos consta da Política Científica do ISEC Lisboa, que é divulgada a toda a comunidade docente do ISEC Lisboa e que é, também, disponibilizada no sítio de internet do ISEC Lisboa. Neste âmbito, apresentam-se na **Tabela 14** alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

TABELA 14. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES AOS RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS AFETOS À I&DT.

DIMENSÃO	INDICADORES
RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS AFETOS À I&DT	Percentagem (%) de tempo dedicado à I&DT por docente por ano lectivo
	Número de investigadores no corpo próprio
	Despesa corrente em I&DT por docente/investigador, por ano lectivo
	Montante (em €) de investimento em recursos materiais para I&DT
	Montante (em €) de investimento em software para I&DT
	Número de ações de formação "Pensar Investigação"
	Número de docentes que frequentaram ações de formação "Pensar Investigação"
	Número de horas de formação específica em metodologias de I&DT

4.5.3.6. PRODUÇÃO CIENTÍFICA, TÉCNICA E ARTÍSTICA

A DGID, em estreita articulação com o Grupo Gestor do Macroprocesso de I&DT assume o papel de dinamizador das atividades de I&DT como suporte essencial para a monitorização da qualidade da produção científica, tecnológica e artística do ISEC Lisboa. Sem prejuízo do reporte regular junto de entidades terceiras (designadamente, A3ES e FCT), as estruturas e grupos de investigação do ISEC Lisboa produzem anualmente um relatório executivo sobre a atividade de investigação e produção científica, tecnológica e artística. Estes relatórios são submetidos à DGID que, em articulação com o GAGQ, procede à sua consolidação e análise crítica, integrando os indicadores recolhidos, remetendo, em julho de cada ano, o Relatório de Autoavaliação do Macroprocesso de I&DT ao Conselho de Direção, que promove a sua discussão institucional, nomeadamente no Conselho Técnico-Científico. Neste âmbito, apresentam-se na **Tabela 15** alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

TABELA 15. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À PRODUÇÃO CIENTÍFICA, TÉCNICA E ARTÍSTICA.

DIMENSÃO	INDICADORES
PRODUÇÃO CIENTÍFICA, TÉCNICA E ARTÍSTICA	Número de artigos publicados em revistas internacionais
	Número de artigos publicados em revistas nacionais
	Número de publicações em Atas de encontros científicos nacionais
	Número de publicações em Atas de encontros científicos internacionais
	Número de Livros em editoras internacionais
	Número de Livros em editoras nacionais
	Número de capítulos de Livros em editoras internacionais
	Número de capítulos de Livros em editoras nacionais
	Número de publicações nas bases de dados Google Scholar

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

TABELA 15. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À PRODUÇÃO CIENTÍFICA, TÉCNICA E ARTÍSTICA. (CONT.)

DIMENSÃO	INDICADORES
PRODUÇÃO CIENTÍFICA, TÉCNICA E ARTÍSTICA	Número de publicações nas bases de dados Research Gate
	Número de publicações com alunos
	Número total de publicações científicas por total de docentes envolvidos em I&DT
	Número de publicações com entidades externas não académicas
	Número de produções artísticas
	Número de produções artísticas com parceiros não académicos
	Número de Comunicações Oraís em Congressos Técnico-Científicos
	Número de Comunicações Oraís com alunos em Congressos Técnico-Científicos
	Número de Posters em Congressos Técnico-Científicos
	Número de Posters com alunos em Congressos Técnico-Científicos
	Número de participações em mostras, exposições, instalações ou residências artísticas
	Número de projetos de investigação colaborativa
	Número de white papers
	Número de docentes referee em publicações técnico-científicas
	Número de docentes editores de publicações
Número de participações/coordenações em projetos FCT/financiamento externo	
Volume de financiamento em projetos FCT/financiamento externo	

4.5.3.7. CIÊNCIA ABERTA NO ISEC LISBOA

No âmbito da sua atividade de I&DT, o ISEC Lisboa concorre para a partilha do conhecimento entre a comunidade científica, a sociedade e as empresas, sempre norteado pelos princípios da Ciência Aberta, como forma de ampliar o reconhecimento e o impacto social e económico da ciência. Neste âmbito, o ISEC Lisboa consolidou já alguns procedimentos, designadamente:

- a) a obrigatoriedade de divulgação e disponibilização pública de todos os estudos de I&DT financiados pela UNIVERSITAS;
- b) a adoção de incentivos às boas práticas de divulgação de estudos resultados de investigação que se realizam internamente;
- c) a adoção de incentivos à divulgação dos Trabalhos Finais de Mestrado e Projetos de Licenciatura;
- d) a criação do Núcleo de Comunicação Científica (NCC) do ISEC Lisboa, integrado na DGID, que desenvolve e promove atividades de disseminação e promoção de cultura científica, bem como produz conteúdos informativos sobre a investigação que é realizada no Instituto, com vista à promoção da cultura científica, à valorização social da ciência e a aquisição de cultura científica por parte de públicos alargados, à aproximação da ciência ao cidadão e ao posicionamento da marca ISEC Lisboa como marca de Ciência.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

TABELA 16. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À CIÊNCIA ABERTA.

DIMENSÃO	INDICADORES
CIÊNCIA ABERTA	Número de ações realizadas com docentes para apresentação de resultados de projetos de I&DT em curso ou concluídos
	Número de ações realizadas com docentes para apresentação de resultados de projetos artísticos em curso ou concluídos
	Número de dissertações de mestrado e trabalhos finais de licenciatura defendidos
	Número de dissertações de mestrado e trabalhos finais de licenciatura colocados no RCAAP
	Número de projetos apresentados ao público em geral através do Núcleo de Divulgação Científica do ISEC Lisboa

4.5.4. LIGAÇÃO À COMUNIDADE

Em cumprimento com o RJIES, o ISEC Lisboa engloba, na sua missão, a transmissão e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia, contribuindo para o desenvolvimento económico e social através do ensino, da investigação e da prestação de serviços à comunidade. Assim, um dos deveres institucionais do ISEC Lisboa é o de desenvolver atividades de ligação à sociedade, designadamente, no que se refere à difusão, à transferência e à valorização do conhecimento.

O ISEC Lisboa reconhece, pois, a sua responsabilidade institucional no desenvolvimento económico e social regional e nacional. Estas dimensões encontram-se refletidas no Plano Estratégico e de Ação para o Quadriénio 2021/2024, no vetor de Desenvolvimento Estratégico 4 (VeDE 4) - Sustentabilidade, Relações com o Meio e Responsabilidade Social. A colaboração interinstitucional, a prestação de Serviços à Comunidade, a abertura ao exterior, a ação cultural, desportiva e artística no exterior, a integração em projetos e parcerias nacionais, o compromisso com o contributo da promoção da atratividade e desenvolvimento local e regional e a obtenção de receitas próprias através desta atividade, fazem parte do nosso pacto social. Por outro lado, o ISEC Lisboa é uma organização que pretende promover um ambiente académico assente na diversidade cultural, inclusão, tolerância e Responsabilidade Social fomentando a consciência coletiva de compromisso com o bem-estar nas suas diferentes dimensões (social, ambiental, cultural). Assim, o VeDE 4, representa, também, o nosso compromisso com as relações com a Sociedade e com a promoção da Responsabilidade Social.

No âmbito da missão definida no SIGQ-ISEC Lisboa, no contexto das suas atividades de ensino e aprendizagem, investigação e interação com a sociedade, respeitando os limites e as oportunidades intrínsecas aos ecossistemas naturais e humanos, o ISEC Lisboa assume vários compromissos, quer na área da Responsabilidade Social, quer na área da prestação de serviços à comunidade.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

Neste âmbito, as várias unidades de prestação de serviços à comunidade enquadram também a sua atividade no respeito pela política e princípios de qualidade subjacentes a toda a atividade do ISEC Lisboa, sem prejuízo da necessidade de se adotarem metodologias ajustadas às necessidades específicas de cada uma delas. Para assegurar a correta articulação em sede de SIGQ, foi criado o Grupo Gestor do Macroprocesso (GMP) “Ligação à Comunidade” e nomeados, em cada estrutura, os interlocutores da qualidade, os quais dinamizam a cultura e as práticas da qualidade nas suas respetivas estruturas. A monitorização e avaliação da qualidade das atividades que dizem respeito à ligação à comunidade assenta, essencialmente, no processo de elaboração dos planos de atividades das estruturas, que decorrem do PAA do ISEC Lisboa e do RAA, na avaliação da satisfação com os eventos abertos à comunidade, na avaliação das parcerias externas, na avaliação dos projetos externos e na auto-avaliação anual do macroprocesso. No seu relatório anual, as unidades de investigação, as unidades de ensino e também as estruturas de prestação de serviços à comunidade, integram a análise da concretização dos objetivos e metas estabelecidos no que diz respeito à colaboração interinstitucional, à prestação de serviços à sociedade, à transferência de conhecimento e à promoção da cultura e da qualidade de vida da comunidade, e incluem, designadamente, o levantamento e análise dos indicadores previstos no PAA relativos a esta vertente. O relatório anual de atividades do ISEC Lisboa e o relatório anual de autoavaliação do macroprocesso, contemplam as diversas vertentes da missão institucional e integram os resultados essenciais das relações com o exterior, concretizados pelas diferentes estruturas e entidades participadas (Figura 28).

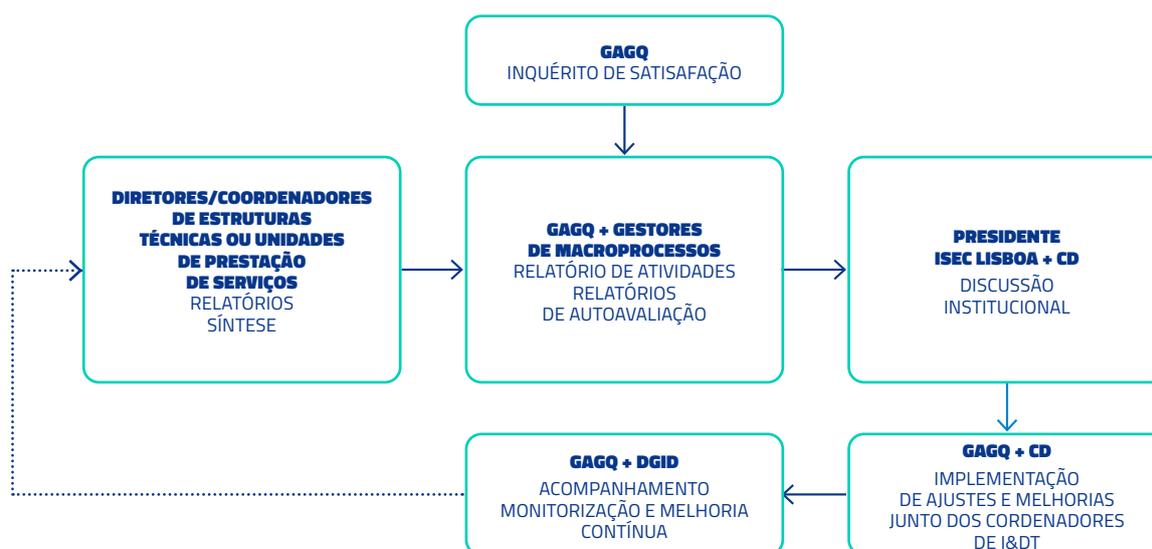


FIGURA 28. FLUXO DE MONITORIZAÇÃO CONTÍNUA E REVISÃO PERIÓDICA NA LIGAÇÃO À COMUNIDADE

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

4.5.4.1. COLABORAÇÃO INTERINSTITUCIONAL

Incentivado pela sua natureza politécnica, desde sempre o ISEC Lisboa tem privilegiado todas as formas de colaboração interinstitucional adequadas à sua missão. A este nível, ao longo dos seus anos de existência o ISEC Lisboa tem alargado progressivamente a sua base de parcerias com vista à concretização dos seguintes objetivos:

- a) promoção das relações e cooperação interinstitucional que potenciem o desenvolvimento do conhecimento, a prestação de serviços à comunidade e a formação avançada nas áreas científicas fundamentais do instituto;
- b) fortalecimento das ligações ao meio empresarial e industrial e outras organizações profissionais através da implementação de formação em contexto de trabalho;
- c) promoção do potencial de inovação através da participação em instâncias de coordenação e consulta bem como em outros projetos;
- d) desenvolvimento de prestação de serviços de consultoria e de formação contínua, avançada e para executivos.
- e) o estabelecimento de caminhos de progressão de habilitações académicas para os seus estudantes, desde os CTeSP até à integração no mercado de trabalho (*pipelines* de formação: CTeSP > Licenciatura > Mestrado > Mercado de Trabalho).

Para além do estabelecimento de protocolos de forma isolada em função dos objetivos dos mesmos, desde janeiro de 2016, o ISEC Lisboa criou uma rede formal de colaboração interinstitucional – a Rede *Know Now Know How* - e consolidou-a como uma verdadeira ponte entre as instituições de ensino e formação e as entidades empregadoras, agregando não só as anteriores parcerias já existentes no ISEC Lisboa, como aprofundando a ligação à comunidade e região em que se insere e promovendo a junção de novas entidades. A Rede *Know Now Know How* tem como principais objetivos:

- articulação das formações de nível 4, 5 e 6 ministradas pelos parceiros escolas/instituições de ensino;
- conceção, a implementação e o desenvolvimento de nova oferta formativa;
- produção de oferta formativa aplicável à realidade empresarial e pertinente para o desenvolvimento da região;
- articulação entre a oferta formativa dos parceiros da Rede *Know Now Know How* e o mercado de trabalho;
- desenvolvimento e otimização da qualificação de ativos com capacidades de competitividade sustentadas;
- promover o desenvolvimento em parceria “academia/indústria” de produtos, serviços e processos organizacionais que tornem as empresas mais competitivas num ambiente global;
- desenvolvimento de projetos de investigação colaborativa e aplicada entre entidades parceiras;
- contribuir para o desenvolvimento local, regional e nacional através do desenvolvimento de uma cultura científica aberta e socialmente responsável;

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

- promover a transferência do conhecimento produzido nas instituições de ensino superior para as empresas, criando valor.

O SIGQ-ISEC Lisboa dispõe de procedimentos para promover, monitorizar, avaliar e melhorar as atividades de colaboração interinstitucional, dentro e fora da Rede *Know Now Know How*. Estas atividades são desenvolvidas através do trabalho concertado GAGQ, da coordenação da Rede *Know Now Know How* e com a coordenação das demais estruturas do ISEC Lisboa que promovam a colaboração interinstitucional. Neste âmbito, de cinco em cinco anos, é efetuado um inquérito de satisfação aos parceiros externos, que, para além de medirem o grau de satisfação com a parceria, averigua, também, sobre o impacto da mesma, e sobre os próximos passos para o seu desenvolvimento, sendo os resultados compilados e analisados pelo GAGQ que elabora um relatório, detalhando se foram detetados desvios às metas estabelecidas, e o apresenta ao Conselho de Direção do ISEC Lisboa que reflete e adota as medidas corretivas e de melhoria contínua necessárias para corrigir aqueles desvios. Apresentam-se na **Tabela 17** alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

TABELA 17. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À COLABORAÇÃO INTERINSTITUCIONAL.

DIMENSÃO	INDICADORES
COLABORAÇÃO INTERINSTITUCIONAL	Número de novos protocolos
	Número de protocolos ativos
	Número de projetos desenvolvidos em colaboração interinstitucional
	Número de redes integradas/constituídas
	Número de docentes envolvidos em projetos de colaboração interinstitucional
	Número de estudantes envolvidos em projetos de colaboração interinstitucional

4.5.4.2. PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS AO EXTERIOR

Um dos deveres institucionais do ISEC Lisboa é o de desenvolver atividades de ligação à sociedade, designadamente, no que se refere à difusão, à transferência e à valorização do conhecimento. Neste mesmo sentido, no diagnóstico colaborativo que empreendemos no período de preparação do Plano de Desenvolvimento Estratégico 2021>2024 foram apresentadas pelos parceiros externos diversas propostas, a maioria das quais veio a ser integrada naquele Plano. De entre elas, uma das ideias que surgiu com mais relevância foi, precisamente, *“o lançamento de iniciativas junto de parceiros externos que visem a identificação de oportunidades de investigação orientada e colaborativa e de prestação de serviços, desencadeadas pelo ISEC Lisboa, com vista à formalização do processo de auscultação de parceiros e angariação de fundos (...)”*.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

O ISEC Lisboa reúne um conjunto de competências e serviços perfeitamente identificados que lhe permitem estar aberto à sociedade, privilegiando a cidadania responsável e a ligação à comunidade. Com vista a reforçar a valorização social e económica do conhecimento, o ISEC Lisboa disponibiliza ao público em geral, e também a entidades públicas e privadas, um conjunto diversificado de valências em diferentes áreas do saber, considerando as várias áreas de intervenção do Instituto e das suas Escolas, a saber:

- a) assessoria e consultoria científica, nas suas áreas de intervenção;
- b) a elaboração de estudos e de pareceres;
- c) a realização de projetos aplicados com vista ao desenvolvimento de soluções para problemas concretos pré-diagnosticados;
- d) o desempenho de tarefas especializadas;
- e) o desenho, implementação e lecionação de programas de formação de recursos humanos, quer se trate de formação avançada, de formação contínua ou de formação à medida, designadamente tendo em vista a (re)qualificação ou o aumento de competências de ativos;
- f) produção de materiais pedagógicos e tecnológicos;
- g) serviço docente e formação prestada a outras instituições de ensino superior;
- h) a organização e realização de conferências, congressos, seminários e jornadas técnicas abertos à Comunidade.

As várias modalidades de prestação de serviços à comunidade podem ser desenvolvidas e executadas em qualquer uma das unidades de ensino ou de I&DT do ISEC Lisboa ou nas suas unidades de prestação de serviços à comunidade. Com vista a estabelecer os procedimentos, regras e responsabilidades aplicáveis à prestação de serviços à comunidade, o ISEC Lisboa dotou-se de um Regulamento de Prestação de Serviços à Comunidade. Um aspeto fundamental para a implementação da política de prestação de serviços à comunidade é a mensuração e a consequente definição de um conjunto de indicadores que permitam acompanhar e monitorizar a execução de cada um dos objetivos propostos. O PAA do ISEC Lisboa, onde se definem as ações a desenvolver, incorpora margem para uma rápida adaptação a alterações de contexto e tem uma natureza dinâmica, podendo adaptar-se a um processo de ajustamento periódico durante a sua concretização. Ao longo do ano, é efetuada a monitorização da execução do PAA e a avaliação da consecução dos objetivos estabelecidos, bem como, a introdução de eventuais medidas corretivas e a adoção de planos de mitigação sempre que necessário.

Para as ações que visam consubstanciar os objetivos estratégicos e operacionais predefinidos no PDE21-24 foram estabelecidas esferas de responsabilidade, calendário e metas tendo sido também estipulados os respetivos indicadores de monitorização da realização dessas ações. O processo de monitorização contínua é levado a cabo pelo Conselho de Direção do ISEC Lisboa que semestralmente verifica o grau de consecução do

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

PAA e das várias ações ali previstas. Neste âmbito, apresentam-se na **Tabela 18** alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

Anualmente, os responsáveis das estruturas de ligação à comunidade preenchem um inquérito relativo às atividades desenvolvidas durante o ano e o respetivo Gestor do Macroprocesso, em articulação com o GAGQ produzem o Relatório Anual de Autoavaliação do Macroprocesso Ligação à Comunidade, o qual, depois de analisado é, também, divulgado à comunidade em geral, sendo disponibilizado na página de internet do ISEC Lisboa.

TABELA 18. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À COMUNIDADE.

DIMENSÃO	INDICADORES
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À COMUNIDADE	Número de ações de prestação de serviços à comunidade
	Receita (em €) proveniente de prestação de serviços à comunidade
	Número de docentes envolvidos em projetos de prestação de serviços à comunidade
	Número de estudantes envolvidos em projetos de prestação de serviços à comunidade

4.5.4.3. AÇÃO CULTURAL, DESPORTIVA E ARTÍSTICA NO EXTERIOR

A missão e visão do ISEC Lisboa sustentam-se num conjunto de valores que, de diferentes formas e a diferentes níveis de ação, pretendem contribuir para a formação integral dos estudantes, fazendo, assim, da promoção das artes, da cultura e do desporto um ingrediente central do sucesso da estratégia. Assim, com o objetivo de reforçar a afirmação do ISEC Lisboa como um espaço de formação integral dos estudantes, distinto e criativo, o ISEC Lisboa criou o ISEC Lisboa Desporto, com o objetivo de estimular e apoiar as iniciativas de desenvolvimento de atividades desportivas pelos estudantes do ISEC Lisboa. De igual modo, o PAA do ISEC Lisboa preveem iniciativas culturais e artísticas abertas ao exterior ou realizadas no exterior, no cumprimento das metas traçadas no Plano de Desenvolvimento Estratégico do ISEC Lisboa. O SIGQ-ISEC Lisboa monitoriza este tipo de atividades, com vista à melhoria contínua, através do RAA, elaborado pelo Conselho de Direção do ISEC Lisboa. Neste âmbito, apresentam-se na **Tabela 19** alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

TABELA 19. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À AÇÃO CULTURAL, DESPORTIVA E ARTÍSTICA NO EXTERIOR.

DIMENSÃO	INDICADORES
AÇÃO CULTURAL, DESPORTIVA E ARTÍSTICA NO EXTERIOR	Número de ações culturais, desportivas e artísticas realizadas por ano letivo, por escola
	Número de participantes em ações culturais, desportivas e artísticas realizadas por ano letivo, por escola

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

4.5.4.4. INTEGRAÇÃO EM PROJETOS E PARCERIAS NACIONAIS

No âmbito da colaboração institucional, a crescente complexidade no sistema de ensino superior português exigiu uma maior proatividade do ISEC Lisboa que, para além da sua Rede *Know Now Know How*, participa ativamente em situações diversas de colaboração interinstitucional, das quais se destaca:

- a participação no ORSIES – Observatório da Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior;
- REDE - Rede Nacional de Escolas de Design
- Rede Portuguesa de Provedores do Estudante (integrando a Comissão Executiva);
- projeto “Já Sei Ler” (Câmara Municipal do Entroncamento, ISEC Lisboa e Plano Nacional de Leitura);
- Meta Rede Portugal;
- *Primary English Education in Portugal - PEEP Network*;
- Rede Campus Sustentáveis;
- Observatório das Indústrias Criativas (membro Fundador);
- Rede Eco-Escolas;
- FEANI – Federação Europeia de Engenheiros;
- CONRIS - Cooperation Network for Risk, Safety & Security Studies.

O processo de monitorização contínua baseia-se na apresentação anual de Relatórios de Atividades pelos responsáveis no ISEC Lisboa pelo desenvolvimento destes projetos e/ou redes, os quais são remetidos ao GAGQ que analisa e compila a informação e apresenta um relatório final ao Conselho de Direção do ISEC Lisboa. Neste âmbito, apresentam-se na **Tabela 20** alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

TABELA 20. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À INTEGRAÇÃO EM PROJETOS E PARCERIAS NACIONAIS.

DIMENSÃO	INDICADORES
INTEGRAÇÃO EM PROJETOS E PARCERIAS NACIONAIS	Número de docentes integrados em projetos e parcerias nacionais
	Número de projetos e parcerias nacionais realizados no âmbito das redes

4.5.4.5. CONTRIBUTO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL E NACIONAL

As instituições de ensino superior exercem efeitos sobre o meio envolvente, quer no que se refere aos postos de trabalho e rendimentos associados à sua atividade, quer ao nível da melhoria das classificações das populações ativas, através dos seus diplomados, bem como ao nível da abertura do conhecimento científico às comunidades, através das atividades de investigação realizadas e a sua comunicação por via de seminários, conferências, congressos e outros eventos científicos abertos à comunidade, os quais interagem entre si. Este conjunto de efeitos é de crucial importância para as regiões e as populações, pelo que o ISEC Lisboa assume assim um papel fundamental, contribuindo para o desenvolvimento regional e nacional, adequado à sua missão institucional.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

O Gestor do Macroprocesso Ligação à Comunidade e o GAGQ monitorizam o contributo do ISEC Lisboa, para o desenvolvimento regional e nacional, através do Relatório de Autoavaliação do Macroprocesso Ligação à Comunidade, a apresentar anualmente ao Conselho de Direção do ISEC Lisboa. Neste âmbito, apresentam-se na **Tabela 21** alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

TABELA 21. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES AO CONTRIBUTO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL E NACIONAL.

DIMENSÃO	INDICADORES
CONTRIBUTO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL E NACIONAL	Número de Projetos de envolvimento em projetos da comunidade
	Número de Conferências, seminários e ações de formação para a comunidade
	Número de trabalhadores estudantes (contributo para a qualificação de ativos)
	Número de estudantes em formação avançada (contributo para a qualificação de ativos)
	Número de diplomados inseridos no mercado de trabalho local ou regional

4.5.4.6. OBTENÇÃO DE RECEITAS PRÓPRIAS

Neste âmbito, apresentam-se na **Tabela 22** alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

TABELA 22. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À OBTENÇÃO DE RECEITAS PRÓPRIAS.

DIMENSÃO	INDICADORES
OBTENÇÃO DE RECEITAS PRÓPRIAS	Receitas (em €) em projetos de prestação de serviços à comunidade/ano;
	Número de projetos de prestação de serviços à comunidade/ano.

4.5.4.7. RESPONSABILIDADE SOCIAL

Desde sempre, o ISEC Lisboa tem norteado a sua atuação pelos princípios da forte interação com a comunidade e da dinamização e apoio de iniciativas de ligação à comunidade (veja-se artigo 7.º n.º 2 alíneas g) e m) dos Estatutos do ISEC Lisboa, Diário da República, 2.ª série – N.º 238 - 10 de dezembro de 2009). De tal modo, que esta dimensão se encontra refletida no Plano de Desenvolvimento Estratégico do ISEC Lisboa 2021>2024, tendo sido estabelecido como um dos vetores de desenvolvimento estratégicos - VeDE 4: Sustentabilidade, Relações Com o Meio e Responsabilidade Social, representando o nosso compromisso com as relações com a comunidade interna e com a sociedade. O ISEC Lisboa integra, desde 22 de janeiro de 2018, a UNAI – *United Nations Academic Impact*. A integração nesta iniciativa das Nações Unidas constitui o reconhecimento do trabalho desenvolvido em prol da responsabilidade social pelo ISEC Lisboa, da incubação de novas ideias, invenções

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

e soluções, transversal a todas as áreas de intervenção deste instituto. A UNAI é uma iniciativa que pretende alinhar instituições de ensino superior com a missão das Nações Unidas no suporte e contribuição ativa na promoção e proteção dos direitos humanos, acesso à educação, sustentabilidade e resolução de conflitos. O ISEC Lisboa é a sexta instituição de ensino superior portuguesa que integra esta iniciativa, sendo a primeira instituição de ensino politécnico nacional a alcançar este reconhecimento.

Em conformidade com os princípios de responsabilidade social, o ISEC Lisboa aprovou, em 5 de dezembro de 2018, a sua Carta Social que sistematiza, por um lado, a realidade atual do contributo do ISEC Lisboa para as necessidades da comunidade local, designadamente em matéria de respostas e projetos sociais e, por outro lado, permita olhar para o futuro com uma base de trabalho rigorosa e participada pelos atores locais, de modo a melhorar a rede de respostas e projetos sociais e, em última instância, contribuir ativamente para a melhoria da qualidade de vida da comunidade em que o ISEC Lisboa se insere. O tipo de projetos de intervenção em que o ISEC Lisboa dá resposta pode distribuir-se por 8 áreas de intervenção distintas (Figura 29).



FIGURA 29. ÁREAS DE INTERVENÇÃO NA LIGAÇÃO À COMUNIDADE

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

Neste âmbito, a monitorização do SIGQ-ISEC Lisboa é feita por via dos Planos Anuais de Atividades e dos Relatórios Anuais de Atividades, da responsabilidade do Coordenador do Gabinete de Responsabilidade Social, apresentado ao GAGQ e ao Conselho de Direção do ISEC Lisboa, apresentam-se na **Tabela 23** alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

TABELA 23. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À RESPONSABILIDADE SOCIAL.

DIMENSÃO	INDICADORES
RESPONSABILIDADE SOCIAL	Número de Voluntários Estudantes com mais de 45h voluntariado/ano
	Número de Voluntários Docentes com mais de 45h voluntariado/ano
	Número de Voluntários Não Docentes com mais de 45h voluntariado/ano
	Número total de horas de voluntariado ISEC Lisboa
	Número de ações desenvolvidas por ano letivo
	Número de parceiros externos envolvidos em ações por ano letivo

4.5.5. INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização do ensino, da investigação e da interação com a sociedade, bem como a mobilidade de estudantes, docentes, e pessoal não docente constituem um vetor de desenvolvimento estratégico do ISEC Lisboa. Nesse sentido, o PDE do ISEC Lisboa e respetivos PAA contemplam um conjunto de objetivos que visam incrementar a internacionalização. Também o RAA do ISEC Lisboa apresenta uma análise dos resultados alcançados nesta vertente e o respetivo grau de conformidade com os objetivos e metas traçados, para a internacionalização no ensino, investigação, interação com a sociedade e a mobilidade de estudantes, docentes e não docentes.

A internacionalização do ensino e da investigação é gerida estrategicamente ao nível do Conselho de Direção do ISEC Lisboa e desenvolvida de forma flexível ao nível das Escolas do ISEC Lisboa. A coordenação da Internacionalização é feita pelo Gabinete de Relações Internacionais (GRI) que funciona como a estrutura de acompanhamento e apoio operacional ao desenvolvimento das iniciativas de internacionalização do ensino e promove acordos e programas de cooperação com universidades estrangeiras. Submete candidaturas, coordena e gere os financiamentos atribuídos no âmbito de programas de educação e formação financiados pela Comissão Europeia.

No que se refere à mobilidade dos estudantes, o ISEC Lisboa possui procedimentos que permitem promover e monitorizar os processos de mobilidade, incoming e outgoing de estudantes. A mobilidade de docentes e não docentes, é também potenciada através da celebração de protocolos para o efeito. A internacionalização da investigação concretiza-se em projetos e artigos científicos em parceria com outras Unidades de Investigação

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

de excelência internacionais e através da obtenção de financiamento internacional para a realização de projetos. Neste sentido, para a prossecução destes objetivos, o ISEC Lisboa tem promovido ações no sentido do aumento da integração em redes; na internacionalização da investigação; no aumento das UC lecionadas em b-learning; no incremento da disponibilização de materiais pedagógicos escritos em inglês; no desenvolvimento da reputação nacional e internacional, entre outras ações.

No âmbito da internacionalização, a crescente complexidade no sistema de ensino superior português exige a participação ativa diversas redes internacionais, das quais se destaca:

- EURHODIP;
- FORGES;
- MetaRed Global;
- Aliança ODS Portugal;
- *International Association of Universities;*
- *European Creative Business Network;*
- *Association for Creative Industries (AFCI);*
- *International Circle of Educational Institutes for Graphic Arts, Technology and Management (IC);*
- *ARS GRAPHICA - International Network for the Promotion of the Graphic Arts;*
- *European Cluster Collaboration Platform;*
- *Culture Action Europe (CAE) - European Network of Cultural Organisations, Artists, Activists, Academics & Policy-makers;*
- *European Communication Research and Education Association;*
- *NEM Initiative (New European Media Initiative) - European Technology Platform;*
- *Creative Tracks Organization - International Creative Collaborations and Innovation Platform.*

Nas atividades de internacionalização assume particular destaque a cerca de quase uma centena de protocolos de cooperação bilaterais entre o ISEC Lisboa e instituições de ensino superior estrangeiras, quer no âmbito da mobilidade, quer no âmbito da atividade de investigação científica e desenvolvimento, quer no âmbito da prestação de serviços internacionais. A monitorização da internacionalização é feita pelo Gestor do Macroprocesso de Internacionalização e pelo GAGQ, em estreita articulação com o GRI que apresenta um Plano Anual de Atividades e o correspondente Relatório Anual de Atividades. Anualmente, o Gestor do Macroprocesso analisa, compila e avalia a informação recebida e remete ao GAGQ o Relatório Anual de Autoavaliação do Macroprocesso Internacionalização que é posteriormente enviado ao Conselho de Direção, que decide pela introdução de medidas corretivas ou de melhoria sempre que necessário.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

Neste âmbito, apresentam-se na **Tabela 24** alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados referentes à participação/coordenação em atividades internacionais de educação e formação, à participação/coordenação em projetos internacionais de investigação e à mobilidade de estudantes, docentes e colaboradores não docentes.

TABELA 24. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À INTERNACIONALIZAÇÃO.

DIMENSÃO	INDICADORES
INTERNACIONALIZAÇÃO	Percentagem (%) de estudantes estrangeiros em frequência
	Percentagem (%) de docentes estrangeiros no corpo docente próprio
	Número de projetos de participação/coordenação em atividades internacionais de educação e formação
	Número de projetos de participação/coordenação em projetos internacionais de investigação
	Número de Estudantes enviados em Erasmus+
	Número de Estudantes recebidos em Erasmus+
	Número de Docentes enviados em Erasmus+
	Número de Docentes recebidos em Erasmus+
	Número de participações em projetos Erasmus+
	Número de projetos de prestação de serviços internacionais
	Receita (em €) captada em prestação de serviços internacionais
	Número de programas de intercâmbio internacional de estudantes/Docentes (Não Erasmus+)
	Número de estudantes enviados ao abrigo de programas de intercâmbio não Erasmus+
	Número de estudantes recebidos ao abrigo de programas de intercâmbio não Erasmus+
	Número de parcerias internacionais
	Número de consultorias internacionais
	Número de projetos internacionais
	Número de eventos internacionais organizados
Número de atividades de desenvolvimento no âmbito de redes internacionais	

4.5.6. GESTÃO DE RECURSOS E SERVIÇOS DE APOIO

4.5.6.1. RECURSOS HUMANOS

A garantia da qualidade dos recursos humanos no ISEC Lisboa concretiza-se através de um conjunto de mecanismos, regulamentos e procedimentos que asseguram o recrutamento, a gestão e a formação do pessoal docente e não docente, de forma ética e transparente. No que respeita ao recrutamento, o ISEC Lisboa dispõe de um conjunto de procedimentos e mecanismos de garantia da qualidade vertidos em normas e regulamentos internos que regulam os processos de recrutamento do pessoal docente e não docente e que estão publica-

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

mente acessíveis. Neste âmbito, a UNIVERSITAS, entidade instituidora do ISEC Lisboa, e o Conselho de Direção do ISEC Lisboa, ouvidos os trabalhadores docentes e não-docentes, assim como os órgãos colegiais do ISEC Lisboa, desenvolveram e aprovaram, em fevereiro de 2019, a Política e as Práticas de Gestão das Pessoas (PP-G-P) do ISEC Lisboa, que consiste num programa de gestão e valorização das pessoas enquanto motor crítico e primordial para o desenvolvimento organizacional. Para além disso, com a entrada em vigor do Decreto-lei no 65/2018, de 16 de Agosto foi aprovado o Plano de Contratação de Pessoal Docente que prevê a contratação a médio e longo prazo em função dos objetivos estratégicos da instituição e de modo a garantir o cumprimento de todas as exigências legais de qualificação e especialização do corpo docente.

O ISEC Lisboa, enquanto Instituição de Ensino Superior politécnico, de natureza privada, sem fins lucrativos e com reconhecido interesse público, é também um sistema vivo e complexo que aconselha uma abordagem holística dos processos onde as pessoas que aqui desenvolvem a sua atividade são entendidas no seu todo, em consonância com uma visão integral, humanista e personalista da Pessoa. A adoção de uma cultura de gestão focada na valorização das pessoas que assente no match entre as competências individuais e os objetivos organizacionais resulta inexoravelmente na melhoria nos desempenhos individuais e, por consequência, na melhoria do desempenho da organização. Deste modo, a definição de uma Política e Prática de Gestão das Pessoas (PPG-P) do ISEC Lisboa, pretendeu contribuir para o desenvolvimento integral e o crescimento enquanto indivíduo de todos os seus colaboradores, procurando em cada caso a concomitância entre os objetivos de crescimento pessoal e os objetivos de desenvolvimento institucional, pois este é chave para aferir o que faz o SIGQ no que respeita à satisfação dos colaboradores da instituição, para promover a sua “qualidade de vida no trabalho”.

A PPG-P consubstancia-se por via do envolvimento, estímulo e motivação para objetivos comuns e globais, para objetivos parcelares e de grupo e para objetivos individuais e pessoais, estando simultaneamente alinhada com a Estratégia de Desenvolvimento Institucional. Naquele documento pretendeu-se sintetizar a política de gestão do capital humano adotada no ISEC Lisboa, salientando-se as práticas já implementadas e desenhando-se metas e objetivos a alcançar em prol da plena satisfação e felicidade no local do trabalho. Para além do documento suprarreferido, no que se refere ao pessoal docente, anualmente é feito o levantamento das suas necessidades, com base em perspetivas de evolução a médio prazo e no planeamento do ano letivo, tendo em atenção os cursos a funcionar em cada ano, número de vagas, reforço de área científica e novos cursos. Em cada Escola, cabe ao diretor apresentar proposta de contratação, devidamente instruída, e ouvido o Conselho Técnico Científico, a qual é aprovada pelo Presidente do ISEC Lisboa. As necessidades de recrutamento do pessoal não docente são também aferidas por parte da Coordenação de Recursos Humanos do ISEC Lisboa. É da responsabilidade do Conselho de Administração da UNIVERSITAS, entidade instituidora do ISEC Lisboa, autorizar e aprovar as contratações, desde que enquadradas no orçamento, nas orientações estratégicas e na definição do mapa de pessoal. O ISEC Lisboa

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

dispõe de carreira própria para pessoal docente devidamente regulamentada. Quanto à avaliação de desempenho, cumpre-se o estipulado no Regulamento de Avaliação de Desempenho do Pessoal Não Docente e no Regulamento de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente, este último está articulado com o Estatuto da Carreira Docente do ISEC Lisboa e fixa as normas e procedimentos para a avaliação nas dimensões da sua atividade: ensino e aprendizagem, investigação e desenvolvimento, compromisso organizacional e ligação à comunidade. No que se refere ao levantamento das necessidades de formação do pessoal docente e não docente, o mesmo tem por base um procedimento de qualidade. O Conselho de Direção do ISEC Lisboa determina, também, anualmente a efetiva participação em diferentes ações de formação pedagógica de docentes no sentido de fomentar a qualidade e a inovação nas práticas pedagógicas. Trienalmente é aprovado o plano de formação dos colaboradores não docentes que tem por base o levantamento das necessidades de formação sentidas pelos próprios e/ou pelos dirigentes intermédios, bem como, os resultados da avaliação de desempenho imediatamente anterior. No que se refere aos docentes, é também elaborado um plano de formação trienal que tem na base o levantamento de necessidades de formação indicadas pelos próprios e/ou diretores de escolas, bem como os resultados da avaliação de desempenho imediatamente anterior e ouvido o CTC e o CP.

Neste âmbito, apresentam-se na **Tabela 25** alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

TABELA 25. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.

DIMENSÃO	INDICADORES
RECURSOS HUMANOS	Número de docentes recrutados
	Número de rescisões com docentes
	Número de não docentes recrutados
	Número de rescisões com não docentes
	Número de ações de formação pedagógica para docentes
	Número de docentes que completaram ações de formação pedagógica para docentes
	Número de docentes avaliados nos termos do PADD no último triénio
	Número de docentes que progrediram na carreira após a sua última ADD
	Número de oportunidades de desenvolvimento profissional para docentes
	Número de oportunidades de desenvolvimento profissional para não docentes
	Número de ações de formação de novas tecnologias
	Número de docentes que completaram ações de formação de novas tecnologias para docentes
	Número de não docentes avaliados no último triénio
	Número de não docentes que progrediram na carreira após a sua última avaliação de desempenho
	Número de reclamações PADD
	Número de reclamações PADnD
Nível de satisfação dos colaboradores do ISEC Lisboa	

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

TABELA 25. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.(CONTINUAÇÃO)

DIMENSÃO	INDICADORES
RECURSOS HUMANOS	Número de dispensas de serviço para qualificação/especialização de docentes
	Número de bolsas (propinas) para obtenção do grau de doutoramento
	€ de propinas de doutoramento pagas
	Número de candidaturas a título de especialistas patrocinadas
	€ de emolumentos para obtenção do título de especialista pagos
	Número de docentes com redução de horário
	% não docentes em programas de qualificação
	% docentes em programas de qualificação/especialização

4.5.6.2. RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS

O ISEC Lisboa disponibiliza diferentes recursos materiais e integra diferentes serviços e estruturas técnicas, os quais são geridos de forma a potenciar o desenvolvimento adequado do ensino e aprendizagem, da investigação e das restantes atividades científico-pedagógicas, nomeadamente:

- Serviços Académicos;
- Biblioteca;
- Gabinete de Comunicação e Imagem;
- Gabinete de Inserção Profissional;
- Gabinete de Relações Internacionais;
- Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade;
- Recursos Humanos;
- Serviços Administrativos e Financeiros;
- Manutenção e Económico;
- Gestão de Instalações;
- Gabinete de Apoio Informático;
- Núcleo Inovação Pedagógica/Learning Innov@tion Studio.

Os serviços e estruturas técnicas supra referidos asseguram a gestão de espaços para atividades letivas e de apoio às mesmas (salas de aula, anfiteatros, auditórios, salas para conferências, salas de estudo, salas de informática, salas de investigação, laboratórios, espaços de convívio ao ar livre e interiores), as infraestruturas físicas e equipamentos (alimentação, manutenção, limpeza, segurança, resíduos, monitorização ambiental) os sistemas de informação e recursos informáticos (sistema de gestão académica, rede, *e-learning*). Existem, ainda, regulamentos que preveem respostas específicas para estudantes com necessidades: estudantes com

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

necessidades educativas especiais (Regulamento de Estudantes com NEE do ISEC Lisboa), estudantes internacionais (Regulamento do Estudante Internacional do ISEC Lisboa e Regulamento do Estudante-Atleta). Ao nível da monitorização da qualidade dos recursos materiais e serviços, o SIGQ-ISEC Lisboa dispõe de:

- a) Inquérito de Satisfação Global Docentes/Estudantes/Colaboradores, da responsabilidade do GAGQ que aplica o inquérito, compila os dados recolhidos e analisa-os em relatório detalhado que é remetido ao Conselho de Direção do ISEC Lisboa e divulgado no sítio de internet do ISEC Lisboa;
- b) Relatórios de Monitorização e Acompanhamento dos Regulamentos de Estudante com NEE e de Estudante Internacional, que é elaborado de 3 em 3 anos, pelo Conselho Técnico-Científico;
- c) Folhas de comunicação de ocorrência/sugestão (Nota Interna n.º 4/2018);
- d) Mecanismos para dar resposta a elogios, sugestões e reclamações, permitindo o registo de sugestões, elogios e reclamações identificadas por toda a comunidade. As reclamações são recebidas pelo Secretário-Geral, sendo sempre analisadas e apresentada a respetiva resposta a cada reclamante, envolvendo os serviços/gabinetes ou serviços em causa, nomeadamente:
 - Livro de Reclamações;
 - Requerimentos online no sítio de internet do ISEC Lisboa;
 - Duas contas de email (reclamacoes@iseclisboa.pt; sugestoes@iseclisboa.pt);
 - Caixas físicas próprias para o envio de sugestões.
- e) Inquéritos de satisfação com os serviços na biblioteca, receção do edifício C e Serviços Académicos.

Neste âmbito, apresentam-se na **Tabela 26** alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

TABELA 26. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES AOS RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS.

DIMENSÃO	INDICADORES
RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS	Número reclamações apresentadas
	Nível de satisfação global com os recursos materiais e serviços
	Número de ocorrências/sugestões comunicadas
	Número de ações de melhoria implementadas
	Número de ações de melhoria ao nível das instalações, por ano letivo
	Total de investimento (em €) em recursos materiais e manutenção, por ano letivo

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

4.5.7 SISTEMA DE GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

4.5.7.1. ORGANIZAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO

De acordo com o compromisso de uma comunicação clara e transparente, toda a documentação relevante sobre as práticas e procedimentos referentes ao SIGQ-ISEC Lisboa são difundidos pela comunidade do ISEC Lisboa e os resultados dos processos de auscultação, avaliação (interna e externa) e/ou acreditação são publicados no website da Instituição. A organização documental do ISEC Lisboa possui uma estrutura em pirâmide, conforme representado na **Figura 30**.



FIGURA 30. ORGANIZAÇÃO DOCUMENTAL DO ISEC LISBOA.

- Nível 1** **Legislação aplicável** > resultam dos requisitos da legislação aplicável ao Ensino Superior.
- Nível 2** **Documentos Orientadores da A3ES e da DGES** > resultam dos requisitos emanados pela A3ES e das orientações emanadas pela DGES.
- Nível 3** **Documentos Estratégicos** > resultam das orientações definidas pelos órgãos de gestão do ISEC Lisboa e com amplitude a longo prazo.
- Nível 4** **Documentos Orientadores** > resultam das orientações definidas pela gestão de topo do ISEC Lisboa e concretizam no curto prazo as orientações a longo prazo.
- Nível 5** **Regulamentos e Procedimentos** > concretizam os documentos precedentes em formas objetivas de ação e contemplam o cumprimento da legislação aplicável. Existem procedimentos que envolvem todo o ISEC Lisboa: são designados por procedimentos gerais e são aprovados pela Direção do ISEC Lisboa, e existem procedimentos relativos a uma ou mais unidades específicas do ISEC Lisboa: são proce-

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

dimentos específicos e são aprovados pelos responsáveis de unidade. Quando se aplicam a mais do que uma unidade, são aprovados pela Direção do ISEC.

Nível 6 Instruções > documentos que concretizam localmente ações concretas. Em regra, dizem respeito a uma determinada função ou tarefa e ao local de trabalho onde se aplicam.

Nível 7 Registos > relato da atividade do ISEC Lisboa na forma de registo permanente em qualquer um dos formatos usuais (papel, registo informático, sonoro, imagem ou outro previamente definido).

4.5.7.2. SISTEMA INTEGRADO DE INFORMAÇÃO

O SIGQ-ISEC Lisboa pressupõe a recolha e análise de informação sistemática e fidedigna sobre as atividades do instituto, de modo a poder fazer-lhes corresponder indicadores fiáveis. O processo deve assentar num sistema de informação que permita a consolidação dos dados, aferindo o grau de cumprimento dos seus vários objetivos, bem como a evolução dos diferentes indicadores, que, divididos por temas, abrangem os diferentes referenciais.

Os processos são apresentados através de uma estrutura hierárquica em que, num primeiro nível, se identificam os que definem os processos nucleares da instituição, englobando os principais domínios de atividade da Instituição. Cada um destes processos de primeiro nível subdivide-se em conjuntos de processos de segundo e terceiro nível. O sistema permite o acesso segmentado dos utilizadores, o qual garante a integridade da informação, sendo adicionalmente adotadas políticas de backup de dados periodicamente.

A gestão de dados sensíveis é realizada no âmbito do RGPD e sob orientação do Responsável de Proteção de dados do ISEC Lisboa. Em cumprimento do Regulamento (UE) 2016/679 (RGPD), a UNIVERSITAS, entidade instituidora do ISEC Lisboa, comprometeu-se em garantir a privacidade dos dados pessoais recepcionados e retidos na sua base de dados, tendo, em conformidade aprovado a sua Política de Privacidade, enquanto declaração pública, partilhada através de suportes de comunicação disponíveis, com vista a garantir o seu conhecimento informado relativamente às finalidades de tratamento de dados, à reserva de tratamento de dados, à gestão interna, ao cumprimento de obrigações legais. Em conformidade com a Política de Privacidade aprovada, a informação de natureza pessoal é tratada e protegida com toda a diligência e cuidado que o tratamento de dados exige, de acordo com as normas legais em vigor, sendo a UNIVERSITAS a entidade responsável pelo tratamento dos dados pessoais.

4.5.7.3. SISTEMA DE GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Um dos aspetos centrais do SIGQ-ISEC Lisboa consiste na disponibilização da informação recolhida através dos vários sistemas de informação, de forma absolutamente transparente, a toda a comunidade académica. Com vista a assegurar a eficácia nos processos de tomada de decisão é necessário que a informação esteja atualizada, seja abrangente e relevante, e seja disponibilizada de forma sistemática e estruturada. O Secretário-Geral é o responsável pela gestão da informação e pela gestão do sistema de informação.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

a) Informação Relativa à qualidade das formações e serviços fornecidos

A avaliação do ensino e aprendizagem, constitui a vertente mais complexa do SIGQ-ISEC Lisboa e, por isso, o sistema prevê o suporte informático adequado para o registo e avaliação das aprendizagens e posterior recolha de informação no que diz respeito a: dados respeitantes à organização e planeamento de cada unidade curricular, bem como os resultados atingidos na UC, que fazem parte do RUC, obrigatoriamente disponível no sistema de informação; opiniões dos estudantes e dos docentes sobre o funcionamento do curso (recolhidas através dos diferentes inquéritos); dados necessários para a realização de avaliações externas, nomeadamente relatórios e recomendações de comissões de acompanhamento dos cursos, ou de entidades certificadoras nacionais ou internacionais. O tratamento, análise e sistematização da informação é globalmente coordenado pelo Secretário-Geral, com o apoio dos Serviços Académicos.

O Secretário Geral, em articulação com o GAGQ gere e disponibiliza um painel de indicadores de evolução institucional, designadamente, no que se refere aos previstos no macroprocesso de ensino e aprendizagem, com valores reportados pelo menos aos três anos mais recentes, com o objetivo de manter atualizados os indicadores de suporte ao planeamento estratégico que evidencie as tendências de desenvolvimento do ISEC Lisboa. De acordo com as práticas já instituídas, toda a informação relevante é difundida no interior da comunidade académica, assente em princípios de transparência e visando o seu efeito pedagógico sobre o esforço de autorregulação e de melhoria contínua, bem como a promoção da cultura de autorresponsabilização e de maior empenho e participação de todos na concretização do PAA.

b) Sistema de Informação

O ISEC Lisboa dispõe de uma plataforma que é usada para gestão da informação dos estudantes e gestão do processo académico - o SIGES - Sistema Integrado de Gestão do Ensino Superior. É um sistema que cumpre com todos os requisitos legais em matéria de evolução do estudante ao longo do seu percurso académico desde a candidatura até à certificação. Faz a ponte com os sistemas integrados da DGES e da DGEEC (RAIDES E IECDES). O sistema faz toda a gestão das classificações de todas as unidades curriculares frequentadas, registo de assiduidade, regularidade das aulas, sumários, corpo docente e horários. Permite retirar dados para análise de monitorização relativamente a indicadores como sucesso escolar (taxas de progressão, sucesso e abandono), eficiência formativa, assiduidade de estudantes e docentes, cumprimento de fichas de UC, candidaturas, formas de ingresso, perfil da população estudantil, internacionalização, trabalhador-estudante, cumprimento dos regulamentos em vigor no ISEC Lisboa e situação financeira.

Para além disso, o Sistema de Informação do ISEC Lisboa, integra, ainda, a plataforma de requerimentos (incluindo gestão de pedidos de ação social) e reclamações online (via website do ISEC Lisboa), permitindo recolher infor-

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

mação sobre a qualidade dos serviços prestados bem como sobre as necessidades e expectativas dos estudantes. Ao nível da informação contabilística e financeira (receitas e despesas) o sistema usado é o Primavera, que permite, por exemplo, a análise de custos e a tomada de decisão fundamentada sobre todas as atividades, incluindo o custo de cada curso, de cada UC e de cada aula (tendo em atenção a sala, os equipamentos, o número de estudantes, a categoria do docente, etc.), bem como sobre cada projeto. Esta informação analítica é disponibilizada aos diretores das escolas, de cursos e das unidades de investigação para a gestão, controlo e decisão, tendo em vista assegurar os níveis de eficiência e de eficácia pretendidos nas suas atividades e na utilização dos recursos que lhes são afetos. Este sistema integrado de gestão financeira, suportado num sistema de contabilidade analítica, está já em funcionamento no ISEC Lisboa e, no quadro da transparência de gestão, a informação orçamental e contabilística está disponível também no Relatório Anual de Atividades do ISEC Lisboa. A plataforma Moodle constitui uma importante ferramenta de ensino e de gestão pedagógica, complementar ao ensino presencial, acessível a docentes e estudantes, e transversal a todos os cursos da instituição.

Ao nível da comunicação interna, o ISEC Lisboa tem instituído o *Briefing* do Conselho de Direção que, entre várias funções, divulga e comunica as decisões tomadas ao nível daquele órgão de governação e de gestão e que, além de ser enviado por *e-mail* a toda a comunidade académica é, também, disponibilizado na área de docentes e não docentes do sítio de *internet* do ISEC Lisboa.

Por seu turno, o Repositório Institucional do ISEC Lisboa no RCCAPP tem como objetivo armazenar, preservar, divulgar e dar acesso à produção científica do ISEC Lisboa em formato digital. Toda a informação proveniente das diferentes plataformas do sistema de informação do ISEC Lisboa é usada ao nível dos órgãos de governação e coordenação para a tomada de decisão e emissão de pareceres, bem como na atuação para a melhoria no âmbito da garantia da qualidade do ensino e aprendizagem, da investigação, da gestão de recursos humanos e materiais e da qualidade dos serviços do ISEC Lisboa. Na **Figura 31** é apresentado o Sistema de Informação do ISEC Lisboa.

No que diz respeito à informação pública sobre a sua estratégia, projetos e atividades, o ISEC Lisboa tem já uma larga tradição de publicação anual, no sítio de *internet* do ISEC Lisboa, dos Planos de Desenvolvimento Estratégico, Planos Anuais de Atividades e Relatórios Anuais de Atividades, e respetivas monitorizações, o que inclui o grau de consecução dos objetivos e metas traçados nos planos. De igual modo é disponibilizada de forma pública e transparente toda a documentação produzida no âmbito do SIGQ-ISEC LISBOA, ao nível da monitorização, acompanhamento e avaliação de todos os macroprocessos e processos internos.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

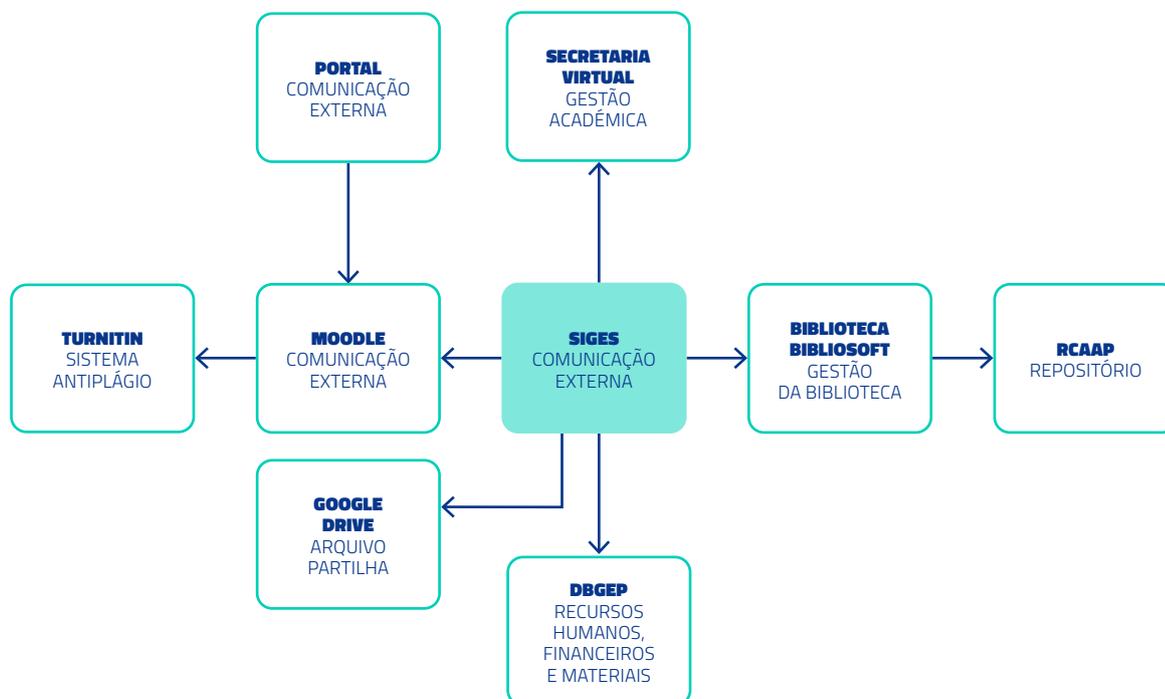


FIGURA 31. SISTEMA DE INFORMAÇÃO DO ISEC LISBOA.

4.5.7.4. INFORMAÇÃO PÚBLICA

a) Sítio de internet do ISEC Lisboa

O sítio de internet do ISEC Lisboa destina-se ao público em geral e apresenta informação sobre a instituição e a sua atividade constituindo um dos principais meios de divulgação da oferta formativa da Instituição e de comunicação externa. De acordo com os padrões europeus para a garantia da qualidade no ensino, o ISEC Lisboa desde sempre tem assumido a importância da publicação regular de informação atualizada, imparcial e objetiva, tanto quantitativa como qualitativa, sobre os programas e graus de ensino oferecidos, nomeadamente:

- Missão e objetivos da instituição;
- Estatutos e regulamentos em vigor;
- Oferta formativa;
- Candidaturas e critérios de seleção e seriação;
- Planos de Estudo;
- Objetivos de aprendizagem e qualificações conferidas;
- Calendarização, regime horário, propinas e propinas a estudantes internacionais;
- Corpo Docente e suas qualificações;
- Empregabilidade;

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

- Avaliação/Acreditação/Registo do curso;
- Políticas de acesso e orientação dos estudantes;
- Oportunidades de mobilidade;
- Direitos e deveres dos estudantes;
- Serviços de ação social escolar;
- Mecanismos para reclamações/sugestões;
- Resultados do ensino;
- Monitorização do trajeto dos diplomados;
- Grau de satisfação das partes interessadas;
- Política de garantia interna de qualidade.

Para além disso na mesma página é ainda prestada informação clara sobre os outros macroprocessos, a saber I&DT, ligação à comunidade é internacionalização. A par disso, a informação referente aos recursos humanos, físicos e materiais é disponibilizada às partes interessadas diretamente envolvidas, através da intranet, por não se tratarem de documentos de alcance ou interesse público. Quer a página de internet, quer a intranet do ISEC Lisboa são objeto de procedimento de monitorização da qualidade da informação prestada mediante uma monitorização semanal desenvolvida pelo GAGQ, em estreita articulação com a DGCRE e o Gestor da Informação.

Em conformidade com esses padrões, o ISEC Lisboa mantém na sua página na internet toda esta informação devidamente atualizada. A atualização da informação compete ao Secretário Geral que articula com a Direção Geral de Comunicação e Relações Externas, com o GCI e com o GAGQ, bem como, com o Conselho de Direção e com as Direções das Escolas do ISEC Lisboa.

b) Material de divulgação e campanhas

O nível de material de divulgação e campanhas, o ISEC Lisboa mantém, também, um elevado padrão de transparência e qualidade. Desde logo, dá-se primazia a ações de comunicação e marketing socialmente responsáveis, quer na preocupação de que toda a comunicação- conteúdos e meios-desenvolvida pelo ISEC Lisboa seja ela mesma socialmente responsável, quer na comunicação da estratégia do ISEC Lisboa, o que se traduz em três grandes objetivos:

- a) minimizar o impacto ambiental negativo das ações de comunicação realizadas pelo ISEC Lisboa;
- b) promover a criação de instrumentos orientadores da comunicação institucional enquadrados com os princípios de Responsabilidade Social;
- c) promover uma cultura de transparência, ética e verdade em toda a comunicação produzida pelo ISEC Lisboa.

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA

4.

Neste âmbito, apresentam-se na **Tabela 27** alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados no que se refere à gestão e publicação da informação.

TABELA 27. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO.

DIMENSÃO	INDICADORES
GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO	Número de <i>briefings</i> do CD
	Número de visitas ao sítio de <i>internet</i> do ISEC Lisboa
	Número de reclamações recebidas
	Número de alterações introduzidas nos conteúdos do sítio de <i>internet</i> por ano
	Percentagem (%) de incorreções encontradas no sítio de <i>internet</i> do ISEC Lisboa
	Número de publicações no RCCAPP

INSTRUMENTOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

5.



5. INSTRUMENTOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

5.

5.1. INSTRUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO

A monitorização implica observação crítica, supervisão e verificações para determinar o estado quantitativo e/ou qualitativo de uma atividade, processo, produto ou serviço. Pode ser uma verificação simples; um indicador para indicar se algo está correto; ou um conjunto de questões durante a prestação de um serviço.

O ISEC Lisboa determinou os procedimentos a seguir na monitorização do seu desempenho, em particular no que concerne a: definição do que é monitorizado ou medido (por forma a garantir a sua representatividade e rastreabilidade), as metodologias de monitorização e medição e respetiva frequência, as metodologias a seguir na análise e avaliação da informação recolhida e qual a informação documentada adequada, retida como evidência dos resultados. Como tal, os meios de monitorização e de medição da satisfação dos seus estudantes, docentes, não docentes, antigos estudantes e empregadores, que o ISEC Lisboa dispõe estão previstos no [Anexo VII](#). Note-se que, com base no pensamento baseado em risco, assume-se que os pontos de monitorização e medição, que são necessários para o controlo, são específicos de cada processo e variam em função dos riscos relacionados. Por sua vez, os inquéritos aos estudantes procuram objetivar a sua opinião sobre a qualidade do ensino ministrado pelo ISEC Lisboa; confirmar, a par, o regular funcionamento pedagógico das Unidades Curriculares do ponto de vista dos estudantes; identificar os elementos pedagógicos e didáticos que devem ser melhorados; garantir que as Unidades Curriculares estão desenhadas de acordo com as FUC; e garantir que os estudantes participam no processo formativo. Para além destes instrumentos, o ISEC Lisboa dispõe de um Provedor do Estudante cuja principal função é a defesa do interesse dos estudantes, conforme previsto no Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior e nos Estatutos do ISEC Lisboa.

No SIGQ-ISEC existem implementados vários documentos orientadores e instrumentos de monitorização, avaliação e melhoria contínuas, tendo em conta os diversos macroprocessos, sendo o macroprocesso Ensino-Aprendizagem a dimensão em que a prática sistemática de monitorização contínua através de recolha de informação junto das várias partes interessadas e elaboração de relatórios síntese-reflexivos está mais desenvolvida, até porque historicamente é a que existe desde 2010. Os resultados agregados por Unidade Curricular (UC), Curso e unidade de ensino, que depois são objeto de análise pelos vários órgãos de gestão do ISEC Lisboa (Conselho de Direção, Direções de Escolas, Conselhos Técnico-Científico e Pedagógico e Coordenações de Curso). A par disso são também trabalhados os resultados do par UC/Docente, os quais são disponibilizados aos próprios, aos Coordenadores de Curso e aos Diretores das Escolas, ao Conselho Pedagógico e ao Conselho de Direção, para análise e adoção, sempre que necessário de medidas de melhoria ou corretivas. De referir ainda, que o Questionário de Avaliação Pedagógica e de Satisfação, concebido para dar resposta às determinações emanadas pela direção do ISEC Lisboa e em linha com a sua Missão e Visão, procura também responder aos requisitos de monitorização e acompanhamento pré-estabelecidos pela própria A3ES.

5. INSTRUMENTOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

5.

5.2. AUDITORIA INTERNA

No âmbito do SIGQ-ISEC Lisboa, a Auditoria Interna é um processo essencial para a melhoria contínua do sistema, podendo ser usada para determinar se o sistema de gestão da qualidade está conforme com os requisitos normativos e regulamentares do Instituto, e para proporcionar uma fonte de valiosa informação para compreender, analisar e melhorar o desempenho do ISEC Lisboa. As auditorias internas avaliam a implementação, eficácia e eficiência dos sistemas de gestão, sobre os requisitos específicos relativos às partes interessadas relevantes. Como tal, foi nomeada uma bolsa de auditores internos que é objeto de formação específica, de acordo com a Norma NP EN ISO 19011. De igual modo, foi aprovado o Manual de Auditorias Internas do ISEC Lisboa para regular o funcionamento das mesmas.

Pretende-se com o processo de auditoria interna obter, de um ponto de vista tão imparcial quanto possível, informação sobre o desempenho e eficácia do sistema de gestão da qualidade, para assegurar que as disposições planeadas foram cumpridas e que o sistema de gestão da qualidade está implementado eficazmente e é mantido. A auditoria interna é uma ferramenta eficaz para identificar problemas, não conformidades, riscos e oportunidades, bem como para monitorizar o progresso na resolução dos problemas e das não conformidades previamente identificadas.

O procedimento de auditorias internas descreve o método de planeamento das auditorias, da sua execução e os requisitos para a qualificação dos auditores. Adicionalmente, é definido um Programa Anual de Auditorias onde constam as auditorias a realizar, os intervenientes e os prazos a cumprir, sendo periodicamente realizadas ações de formação para os Auditores Internos e reuniões periódicas da equipa de auditores para divulgação de boas práticas. Como forma de planeamento e preparação do processo de auditoria interna, o GAGQ em estreita articulação com o auditado e a equipa auditora nomeada, define a lista de verificação a ser utilizada, tendo por base os requisitos legais, regulamentares e normativos aplicáveis ao âmbito da auditoria interna, definido previamente em Plano Anual de Auditorias Internas. Em seguida, é realizada uma breve sessão de esclarecimentos para os intervenientes em cada auditoria interna, por forma a analisar a documentação relevante envolvida, forma de recolha de evidências e principais datas associadas ao processo, por forma a tornar o processo o mais partilhado, eficaz e eficiente. De salientar que após cada auditoria interna, é produzido um Relatório de Auditoria Interna, o qual contém informação relativa à conformidade com os requisitos auditados, às não conformidades e às oportunidades/sugestões de melhoria. Após emissão do referido relatório, o auditado exerce o seu direito de contraditar, caso assim entenda e, posteriormente, é emitido o relatório final de auditoria, remetido ao Conselho de Direção do ISEC Lisboa logo que finalizado e assinado, acompanhado de proposta de Plano de Melhoria sempre que do relatório resultem recomendações que o justifiquem. De salientar que os relatórios de auditoria são também uma entrada essencial para as revisões pela gestão.

A gestão de topo analisa criticamente os resultados da avaliação do desempenho do sistema, a sua eficácia, adequabilidade e o alinhamento com a estratégia organizacional para decidir sobre a necessidade de mudanças, ações de melhoria e respetivos recursos.

MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO, REVISÃO E MELHORIA CONTÍNUA DO SIGQ-ISEC LISBOA

6.



6. MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO, REVISÃO E MELHORIA CONTÍNUA DO SIGQ-ISEC LISBOA

6.

Melhoria, aprendizagem e inovação são interdependentes e constituem aspetos-chave que contribuem para o sucesso sustentado do ISEC Lisboa. Geram inputs para produtos, serviços, processos e sistemas de gestão e contribuem para que os resultados esperados sejam atingidos. O facto de existir, enraizado, o conceito de melhoria contínua, e a percepção de que a melhoria do desempenho do produto ou serviço, ou do sistema de gestão, ajuda o Instituto a antecipar e satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes e, também, a melhorar a eficiência económica. Como tal, os macroprocessos e processos do ISEC Lisboa são planeados com foco na garantia e avaliação da qualidade, os quais permitem aferir a gestão feita ao nível dos indicadores de avaliação de desempenho utilizados, conduzindo à implementação efetiva da missão.

As atividades da melhoria podem ir desde pequenas melhorias contínuas no local de trabalho até melhorias significativas de toda a organização. Assim, a análise sistemática dos diversos relatórios produzidos, referidos anteriormente, e das sugestões dos coordenadores dos cursos, das comissões científicas, das comissões pedagógicas, dos diretores de escola e demais partes interessadas relevantes, permitem identificar as atividades alvo de melhoria. Adicionalmente, o resultado da análise do cumprimento dos procedimentos relativos ao ensino superior tem demonstrado a sua importância como agente precursor de melhoria contínua e de modo substancial na melhoria dos tempos de registo e rigor da informação sobre a atividade letiva, nomeadamente, sumários, planeamento, apresentações, classificações, relatórios, entre outros, através do sistema operativo DIGITALIS (por exemplo). A par, através dos resultados de monitorização obtidos dos indicadores globais do processo, é avaliado anualmente o SIGQ-ISEC Lisboa, com vista à sua melhoria. Para a revisão do sistema contribuirão também alterações legislativas, alterações emanadas pela A3ES e recomendações da tutela.

Um aspeto fundamental da metodologia adotada é a mensuração e a consequente definição de um conjunto de indicadores que permitam acompanhar e monitorizar a execução de cada um dos objetivos estratégicos. Apesar da dificuldade na definição de indicadores capazes de captar eficazmente os objetivos estratégicos estabelecidos cujas metas são, por vezes, de natureza intangível, regista-se uma inegável clareza na definição de mecanismos de acompanhamento e monitorização por forma a medir e avaliar para melhor decidir. Neste âmbito, o desenvolvimento do PDE21-24 é avaliado periodicamente quanto à sua eficácia e eficiência, existindo ações regulares de monitorização e medição para o efeito. Ao longo da sua implementação, será efetuada anualmente a monitorização da sua execução, e a avaliação da consecução dos objetivos estabelecidos, bem como dos resultados obtidos com a sua implementação, em estreita articulação com a prossecução da missão e visão, havendo lugar à revisão e melhoria contínua com base na aprendizagem e conhecimento decorrentes do processo e à introdução de eventuais medidas corretivas, sempre que necessário. Ainda no que se refere ao acompanhamento e monitorização do mesmo, será definido, em conformidade. O Plano da Qualidade que tem por objetivo detalhar as metas e os indicadores de monitorização dos planos de ação que concretizam a estratégia para o desenvolvimento, a garan-

6. MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO, REVISÃO E MELHORIA CONTÍNUA DO SIGQ-ISEC LISBOA

6.

tia da qualidade e a melhoria contínua do ISEC Lisboa e que aborda, de uma forma abrangente e dinâmica, o estabelecimento dos padrões de qualidade para o ISEC Lisboa, no desenvolvimento dos Vetores de Desenvolvimento. Assume, assim, a forma de um plano operacional que desenvolve o programa estratégico de desenvolvimento institucional em planos de ação concretos. A descrição das ações integrantes de cada um dos planos é acompanhada por informação sobre as metodologias a utilizar, pela identificação dos indicadores que permitirão aferir o seu grau de concretização, por metas que fixam as fasquias de qualidade que a Universidade se autoimpõe e pela identificação dos responsáveis pela coordenação e execução das diferentes ações.

A caracterização das ações tem ainda, na calendarização que lhes corresponde, expressa nos tempos de conceção, de desenvolvimento e de monitorização, um elemento relevante para aferir não apenas a sua solidez, mas também a sua exequibilidade. A operacionalização do Plano da Qualidade é da responsabilidade do GAGQ, em estreita articulação com o Conselho de Direção do ISEC Lisboa. Para as ações que visam consubstanciar os objetivos estratégicos e operacionais predefinidos foram estabelecidas esferas de responsabilidade, calendário e metas tendo sido também estipulados os respetivos indicadores de monitorização da realização dessas Ações. Estes aspetos encontram-se sistematizados nos planos de atividades anuais (PAA).

O processo de monitorização inicia-se após aprovação do plano de desenvolvimento estratégico, com a aprovação do Plano da Qualidade baseando-se no seguimento semestral do PAA, em concordância com os procedimentos estabelecidos (Figura 32). O acompanhamento e monitorização são efetuados num primeiro nível pela esfera de responsabilidade definida para cada ação e num segundo nível, semestralmente, ao nível do Conselho de Direção do ISEC Lisboa.



FIGURA 32. ARTICULAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO COM OS DOCUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO PREVISTOS NO SIGQ-ISEC LISBOA.

6. MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO, REVISÃO E MELHORIA CONTÍNUA DO SIGQ-ISEC LISBOA

6.

De forma iterativa, também a análise pela gestão de novos enquadramentos do mercado de ensino superior, novos públicos ou novas áreas de intervenção poderão determinar a revisão do sistema, bem como, a revisão sistemática e o aperfeiçoamento dos diversos regulamentos sobre o ensino e a investigação, sobre a gestão financeira e o funcionamento geral (**Anexo III**). Consideram-se como principais entradas para o processo de revisão:

- a) resultados das análises SWOT realizadas nos vários momentos com as várias partes interessadas internas e externas;
- b) resultados da Monitorização das Ações Preventivas e Corretivas;
- c) planos de Melhorias;
- d) resultados da Análise de Dados;
- e) resultados das Auditorias Internas;
- f) resultados dos inquéritos aplicados no âmbito dos vários macroprocessos;
- g) requisitos normativos e regulamentares das tutelas – MCTES, IGEC, DGES e A3ES;
- h) resultados de revisões pela gestão;
- i) resultados de registo e tratamento de reclamações e não conformidades;
- j) resultados da avaliação de Desempenho dos colaboradores Docentes e não-Docentes;
- k) recolha da informação relativa a diversas questões externas e internas e às partes interessadas, incluindo histórias de sucesso e de falhas;
- l) resultados do funcionamento do Conselho da Qualidade do ISEC Lisboa;
- m) introspeção através de uma análise em profundidade das informações recolhidas;
- n) resultados de outras auditorias, tais como auditorias de segunda e terceira partes, como informação de retorno para implementação de ações corretivas;
- o) alterações de contexto relevantes;
- p) desempenho e eficácia do SIGQ-ISEC Lisboa, incluindo tendências;
- q) identificação de ações para tratar riscos e oportunidades.

Em particular, a abordagem interdisciplinar do Conselho da Qualidade do ISEC Lisboa, enquanto órgão de gestão formado por diversos e distintos elementos, sendo constituído de forma representativa por diversas partes interessadas relevantes, afigura-se como um aspeto essencial para a monitorização e funcionamento do sistema. Importa salientar que, na estrutura governativa do SIGQ-ISEC Lisboa existe também uma Comissão de Acompanhamento do SIGQ, órgão composto por docentes, não docentes e estudantes, no papel de promotores da qualidade no âmbito dos contextos em que atuam nas suas unidades e competências espelhadas anteriormente:

1. Difundir a política da qualidade do ISEC Lisboa;
2. Explicar o papel dos instrumentos e mecanismos do SIGQ-ISEC Lisboa ao serviço da garantia da qualidade;

6. MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO, REVISÃO E MELHORIA CONTÍNUA DO SIGQ-ISEC LISBOA

6.

3. Mediar a comunicação entre a comunidade a que pertencem e as estruturas de coordenação e operacionais do SIGQ-ISEC Lisboa;
4. Liderar iniciativas de melhoria contínua da qualidade no âmbito das suas unidades e jurisdições;
5. Concretizar reflexões periódicas sobre a forma como os instrumentos e os mecanismos do SIGQ-ISEC Lisboa são concebidos, implementados e adotados nas várias vertentes, com base, nomeadamente, na sistematização resultante do relatório anual sobre o funcionamento do SIGQ-ISEC Lisboa;
6. Promover a elaboração de um portfólio de boas práticas que reúna sugestões de melhoria nas várias vertentes, desde que pertinentes e suscetíveis de aplicação geral;
7. Propor a realização de auditorias internas nas várias vertentes, quando os resultados das atividades observadas por inquéritos indiquem a necessidade de análises complementares;
8. Aprovação de relatório anual de acompanhamento do SIGQ-ISEC Lisboa, ouvido o GAGQ.

Anualmente a Comissão de Acompanhamento do SIGQ-ISEC Lisboa, em articulação com o GAGQ e parceiros externos, elabora um relatório de acompanhamento (meta-avaliação) do SIGQ-ISEC Lisboa que, tem como objetivo proceder à avaliação do grau de concretização do Sistema Interno de Garantia da Qualidade e a reflexão sobre os resultados obtidos nas várias dimensões, macroprocessos e indicadores estabelecidos no presente Manual. Este relatório é co-elaborado e aprovado pela Comissão de Acompanhamento do SIGQ-ISEC Lisboa, e analisa o grau de cumprimento e o desempenho do ISEC Lisboa em cada um dos indicadores referidos nos capítulos anteriores, daí retirando as respetivas conclusões e propondo as melhorias consideradas necessárias, numa lógica de melhoria contínua do próprio sistema e do desempenho da instituição. Este relatório de acompanhamento do SIGQ-ISEC Lisboa é, depois ele próprio vertido em novo plano de melhoria prevendo todas as ações de melhoria a implementar, respetivas metas, indicadores de desempenho, responsáveis e prazos. Deste relatório é dado conhecimento a toda a comunidade académica e partes interessadas, incluindo externas, dado que o mesmo é livremente disponibilizado no sítio de internet do ISEC Lisboa.

O culminar deste processo resulta então, na revisão pela gestão do SIGQ-ISEC Lisboa, que é efetuada anualmente, com o envolvimento de vários responsáveis da gestão de topo, designadamente em sede de Conselho de Direção. Esta revisão, traduz-se num pilar fundamental de avaliação de desempenho do SIGQ-ISEC Lisboa e do próprio GAGQ, sendo realizada ao mais alto nível da estrutura, e tem como principal objetivo assegurar formalmente que o sistema se mantém devidamente atualizado e enquadrado no que é a estratégia de desenvolvimento assente na qualidade. Esta representa-se como uma importante atividade, associada ao objetivo de melhoria contínua, com enfoque sobre uma avaliação da eficácia do sistema implementado. O resultado prende-se com o comprometimento da gestão para com a eficácia do SIGQ-ISEC Lisboa.

CONSOLIDAÇÃO E DIFUSÃO DE BOAS PRÁTICAS

7.



7. CONSOLIDAÇÃO E DIFUSÃO DE BOAS PRÁTICAS

7.

Os valores do ISEC Lisboa (Partilha, Integridade, Qualidade e Inovação) são vetores-chave ao seu desenvolvimento e prosperidade, sendo constantes nas suas práticas e na sua política de atuação. Como tal, a recolha e o respetivo tratamento de informação são vitais para o seu regular e eficiente funcionamento, bem como para a sua melhoria contínua, estruturada e sustentada, nomeadamente através dos instrumentos de monitorização e acompanhamento definidos **(Anexo VII)**.

Promover a identificação e difusão de boas práticas de modo a desenvolver e consolidar a Cultura da Qualidade do ISEC Lisboa, evita a perda de conhecimento e promove equipas disciplinadas, análise de desempenho, reflexão sobre as ações desencadeadas, e definição de ações de correção e corretivas, motivando adicionalmente o envolvimento de todos os intervenientes, os quais de forma retrospectiva reconhecem a evolução da Instituição, a consolidação efetiva e difusão de boas práticas, apresentando-se como agentes desencadeadores da própria evolução e da mudança organizacional.

Face à implementação do SIGQ-ISEC Lisboa, a tomada de decisão é ponderada e alicerçada em informação fiável, relevante e com significado, só sendo possível por existirem mecanismos internos de recolha de informação, tratamento e difusão, sólidos, coerentes e bem compreendidos por todos. Reconhecendo a importância, da consolidação e difusão de boas práticas, como vital para a sua prosperidade institucional, o ISEC Lisboa tem vindo a desenvolver um sistema de gestão da informação unificado que implementa e acompanha estes mecanismos.

REFERÊNCIAS

R.

REFERÊNCIAS

R.

- A3ES (2017). Guião para elaboração do relatório de avaliação institucional - Ensino Universitário, V1.0, junho.
- A3ES (2017). Manual para o processo de Avaliação Institucional no Ensino Superior, V1.0, janeiro.
- A3ES (2016). Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade – Manual para o processo de auditoria, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), V1.2, Outubro 2016.
- A3ES (2016). Referenciais para os Sistemas de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (adaptada aos ESG 2015, versão de outubro).
- A3ES (2013). Regulamento Número 392/2013 - A3ES (Aprova o regime dos procedimentos de avaliação e de acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos).
- A3ES (2010). Indicadores de Desempenho para Apoiar os Processos de Avaliação e Acreditação de Ciclo de Estudos - Cláudia S. Sarrico, abril de 2010.
- A3ES, Glossário da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (n/d), disponível em: <http://www.a3es.pt/sites/default/files/Gloss%C3%A1rio%20A3ES.pdf>
- Decreto-lei n.º 369/2007 (institui a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior – A3ES).
- ENQA (2015). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Revised ESG approved by the Ministerial Conference in Yerevan, on 14-15 May 2015: European Association for Quality Assurance in Higher Education.
- ESG 2015 (2015). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, Brussels, Belgium.
- ISO9000:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade – fundamentos e vocabulário (2015).
- ISO9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade – requisitos (2015).
- ISO9002:2018 – Sistemas de Gestão da Qualidades: linhas de orientação para a aplicação da ISO 9001:2015 (2018).
- ISO9004:2011 – Gestão do Sucesso Sustentado numa Organização. Uma abordagem da Gestão pela Qualidade (2011).
- ISO 19011:2018 – Guidelines for auditing management systems (2018).
- Ferreira, E.C.C. (2019), A importância das Instituições de Ensino Superior no Desenvolvimento Regional em Portugal, Tese de Doutoramento, Universidade de Évora.
- Pires, António Ramos (2019). Qualidade no Ensino Superior. 1ª Edição. Edições Sílabo. Lisboa.
- Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior – RJAES (2019) – Lei n.º 94/2019 - Diário da República Número 169/2019, Série I de 2019-09-04
- Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior – RJIES (2016) – Lei n.º 42/2016 - Diário da República Número 248/2016, Série I de 2016-12-28
- Santos, Sérgio Machado (2011). Análise comparativa dos processos europeus para a avaliação e certificação de sistemas internos de garantia da qualidade. Coleção/Série A3ES READINGS Número 1; Lisboa: A3ES.

REFERÊNCIAS

R.

- Santos, Sérgio Machado (2011). *Cultura de Qualidade nas Instituições de Ensino Superior: Política de Garantia da Qualidade - Os Primeiros Passos*. Lisboa: Escola de Superior de Educação. Instituto Politécnico de Lisboa.
- Santos, Sérgio Machado (2011). *Processo de Auditoria Institucional: Projeto de Manual*. Lisboa: Conselho Consultivo da A3ES.
- Santos, Sérgio Machado (2011). *Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Agências de Avaliação e Acreditação*. Coleção/Série A3ES READINGS n.º 2; Lisboa: A3ES.
- Santos, Sérgio Machado (2009). *Análise Comparativa dos Processos Europeus para a Avaliação e Certificação de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade (Versão 1.0)*. Lisboa: Documento de Trabalho preparado para a A3ES.
- Secretariado para a Modernização Administrativa (1997). *Carta Ética da Administração Pública – Dez Princípios Éticos da Administração Pública*.

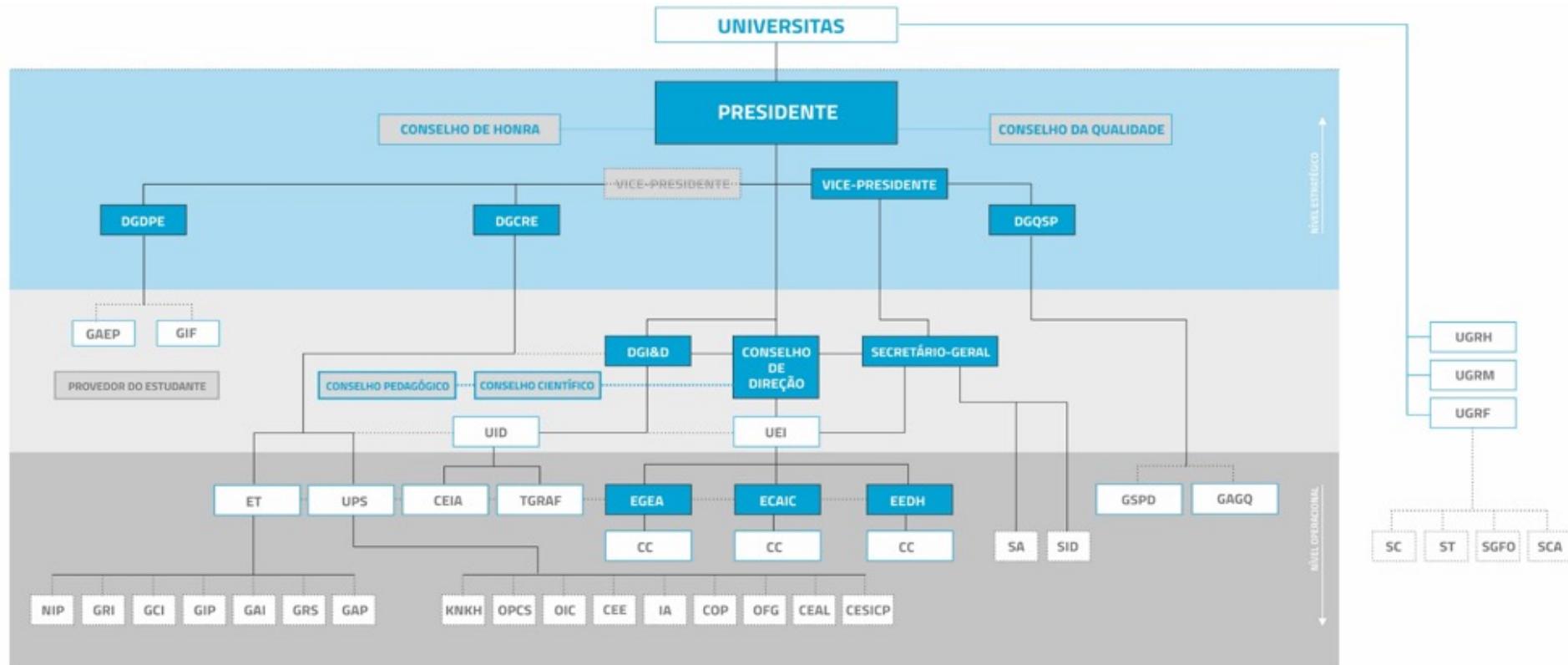
ANEXOS

A.

ÍNDICE DE ANEXOS

A.

ANEXO I	ORGANOGRAMA DO ISEC LISBOA	126
ANEXO II	ORGANOGRAMA DO ISEC LISBOA E SUAS INTERAÇÕES NO DOMÍNIO DO SIGQ-ISEC LISBOA	127
ANEXO III	MAPA DE REGULAMENTOS DO ISEC LISBOA E MAPA DE RESPONSABILIDADES, PRAZOS E CALENDARIZAÇÃO RELATIVA À APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO	128
ANEXO IV	MACROPROCESSOS: ENTRADAS, SAÍDAS, DOCUMENTOS DE SUPORTE E RESPONSÁVEL	131
ANEXO V	MATRIZ DE IDENTIFICAÇÃO DE PARTES INTERESSADAS RELEVANTES	134
ANEXO VI	MATRIZ DE CORRESPONDÊNCIAS: MACROPROCESSOS, REFERENCIAIS A3ES E REQUISITOS ISO 9001:2015	140
ANEXO VII	INSTRUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO SIGQ- ISEC LISBOA	142



ORGANOGRAMA_ISEC_LISBOA_V1.0_2020

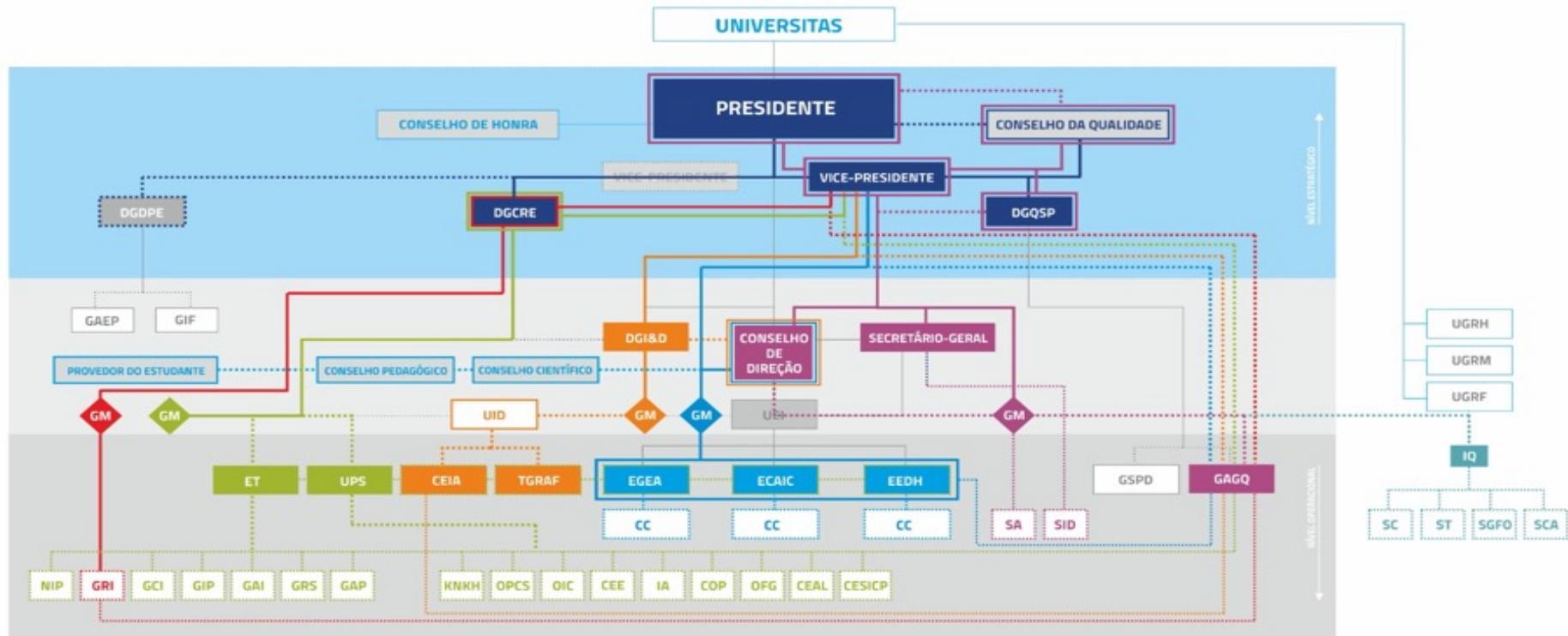
SIGLAS E ABBREVIATURAS

DGDPE - Direção-Geral de Desenvolvimento e Planeamento Estratégico | DGCRE - Direção-Geral de Comunicação e Relações Externas | DGQSP - Direção-Geral de Qualidade, Segurança e Privacidade
 GAEP - Gabinete de Apoio, Estudos e Planeamento | GIF - Gabinete de Inovação e Financiamentos | GAGQ - Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade | GSPD - Gabinete de Segurança e Proteção de Dados
 DGI&D - Direção-Geral de Investigação & Desenvolvimento | UID - Unidades de Ensino e Investigação | UEI - Unidades de Ensino e Investigação | ET - Estruturas Técnicas | UPS - Unidades de Prestação de Serviços
 CEIA - Centro de Estudos e Investigação Aplicada | TGRAF - Centro Internacional de Estudos e Investigação em Tecnologias Gráficas e Comunicação Científica | EGEA - Escola de Gestão, Engenharia e Aeronáutica | ECAIC - Escola de Comunicação, Artes e Indústrias Criativas
 EEDH - Escola de Educação e Desenvolvimento Humano | CC - Comissão Científica | NIP - Núcleo de Inovação Pedagógica | GRI - Gabinete de Relações Internacionais | GCI - Gabinete de Comunicação e Imagem | GAI - Gabinete de Apoio Informático
 GRS - Gabinete de Responsabilidade Social | GAP - Gabinete de Apoio Psicológico | KNKH - Rede Know Now Know How | OPCS - Observatório da Proteção Civil e Segurança | OIC - Observatório das Indústrias Criativas | CEE - Centro de Estudos e Engenharia
 IA - ISEC Academy | COP - Clínica de Óptica e Optometria | OFG - Oficina Gráfica | CEAL - Centro de Estudos da Administração Local | CESICP - Centro de Estudos de Segurança da Informação, Cibersegurança e Privacidade | SA - Serviços Académicos
 SID - Serviços de Informação e Documentação
 UGRH - Unidade de Gestão de Recursos Humanos
 UGRM - Unidade de Gestão de Recursos Materiais
 UGRF - Unidade de Gestão de Recursos Financeiros
 SC - Serviços de Contabilidade
 ST - Serviços de Tesouraria
 SGFO - Serviços de Gestão Financeira e Orçamentação
 SCA - Serviços de Compras e Aprovisionamento

FIGURA I.I. ORGANOGAMA DO ISEC LISBOA

ANEXOS II

A.



ORGANOGRAMA_ISEC_LISBOA_SIGQ_V1.0_NOVEMBRO_2020

ORGANOGRAMA DA QUALIDADE (SIGQS E CÓDIGOS DE CDR)

GM - Gestor de Macroprocesso
IQ - Interlocutores da Qualidade

Macroprocessos de Qualidade:

- Macroprocesso de Gestão Estratégica (Azul escuro)
- Macroprocesso de Ensino / Aprendizagem (Azul claro)
- Macroprocesso de Ligação à Comunidade (Verde)
- Macroprocesso de Suporte (Ciano)
- Macroprocesso de Gestão da Qualidade (Roxo)
- Macroprocesso de Investigação e Desenvolvimento (Laranja)
- Macroprocesso de Internacionalização (Vermelho)

SIGQS E ABRÉVIATURAS:

DGDPPE - Direção-Geral de Desenvolvimento e Planeamento Estratégico | DGCRE - Direção-Geral de Comunicação e Relações Externas | DGQSP - Direção-Geral de Qualidade, Segurança e Privacidade
 GAEP - Gabinete de Apoio, Estudos e Planeamento | GIF - Gabinete de Inovação e Financiamentos | GAGQ - Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade | GSPD - Gabinete de Segurança e Proteção de Dados
 DG&D - Direção-Geral de Investigação & Desenvolvimento | UID - Unidades de Investigação e Desenvolvimento | UEI - Unidades de Ensino e Investigação | ET - Estruturas Técnicas | UPS - Unidades de Prestação de Serviços
 CEIA - Centro de Estudos e Investigação Aplicada | TGRAF - Centro Internacional de Estudos e Investigação em Tecnologias Gráficas e Comunicação Científica | EGEA - Escola de Gestão, Engenharia e Aeronáutica | ECAIC - Escola de Comunicação, Artes e Indústrias Criativas
 EEDH - Escola de Educação e Desenvolvimento Humano | CC - Comissão Científica | NIP - Núcleo de Inovação Pedagógica | GRI - Gabinete de Relações Internacionais | GI - Gabinete de Comunicação e Imagem | GAI - Gabinete de Apoio Informático
 GRS - Gabinete de Responsabilidade Social | GAP - Gabinete de Apoio Psicológico | KNKH - Rede Know Now Know How | OPCS - Observatório da Proteção Civil e Segurança | OIC - Observatório das Indústrias Criativas | CEE - Centro de Estudos e Engenharia
 IA - ISEC Academy | COP - Clínica de Óptica e Optometria | DFG - Oficina Gráfica | CEAL - Centro de Estudos da Administração Local | CESICP - Centro de Estudos de Segurança da Informação, Cibersegurança e Privacidade | SA - Serviços Académicos
 SID - Serviços de Informação e Documentação

UGRH - Unidade de Gestão de Recursos Humanos
UGRM - Unidade de Gestão de Recursos Materiais
UGRF - Unidade de Gestão de Recursos Financeiros
SC - Serviços de Contabilidade
ST - Serviços de Tesouraria
SGFO - Serviços de Gestão Financeira e Orçamentação
SCA - Serviços de Compras e Aprovisionamento

FIGURA II.I. ORGANOGAMA DO ISEC LISBOA E SUAS INTERAÇÕES NO DOMÍNIO DO SIGQ-ISEC LISBOA

ANEXO III

QUADRO III. MAPA DE REGULAMENTOS DO ISEC-LISBOA (GERAL, ESTUDANTES E DOCENTES) E MAPA DE RESPONSABILIDADES, PRAZOS E CALENDARIZAÇÃO RELATIVA À APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO

MACROPROCESSO	ITEM	RESPONSABILIDADE	PERIODICIDADE
POLÍTICAS E PLANOS			
GESTÃO ESTRATÉGICA	Estatutos do Instituto Superior de Educação e Ciências	Conselho de Direção e Universitas	Sem periodicidade definida
	Plano de Desenvolvimento Estratégico do ISEC Lisboa	Conselho de Direção	Quadrienal
	Plano de Atividades do ISEC Lisboa	Conselho de Direção	Anual
	Plano de Atividades do Serviço/Gabinete	Diretor(a) ou Coordenador(a) do Serviço/Gabinete	15 de outubro
	Política e Práticas de Gestão - As Pessoas	Universitas	Triannual
GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Plano da Qualidade	GAGQ	Anual
	Política da Qualidade do ISEC Lisboa	Conselho de qualidade	Anual
I&DT	Política Científica do ISEC Lisboa	DGID e Conselho de Direção	Bianual
LIGAÇÃO À COMUNIDADE	Carta Social do ISEC Lisboa	Conselho de qualidade	Triannual
INTERNACIONALIZAÇÃO	Política de Internacionalização	Conselho de qualidade	Triannual
RECURSOS HUMANOS	Plano de Formação do Pessoal Docente	Direção de Recursos Humanos	Triannual
	Plano de Formação do Pessoal Não Docente	Direção de Recursos Humanos	Triannual
REGULAMENTOS			
GESTÃO ESTRATÉGICA	Regulamento Geral do ISEC Lisboa	Secretário-geral	Triannual
	Regulamento Interno da Escola de Educação e Desenvolvimento Humano do ISEC Lisboa	Diretor de Escola	Triannual
	Regulamento Interno da Escola de Gestão, Engenharias e Aeronáutica do ISEC Lisboa	Diretor de Escola	Triannual
	Regulamento Interno da Escola de Comunicação, Artes e Indústrias Criativas do ISEC Lisboa	Diretor de Escola	Triannual
	Regulamento Interno do Concelho Pedagógico	Presidente CP	Triannual
	Regulamento Interno do Concelho Técnico Científico	Presidente CTC	Triannual
	Regulamento para Eleição dos Representantes para o CTC	Conselho Técnico-Científico	Triannual
	Regulamento para Eleição dos Representantes do Corpo Docente dos CP do ISEC Lisboa	Conselho Pedagógico	Triannual
GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Regulamento do Sistema de Garantia da Qualidade do ISEC Lisboa	GAGQ e Grupo Gestão Macroprocessos	Triannual

ANEXO III

A.

MACROPROCESSO	ITEM	RESPONSABILIDADE	PERIODICIDADE
ENSINO-APRENDIZAGEM	Regulamento dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais do ISEC Lisboa	Conselho Técnico-Científico Conselho Pedagógico	Triannual
	Regulamento Geral dos Ciclos de Estudos de Licenciatura do ISEC Lisboa	Conselho Técnico-Científico Conselho Pedagógico	Triannual
	Regulamento Geral dos Ciclos de Estudos de Mestrado do ISEC Lisboa	Coordenadores de Curso Conselho Técnico-Científico	Triannual
	Regulamento dos Concursos Especiais para Acesso e Ingresso no Ensino Superior	Secretário-geral	Triannual
	Regulamento de provas especificamente destinadas a avaliar a capacidade para a frequência do ensino superior dos maiores de 23 anos	Secretário-geral	Triannual
	Regulamento de Reingresso e Mudança de par instituição/curso	Secretário-geral	Triannual
	Regulamento para Creditação de Competências Académicas e Profissionais nos Cursos Técnicos Superiores Profissionais e nos 1.º e 2.º Ciclos de Estudo do ISEC Lisboa	Secretário-geral	Triannual
	Regulamento do Estudante Internacional do ISEC Lisboa	Conselho Técnico-Científico	Triannual
	Regulamento de Inscrição em Unidades Curriculares Isoladas	Secretário-geral	Triannual
	Regulamento de Formação em Contexto de Trabalho CTeSP do ISEC Lisboa	Secretário-geral	Triannual
	Regulamento do Regime do Estudante a Tempo Parcial do ISEC Lisboa	Secretário-geral	Triannual
	Regulamento do Estudante com Necessidades Educativas Especiais do ISEC Lisboa	Secretário-geral	Triannual
	Regulamento Disciplinar dos Estudantes do ISEC Lisboa	Secretário-geral	Triannual
	Regulamento Geral dos Serviços Académicos do ISEC Lisboa	Secretário-geral	Triannual
	Regulamento ISEC AWARDS	Conselho de Direção	Triannual
I&DT	Regulamento interno de funcionamento da DGID	DGID	Triannual
	Regulamento do Concurso de Projetos de investigação do ISEC Lisboa	DGID	Annual

ANEXO III

A.

MACROPROCESSO	ITEM	RESPONSABILIDADE	PERIODICIDADE
LIGAÇÃO À COMUNIDADE	Regulamento Interno do Gabinete de Responsabilidade Social	Unidade de Prestação de Serviços	Triannual
	Regulamento de Prestação de Serviços à Comunidade	Conselho de Direção	Annual
	Regulamento de cada Unidade de Prestação de Serviços à Comunidade	Unidade de Prestação de Serviços	Triannual
	Regulamento interno do GIP	GIP	Triannual
INTERNACIONALIZAÇÃO	Regulamento de Mobilidade ERASMUS+ Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida	GRI	Triannual
	Regulamento de atribuição de Bolsas de Mobilidade UNIVERSITAS	GRI	Triannual
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Regulamento de Avaliação do Desempenho dos Docentes (RADD) do ISEC Lisboa	Conselho Coordenador de Avaliação do Desempenho Docente	Triannual
	Regulamento de Avaliação do Desempenho dos Não Docentes (RADD) do ISEC Lisboa	Conselho Coordenador de Avaliação do Desempenho Não Docente	Triannual
GESTÃO FINANCEIRA	Regulamento Financeiro do ISEC Lisboa	Secretário-Geral e Direção Financeira UNIVERSITAS	Annual
GESTÃO DE RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS	Regulamento da Biblioteca Campus do ISEC Lisboa	Secretário-geral	Triannual
	Regulamento de Estacionamento do Campus Académico do Lumiar	SAF	Triannual
	Regulamento de Deslocações de Docentes e Não Docentes no Território Nacional e no Estrangeiro	SAF	Triannual
GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO	Regulamento Geral da Proteção de Dados	Encarregado da proteção de Dados	Triannual
	Regulamento interno do GCI	GCI	Triannual
MANUAIS			
ENSINO-APRENDIZAGEM	Manual de Acolhimento do Estudante	GAEP	Annual
	Guia Acesso Moodle	GAEP	Annual
	Guia Acesso Portal de Candidaturas Online	GAEP+SA	Annual
	10 Dicas para estudar Online	GAEP	Annual
	Orientações para combater o isolamento	GAEP	Annual
	Regulamento do provedor do estudante	Provedor do Estudante	Annual
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Manual de Acolhimento dos Colaboradores (Docentes e Não Docentes)	RH	Annual
	Manual do Docente	RH	Annual
	Guia para Docentes – Ensino à Distância	GAEP	Annual

ANEXO IV

A.

QUADRO IV. MACROPROCESSOS: ENTRADAS, SAÍDAS, DOCUMENTOS DE SUPORTE E RESPONSÁVEL

MACROPROCESSOS	ENTRADAS	SAÍDAS	DOCUMENTOS DE SUPORTE	RESPONSÁVEL
GESTÃO ESTRATÉGICA	Missão, Visão e Valores ISEC Lisboa	Relatório Anual de Atividades	Plano de Desenvolvimento Estratégico ISEC Lisboa Plano Anual de Atividades	Entidade instituidora Cooperadores
	Plano Anual de Atividades	Relatórios de avaliações institucionais		
	Plano de Desenvolvimento estratégico	Relatório e contas		
	Outros planos do ISEC Lisboa	Atas das reuniões dos órgãos consultivos e de gestão		
GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Referenciais normativos e regulamentares	Relatório de Atividades	Plano de Desenvolvimento Estratégico ISEC Lisboa Plano Anual de Atividades Plano da Qualidade	CQ GAGQ
	Orientações da A3ES	Relatórios de avaliações institucionais		
	Manual da Qualidade	Monitorização Pedagógica		
	Regulamentos internos ISEC Lisboa	Atas das reuniões dos órgãos consultivos e de gestão		
ENSINO-APRENDIZAGEM	Referenciais normativos e regulamentares	Ofertas formativas diferenciadores	Procedimentos da qualidade Relatórios para a A3ES Outros relatórios de avaliação Idem	Direção ISEC Lisboa Diretores de Escolas GAGQ Idem
	Orientações da A3ES	Decisões de acreditação		
	Orientações da tutela	Ferramentas de divulgação da oferta formativa		
	Resultados do processo de avaliação dos cursos	Admissão, inscrição, acolhimento e frequência de estudantes		
	Relatórios de monitorização pedagógica	Relatórios de monitorização pedagógica		
	Sugestões e reclamações	Atas das reuniões dos órgãos consultivos e de gestão		
I&DT	Missão, Visão e Valores ISEC Lisboa	Relatório Anual de Atividades Relatório e contas Relatórios de avaliações institucionais Atas das reuniões dos órgãos consultivos e de gestão	Plano de Desenvolvimento Estratégico ISEC Lisboa Plano Anual de Atividades Procedimentos da qualidade Outros relatórios de avaliação	DGID Direção ISEC Lisboa Diretores de Escolas GAGQ Centros de Investigação
	Plano de Desenvolvimento estratégico			
	Plano Anual de Atividades			
	Outros planos do ISEC Lisboa			
	Relatórios de Atividade FCT			
	Normas FCT			
	Candidaturas a Projetos de Investigação			
	Resultados da avaliação FCT			

ANEXO IV

A.

MACROPROCESSOS	ENTRADAS	SAÍDAS	DOCUMENTOS DE SUPORTE	RESPONSÁVEL	
LIGAÇÃO À COMUNIDADE	Plano de Desenvolvimento estratégico	Relatório e contas	Plano Anual de Atividades Procedimentos da qualidade Outros relatórios de avaliação	Direção ISEC Lisboa Diretores de Escolas GAGQ	
	Plano Anual de Atividades	Relatórios de avaliações institucionais			
	Outros planos do ISEC Lisboa	Atas das reuniões dos órgãos consultivos e de gestão			
	Necessidades da sociedade	Ofertas ajustadas às necessidades identificadas			
INTERNACIONALIZAÇÃO	Plano de Desenvolvimento estratégico	Relatório e contas	Plano Anual de Atividades Procedimentos da qualidade Outros relatórios de avaliação Atividades de eventos Parcerias e protocolos estabelecidos	Direção ISEC Lisboa Diretores de Escolas GAGQ GRI	
	Plano Anual de Atividades	Relatórios de avaliações institucionais			
	Outros planos do ISEC Lisboa	Atas das reuniões dos órgãos consultivos e de gestão			
	Incoming - Processos de mobilidade (estudantes, docentes e não-docentes)	Outgoing - Processos de mobilidade (estudantes, docentes e não-docentes)			
	Participação em projetos, congressos, eventos, atividades internacionais	Participação de docentes estrangeiros em atividades de ensino			Acordos/Parcerias e protocolos Oferta formativa em inglês
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Avaliação de competências	Recursos humanos contratados	Manuais de Procedimentos Regulamentos	Direção ISEC Lisboa Coordenação dos RH GAGQ	
	Necessidade de recursos humanos	Plano de formação			
	Necessidades particulares de formação	Seleção de fornecedores			
RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS	Plano de atividades	Relatório de atividades	Manuais de Procedimentos Regulamentos	Coordenação Serviços GAGQ	
	Necessidades de apoio aos estudantes	Planos de manutenção e respetivos registos			
	Necessidades operacionais, de equipamentos e infraestruturas	Registo de intervenção			
GESTÃO FINANCEIRA	Plano de Atividades	Relatório de atividades	Manuais de Procedimentos Regulamentos	UNIVERSITAS Direção ISEC Lisboa	
		Relatório e Contas ISEC Lisboa			

ANEXO IV

A.

MACROPROCESSOS	ENTRADAS	SAÍDAS	DOCUMENTOS DE SUPORTE	RESPONSÁVEL
GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO	Plano de atividades	Relatório de atividades	Manuais de Procedimentos Regulamentos	Direção ISEC Lisboa Coordenação GCI GAGQ
	Necessidades de apoio aos estudantes	Planos de manutenção e respetivos registos		
	Necessidades de comunicação	Meios de comunicação e imagem		
	Aplicações informáticas e software	Sistemas e plataformas informáticas		
	Necessidade de retenção de informação documentada	Bases de dados operacionais		
	Necessidade da existência de procedimentos e registos	Relatórios de controlo e gestão		
Procedimentos e Registos				

ANEXO V

A.

QUADRO V.I MATRIZ DE IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS RELEVANTES (INTERNAS – ENTIDADE INSTITUIDORA E COOPERADORES)

PARTES INTERESSADAS RELEVANTES	NECESSIDADES E EXPETATIVAS (REQUISITOS)	INSTRUMENTO DE MONITORIZAÇÃO	PARTICIPAÇÃO EM ÓRGÃOS DE GESTÃO E CONSULTIVOS
INTERNAS			
GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO	Crescimento e rentabilidade sustentados	Relatório Anual de Atividades	CTC
	Cumprimento da estratégia institucional	Plano de Desenvolvimento Estratégico	CQ
		Relatório Anual	
	Cumprimento dos requisitos normativos e legais	Parecer do CTC sobre o Relatório Atividades Anual	GAGQ
Ética, Integridade e Transparência	Parecer do CTC sobre o Plano de Atividades		

QUADRO V.II MATRIZ DAS PARTES INTERESSADAS RELEVANTES (INTERNAS – DOCENTES)

PARTES INTERESSADAS RELEVANTES	NECESSIDADES E EXPETATIVAS (REQUISITOS)	INSTRUMENTO DE MONITORIZAÇÃO	PARTICIPAÇÃO EM ÓRGÃOS DE GESTÃO E CONSULTIVOS
INTERNAS			
DOCENTES E INVESTIGADORES	Cumprimento dos requisitos contratuais	Avaliação do Desempenho Docente	GAGQ
	Equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho	Relatórios de Monitorização Pedagógica	CTC
	Disponibilidade e qualidade dos espaços letivos	Relatórios de autoavaliação de cursos e dos processos A3ES	CP
	Disponibilidade e qualidade dos equipamentos pedagógicos adequados	Relatórios de autoavaliação institucional	CC
	Afetação de serviço letivo	Reuniões dos órgãos de gestão e consultivos	CTC
	Afetação de serviço da componente não letiva	Sugestões, reclamações e não conformidades	CQ
	Apoio a atividades de investigação	Regulamentos internos	CG Diretores de Escola Coordenadores de curso
	Disponibilidade para participação em seminários, conferências, palestras (nacionais e internacionais)		
	Disponibilidade e qualidade dos equipamentos e serviços de informação, infraestruturas informáticas e similares		

ANEXO V

A.

PARTES INTERESSADAS RELEVANTES	NECESSIDADES E EXPETATIVAS (REQUISITOS)	INSTRUMENTO DE MONITORIZAÇÃO	PARTICIPAÇÃO EM ÓRGÃOS DE GESTÃO E CONSULTIVOS
INTERNAS			
	Participação em programas de mobilidade		
	Distribuição do serviço docente e planeamento do serviço letivo		
	Integração e envolvimento nos processos de decisão em que estão envolvidos		
	Abertura e possibilidade de participação em órgãos de gestão e consultivos		
	Satisfação com os serviços prestados pelo ISEC Lisboa		
	Incentivo à participação em projetos e atividades de investigação		
	Acompanhamento estruturante aos projetos e atividades de investigação		
	Reconhecimento do serviço docente realizado		
	Reconhecimento do serviço profissional		
	Disponibilidade para participação em atividades paralelas na instituição (i.e., voluntariado)		
	Disponibilidade de serviços de alimentação		
	Segurança e saúde no trabalho		
	Segurança e limpeza do Campus		
	Ética, Integridade e Transparência		

ANEXO V

A.

QUADRO V.III MATRIZ DAS PARTES INTERESSADAS RELEVANTES (INTERNAS – ESTUDANTES)

PARTES INTERESSADAS RELEVANTES	NECESSIDADES E EXPETATIVAS (REQUISITOS)	INSTRUMENTO DE MONITORIZAÇÃO	PARTICIPAÇÃO EM ÓRGÃOS DE GESTÃO E CONSULTIVOS
INTERNAS			
ESTUDANTES	Competência do corpo docente (pedagógica e científica)	Inquéritos (i.e., Novos Estudantes e Monitorização Pedagógica Semestral)	GCI
	Disponibilidade e qualidade dos espaços letivos e equipamentos pedagógicos		CQ
	Satisfação com os serviços prestados pelo ISEC Lisboa	Reuniões de órgãos de gestão e órgãos consultivos	GAGQ CP GRS CTC
	Acesso a ação social (direta e indireta)		
	Proteção ambiental e responsabilidade social		
	Cumprimento das FUC		
	Cumprimentos do planeamento letivo (sumários, notas, horários, reservas, outros)		
	Planeamento do ano letivo de forma atempada		
	Disponibilidade de apoio ao estudo (salas de apoio ao estudo, biblioteca, outros)		
	Mecanismos disponíveis para a sua avaliação/opinião		
	Sistema de gestão da informação e divulgação eficaz		
	Participação em projetos de investigação		
	Participação em programas de mobilidade		
	Abertura e possibilidade de participação em órgãos de gestão e consultivos		
	Disponibilidade e qualidade dos equipamentos e serviços de informação, infraestruturas informáticas e similares	Inquéritos (i.e., Novos Estudantes e Monitorização Pedagógica Semestral) Reuniões de órgãos de gestão e órgãos consultivos	GCI CQ GAGQ CP GRS CTC
	Disponibilidade para participação em atividades paralelas na instituição (i.e., voluntariado)		
	Programas de acolhimento e integração		
	Reconhecimento de mérito académico		
	Apoio psicossocial		
	Apoio a estudantes com necessidades educativas especiais		

ANEXO V

A.

QUADRO V.IV MATRIZ DAS PARTES INTERESSADAS RELEVANTES (INTERNAS – COLABORADORES NÃO-DOCENTES)

PARTES INTERESSADAS RELEVANTES	NECESSIDADES E EXPETATIVAS (REQUISITOS)	INSTRUMENTO DE MONITORIZAÇÃO	PARTICIPAÇÃO EM ÓRGÃOS DE GESTÃO E CONSULTIVOS
INTERNAS			
COLABORADORES NÃO-DOCENTES	Empregabilidade		
	Interação entre o aluno e a Instituição		
	Serviços académicos e tratamento administrativo de documentos		
	Disponibilidade de serviços de alimentação		
	Segurança e saúde no trabalho		
	Segurança e limpeza do Campus		
	Ética, Integridade e Transparência		
	Cumprimento dos requisitos contratuais	Inquérito de Satisfação	
	Equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho	Avaliação da eficácia formativa	
	Disponibilidade e qualidade dos espaços comuns do Campus	Diagnóstico de necessidades de formação	
	Disponibilidade para participação em seminários, conferências, palestras (nacionais e internacionais)	Reuniões dos órgãos de gestão e consultivos	
	Disponibilidade e qualidade dos equipamentos e serviços de informação, infraestruturas informáticas e similares	Notas internas	
	Participação em programas de mobilidade		CQ CG CD GAGQ
	Motivação		
	Satisfação com as funções desempenhadas		
	Estabilidade profissional		
	Plano de formação profissional ajustado às suas expetativas	Elogios, sugestões e reclamações	
	Reconhecimento do desempenho da sua atividade profissional		
	Integração e envolvimento nos processos de decisão em que estão envolvidos		
Formação profissional			

ANEXO V

QUADRO V.IV MATRIZ DAS PARTES INTERESSADAS RELEVANTES (INTERNAS – COLABORADORES NÃO-DOCENTES)

PARTES INTERESSADAS RELEVANTES	NECESSIDADES E EXPETATIVAS (REQUISITOS)	INSTRUMENTO DE MONITORIZAÇÃO	PARTICIPAÇÃO EM ÓRGÃOS DE GESTÃO E CONSULTIVOS
INTERNAS			
COLABORADORES NÃO-DOCENTES	Abertura e possibilidade de participação em órgãos de gestão e consultivos	Inquérito de Satisfação Reunião dos órgãos de gestão e consultivos	CQ CG CD GAGQ GRS
	Disponibilidade de serviços de alimentação		
	Segurança e saúde no trabalho		
	Segurança e limpeza do Campus		
	Proteção ambiental e responsabilidade social		
	Ética, Integridade e Transparência		

QUADRO V.V MATRIZ DAS PARTES INTERESSADAS RELEVANTES (EXTERNAS – 1 DE 2)

PARTES INTERESSADAS RELEVANTES	NECESSIDADES E EXPETATIVAS (REQUISITOS)	INSTRUMENTO DE MONITORIZAÇÃO	PARTICIPAÇÃO EM ÓRGÃOS DE GESTÃO E CONSULTIVOS
EXTERNAS			
A3ES / MCTES / IGEC / DGES	Garantia da Qualidade no Ensino Superior	Relatórios internos produzidos	N/A
	Integração no Sistema de Ensino Superior Português	Inquéritos de Monitorização Pedagógica	
	Cumprimento dos requisitos legais relacionados com a integração no Sistema de Ensino Superior Português	Relatórios de autoavaliação de cursos e dos processos A3ES	
		Relatórios de autoavaliação institucional	
	Participação periódica nos processos de avaliação externos	Relatórios ACEF, PERA e NCE	
Ética, Integridade e Transparência	Relatórios produzidos no âmbito de atuação e/ou visitas das respetivas Instituições e/ou de <i>follow-up</i> do SIGQ		
FCT/ ADHP / FEANI / OET	Garantia da qualidade na Investigação&Desenvolvimento	Relatórios de Atividades das Unidades de Investigação	N/A
	Correta utilização dos recursos financeiros e existência de mecanismos antifraude	Planos de Atividades Anuais	
	Ética, Integridade e Transparência	Relatórios de Atividades Anuais	

ANEXO V

A.

QUADRO V.VI MATRIZ DAS PARTES INTERESSADAS RELEVANTES (EXTERNAS – 2 DE 2)

PARTES INTERESSADAS RELEVANTES	NECESSIDADES E EXPETATIVAS (REQUISITOS)	INSTRUMENTO DE MONITORIZAÇÃO	PARTICIPAÇÃO EM ÓRGÃOS DE GESTÃO E CONSULTIVOS
EXTERNAS			
CANDIDATOS	Informação sobre oferta formativa	Reuniões dos órgãos consultivos	N/A
	Facilidade do processo de inscrição		
	Ética, Integridade e Transparência		
DIPLOMADOS	Apoio na inserção do mercado de trabalho	Inquéritos	N/A
	Ofertas de estágio	Reuniões dos órgãos consultivos	
	Integração na rede de antigos estudantes		
	Ética, Integridade e Transparência		
ENTIDADES EMPREGADORAS	Adequação dos diplomados às necessidades do mercado	Inquéritos	N/A
	Colaboração do Instituto/Entidades Empregadoras	Reuniões dos órgãos consultivos	
	Cumprimento de requisitos contratuais		
	Ética, Integridade e Transparência		
FORNECEDORES EXTERNOS E CLIENTES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	Avaliação de desempenho	Auditorias	N/A
	Cumprimento de requisitos contratuais	Avaliação de fornecedores	
	Ética, Integridade e Transparência	Inquéritos de Satisfação de Serviços	
COMUNIDADE	Segurança e limpeza do Campus	Plano anual de atividades	N/A
	Serviços prestados no âmbito da responsabilidade social	Relatório anual de atividades	
	Ética, Integridade e Transparência		

ANEXO VI

A.

QUADRO VI.I MATRIZ DE CORRESPONDÊNCIAS: MACROPROCESSOS REFERENCIAIS A3ES E REQUISITOS ISO 9001:2015

ÁREAS DE ANÁLISE	REFERENCIAL A3ES	REQUISITOS ISO 9001:2015	MACROPROCESSOS DO ISEC												
			GESTÃO ESTRATÉGICA	GESTÃO DA GARANTIA DA QUALIDADE	ENSINO - APRENDIZAGEM	INVESTIGAÇÃO DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO	LIGAÇÃO À COMUNIDADE	INTERNACIONALIZAÇÃO	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	GESTÃO FINANCEIRA	SERVIÇOS DE APOIO	COMUNICAÇÃO	SISTEMAS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO		
1. POLÍTICA PARA A GARANTIA DA QUALIDADE	Referencial 1 Adoção de política para a garantia da qualidade e prossecução de objetivos de qualidade	4.1 Compreender a organização e o seu contexto 4.2 Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas 4.3 Determinar o âmbito do sistema 4.4 Implementar o sistema da qualidade 5.2 Política da qualidade 5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais 6.1 Ações para enfrentar riscos e oportunidades 6.2 Objetivos da qualidade e planeamento para os alcançar 8.2 Determinação de requisitos para produtos e serviços 9.3. Revisão pela gestão	*	*	*	*	*	*	*						
2. GARANTIA DA QUALIDADE NOS PROCESSOS NUCLEARES DA MISSÃO INSTITUCIONAL	Referencial 2 Conceção e aprovação da oferta formativa	7.5 Informação documentada 8.2 Determinação de requisitos para produtos e serviços 8.3. Conceção e desenvolvimento de produtos e serviços	*	*	*		*	*			*				*
	Referencial 3 Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante	8.1 Planeamento e controlo operacional 8.5.1 Controlo da produção e do fornecimento do serviço 8.5.5 Atividades posteriores à entrega 9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação 9.1.2 Satisfação do cliente 10.2 Não conformidade e ação corretiva	*	*	*			*							
	Referencial 4 Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação	7.5 Informação documentada 8.5.1 Controlo da produção e do fornecimento do serviço 9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação	*	*	*			*		*					*
	Referencial 5 Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos	7.5 Informação documentada 8.3. Conceção e desenvolvimento de produtos e serviços 8.5.5 Atividades posteriores à entrega 9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação 9.1.2 Satisfação do cliente	*	*	*		*	*			*	*	*	*	*
	Referencial 6 Investigação e desenvolvimento/ Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível	4.1 Compreender a organização e o seu contexto 7.1.6 Conhecimento Organizacional 7.5 Informação documentada 8.1 Planeamento e controlo operacional 8.3. Conceção e desenvolvimento de produtos e serviços	*	*		*		*			*				*

ANEXO VI

A.

QUADRO VI.II MATRIZ DE CORRESPONDÊNCIAS: MACROPROCESSOS REFERENCIAIS A3ES E REQUISITOS ISO 9001:2015

ÁREAS DE ANÁLISE	REFERENCIAL A3ES	REQUISITOS ISO 9001:2015	MACROPROCESSOS DO ISEC											
			GESTÃO ESTRATÉGICA	GESTÃO DA GARANTIA DA QUALIDADE	ENSINO - APRENDIZAGEM	INVESTIGAÇÃO DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO	LIGAÇÃO À COMUNIDADE	INTERNACIONALIZAÇÃO	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	GESTÃO FINANCEIRA	SERVIÇOS DE APOIO	COMUNICAÇÃO	SISTEMAS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO	
2. GARANTIA DA QUALIDADE NOS PROCESSOS NUCLEARES DA MISSÃO INSTITUCIONAL	Referencial 7 Colaboração interinstitucional e com a comunidade	7.4 Comunicação 7.5 Informação documentada 8.5 Produção e fornecimento do serviço 9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação	*	*	*		*	*		*				*
	Referencial 8 Internacionalização	7.5 Informação documentada 8.5 Produção e fornecimento do serviço 9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação 9.1.2 Satisfação do cliente	*	*				*					*	*
3. GARANTIA DA QUALIDADE NA GESTÃO DOS RECURSOS E SERVIÇOS DE APOIO	Referencial 9 Recursos humanos	5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais 7.1.2 Pessoas 7.1.6 Conhecimento organizacional 7.2 Competências 7.5 Informação documentada												
	Referencial 10 Recursos materiais e serviços	7.1.3 Infraestrutura 7.1.4 Ambiente para a operacionalização dos processos 7.1.5 Monitorização e medição dos recursos 7.5 Informação documentada 9.1.3 Satisfação do cliente	*	*							*		*	*
4. GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO	Referencial 11 Gestão da informação	4.1 Compreender a organização e o seu contexto 4.2 Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas 7.5 Informação documentada 8.2 Determinação de requisitos para produtos e serviços 8.5 Produção e fornecimento do serviço 8.5.5 Atividades posteriores à entrega 9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação 9.1.2 Satisfação do cliente 10. Melhoria	*	*			*							*
	Referencial 12 Informação pública	4.1 Compreender a organização e o seu contexto 4.2 Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas 7.4 Comunicação 7.5 Informação documentada 8.2 Determinação de requisitos para produtos e serviços 9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação 9.1.3 Satisfação do cliente	*	*				*				*	*	*
5. AVALIAÇÃO EXTERNA PERIÓDICA	Referencial 13 Caracter cíclico da garantia externa da qualidade	9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação 9.2 Auditoria interna 9.3. Revisão pela gestão 10. Melhoria	*	*										*

ANEXOS VII

QUADRO VII INSTRUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO SIGQ-ISEC LISBOA

REF A3ES	MACROPROCESSO	DESIGNAÇÃO DO INSTRUMENTO	OBI. PRINCIPAL	PÚBLICO ALVO	METODOLOGIA APLICAÇÃO	RESPONSÁVEL APLICAÇÃO	PERIODICIDADE
1	GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Parecer sobre a autoavaliação de macroprocessos (Ensino e aprendizagem, I&DT, Ligação à comunidade e Internacionalização)	Acompanhar de forma periódica a evolução dos macroprocessos procurando, a par, salvaguardar a garantia da qualidade nos processos nucleares da missão institucional, evidenciando o envolvimento direto da gestão de topo.	Gestores de Macroprocesso	Parecer Inquérito via Google Forms	CD+GAGQ+GMP	Anual
1	GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Revisão do Manual da Qualidade	Manter permanentemente atualizado o documento que formaliza o SIGQ-ISEC Lisboa, descrevendo o seu funcionamento e interações, a estrutura do ISEC Lisboa e a sua forma de atuação com o objetivo do cumprimento da sua missão.	Todas as partes interessadas	Revisão documental	GAGQ	Triannual ou sempre que haja alterações na organização interna que o justifiquem
1	GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Revisão do Manual de Procedimentos	Rever o documento que contém as instruções de funcionamento e coordenação sobre métodos adequados que orientem a execução de atividades, bem como normas que definam regras comportamentais, do ponto de vista profissional. Descreve ainda funções e cargos para efetuar uma avaliação quanto ao cumprimento dos requisitos regulamentares e normativos.	Gestores de Processos	Revisão documental	GAGQ	Triannual
1	GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Auditorias Internas	Avaliar e disponibilizar informação fidedigna à gestão de topo, proporcionando-lhes análises, recomendações e comentários objetivos, acerca das atividades auditadas.	Processos	Reunião preparatória entre GAGQ+EA+Auditado; Formalização da auditoria em presencial ou a distância.	GAGQ+EA +Auditado	Durante o ano letivo, definida em PAI
1	GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Monitorização de Regulamentos	Ajustar os Regulamento em vigor ao conjunto de soluções, de natureza procedimental, técnica e administrativa, consagradas nos respetivos documentos normativos e regulamentares e os tutelas, bem como, na atualização das práticas implementadas no normal funcionamento das atividades e serviços prestados institucionalmente.	Secretário-Geral; CTC; CP; estruturas técnicas e unidades	Revisão documental	Secretário-Geral + GAGQ + CTC + CP	Definido em plano próprio
1	GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Política da Qualidade	Sistema de princípios definidos para orientar decisões que levarão a alcançar resultados mensuráveis, ou seja, é uma declaração formal do que é a qualidade para a instituição.	Conselho de Direção	Revisão documental	GAGQ	Anual
1	GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Plano da Qualidade	Documento de referência do Sistema de Gestão da Qualidade do ISEC Lisboa, para fomentar o efetivo compromisso com as metas assumidas e as ações definidas no Plano Estratégico institucional.	Conselho de Direção	Revisão documental	GAGQ	Quadrienal (acompanha o PDE)
1	GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Plano de Desenvolvimento Estratégico.	Constitui-se como um referencial que orienta as atividades a desenvolver pelo Instituto durante o quadriénio, passando, necessariamente, por uma reflexão sobre: a Visão, a missão e os Valores, enquanto Instituição de excelência ao serviço do ensino marcadamente politécnico.	Todas as partes interessadas	Revisão estratégica e documental participada	Conselho de Direção +UNIVERSITAS +DGDPE+GAGQ	Quadrienal
1	GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Plano Anual de Atividades	Documento de referência do planeamento efetivo e sistemático do Sistema de Gestão da Qualidade do ISEC Lisboa, em concordância com o definido no PAA institucional.	Conselho de Direção	Revisão documental participada	GAGQ	Quadrienal (acompanha o PDE)

ANEXOS VII

QUADRO VII INSTRUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO SIGQ-ISEC LISBOA

REF A3ES	MACROPROCESSO	DESIGNAÇÃO DO INSTRUMENTO	OBI. PRINCIPAL	PÚBLICO ALVO	METODOLOGIA APLICAÇÃO	RESPONSÁVEL APLICAÇÃO	PERIODICIDADE
1	GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Monitorização semanal do Plano Anual de Atividades	Estratégia de acompanhamento semanal da evolução do documento de referência do planeamento efetivo e sistemático do Sistema de Gestão da Qualidade do ISEC Lisboa, em concordância com o definido no PAA institucional.	Todas as partes interessadas	Revisão documental + Reuniões estratégicas de acompanhamento	CD+GAGQ	Semanal
1	GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Relatório Anual de Atividades	Documento de referência do acompanhamento da concretização efetiva do PAA definido no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade do ISEC Lisboa.	Conselho de Direção	Revisão documental	GAGQ	Quadrienal (acompanha o PDE)
2	GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Revisão de Fichas Técnicas de Curso	Reúne o conjunto de informação chave sobre os ciclos de estudos.	Estudantes e futuros estudantes.	Revisão documental	GAGQ +Coordenadores de curso	Anual
2	GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Autoavaliação de ciclos de estudos (Licenciaturas e Mestrados)	Acompanhar de forma periódica a evolução dos cursos ministrados pelo ISEC Lisboa, avaliando de que forma a instituição está dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar as dinâmicas decorrentes do Ensino-Aprendizagem, nomeadamente quanto ao seu contributo para o desenvolvimento regional e nacional.	Diretor de Escola, Coordenador de Curso, Docentes, estudantes, Diplomados, Empregadores	Revisão documental participada	Direção de Escola/ Coordenação d Curso/ GAGQ	Calendário próprio
13	GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Auditorias Externas	Avaliar o desempenho dos estabelecimentos de ensino superior, medindo o grau de cumprimento da sua missão através de parâmetros de desempenho relacionados com a respetiva atuação e com os resultados dela decorrente.	ISEC Lisboa	Formalização da auditoria em presencial ou a distância.	Entidades externas (IGEC, A3ES, DGES)	Calendário próprio
1	GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Meta-avaliação e acompanhamento do SIGQ	Acompanhar a execução do Plano da Qualidade e avaliar o desempenho da instituição nos vários indicadores em cada macroprocesso.	Todas as partes interessadas	Análise documental de resultados e reflexão estruturada.	Comissão de Acompanhamento; Conselho da Qualidade e GAGQ	Anual
1	GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Monitorização anual do Plano de Desenvolvimento Estratégico	Acompanhar a concretização dos VeDE e respetivos OE, de forma estruturada, evidenciando o compromisso firmado com o ISEC Lisboa e a sua comunidade.	Todas as partes interessadas	Análise documental de resultados e reflexão estruturada.	Conselho de Direção +UNIVERSITAS +DGDPE+GAGQ	Anual

ANEXOS VII

QUADRO VII INSTRUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO SIGQ-ISEC LISBOA

REF A3ES	MACROPROCESSO	DESIGNAÇÃO DO INSTRUMENTO	OBI. PRINCIPAL	PÚBLICO ALVO	METODOLOGIA APLICAÇÃO	RESPONSÁVEL APLICAÇÃO	PERIODICIDADE
1	GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Revisão Política Científica	Revisão do documento que define as linhas programáticas da Política Científica do ISEC Lisboa para o ciclo respetivo.	Investigadores +Estudantes	Revisão documental	DGID+CD+GCI	Anual ou sempre que haja alterações na organização interna que o justifiquem
1	GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Carta Social	Documento orientador das respostas e projetos de intervenção social, tanto ao nível de da comunidade académica própria, como ao nível da comunidade local em que está inserido do ISEC Lisboa.	Todas as partes interessadas	Compromisso de honra público	GRS+CD	Anual ou sempre que haja alterações na organização interna que o justifiquem
1	GESTÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	Revisão de da Política de Internacionalização	Revisão da etapa superior das relações internacionais entre o ISEC Lisboa e outras IES internacionais, procurando a aquisição de conhecimento, a mobilização de talentos, a investigação aplicada e os currículos partilhados por Instituições parceiras.	IES internacionais +Estudantes	Revisão documental e estratégica	CD+GRI	Anual ou sempre que haja alterações na organização interna que o justifiquem
4	ENSINO-APRENDIZAGEM	Novos estudantes	Contribuir para caracterizar os novos estudantes que ingressam nos ciclos de estudo disponibilizados enquanto oferta formativa pelo Instituto Superior de Educação e Ciências de Lisboa (ISEC Lisboa) no ano letivo em curso.	Novos estudantes que ingressaram num ciclo de estudos no ISEC Lisboa	Inquérito via Google Forms	GAGQ	Anual
4, 5, 11	ENSINO-APRENDIZAGEM	Abandono Escolar	Pretende contribuir para identificar as causas que levaram os estudantes inscritos num ano letivo a não renovarem a matrícula com o ISEC Lisboa no ano letivo seguinte sem terem concluído os seus estudos.	Estudantes que abandonaram o seu ciclo de estudos	Inquérito via Google Forms+Inquérito telefónico+Dados SG	GAGQ	Anual
5	ENSINO-APRENDIZAGEM	Autoavaliação CTeSP	Acompanhar de forma periódica a evolução dos cursos CTeSP ministrados pelo ISEC Lisboa, avaliando de que forma poderá melhorar as dinâmicas decorrentes do Ensino-Aprendizagem, nomeadamente quanto ao seu contributo para o desenvolvimento regional e nacional.	Coordenadores de CTeSP	Inquérito em Word/PDF	GAGQ	Anual
1, 5	ENSINO-APRENDIZAGEM	Autoavaliação do macroprocesso Ensino-Aprendizagem	Acompanhar de forma periódica a evolução em concreto do macroprocesso ensino-aprendizagem e avaliar de que forma a instituição está dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar os processos e serviços relativos, nomeadamente quanto ao seu contributo para o desenvolvimento regional e nacional.	GMP Ensino-Aprendizagem	Inquérito via Google Forms	GAGQ+GMP	Anual

ANEXOS VII

A.

QUADRO VII INSTRUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO SIGQ-ISEC LISBOA

REF A3ES	MACROPROCESSO	DESIGNAÇÃO DO INSTRUMENTO	OBI. PRINCIPAL	PÚBLICO ALVO	METODOLOGIA APLICAÇÃO	RESPONSÁVEL APLICAÇÃO	PERIODICIDADE
2, 11	ENSINO-APRENDIZAGEM	Diplomados/Empregabilidade	Pretende analisar a empregabilidade dos diplomados dos ciclos de estudos do ISEC Lisboa a cada ano letivo, numa perspetiva de eficácia e eficiência do sistema, esta representa-se como uma ferramenta de apoio à monitorização do sistema de controlo e avaliação interno implementado.	Estudantes diplomados	Inquérito via Google Forms+Inquérito telefónico	GAGQ	Anual
3	ENSINO-APRENDIZAGEM	Fichas de Unidade Curricular	Documento que pretende reunir toda a informação útil, relativa às UC, designadamente e não exclusivo: Carga de trabalho/créditos ECTS; Língua de ensino; Corpo docente; Objetivos de aprendizagem; Conteúdos programáticos; Metodologias de ensino/aprendizagem; Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da UC; Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da UC; Metodologia e provas de avaliação; Regime de assiduidade; Bibliografia (referências bibliográficas, eletrónicas...); Observações (outros dados relevantes para o processo de ensino/aprendizagem.	Estudantes	Revisão documental	Direção de Escola + CC+Docente da UC	Semestral
4	ENSINO-APRENDIZAGEM	Finalistas	Pretende analisar a satisfação dos finalistas dos ciclos de estudos com os mesmos e com os serviços disponibilizados pelo ISEC Lisboa, a cada ano letivo.	Estudantes finalistas	Inquérito via Google Forms+Inquérito telefónico	GAGQ	Anual
4, 7	ENSINO-APRENDIZAGEM	Formação em Contexto de Trabalho - Entidades Acolhedoras	Avaliar o grau de satisfação das entidades acolhedoras com os estudantes do CTeSP (Curso Técnico Superior Profissional) no decorrer do processo de FCT, em diversas vertentes.	Entidades acolhedoras de estudantes em FCT	Inquérito em Word/PDF	GAGQ	Anual
4, 7	ENSINO-APRENDIZAGEM	Formação em Contexto de Trabalho - Entidades Acolhedoras	Avaliar o grau de satisfação das entidades acolhedoras com os estudantes de Licenciatura no decorrer do processo de FCT, em diversas vertentes.	Entidades acolhedoras de estudantes em FCT	Inquérito em Word/PDF	GAGQ	Anual
4	ENSINO-APRENDIZAGEM	Formação em Contexto de Trabalho - estudantes	Avaliar o grau de satisfação dos estudantes do CTeSP (Curso Técnico Superior Profissional) com o processo de FCT, em diversas vertentes.	Estudantes que frequentaram FCT	Inquérito em Word/PDF	GAGQ	Anual
4	ENSINO-APRENDIZAGEM	Formação em Contexto de Trabalho - estudantes	Avaliar o grau de satisfação dos estudantes de Licenciatura com o processo de FCT, em diversas vertentes.	Estudantes que frequentaram FCT	Inquérito em Word/PDF	GAGQ	Anual

ANEXOS VII

QUADRO VII INSTRUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO SIGQ-ISEC LISBOA

REF A3ES	MACROPROCESSO	DESIGNAÇÃO DO INSTRUMENTO	OBI. PRINCIPAL	PÚBLICO ALVO	METODOLOGIA APLICAÇÃO	RESPONSÁVEL APLICAÇÃO	PERIODICIDADE
4, 5	ENSINO-APRENDIZAGEM	Inquérito de Funcionamento das Unidades Curriculares	Monitorizar o processo pedagógico do ISEC Lisboa com vista a melhorar o seu funcionamento futuro, numa perspetiva do docente.	Corpo docente	Inquérito via Google Forms	GAGQ	Semestral
3, 5	ENSINO-APRENDIZAGEM	Inquérito de Monitorização Pedagógica (CTeSP, Licenciatura e Mestrado)	Monitorizar o processo pedagógico do ISEC Lisboa com vista a melhorar o seu funcionamento futuro, numa perspetiva do aluno.	Estudantes	Inquérito via Google Forms	GAGQ	Semestral
1, 5	ENSINO-APRENDIZAGEM	Relatório Anual de Autoavaliação de Curso	Evidenciar-se como uma ferramenta de visão global da autoavaliação de curso, no âmbito dos instrumentos utilizados no acompanhamento do mesmo.	Coordenação de Curso	Informação disponibilizada por SA e Coordenação de Curso, coligida pelo GAGQ	GAGQ	Anual
4	ENSINO-APRENDIZAGEM	Relatório síntese do processo de ação social	Sistematizar os dados globais, por ano letivo e ciclos de estudo, relativos ao processo de ação social desenvolvida junto dos estudantes do ISEC Lisboa.	Estudantes	Dados SG	SA	Anual
4	ENSINO-APRENDIZAGEM	Relatório síntese do processo de admissão de estudantes	Sistematizar os dados globais, por ano letivo e ciclos de estudo, relativos ao processo de admissão de estudantes do ISEC Lisboa.	Novos estudantes	Dados SG	SA	Anual
4	ENSINO-APRENDIZAGEM	Relatório síntese do processo de certificação de estudantes	Sistematizar os dados globais, por ano letivo e ciclos de estudo, relativos ao processo de certificação de estudantes do ISEC Lisboa.	Diplomados	Dados SG	SA	Anual
4	ENSINO-APRENDIZAGEM	Relatório síntese do processo de conceção e aprovação de nova oferta formativa	Sistematizar os dados globais, por ano letivo e ciclos de estudo, relativos ao processo de conceção e aprovação de nova oferta formativa do ISEC Lisboa.	Novos estudantes/ Estudantes/Diplomados	Dados SG	SA	Anual
4	ENSINO-APRENDIZAGEM	Relatório síntese do processo de creditação de competências	Sistematizar os dados globais, por ano letivo e ciclos de estudo, relativos ao processo de creditação de competências a estudantes do ISEC Lisboa.	Estudantes	Dados SG	SA	Anual
4	ENSINO-APRENDIZAGEM	Relatório síntese do processo de NEE	Sistematizar os dados globais, por ano letivo e ciclos de estudo, relativos ao processo de análise de NEE do ISEC Lisboa.	Estudantes NEE	Dados SG	SA	Anual
4, 5	ENSINO-APRENDIZAGEM	Sucesso Escolar	Monitorizar o processo pedagógico do ISEC Lisboa no que diz respeito ao aproveitamento escolar positivo dos seus estudantes, por UC e, em cada curso.	Estudantes	Dados oficiais dos SA, coligidos e analisados quantitativamente pelo GAGQ	GAGQ+SA	Semestral
4, 5, 11	ENSINO-APRENDIZAGEM	Trabalhos Finais de Licenciatura e Trabalhos Finais de Mestrado	Pretende contribuir para identificar de que forma decorreu a orientação dos Trabalhos Finais de Licenciatura ou de Mestrado dos estudantes do ISEC Lisboa, por forma a permitir aferir as melhorias a introduzir neste processo.	Estudantes finalistas do ciclo de estudos de licenciatura ou de mestrado	Inquérito via Google Forms	GAGQ	Anual

ANEXOS VII

A.

QUADRO VII INSTRUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO SIGQ-ISEC LISBOA

REF A3ES	MACROPROCESSO	DESIGNAÇÃO DO INSTRUMENTO	OBI. PRINCIPAL	PÚBLICO ALVO	METODOLOGIA APLICAÇÃO	RESPONSÁVEL APLICAÇÃO	PERIODICIDADE
5	ENSINO-APRENDIZAGEM	Auditorias Internas	Avaliar e disponibilizar informação fidedigna à gestão de topo, proporcionando-lhes análises, recomendações e comentários objetivos, acerca das atividades auditadas.	Processos	Reunião preparatória entre GAGQ+EA+Auditado; Formalização da auditoria em presencial ou a distância.	GAGQ+EA+Auditado	Durante o ano letivo, definida em PAI
3, 5	ENSINO-APRENDIZAGEM	Gestão de reclamações	Acompanhamento que permite uma abordagem preventiva e sistemática de todos os eventos que possam afetar a qualidade do serviço prestado e, conseqüentemente, auxilia o ISEC Lisboa a normalizar processos de trabalho, diminuir não conformidades e a antecipar necessidades, garantindo a fidelização da relação com as diversas partes interessadas.	Todas as partes interessadas	Dados SG	GAGQ+SG	Anual
5	ENSINO-APRENDIZAGEM	Monitorização contínua de revisão periódica de cursos (Relatório síntese)	Sistematizar os dados globais, por ano letivo e ciclos de estudo, relativos ao processo de monitorização contínua e revisão periódica de cursos do ISEC Lisboa.	Estudantes	Dados SG	SA	Anual
4, 5, 11	ENSINO-APRENDIZAGEM	Monitorização de regulamentos	Acompanhamento estruturado e oportunidade de reorganização organizacional que permiti uma abordagem preventiva e sistemática de todos os eventos que possam afetar a qualidade do serviço prestado.	Todas as partes interessadas	Dados SG	SG	Anual ou sempre que haja alterações na organização interna que o justifiquem
4, 5, 11	ENSINO-APRENDIZAGEM	Resposta a requerimentos	Acompanhamento que permite uma abordagem preventiva e sistemática de todos os eventos que possam afetar a qualidade do serviço prestado e, conseqüentemente, auxilia o ISEC Lisboa a normalizar processos de trabalho, diminuir não conformidades e a antecipar necessidades, garantindo a fidelização da relação com as diversas partes interessadas.	Todas as partes interessadas	Dados SG	GAGQ+SG	Anual
5	ENSINO-APRENDIZAGEM	Satisfação dos estudantes	Avaliar o grau de satisfação dos estudantes, relativamente ao ISEC Lisboa e, ao ambiente favorecedor do desempenho do seu papel de discente.	Estudantes	Dados SA	GAGQ+SA	Bianual
6	INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	Ficha de Levantamento de Produção Científica,	Acompanhar de forma estruturada e periódica a evolução da produção científica desenvolvida por docentes/investigadores do ISEC Lisboa.	Docente/Investidor	Modelo próprio	DGID+GAGQ	Anual
6	INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	Auditorias Internas	Avaliar e disponibilizar informação fidedigna à gestão de topo, proporcionando-lhes análises, recomendações e comentários objetivos, acerca das atividades auditadas.	Processos	Reunião preparatória entre GAGQ+EA+Auditado; Formalização da auditoria em presencial ou a distância.	GAGQ+EA+Auditado	Durante o ano letivo, definida em PAI

ANEXOS VII

QUADRO VII INSTRUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO SIGQ-ISEC LISBOA

REF ABES	MACROPROCESSO	DESIGNAÇÃO DO INSTRUMENTO	OBI. PRINCIPAL	PÚBLICO ALVO	METODOLOGIA APLICAÇÃO	RESPONSÁVEL APLICAÇÃO	PERIODICIDADE
6	INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	Acompanhamento do progresso dos projetos de investigação e desenvolvimento tecnológico	Acompanhar de forma periódica a evolução e concretização dos projetos de I&DT.	Diretores Centros + Investigadores Principais	Inquérito via Google Forms	GAGQ+DGID	Anual
6	INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	Autoavaliação dos projetos de I&DT	Acompanhar de forma periódica a evolução e concretização dos projetos de I&DT.	DGID + Diretores Centros I&DT + Investigadores Principais	Inquérito via Google Forms	GAGQ+DGID	Triannual
1, 6	INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	Relatório de autoavaliação do macroprocesso I&DT	Acompanhar de forma periódica a evolução em concreto do macroprocesso I&DT e avaliar de que forma a instituição está dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar os processos e serviços relativos.	GMP I&DT	Inquérito via Google Forms	GAGQ+GMP	Anual
6	INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	Plano Anual de Atividades	Documento de referência do planeamento efetivo e sistemático definido no âmbito da I&DT, em concordância com o definido no PAA institucional.	Conselho de Direção	Revisão documental	GAGQ	Quadrienal (acompanha o PDE)
6	INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	Autoavaliação dos projetos de I&DT	Acompanhar de forma periódica a evolução e concretização dos projetos de I&DT.	DGID + Diretores Centros I&DT + Investigadores Principais	Inquérito via Google Forms	GAGQ+DGID	Triannual
1, 6	INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	Relatório de autoavaliação do macroprocesso I&DT	Acompanhar de forma periódica a evolução em concreto do macroprocesso I&DT e avaliar de que forma a instituição está dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar os processos e serviços relativos.	GMP I&DT	Inquérito via Google Forms	GAGQ+GMP	Anual
6	INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	Plano Anual de Atividades	Documento de referência do planeamento efetivo e sistemático definido no âmbito da I&DT, em concordância com o definido no PAA institucional.	Conselho de Direção	Revisão documental	GAGQ	Quadrienal (acompanha o PDE)
7	LIGAÇÃO À COMUNIDADE	Relatório de autoavaliação do macroprocesso Ligação à Comunidade	Acompanhar de forma periódica a evolução dos macroprocessos e avaliar de que forma a instituição está 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, procurando a par, salvaguardar a garantia da qualidade nos processos nucleares da missão institucional.	GMP LC	Inquérito via Google Forms	GAGQ+GMP	Anual
7	LIGAÇÃO À COMUNIDADE	Plano Anual de Atividades	Documento de referência do planeamento efetivo e sistemático definido no âmbito da Ligação à Comunidade, em concordância com o definido no PAA institucional.	Conselho de Direção	Revisão documental	GAGQ	Quadrienal (acompanha o PDE)
7	LIGAÇÃO À COMUNIDADE	Relatório Anual de Atividades	Documento de referência do acompanhamento da concretização efetiva do PAA definido no âmbito das atividades de Ligação à Comunidade.	Conselho de Direção	Revisão documental	GAGQ	Quadrienal (acompanha o PDE)
7	LIGAÇÃO À COMUNIDADE	Monitorização da satisfação de eventos	Avaliar a satisfação da comunidade que assiste/frequenta os eventos disponibilizados pelo ISEC Lisboa	Comunidade	Inquérito via Google Forms	GAGQ	Durante o ano letivo

ANEXOS VII

QUADRO VII INSTRUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO SIGQ-ISEC LISBOA

REF A3ES	MACROPROCESSO	DESIGNAÇÃO DO INSTRUMENTO	OBI. PRINCIPAL	PÚBLICO ALVO	METODOLOGIA APLICAÇÃO	RESPONSÁVEL APLICAÇÃO	PERIODICIDADE
7	LIGAÇÃO À COMUNIDADE	Monitorização de ações de curta duração	Avaliar a satisfação de formandos que assistem/frequentam formações online disponibilizadas pelo ISEC Lisboa.	Comunidade	Inquérito via Google Forms	GAGQ	Durante o ano letivo
7	LIGAÇÃO À COMUNIDADE	Avaliação da satisfação com parcerias ISEC Lisboa	Avaliar a satisfação dos parceiros do ISEC Lisboa com as parcerias estabelecidas.	Parceiros ISEC Lisboa	Inquérito via Google Forms	GAGQ	Anual
7	LIGAÇÃO À COMUNIDADE	Avaliação de satisfação empregadores	Avaliar a satisfação dos empregadores de diplomados do ISEC Lisboa com os diplomados e face aos serviços prestados pelo ISEC Lisboa.	Entidades empregadoras	Inquérito via Google Forms	GAGQ	Anual
7	LIGAÇÃO À COMUNIDADE	Avaliação de satisfação RECALL	Avaliar o grau de satisfação dos utilizadores da RECALL, com as respetivas instalações e serviços associados disponibilizados pelo ISEC Lisboa e Campus do Lumiar.	Utilizadores do serviço	Inquérito via Google Forms	GAGQ	Anual
8	INTERNACIONALIZAÇÃO	Auditorias Internas	Avaliar e disponibilizar informação fidedigna à gestão de topo, proporcionando-lhes análises, recomendações e comentários objetivos, acerca das atividades auditadas.	Processos	Reunião preparatória entre GAGQ+EA +Auditado; Formalização da auditoria em presencial ou a distância.	GAGQ+EA+Auditado	Durante o ano letivo, definida em PAI
8	INTERNACIONALIZAÇÃO	Satisfação dos não docentes com Mobilidade Erasmus+ com o ISEC Lisboa	Avaliar o grau de satisfação dos não docentes em mobilidade Erasmus+ com os serviços disponibilizados pelo ISEC Lisboa e, ao ambiente favorecedor do desempenho do seu papel de discente.	Não docentes Erasmus	Inquérito via Google Forms	GAGQ+GRI	Semestral
8	INTERNACIONALIZAÇÃO	Satisfação dos estudantes com Mobilidade Erasmus+ com o ISEC Lisboa	Avaliar o grau de satisfação dos estudantes em mobilidade Erasmus+ com os serviços disponibilizados pelo ISEC Lisboa e, ao ambiente favorecedor do desempenho do seu papel de discente.	Estudantes Erasmus	Inquérito via Google Forms	GAGQ+GRI	Semestral
8	INTERNACIONALIZAÇÃO	Satisfação dos Docentes com Mobilidade Erasmus+ com o ISEC Lisboa	Avaliar o grau de satisfação dos docentes em mobilidade Erasmus+ com os serviços disponibilizados pelo ISEC Lisboa e, ao ambiente favorecedor do desempenho do seu papel de discente.	Docentes Erasmus	Inquérito via Google Forms	GAGQ+GRI	Semestral
1, 8	INTERNACIONALIZAÇÃO	Autoavaliação do macroprocesso Internacionalização	Acompanhar de forma periódica a evolução em concreto do macroprocesso Internacionalização e avaliar de que forma a instituição está dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar os processos e serviços relativos.	GMP Internacionalização	Inquérito via Google Forms	GAGQ+GMP	Anual
8	INTERNACIONALIZAÇÃO	Plano Anual de Atividades	Documento de referência do planeamento efetivo e sistemático definido no âmbito da Internacionalização, em concordância com o definido no PAA institucional.	Conselho de Direção	Revisão documental	GAGQ	Quadrienal (acompanha o PDE)
8	INTERNACIONALIZAÇÃO	Relatório Anual de Atividades	Documento de referência do acompanhamento da concretização efetiva do PAA definido no âmbito das atividades de Internacionalização.	Conselho de Direção	Revisão documental	GAGQ+GRI	Quadrienal (acompanha o PDE)
8	INTERNACIONALIZAÇÃO	Diagnóstico de mobilidade Erasmus	Aferir se os estudantes conhecem ou não o programa e os motivos pelos quais não aderem ao mesmo.	Estudantes	Inquérito via Google Forms	GAGQ+GRI	Bianual

ANEXOS VII

A.

QUADRO VII INSTRUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO SIGQ-ISEC LISBOA

REF A3ES	MACROPROCESSO	DESIGNAÇÃO DO INSTRUMENTO	OBI. PRINCIPAL	PÚBLICO ALVO	METODOLOGIA APLICAÇÃO	RESPONSÁVEL APLICAÇÃO	PERIODICIDADE
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Plano Anual de Atividades	Documento de referência do planeamento efetivo e sistemático definido no âmbito da Ligação à Comunidade, em concordância com o definido no PAA institucional.	Conselho de Direção	Revisão documental	GAGQ	Quadrienal (acompanha o PDE)
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Relatório Anual de Atividades	Documento de referência do acompanhamento da concretização efetiva do PAA definido no âmbito das atividades de Ligação à Comunidade.	Conselho de Direção	Revisão documental	GAGQ	Quadrienal (acompanha o PDE)
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Autoavaliação do macroprocesso Recursos Humanos	Acompanhar de forma periódica a evolução em concreto do macroprocesso Recursos Humanos e avaliar de que forma a instituição está dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar os processos e serviços relativos.	GMP RH	Inquérito via Google Forms	GAGQ+GMP	Anual
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Inquérito de Satisfação Docentes	Avaliar o grau de satisfação dos docentes, relativamente ao ISEC Lisboa e, ao ambiente favorecedor do desempenho do seu papel de docência.	Docentes	Inquérito via Google Forms	GAGQ	Bianual
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Inquérito de Satisfação Não Docentes	Avaliar a satisfação dos funcionários não docentes, relativamente ao ISEC Lisboa e, ao ambiente favorecedor do desempenho do seu papel, por forma também, a poderem cumprir com eficácia as funções que lhe são próprias.	Não Docentes	Inquérito via Google Forms	GAGQ	Bianual
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Monitorização e acompanhamento sumários	Avaliar o grau de cumprimento e assiduidade dos docentes.	Docentes	Informação recolhida por RH e SA e, coligida pelo GAGQ	GAGQ+RH+SA	Mensal
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Inquérito levantamento necessidades de formação	Levantamento das necessidades de formação.	RH + Coordenações	Inquérito via Google Forms	RH	Trienal
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Plano anual de formação	Formalizar o planeamento das sessões de formação e respetivos recursos associados, decorrente do diagnóstico de necessidades de atualização profissional dos colaboradores face às necessidades de formação decorrentes dos objetivos estratégicos definidos para a instituição.	Conselho de Direção	Revisão documental	RH	Trienal
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Relatório anual de formação	Evidenciar a resposta às necessidades de atualização profissional dos colaboradores e às necessidades de formação decorrentes dos objetivos estratégicos definidos para a instituição.	Conselho de Direção	Revisão documental	RH	Trienal
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Avaliação de Desempenho Pessoal Docente	Melhorar o desempenho da instituição através da melhoria do desempenho dos colaboradores docentes. Premiar o mérito e permitir oportunidades de desenvolvimento de carreira.	Conselho de Direção	Revisão documental	RH + GAGQ + CCADD e RH +GAG+CCADnD	Trienal
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Avaliação de Desempenho Pessoal não Docente	Melhorar o desempenho da instituição através da melhoria do desempenho dos colaboradores não docentes. Premiar o mérito e permitir oportunidades de desenvolvimento de carreira.	Conselho de Direção	Revisão documental		Trienal

ANEXOS VII

QUADRO VII INSTRUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO SIGQ-ISEC LISBOA

REF A3ES	MACROPROCESSO	DESIGNAÇÃO DO INSTRUMENTO	OBI. PRINCIPAL	PÚBLICO ALVO	METODOLOGIA APLICAÇÃO	RESPONSÁVEL APLICAÇÃO	PERIODICIDADE
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Fichas de Descrição de Posto de Trabalho	Mapear as competências internas e a necessidade de competências para o desenvolvimento da estratégia institucional.	RH + Conselho de Direção	Revisão documental	RH + GAG	Triannual
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Manual de Acolhimento Colaboradores	Facilitar o processo de integração de novos colaboradores proporcionando numa fase inicial, de forma introdutória e abrangente, toda a informação essencial relativamente à instituição.	Colaboradores do ISEC Lisboa	Revisão documental	GAGQ + RH	Anual
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Revisão Manual do Docente	Facilitar o desempenho das funções docentes proporcionando toda a informação relevante ao exercício das mesmas.	Docentes	Revisão documental	GAGQ + RH + Direções de Escolas	Anual
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Relatório de acompanhamento do Processo de Avaliação de Desempenho de Docentes	Acompanhar de forma periódica os resultados do processo de ADD.	Docentes	Dados disponibilizados pela CAADD	GAGQ	Triannual
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Relatório de acompanhamento do Processo de Avaliação de Desempenho de Não Docentes	Acompanhar de forma periódica os resultados do processo de ADnD.	Não Docentes	Dados disponibilizados pela CAADnD	GAGQ	Triannual
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Relatório síntese de ADD	Sistematizar os resultados globais obtidos no processo de ADD.	Docentes	Dados disponibilizados pela CAADD	GAGQ	Triannual
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Relatório síntese de ADnD	Sistematizar os resultados globais obtidos no processo de ADnD.	Não Docentes	Dados disponibilizados pela CAADnD	GAGQ	Triannual
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Auditorias Internas	Avaliar e disponibilizar informação fidedigna à gestão de topo, proporcionando-lhes análises, recomendações e comentários objetivos, acerca das atividades auditadas.	Processos	Reunião preparatória entre GAGQ+EA+Auditado; Formalização da auditoria em presencial ou a distância.	GAGQ+EA+Auditado	Durante o ano letivo, definida em PAI
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Política e Práticas de Gestão de Pessoas	Medidas de desenvolvimento integral e o crescimento de todos os colaboradores, procurando em cada caso a concomitância entre os objetivos de crescimento pessoal e os objetivos de desenvolvimento institucional.	Colaboradores do ISEC Lisboa	Revisão documental	RH+CD	Anual
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Plano de contratação de pessoal docente a médio prazo	Planeamento e previsão da necessidade de colmatar necessidades relacionadas com RH a médio prazo, acautelando e aprovisionando os recursos necessários e passos para o efeito.	Futuros colaboradores	Revisão documental	RH+CD	Anual

ANEXOS VII

A.

QUADRO VII INSTRUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO SIGQ-ISEC LISBOA

REF A3ES	MACROPROCESSO	DESIGNAÇÃO DO INSTRUMENTO	OBI. PRINCIPAL	PÚBLICO ALVO	METODOLOGIA APLICAÇÃO	RESPONSÁVEL APLICAÇÃO	PERIODICIDADE
9	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Política de Recursos Humanos e Recrutamento	Conjunto de processos e técnicas com foco na produção de melhores resultados no desempenho dos colaboradores e consequentemente, institucional, incluindo as políticas de férias, folgas, contratações e rescisões na instituição.	Colaboradores do ISEC Lisboa	Revisão documental	RH+CD	Anual
10	RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS	Plano Anual de Atividades	Documento de referência do planeamento efetivo e sistemático definido no âmbito da GRH, em concordância com o definido no PAA institucional.	Conselho de Direção	Revisão documental	GAGQ	Quadrienal (acompanha o PDE)
10	RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS	Relatório Anual de atividades	Acompanhar a concretização dos PAA definidos com base no PDE em vigor.	-	Revisão documental participada	Presidente do ISEC Lisboa e Diretor Financeiro	Anual
10	RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS	Satisfação de serviços do Campus: Biblioteca	Avaliar a satisfação dos utilizadores do respetivo serviço.	Utilizadores do serviço	Inquérito em papel	GAGQ+SG	Anual
10	RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS	Satisfação de serviços do Campus: Ed. C	Avaliar a satisfação dos utilizadores do respetivo serviço.	Utilizadores do serviço	Inquérito em papel	GAGQ+RH	Anual
10	RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS	Comunicação de ocorrências/sugestões	Agregar a informação de forma sistemática sobre as variadas ocorrências no Campus.	Utilizadores do serviço	Inquérito via Google Forms	GAGQ+RH	Anual
10	RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS	Autoavaliação do macroprocesso Recursos Materiais e Serviços	Acompanhar de forma periódica a evolução em concreto do macroprocesso Recursos materiais e serviços e avaliar de que forma a instituição está dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar os processos e serviços relativos.	GMP RMS	Inquérito via Google Forms	GAGQ+GMP	Anual
10	RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS	Auditorias Internas	Avaliar e disponibilizar informação fidedigna à gestão de topo, proporcionando-lhes análises, recomendações e comentários objetivos, acerca das atividades auditadas.	Processos	Reunião preparatória entre GAGQ+EA+Auditado; Formalização da auditoria em presencial ou a distância.	GAGQ+EA+Auditado	Durante o ano letivo, definida em PAI
10	RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS	Auditorias Internas	Avaliar e disponibilizar informação fidedigna à gestão de topo, proporcionando-lhes análises, recomendações e comentários objetivos, acerca das atividades auditadas.	Processos	Reunião preparatória entre GAGQ+EA+Auditado; Formalização da auditoria em presencial ou a distância.	GAGQ+EA+Auditado	Durante o ano letivo, definida em PAI

ANEXOS VII

QUADRO VII INSTRUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO SIGQ-ISEC LISBOA

REF A3ES	MACROPROCESSO	DESIGNAÇÃO DO INSTRUMENTO	OBI. PRINCIPAL	PÚBLICO ALVO	METODOLOGIA APLICAÇÃO	RESPONSÁVEL APLICAÇÃO	PERIODICIDADE
10	GESTÃO FINANCEIRA	Relatório anual e contas ISEC Lisboa	Avaliar, com uma base anual, o desempenho e sustentabilidade financeira do ISEC Lisboa.	Todas as partes interessadas	Dados serviços financeiros e gestor financeiro	Gestor financeiro	Anual
10	GESTÃO FINANCEIRA	Auditorias internas	Avaliar e disponibilizar informação fidedigna à gestão de topo, proporcionando-lhes análises, recomendações e comentários objetivos, acerca das atividades auditadas.	Processos	Reunião preparatória entre GAGQ+EA+Auditado; Formalização da auditoria em presencial ou a distância.	GAGQ+EA+Auditado	Durante o ano letivo, definida em PAI
10	GESTÃO FINANCEIRA	Plano anual e orçamento	Planeamento e orçamentação anual necessária para fazer face aos objetivos institucionais e metas traçadas.	Processos	PDE+Dados serviços financeiros e gestor financeiro	CD+Universitas+SF	Anual
12	GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO	Auditorias Internas	Avaliar e disponibilizar informação fidedigna à gestão de topo, proporcionando-lhes análises, recomendações e comentários objetivos, acerca das atividades auditadas.	Processos	Reunião preparatória entre GAGQ+EA+Auditado; Formalização da auditoria em presencial ou a distância.	GAGQ+EA+Auditado	Durante o ano letivo, definida em PAI
12	GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO	Monitorização da informação pública	Acompanhamento da fiabilidade e qualidade da informação pública disponibilizada no site do ISEC Lisboa.	Conteúdos públicos do site do ISEC Lisboa	Relatório semanal e mensal	GAGQ+GCI	Semanal / mensal
12	GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO	Plano Anual de Comunicação	Definir a estratégia de comunicação interna e externa da instituição, garantindo o cumprimento dos requisitos legais e de qualidade da mesma.	Conselho de Direção + GCI + Direções Escolas	Revisão Documental	DGCRE	Anual
12	GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO	Atualização da informação pública	Garantir que a informação pública é clara, transparente e cumpre os requisitos legais.	Estudantes, Docentes, parceiros e Comunidade em Geral	Manutenção e revisão da página de internet e material de comunicação	DGCRE	Anual
12	GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO	Atualização Bases de Dados (SG e SA)	Garantir que a fiabilidade da informação produzida pelo sistema de gestão de informação.	Conselho de Direção, Direções de Escolas, GAGQ, estruturas técnicas e unidades	Revisão Documental	Secretário-Geral	Em permanência
12	GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO	Briefing de Conselho de Direção	Acompanhamento das decisões tomadas pelo Conselho de Direção do ISEC Lisboa.	Comunidade	Ata de reunião	Secretário-Geral	Em permanência

ANEXOS VII

A.

QUADRO VII INSTRUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO SIGQ-ISEC LISBOA

REF A3ES	MACROPROCESSO	DESIGNAÇÃO DO INSTRUMENTO	OBI. PRINCIPAL	PÚBLICO ALVO	METODOLOGIA APLICAÇÃO	RESPONSÁVEL APLICAÇÃO	PERIODICIDADE
12	GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO	Relatório síntese de Gestão e Publicação de Informação	Evidência do acompanhamento periódico e estruturado da informação pública veiculada através do site do ISEC Lisboa.	Todas as partes interessadas	Acompanhamentos semanais e mensais da informação pública	GAGQ+SG	Anual
1, 13	TRANSVERSAL AOS DIVERSOS MACRO-PROCESSOS	Planos de Mitigação e de Melhoria	Formalização e acompanhamento mensurável dos resultados evidenciados nos restantes instrumentos de monitorização e acompanhamento definidos no âmbito do SIGQ-ISEC Lisboa, bem como das sugestões de melhoria definidas.	Partes interessadas relevantes	Plano de Melhoria (formulário definido)	GAGQ+Emissor do PM	Ao longo do ano



30 ANOS
memória. excelência. **futuro**