



**isec**  
**lisboa**

INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE EDUCAÇÃO  
E CIÊNCIAS

# MANUAL DA QUALIDADE



DOCUMENTO  
VERIFICADO



## ÍNDICE

---

Siglas e Acrónimos	9
Glossário	11
Nota de apresentação	17
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>19</b>
<b>2. ESTRUTURA E ENQUADRAMENTO DO MANUAL DA QUALIDADE</b>	
2.1. DESCRIÇÃO GENÉRICA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	21
2.2. ESTRUTURA DO MANUAL DA QUALIDADE	21
2.3. ENQUADRAMENTO LEGAL, NORMATIVO E DE REFERÊNCIA	22
<b>3. CONTEXTO INSTITUCIONAL</b>	
3.1. APRESENTAÇÃO DO ISEC LISBOA: QUEM SOMOS?	29
3.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES	32
3.3. PROJETO EDUCATIVO, CIENTÍFICO E CULTURAL	34
<b>4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC LISBOA</b>	
4.1. POLÍTICA E ESTRATÉGIA PARA A QUALIDADE	39
4.1.1. Princípios do Sistema Interno de Garantia da Qualidade do ISEC Lisboa	40
4.1.2. Objetivos do Sistema Interno de Garantia da Qualidade do ISEC Lisboa	42
4.2. ORGANIZAÇÃO	43
4.2.1. Enquadramento e âmbito	43
4.2.2. Partes interessadas (internas e externas) relevantes	46
4.2.3. Estrutura organizativa e responsabilidades	48
4.2.3.1. Vice-Presidente com pelouro da Qualidade	49
4.2.3.2. Conselho da Qualidade do ISEC Lisboa	49
4.2.3.3. Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade (GAGQ)	51
4.2.3.4. Grupos Gestores de Macroprocessos	51
4.2.3.5. Interlocutores da Qualidade em cada Serviço ou Estrutura Técnica	52
4.2.3.6. Equipa de Auditoria Interna	52
4.2.3.7. Comissão para a Garantia da Qualidade dos Processos de Creditação de Competências	53
4.2.3.8. Gestor do Sistema de Informação	53
4.2.3.9. Funções e responsabilidades dos diferentes Órgãos de Gestão do ISEC Lisboa no domínio da Qualidade	54
4.2.4. Abordagem por processos	57
4.3. INTEGRAÇÃO DOS REFERENCIAIS A3ES (ADAPTADOS AOS ESG2015) NOS PROCESSOS DO ISEC LISBOA	66
4.4. MODELO SISTÊMICO DA SIGQ-ISEC LISBOA	66
4.5. PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA	68
4.5.1. Gestão Estratégica	68
4.5.2. Ensino e Aprendizagem	68



## ÍNDICE

4.5.2.1. Conceção e Aprovação de Oferta Formativa	69
4.5.2.2. Ensino, Aprendizagem e Avaliação	72
4.5.2.3. Admissão, Progressão, Reconhecimento e Certificação	77
4.5.2.4. Monitorização Contínua e Revisão Periódica de Cursos	82
<b>4.5.3. Investigação e Desenvolvimento</b>	<b>84</b>
4.5.3.1. Criação, Extinção e Gestão de Unidades de I&DT	86
4.5.3.2. Captação de Financiamentos e Incentivos à Produção Científica	87
4.5.3.3. Articulação entre o Ensino e a Investigação	89
4.5.3.4. Valorização Económica do Conhecimento	90
4.5.3.5. Recursos Humanos e Materiais afetos à I&DT	91
4.5.3.6. Produção Científica, Técnica e Artística	92
4.5.3.7. Ciência Aberta no ISEC Lisboa	94
<b>4.5.4. Ligação à Comunidade</b>	<b>94</b>
4.5.4.1. Colaboração Interinstitucional	96
4.5.4.2. Prestação de Serviços ao Exterior	98
4.5.4.3. Ação Cultural, Desportiva e Artística no Exterior	100
4.5.4.4. Integração em Projetos e Parcerias nacionais	101
4.5.4.5. Contributo para o Desenvolvimento Regional e Nacional	101
4.5.4.6. Obtenção de Receitas Próprias	102
4.5.4.7. Responsabilidade Social	102
<b>4.5.5. Internacionalização</b>	<b>105</b>
<b>4.5.6. Gestão de Recursos e Serviços de Apoio</b>	<b>107</b>
4.5.6.1. Recursos Humanos	107
4.5.6.2. Recursos Materiais e Serviços	109
<b>4.6. SISTEMA DE GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO</b>	<b>110</b>
<b>4.6.1. Organização e Documentação</b>	<b>110</b>
<b>4.6.2. Sistema Integrado de Informação</b>	<b>111</b>
<b>4.6.3. Sistema de Gestão e Publicação da Informação</b>	<b>112</b>
<b>4.6.4. Informação Pública</b>	<b>114</b>
4.6.4.1. Sítio de Internet do ISEC Lisboa	114
4.6.3.2. Material de Divulgação e Campanhas	115
<b>5. INSTRUMENTOS DE GESTÃO DA QUALIDADE</b>	<b>119</b>
<b>5.1. INSTRUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO</b>	<b>119</b>
<b>5.2. AUDITORIA INTERNA</b>	<b>120</b>
<b>6. MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO, REVISÃO E MELHORIA CONTÍNUA DO SIGQ</b>	<b>123</b>
<b>7. CONSOLIDAÇÃO E DIFUSÃO DE BOAS PRÁTICAS</b>	<b>127</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>129</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>131</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b>	Documentos de suporte à atuação do SIGQ-ISEC Lisboa.	24
<b>FIGURA 2</b>	Conjunto de valores do ISEC Lisboa.	33
<b>FIGURA 3</b>	Ciclo SPDCA.	43
<b>FIGURA 4</b>	Paralelismo entre as partes interessadas e as respetivas necessidades e expectativas.	47
<b>FIGURA 5</b>	Modelo de governação participativo e aberto – SIGQ-ISEC Lisboa.	48
<b>FIGURA 6</b>	Funções e responsabilidades destes diferentes órgãos no domínio específico da qualidade, para implementação e manutenção do SIGQ-ISEC Lisboa (1 de 3).	54
<b>FIGURA 7</b>	Funções e responsabilidades destes diferentes órgãos no domínio específico da qualidade, para implementação e manutenção do SIGQ-ISEC Lisboa (2 de 3).	55
<b>FIGURA 8</b>	Funções e responsabilidades destes diferentes órgãos no domínio específico da qualidade, para implementação e manutenção do SIGQ-ISEC Lisboa (3 de 3).	56
<b>FIGURA 9</b>	Mapa de análise processual.	57
<b>FIGURA 10</b>	Interrelação entre os Macroprocessos do ISEC Lisboa.	58
<b>FIGURA 11</b>	Desdobramento dos Macroprocessos Nucleares do ISEC Lisboa – I. Ensino-Aprendizagem.	60
<b>FIGURA 12</b>	Desdobramento dos Macroprocessos Nucleares do ISEC Lisboa – II. Investigação, Científica e Desenvolvimento Tecnológico.	61
<b>FIGURA 13</b>	Desdobramento dos Macroprocessos Nucleares do ISEC Lisboa – III. Ligação à Comunidade.	62
<b>FIGURA 14</b>	Desdobramento dos Macroprocessos Nucleares do ISEC Lisboa – IV. Internacionalização.	63
<b>FIGURA 15</b>	Desdobramento dos Macroprocessos de Suporte do ISEC Lisboa – V. Gestão de recursos humanos.	64
<b>FIGURA 16</b>	Desdobramento dos Macroprocessos de Suporte do ISEC Lisboa – VI. Recursos materiais e Serviços.	64
<b>FIGURA 17</b>	Desdobramento dos Macroprocessos de Suporte do ISEC Lisboa – VII. Gestão Financeira.	64
<b>FIGURA 18</b>	Desdobramento dos Macroprocessos de Suporte do ISEC Lisboa – VIII. Gestão e publicação da informação.	65
<b>FIGURA 19</b>	Modelo sistémico do SIGQ-ISEC Lisboa.	67
<b>FIGURA 20</b>	Melhoria contínua do processo de concessão de aprovação e oferta formativa	69
<b>FIGURA 21</b>	Esquematização do fluxo de monitorização contínua e revisão periódica de cursos.	83
<b>FIGURA 22</b>	Esquematização do fluxo de monitorização contínua e revisão periódica de projetos I&DT.	86
<b>FIGURA 23</b>	Esquematização do fluxo de monitorização contínua e revisão periódica na Ligação à Comunidade	96
<b>FIGURA 24</b>	Organização documental do ISEC Lisboa.	110
<b>FIGURA 25</b>	Esquema do sistema de informação do ISEC Lisboa.	114

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>TABELA 1</b>	Referenciais ESG adotados pela A3ES.	25
<b>TABELA 2</b>	Conjunto de indicadores monitorizados no SIGQ-ISEC Lisboa no âmbito da criação, alteração e acreditação de ciclos de estudos e demais ofertas formativas.	71
<b>TABELA 3</b>	Conjunto de indicadores monitorizados no SIGQ-ISEC Lisboa no âmbito do ensino, aprendizagem e avaliação de estudantes.	76
<b>TABELA 4</b>	Conjunto de indicadores monitorizados no SIGQ-ISEC Lisboa no âmbito da admissão de estudantes.	78
<b>TABELA 5</b>	Conjunto de indicadores monitorizados no SIGQ-ISEC Lisboa no âmbito da progressão e empregabilidade dos estudantes.	79
<b>TABELA 6</b>	Conjunto de indicadores monitorizados no SIGQ-ISEC Lisboa no âmbito do reconhecimento de qualificações e creditação de competências.	80
<b>TABELA 7</b>	Conjunto de indicadores monitorizados no SIGQ-ISEC Lisboa no âmbito da certificação.	82
<b>TABELA 8</b>	Conjunto de indicadores monitorizados no SIGQ-ISEC Lisboa no âmbito da monitorização contínua e revisão periódica dos cursos.	84
<b>TABELA 9</b>	Conjunto de indicadores monitorizados e avaliados referentes à Criação, Extinção e Gestão de I&DT.	87
<b>TABELA 10</b>	Conjunto de indicadores monitorizados e avaliados referentes à Captação de Financiamento e Incentivos à Produção Científica.	88
<b>TABELA 11</b>	Conjunto de indicadores monitorizados e avaliados referentes à articulação entre o ensino e a investigação.	89
<b>TABELA 12</b>	Conjunto de indicadores monitorizados e avaliados referentes à valorização económica do conhecimento.	90
<b>TABELA 13</b>	Conjunto de indicadores monitorizados e avaliados referentes aos recursos humanos e materiais afetos à I&DT.	92
<b>TABELA 14</b>	Conjunto de indicadores monitorizados e avaliados referentes à Produção Científica, Técnica e Artística.	93
<b>TABELA 15</b>	Conjunto de indicadores monitorizados e avaliados referentes à Ciência Aberta.	94
<b>TABELA 16</b>	Conjunto de indicadores monitorizados e avaliados referentes à colaboração interinstitucional.	98
<b>TABELA 17</b>	Conjunto de indicadores monitorizados e avaliados referentes à prestação de serviços à comunidade.	100
<b>TABELA 18</b>	Conjunto de indicadores monitorizados e avaliados referentes à ação cultural, desportiva e artística no exterior.	100
<b>TABELA 19</b>	Conjunto de indicadores monitorizados e avaliados referentes à integração em projetos e parcerias nacionais.	101
<b>TABELA 20</b>	Conjunto de indicadores monitorizados e avaliados referentes ao contributo para o desenvolvimento regional e local.	102
<b>TABELA 21</b>	Conjunto de indicadores monitorizados e avaliados referentes à obtenção de receitas próprias.	102
<b>TABELA 22</b>	Conjunto de indicadores monitorizados e avaliados referentes à Responsabilidade Social.	104
<b>TABELA 23</b>	Conjunto de indicadores monitorizados e avaliados referentes à Internacionalização.	106
<b>TABELA 24</b>	Conjunto de indicadores monitorizados e avaliados referentes aos recursos humanos.	108
<b>TABELA 25</b>	Conjunto de indicadores monitorizados e avaliados referentes aos recursos materiais e serviços.	110
<b>TABELA 26</b>	Conjunto de indicadores monitorizados e avaliados referentes à gestão e publicação da informação.	116

# **SIGLAS E ACRÔNIMOS**

---

## **GLOSSÁRIO**

---



## SIGLAS E ACRÓNIMOS

<b>A3ES</b>	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
<b>AAISEC Lisboa</b>	Associação Académica do ISEC Lisboa
<b>CAF</b>	Competências Académicas Formais
<b>CANF</b>	Competências Académicas Não Formais
<b>CCC</b>	Comissão de Creditação de Competências
<b>CEIA</b>	Centro de Estudos e Investigação Aplicada
<b>CD</b>	Conselho de Direção
<b>CGQPCC</b>	Comissão para a Garantia da Qualidade dos Processos de Creditação de Competências
<b>CH</b>	Conselho de Honra
<b>CNA</b>	Concurso Nacional de Acesso
<b>CP</b>	Conselho Pedagógico
<b>CPR</b>	Competências Profissionais
<b>CQ</b>	Conselho da Qualidade
<b>CTC</b>	Conselho Técnico Científico
<b>CTeSP</b>	Curso Técnico Superior Profissional
<b>DGERT</b>	Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
<b>DGES</b>	Direção Geral do Ensino Superior
<b>DGID</b>	Direção Geral de Investigação e Desenvolvimento
<b>EA</b>	Escola de Aeronáutica
<b>ECAIC</b>	Escola de Comunicação, Artes e Indústrias Criativas
<b>ECTS</b>	European Credit Transfer and Accumulation System (Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos)
<b>EE</b>	Escola de Educação
<b>EG</b>	Escola de Gestão
<b>ENQA</b>	European Association for Quality Assurance in Higher Education (Associação Europeia para a Garantia da Qualidade no Ensino Superior)
<b>ESG15</b>	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)
<b>ETE</b>	Escola de Tecnologias e Engenharia
<b>ETI</b>	Equivalente a Tempo Integral
<b>EUA</b>	European University Association (Associação Universitária Europeia)
<b>EURASHE</b>	European Association of Institutions in Higher Education (Associação Europeia de Instituições de Ensino Superior)
<b>FCT</b>	Fundação para a Ciência e a Tecnologia

## SIGLAS E ACRÓNIMOS

<b>FEANI</b>	Federação Europeia das Associações Nacionais de Engenheiros
<b>FUC</b>	Ficha de Unidade Curricular
<b>GAGQ</b>	Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade
<b>GAP</b>	Gabinete de Apoio Psicológico
<b>GCI</b>	Gabinete de Comunicação e Imagem
<b>GIP</b>	Gabinete de Inserção Profissional
<b>GRI</b>	Gabinete de Relações Internacionais
<b>I&amp;DT</b>	Investigação e Desenvolvimento Tecnológico
<b>IES</b>	Instituições de Ensino Superior
<b>ISEC Lisboa</b>	Instituto Superior de Educação e Ciências de Lisboa
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização)
<b>MCTES</b>	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
<b>MQ</b>	Manual da Qualidade
<b>NEE</b>	Necessidades Educativas Especiais
<b>OCDE</b>	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
<b>ORSIES</b>	Observatório da Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior
<b>PAA</b>	Plano Anual de Atividades
<b>PDE</b>	Plano de Desenvolvimento Estratégico
<b>RAA</b>	Relatório Anual de Atividades
<b>RFUC</b>	Relatório de Funcionamento de Unidade Curricular
<b>RJAES</b>	Regime Jurídico de Avaliação do Ensino Superior
<b>RJIES</b>	Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
<b>RJGDES</b>	Regime Jurídico dos Graus e Diplomas do Ensino Superior
<b>RSIGQ-ISEC Lisboa</b>	Regulamento do Sistema Interno de Garantia da Qualidade do ISEC Lisboa
<b>SA</b>	Serviços Académicos
<b>SIGQ-ISEC Lisboa</b>	Sistema Interno de Garantia da Qualidade do ISEC Lisboa
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Pontos fortes, Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças)
<b>UC</b>	Unidade Curricular
<b>UI</b>	Unidade de Investigação
<b>VeDE</b>	Vetor de Desenvolvimento Estratégico

## GLOSSÁRIO

---

### **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, no questionamento 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.

## GLOSSÁRIO

<b>Curso</b>	Conjunto organizado de unidades curriculares incluído num ciclo de estudos conducente, ou não, à obtenção de um grau académico.
<b>Eficácia educacional</b>	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 resultados. É diferente de eficiência, que é medida pelo volume de saída sobre a entrada utilizada. Medir a eficácia educacional contribui para o desenvolvimento, dentro da instituição, de uma cultura de recolha de evidências.
<b>Eficiência educacional</b>	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.
<b>Eficiência formativa</b>	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.
<b>E-learning</b>	Sistema de ensino e aprendizagem que recorre a tecnologia multimédia e/ou à <i>Internet</i> 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.
<b>Entidade instituidora</b>	Pessoa coletiva responsável pela criação e administração de um estabelecimento de ensino superior privado.
<b>Especialista</b>	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 politécnico nesse domínio concreto, ainda que não possua a qualificação académica em princípio exigida para o efeito. Tradicionalmente, o especialista é reconhecido como tal

## GLOSSÁRIO

---

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 focaliza-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.

---

### **Macroprocesso**

Processo que envolve mais do que uma função na estrutura organizacional e cuja operação tem um impacto significativo no modo como o ISEC Lisboa funciona.

---

### **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, quais os processos, planos e relatórios existentes para a garantia da qualidade nas práticas organizacionais.

---

### **Melhoria da Qualidade**

Procura constante da melhoria de desempenho, focalizada 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.

## GLOSSÁRIO

<b>Partes interessadas</b>	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).
<b>Plano da Qualidade</b>	Estratégia institucional e padrões para a qualidade, que desenvolve os planos de ação contidos no Plano de Desenvolvimento Estratégico para o quadriénio 2017-2020.
<b>Procedimento</b>	Modo especificado de realizar uma atividade ou um processo. (Fonte: ISO9000, 2015).
<b>Processo</b>	Conjunto de atividades interrelacionadas e interactuantes que transformam entradas em saídas. (Fonte: ISO9000, 2015).
<b>Produto</b>	Resultado de um conjunto de atividades interrelacionadas e interactuantes que transformam entradas em saídas. (Fonte: ISO9000, 2015).
<b>Qualidade (Ensino Superior)</b>	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 conflitantes, dependendo: (i) da perspetiva dos diferentes interessados no ensino superior (por exemplo, estudantes, professores, áreas disciplinares, mercado de trabalho, sociedade, governo); (ii) das suas referências (entradas, processos, saídas, 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).
<b>Unidade Curricular</b>	Unidade de ensino com objetivos de formação próprios, que é objeto de inscrição e de avaliação traduzida numa classificação final. (Fonte: Glossário A3ES).



0.

**NOTA DE APRESENTAÇÃO**



## 0. 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 (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 de Gestão da Qualidade (SGQ-ISEC Lisboa), alimentado pelo Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ-ISEC Lisboa).

O Sistema de Gestão da Qualidade do 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. O Sistema de Gestão de Qualidade 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 Sistema de Gestão da Qualidade do 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 coordenar e dinamizar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade, tendo como principal objetivo avaliar a qualidade do ensino, da investigação e desenvolvimento, da ligação à comunidade e da internacionalização, bem como, dos 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 (*“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”*). Este é um documento integrador que procura refletir a evolução organizacional e os respetivos Planos Anuais de Atividades (PAA) e os Planos de Desenvolvimento Estratégicos (PDE) 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.

Desta forma, o Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade agradece o empenho e resiliência de todos os membros da comunidade ISEC Lisboa na persecução da qualidade e consequente melhoria contínua dos serviços prestados.

1.

# INTRODUÇÃO

## 1. INTRODUÇÃO

---

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 instauração 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 seja encarada como um elemento natural 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).

# 2.

## **ENQUADRAMENTO E ESTRUTURA DO MANUAL DE QUALIDADE**

## 2.

## ENQUADRAMENTO E ESTRUTURA DO MANUAL DE QUALIDADE

---

DESCRIÇÃO GENÉRICA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE  
ESTRUTURA DO MANUAL DA QUALIDADE

### 2.1 DESCRIÇÃO GENÉRICA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

O ISEC Lisboa optou por considerar como referências normativas para a conceção do seu Sistema de Garantia da Qualidade a família de normas ISO 9000 tendo, em especial, seguido de perto a ISO 9001:2015 para a implementação deste Sistema. Com a revisão do Manual de Qualidade faz-se o paralelismo com o sistema baseado nos normativos Europeus definidos nas ESG2015 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, é também, um passo para que o ISEC Lisboa venha a conceber e por 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 permanente atualização do MQ, isto é, 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 da 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 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 1: Introdução;
- Capítulo 2: Estrutura e Enquadramento do Manual;
- Capítulo 3: Contexto Institucional;
- Capítulo 4: Sistema Interno de Garantia de Qualidade do ISEC Lisboa;
- Capítulo 5: Instrumentos de Gestão da Qualidade;
- Capítulo 6: Monitorização, Avaliação, Revisão e Melhoria Contínua do SIGQ – ISEC Lisboa;
- Capítulo 7: Consolidação e Difusão de Boas Práticas.

## 2. ENQUADRAMENTO E ESTRUTURA DO MANUAL DE QUALIDADE

### ENQUADRAMENTO LEGAL, NORMATIVO E DE REFERÊNCIA

### 2.3. ENQUADRAMENTO LEGAL, NORMATIVO E DE REFERÊNCIA

A articulação e interligação do MQ com o Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE) e os Planos Anuais de Atividades (PAA) do ISEC Lisboa, reflete a constante adaptação do SIGQ-ISEC Lisboa, face à evolução da sua atividade, permitindo acompanhar a operacionalização e constante monitorização, face aos seus objetivos e metas traçados. Adicionalmente, o MQ tem como referência um conjunto de referenciais normativos e regulamentares, recomendações e orientações nacionais e internacionais, que constituem a par, os documentos de suporte à atuação do SIGQ-ISEC Lisboa (Figura 1). Adicionalmente, o SIGQ-ISEC Lisboa é suportado num conjunto de referenciais normativos e regulamentares, recomendações e orientações nacionais e internacionais, que constituem a par, documentos de suporte, como os presentes no Anexo III. Desenvolve-se tomando como referência particular os *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* de 2015 (ESG, 2015) e os Referenciais de Avaliação Interna definidos pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES). São estes os referenciais atualmente utilizados pelas Instituições de Ensino Superior com vista à certificação e funcionamento dos sistemas internos de garantia da qualidade. Os *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* de 2015 (ESG\_2015), definidos pela *European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA), pela *European University Association* (EUA), pela *European Association of Institutions in Higher Education* (EURASHE) e pela *European Students' Union* (ESU), contemplam os seguintes referenciais:

1. *Policy for quality assurance;*
2. *Design and approval of programmes;*
3. *Student-centred learning, teaching and assessment;*
4. *Student admission, progression, recognition and certification;*
5. *Teaching staff;*
6. *Learning resources and student support;*
7. *Information management;*
8. *Public information;*
9. *On-going monitoring and periodic review of programmes;*
10. *Cyclical external quality assurance.*

A A3ES baseou o seu conjunto de referenciais no ESG\_2015, mas incluiu mais alguns referenciais no seu modelo de Garantia da Qualidade para as IES publicado em 2016. Os treze referenciais adotados pela A3ES incluem os dez definidos nos ESG\_2015 e adicionam referenciais relativos a Investigação e Desenvolvimento; Colaboração interinstitucional e com a comunidade e Internacionalização. Os referenciais relativos aos Recursos Humanos, Recursos Materiais e Serviços são tornados abrangentes pela A3ES, ou seja, não incluem apenas o ensino como nos ESG\_2015, mas englobam toda a atividade da IES.

## 2.

## ENQUADRAMENTO E ESTRUTURA DO MANUAL DE QUALIDADE

---

### ENQUADRAMENTO LEGAL, NORMATIVO E DE REFERÊNCIA

O modelo é descrito no documento “Referenciais para os Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (Adaptado aos ESG 2015)”, estrutura-se em torno de cinco vetores que englobam os 13 referenciais. Adicionalmente e de forma estratégica, incorpora as boas práticas dos sistemas de gestão da qualidade nas organizações emanados pela International Organization for Standardization (ISO), pela implementação do sistema de gestão da ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos (2015).

A Gestão e Garantia da Qualidade no ISEC Lisboa, constitui-se como um componente fundamental do SIGQ-ISEC Lisboa, de tal forma, que este macroprocesso de gestão e garantia de qualidade determina o compromisso e as responsabilidades institucionais perante todas as partes interessadas relevantes, estabelecendo um conjunto de orientações estratégicas, formas de organização processual e planeamento, monitorização das suas atividades, com foco na melhoria contínua e eficácia do seu SIGQ.

## 2.

# ENQUADRAMENTO E ESTRUTURA DO MANUAL DE QUALIDADE

## ENQUADRAMENTO LEGAL, NORMATIVO E DE REFERÊNCIA

FIGURA 1 DOCUMENTOS DE SUPORTE À ATUAÇÃO DO SIGQ-ISEC LISBOA.

<b>A3ES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES): Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro;</li> <li>▪ Referenciais para os Sistemas de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (2016);</li> <li>▪ 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;</li> <li>▪ 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;</li> <li>▪ Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade – Manual para o processo de auditoria, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (2016);</li> <li>▪ Manual para o processo de Avaliação Institucional no Ensino Superior (2017).</li> </ul>
<b>ENQA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area</i> (2015).</li> </ul>
<b>ISEC LISBOA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estatuto do Instituto Superior de Educação e Ciências (Despacho n.º 26721/2009, Diário da República n.º 238, 5-II, de 10 de dezembro de 2009), alterados pelo Despacho n.º 13203/2016, de 21 de outubro de 2016, publicado em Diário da República, 2.ª série, N.º 211, de 3 de novembro de 2016;</li> <li>▪ 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;</li> <li>▪ Regulamentos Gerais do ISEC Lisboa (2018).</li> </ul>
<b>ISO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ISO 9001:2008 - <i>Handbook for Educational Organizations</i>;</li> <li>▪ ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos (2015);</li> <li>▪ ISO 9002:2018 - Sistemas de Gestão da Qualidade: linhas de orientação para a aplicação da ISO 9001:2015;</li> <li>▪ ISO 9004:2011 - Gestão do Sucesso Sustentado numa Organização. Uma Abordagem da Gestão pela Qualidade;</li> <li>▪ <i>ISO 19011:2018 - Guidelines for auditing management systems</i>.</li> </ul>
<b>PROTEÇÃO DE DADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regulamento Geral de Proteção de Dados (2018).</li> </ul>
<b>LEGISLAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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;</li> <li>▪ 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;</li> <li>▪ 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;</li> <li>▪ Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro - Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior - RJIES (2007);</li> <li>▪ 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;</li> <li>▪ 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;</li> <li>▪ Lei n.º 94/2019 de 4 de setembro - Primeira alteração ao regime jurídico da avaliação do ensino superior.</li> </ul>



## 2.

## ENQUADRAMENTO E ESTRUTURA DO MANUAL DE QUALIDADE

### ENQUADRAMENTO LEGAL, NORMATIVO E DE REFERÊNCIA

O modelo adotado pela A3ES é descrito no documento “Referenciais Para os Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (Adaptado aos ESG 2015)”, estrutura-se em torno de cinco vetores que englobam os 13 referenciais. No quadro seguinte mostra-se esta estrutura.

TABELA 1 REFERENCIAIS ESG ADOTADOS PELA A3ES

VETORES	REFERENCIAL
<b>1. POLÍTICA PARA A GARANTIA DA QUALIDADE</b>	1. Adoção de política para a garantia da qualidade.
<b>2. GARANTIA DA QUALIDADE NOS PROCESSOS NUCLEARES DA MISSÃO INSTITUCIONAL</b>	2. Conceção e aprovação da oferta formativa;
	3. Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante;
	4. Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação;
	5. Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos;
	6. Investigação e desenvolvimento;
	7. Colaboração interinstitucional e com a comunidade;
	8. Internacionalização.
<b>3. GARANTIA DA QUALIDADE NA GESTÃO DOS RECURSOS E SERVIÇOS DE APOIO</b>	9. Recursos humanos;
	10. Recursos materiais e serviços.
<b>4. GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO</b>	11. Gestão da informação;
	12. Informação pública.
<b>5. AVALIAÇÃO EXTERNA PERIÓDICA</b>	13. Caráter cíclico da garantia externa da qualidade.

Apresenta-se de seguida uma síntese dos objectivos de cada referencial de qualidade, em estreita articulação com as diretrizes particulares da A3ES e o seu alinhamento com as atividades do ISEC Lisboa.

### **Referencial 1 Adoção de política para a garantia da qualidade e prossecução de objetivos de qualidade**

Este referencial define os objetivos a atingir para a consolidação da política da qualidade do ISEC Lisboa. Procura-se avaliar se a instituição consolidou uma cultura de qualidade, apoiada numa política e em objetivos de qualidade formalmente definidos e publicados. É avaliado o processo de Gestão da Garantia da Qualidade interno em toda a sua extensão e abrangência.

## 2.

## ENQUADRAMENTO E ESTRUTURA DO MANUAL DE QUALIDADE

### ENQUADRAMENTO LEGAL, NORMATIVO E DE REFERÊNCIA

#### **Referencial 2 Conceção e aprovação da oferta formativa**

Com este referencial pretende-se avaliar os processos internos que regulam a concepção de novas ofertas formativas (cursos conferentes e não conferentes de grau académico) oferecidas pelo ISEC Lisboa. Os cursos devem estar alinhados com a estratégia da instituição, inseridos nas suas competências e no seu projeto educativo.

#### **Referencial 3 Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante**

A acção educativa do ISEC Lisboa deve estar centrada nos seus estudantes. Este referencial define as orientações para esta política e também os instrumentos de monitorização a utilizar. A análise da coerência entre as competências a adquirir e as metodologias de formação e avaliação estão também incluídas neste referencial.

#### **Referencial 4 Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação**

As IES têm a competência de conferir os graus académicos qualificadores para o exercício da atividade profissional, pelo que a admissão de estudantes às IES é um fator determinante do seu legal funcionamento. Também a avaliação da progressão dos estudantes nos cursos é um fator de sucesso que deve ser monitorizado. A conclusão dos cursos e a sua certificação são objetos de análise neste referencial.

#### **Referencial 5 Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos**

A atualização dos conhecimentos transmitidos face às evoluções tecnológicas e científicas é merecedora de constante atenção o que implica também a constante monitorização com vista à revisão dos cursos em funcionamento. A revisão dos cursos deve ser regulada transversalmente na instituição através dos procedimentos englobados neste referencial.

#### **Referencial 6 Investigação e desenvolvimento**

A existência de atividades de investigação e desenvolvimento é característica essencial das IES. O ISEC Lisboa promove ativamente esta prática através do suporte, monitorização e avaliação destas atividades, designadamente ao nível das suas práticas de investigação orientada.

#### **Referencial 7 Colaboração interinstitucional e com a comunidade**

A comunidade próxima do ISEC Lisboa é considerada a sua parceira mais privilegiada, sem descurar, no entanto, potenciais parceiros nacionais e internacionais. Com os seus parceiros o ISEC Lisboa desenvolve atividades e projetos que são monitorizados e avaliados segundo este referencial.

#### **Referencial 8 Internacionalização**

A vivência de novos ambientes educativos pelos nossos alunos e pelos nossos docentes e não docentes é considerada uma mais valia para o ISEC Lisboa. De igual forma, disponibilizar as nossas práticas de ensino e investigação a outros alunos e públicos é considerado por nós e pela tutela como muito positivo. Neste referencial incluem-se os procedimentos e instrumentos para avaliação de atividades de internacionalização realizadas no ISEC Lisboa.

## 2.

## ENQUADRAMENTO E ESTRUTURA DO MANUAL DE QUALIDADE

---

### ENQUADRAMENTO LEGAL, NORMATIVO E DE REFERÊNCIA

#### **Referencial 9 Recursos humanos**

Um dos nossos fatores de sucesso são os nossos docentes e não docentes. Através deste referencial operacionalizam-se os instrumentos e procedimentos para a monitorização e gestão dos Recursos Humanos da Instituição. São também definidos instrumentos aferidores da satisfação dos mesmos com a Instituição e das condições para o desenvolvimento das suas atividades.

#### **Referencial 10 Recursos materiais e serviços**

O funcionamento do ISEC Lisboa deve sustentar-se na existência de recursos materiais e serviços que satisfaçam cabalmente os seus alunos, docentes e não docentes. Neste referencial definem-se os mecanismos para a monitorização da satisfação dos seus públicos com os recursos postos à sua disposição. São também definidos procedimentos para a melhoria permanente desses recursos numa base de sustentabilidade institucional.

#### **Referencial 11 Gestão da informação**

A gestão de informação é um fator crucial na Gestão da Qualidade e também nas demais atividades da instituição. A gestão da informação fundamental ao SIGQ-ISEC Lisboa é definida atendendo também ao RGPD e legislação conexa.

#### **Referencial 12 Informação pública**

A publicação de resultados de forma clara é um dos objetivos do ISEC Lisboa. Esta é uma prática constante da instituição que por vezes até ultrapassa o exigido pela legislação que regula o Ensino Superior. Pretende-se continuar a política de transparência do ISEC Lisboa disponibilizando à comunidade a máxima informação da sua atividade educativa, de formação e investigação.

#### **Referencial 13 Carácter cíclico da garantia externa da qualidade**

O SIGQ-ISEC Lisboa baseia-se no Ciclo de Deming adaptado pelo ISEC Lisboa para o Ensino Superior. Para além do *Plan, Do, Check, Act* (ou *Adjust*) introduzimos o *Study*. O plano de melhoria contínua do ISEC Lisboa é adaptado para *Study, Plan, Do, Check, Act*. Esta nova atividade (*Study*), melhor descrita no ponto 4.1.2. deve-se à constante evolução dos Sistemas de Gestão e Garantia da Qualidade e também à particularidade de se tratar de um sistema adaptado para o Ensino Superior. É, assim, introduzida uma componente de estudo que se baseia nas melhores práticas em instituições de ensino nacionais, europeias e internacionais.

A Instituição assume a melhoria contínua do sistema através de procedimentos de Auditorias Internas e Externas.

**3.**

## **CONTEXTO INSTITUCIONAL**

---

## 3. CONTEXTO INSTITUCIONAL

---

### APRESENTAÇÃO DO ISEC LISBOA: QUEM SOMOS

#### 3.1. APRESENTAÇÃO DO ISEC LISBOA: QUEM SOMOS

O ISEC Lisboa, foi reconhecido oficialmente em agosto de 1991 (Portaria n.º 794/91 de 9 de agosto). Até à data, o ISEC Lisboa desenvolveu atividade no seio de seis grandes áreas do saber:

1. Educação;
2. Artes Gráficas e Multimédia;
3. Proteção e Segurança;
4. Aeronáutica;
5. Tecnologias da Saúde e do Ambiente; e
6. Gestão e Comunicação.

Em termos de instalações o ISEC Lisboa inicia a sua atividade na Rua D<sup>a</sup> Estefânia n.º 48 (outubro de 1991 a agosto de 1992), em setembro de 1992 desloca-se para a R. Cidade de Benguela Lote 564, Olivais Sul, onde permanece até junho de 1996. No ano letivo de 1996/97 muda-se para Rua do Telhal aos Olivais Número 8 e Número 8-A (Matinha) e, em setembro de 1998, ocupa as instalações definitivas na Alameda das Linhas de Torres Número 179 em Lisboa.

Em termos Institucionais, o ISEC Lisboa entra em funcionamento em agosto de 1991 tendo por entidade instituidora a Sociedade Fomento, Estudos e Organização S.A. Em junho de 1994 é aprovada a passagem para a nova (e atual) entidade instituidora: a Universitas, Cooperativa de Ensino Superior e Investigação Científica, CRL.

Em outubro de 1996 são registados os primeiros Estatutos do ISEC, publicados em Diário da República Número 249, série II, de 26 de outubro de 1996, os quais, na sequência da entrada em vigor do RJIES, foram adequados, registados e publicados em Diário da República, 2.ª série — Número 238, de 10 de dezembro de 2009. Institucionalmente, o ISEC Lisboa é uma instituição de ensino superior politécnico, não integrada. Internamente a instituição organiza-se desde sempre em Unidades de Ensino; Unidades de Investigação e Desenvolvimento; Estruturas Técnicas e de Apoio ao Funcionamento e Unidades de Prestação de Serviço, as quais foram sendo criadas à medida do desenvolvimento institucional, conforme se descreve no ponto seguinte.

Em termos organizacionais o ISEC Lisboa tem desenvolvido a sua atividade estando internamente organizado em estruturas educativas distintas, inicialmente denominadas Unidades Científico-Pedagógicas (UCP) e após junho 2010, à luz dos novos Estatutos, organiza-se internamente em 4 Unidades Orgânicas denominadas "Escolas". Assim, entre 1991/92 e 1996/97 a atividade educativa do ISEC decorreu exclusivamente no seio da UCP de Ciências da Educação, que a partir de 2010/11 se passou a denominar Escola de Educação. Em julho de 1995 é criada a UCP de Comunicação, Audiovisuais e Indústrias Gráficas que em 1996/97 se passa a denominar UCP de Design e Artes Gráficas a qual deu origem à atual Escola de Comunicação, Artes e Indústrias Criativas. Em 1996/97 inicia o seu funcionamento a UCP de Ciências do Ambiente, que em 2004 se passa a denominar UCP de Ciências

### 3.

## CONTEXTO INSTITUCIONAL

### APRESENTAÇÃO DO ISEC LISBOA: QUEM SOMOS

e Tecnologias e que a partir de 2010/11 deu origem à atual Escola de Tecnologias, Engenharia e Aeronáutica. Em fevereiro de 2009, foi criada a UCP de Ciências Empresariais e de Administração, a qual deu origem à atual Escola de Gestão. Em 2018 ocorreu a divisão estratégica da Escola de Tecnologias, Engenharia e Aeronáutica, dando a origem a duas escolas distintas, a Escola de Tecnologias e Engenharia e a Escola de Aeronáutica.

No respeitante ao aparecimento das estruturas (técnicas) salientamos o Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade (GAGQ) que iniciou funções em janeiro de 2008, com outra denominação à data, o Gabinete de Relações Internacionais e o Gabinete de Inserção Profissional criados respetivamente em 2000 e 2005.

No que concerne às atividades de investigação desenvolvidas pelo corpo docente do ISEC Lisboa, elas têm-se enquadrado preferencialmente no seio de Unidades de I&DT entretanto criadas. Desta memória histórica destacamos:

- A Criação do CIDU – Centro de Investigação e Desenvolvimento da Universitas, em 2002 e extinto em 2006;
- A Criação do CEIA – Centro de Estudos e Investigação Aplicada, em 2010;
- A Criação do TGRAf – Centro Internacional de Estudos em Tecnologias Gráficas e Comunicação Científica, em 2016;
- A Criação do DGID – Direção Geral para a Investigação e Desenvolvimento, em 2016.

No que concerne à Prestação de Serviços à Comunidade destacamos as seguintes estruturas:

- Entre 2007 e 2012 o funcionamento do GADIF – Gabinete de Apoio ao Desenvolvimento Infantil e à família;
- A Criação do Observatório da Proteção Civil e Safety, em 2013;
- A Criação da Clínica de Optometria, em 2014;
- A Criação do Centro de Estudos em Engenharia, em 2015;
- A Criação do Gabinete de Relações Internacionais em 2008;
- A Criação do Gabinete de Comunicação e Imagem em 2008;
- A Criação do GIP em 2009;
- A Criação do Gabinete de Responsabilidade Social, em 2018.

Da nossa memória histórica, em termos de atividade, destacam-se os seguintes marcos:

#### Na Grande Área 1) Educação:

Entre 1991 e 2007 funcionaram, primeiro, cursos de bacharelato e, depois, de Licenciaturas de Educadores de Infância e de Formação de Professores de 1.º Ciclo do Ensino Básico e do 2.º Ciclo do EB. Depois de 2007, por imposição legal decorrente do Decreto-Lei n.º43/2007 de 22 de fevereiro, as referidas Licenciaturas deram origem à atual Licenciatura em Educação Básica. Entre 2008 e 2015 funcionaram nesta Grande área da Educação os Mestrados de Supervisão Pedagógica, Necessidades Educativas Especiais, Administração Educacional e Intervenção Precoce. Estes mestrados foram, entretanto, descontinuados e deram lugar aos atuais três Mestrados de Qualificação para a Docência.

### 3.

## CONTEXTO INSTITUCIONAL

---

### APRESENTAÇÃO DO ISEC LISBOA: QUEM SOMOS

#### **Na Grande Área 2) Artes Gráficas e Multimédia:**

O ISEC iniciou atividade com o Bacharelato em Design e Produção Gráfica (1995) posteriormente convertido na atual Licenciatura em Design e Produção Gráfica (2001). Entre 2008 e 2015 existiram em funcionamento o Mestrado de Ilustração (em Associação com a Universidade de Évora), o Mestrado de Tecnologias Gráficas e o Mestrado em Design Informacional. Em 2015 entrou em funcionamento o CTeSP de Desenvolvimento de Produtos Multimédia. Ainda no seio desta Grande Área de Saber destacam-se entre 2010 e 2016 a realização (em parceria com o Instituto Politécnico de Tomar) de 4 edições bianuais da CIDAG – Conferência Internacional em Design e Artes Gráficas.

#### **Na Grande Área 3) Proteção e Segurança:**

O ISEC iniciou atividade de ensino com um curso superior (Bacharelato) de Técnicos de Higiene e Saúde Ambiental em 1995 que evoluiu para a Licenciatura de Segurança e Higiene do Trabalho (2003) a qual, por sua vez, deu origem à atual Licenciatura em Engenharia da Segurança do Trabalho (2009). Simultaneamente, em 2002 iniciou a 1ª de 11 edições da PG em SHT (com patrocínio do então ISHST e depois ACT). Entre 2007 e 2011 funcionou o Mestrado em Gestão Integrada de Qualidade, Ambiente e Segurança e em setembro 2015 iniciou-se o atual Mestrado de Gestão da Saúde e Segurança do Trabalho. Paralelamente, na área específica de Proteção Civil, iniciámos atividade em 2007 com a Licenciatura em Proteção Civil a qual deu origem à atual Licenciatura em Engenharia da Proteção Civil em 2009. O atual Mestrado em Riscos e Proteção Civil iniciou em 2011 e mais recentemente, em 2015, foi aprovado o CTeSP em Proteção Civil e Socorro.

#### **Na Grande Área 4) Aeronáutica:**

Neste âmbito o ISEC Lisboa foi absolutamente pioneiro, trazendo pela primeira vez em Portugal, o setor da Aeronáutica para o ensino superior, dando-se início em 2005, à Licenciatura em Ciências Aeronáuticas (ramo PLA e OOV/Ramo Engenharia da Manutenção). Posteriormente, em 2007, iniciámos a atual Licenciatura em Gestão Aeronáutica e, em 2008, desenvolvemos em parceria com o ISEG um MBA em Aeronáutica. Em 2011 foi aprovado o atual Mestrado em Operações de Transporte Aéreo.

#### **Na Grande Área 5) Tecnologias da Saúde e do Ambiente:**

Sendo a área de menor expressão e a mais recente no ISEC Lisboa, contém três cursos de Licenciatura: Energias Renováveis e Ambiente (2012); Óptica e Optometria (2013) e Engenharia da Construção e Reabilitação (2017).

#### **Na Grande Área 6) Gestão e Comunicação:**

Em termos de oferta formativa salientamos, em outubro de 2008 a aprovação das Licenciaturas em Gestão Hoteleira e Licenciatura em Gestão Autárquica. No ano seguinte (2009) foi aprovado o atual Mestrado em Gestão Autárquica.

Entre 2007 e 2011 o ISEC, através do seu Centro de Estudos Superiores Autárquicos realizou diferentes Pós-Graduações na área da Administração Local. Mais recentemente, em 2014 foram aprovados

### 3.

## CONTEXTO INSTITUCIONAL

### APRESENTAÇÃO DO ISEC LISBOA: QUEM SOMOS MISSÃO, VISÃO E VALORES

os atuais CTeSP em Sistemas de Gestão da Qualidade; Comunicação e Marketing e Gestão Hoteleira e em 2015 foi aprovado o CTeSP em Gestão Financeira e Contabilidade.

Nesta área de intervenção salientamos ainda a realização (2012) do Congresso Internacional – Estados Gerais da Gestão nos Países de Expressão Latina em parceria com outras três IES. De modo transversal a toda a sua atividade educativa salienta-se também: (i) o trabalho desenvolvido entre 2006 e 2008 na adequação de todos os cursos em funcionamento ao Processo de Bolonha e (ii) a acreditação preliminar realizada pela A3ES em 2009/10 de 19 cursos em funcionamento no ISEC, tendo a instituição descontinuado neste momento dois dos seus mestrados em funcionamento.

Atualmente, o ISEC Lisboa é detentor de 23 cursos de ensino superior (10 Licenciaturas, 7 Mestrados e 18 CTeSP) distribuídos pelas 6 grandes Áreas de Saber e que funcionam no seio de 5 Escolas: 1) Escola de Educação, 2) Escola de Artes e Indústrias Criativas, 3) Escola de Tecnologia e Engenharias, 4) Escola de Gestão e 5) Escola de Aeronáutica.

O Instituto Superior de Educação e Ciências é uma instituição acreditada junto de diferentes entidades públicas, designadamente as instituições governamentais da área da formação e qualificação profissional (DGERT - Direcção-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).

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.

### 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.



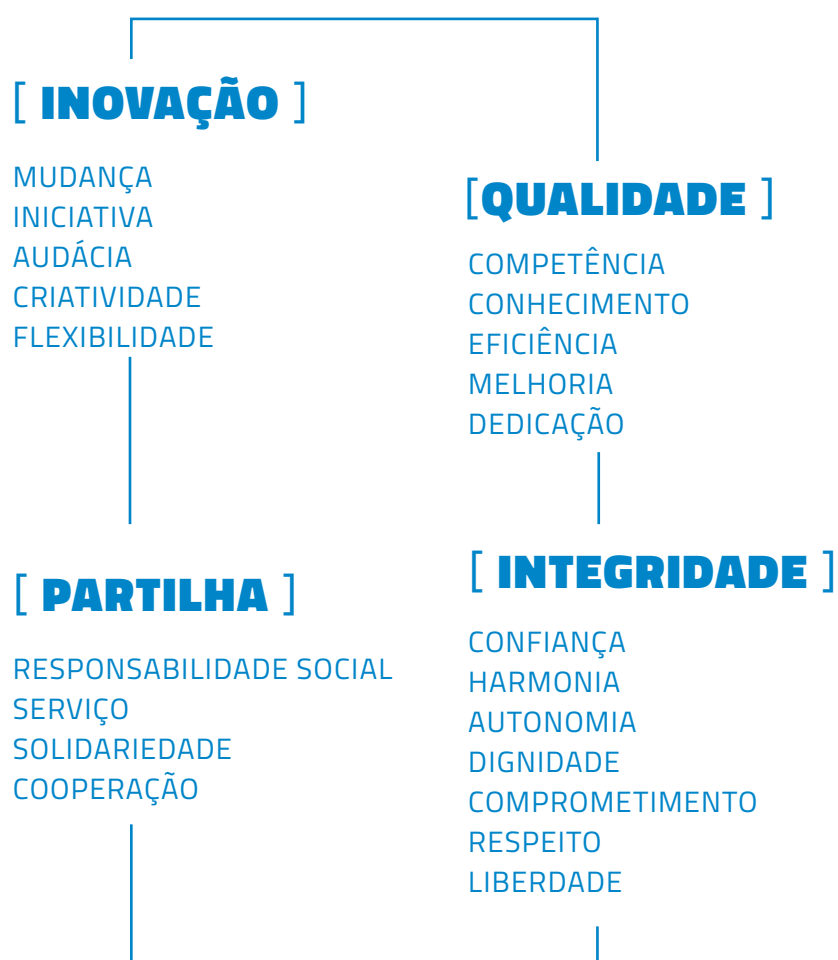
### 3.

## CONTEXTO INSTITUCIONAL

### MISSÃO, VISÃO E VALORES

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 2.

FIGURA 2 CONJUNTO DE VALORES DO ISEC LISBOA.



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.

## 3.

### CONTEXTO INSTITUCIONAL

#### MISSÃO, VISÃO E VALORES PROJETO EDUCATIVO, CIENTÍFICO E CULTURAL

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 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, (Diário da República Número 249, série II, de 26 de outubro de 1996) que foram, entretanto, adequados na sequência da entrada em vigor do RJIES (Diário da República, n.º 238, série II, de 10 de outubro de 2009) identificam, nos termos do artigo 6.º, como 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. Assim, pretende:

- 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;
- 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;
- promover atividades de I&DT de natureza aplicada, com particular realce para áreas científicas em que desenvolve também a atividade pedagógica;
- incrementar, no plano profissional, a formação permanente através da realização de ações de Formação Contínua, bem como de cursos de Especialização e de PG;
- 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;
- fomentar a internacionalização assegurando a mobilidade efetiva de estudantes e diplomados, bem como de colaboradores docentes e não-docentes;
- 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;
- 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.

### 3.

## CONTEXTO INSTITUCIONAL

---

### PROJETO EDUCATIVO, CIENTÍFICO E CULTURAL

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 alunos, 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 consequentemente 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.

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:

- i. concebem percursos formativos de (re)qualificação dos estudantes e ou profissionais;
- ii. bem como;
- iii. avaliam competências dos diplomados;
- iv. 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 os seus principais *stakeholders* define e desenvolve áreas de intervenção de investigação aplicada colaborativa onde docentes e alunos 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 atra-

### 3.

## CONTEXTO INSTITUCIONAL

---

### PROJETO EDUCATIVO, CIENTÍFICO E CULTURAL

tividade 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).

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 expectativas das partes interessadas relevantes, apresentando-se como 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.



**4.**

**SISTEMA INTERNO  
DE GARANTIA  
DE QUALIDADE  
DO ISEC**

## 4.

# SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

## POLÍTICA E ESTRATÉGIA PARA A QUALIDADE

### 4.1. POLÍTICA E ESTRATÉGIA PARA A QUALIDADE

A Política para a Qualidade do ISEC Lisboa está alicerçada na partilha da 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 Atividade (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 da Qualidade (MQ) e consubstanciada no SIGQ-ISEC Lisboa. Procurando dar resposta aos desafios levantados pelos padrões e orientações europeus 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.

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 os seguintes documentos:

- a) o PDE do ISEC Lisboa;
- b) o PAA do ISEC Lisboa;
- c) o RAA do ISEC Lisboa;
- d) o presente MQ onde, nomeadamente, se identifica as metodologias e os procedimentos relativos à monitorização, avaliação e intervenção para melhoria contínua das atividades do ISEC Lisboa, exercidos nos diferentes níveis de gestão.

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 quali-

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### POLÍTICA E ESTRATÉGIA PARA A QUALIDADE

dade. 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.

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.

#### 4.1.1. 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 Plano de Desenvolvimento Estratégico e de Ação para o Quadriénio 2017-2020, 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 da estratégia dos processos, permitindo o alinhamento estratégico de toda a organização.

A implementação da estratégia delineada desenvolve-se através dos Planos de Atividade, 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.



## 4.

### SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

#### POLÍTICA E ESTRATÉGIA PARA A QUALIDADE

Em conformidade com o exposto, e no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, o ISEC Lisboa adota a presente Política da Qualidade, assente em **12 compromissos**, que visam nortear a atuação do instituto para a prestação de um serviço de excelência:

1. Promover uma cultura de qualidade, transversal a todas as áreas de desenvolvimento da missão institucional: ensino e aprendizagem; investigação e desenvolvimento; interação com a sociedade, internacionalização e processos administrativos;
2. Fomentar o envolvimento e a participação ativa de todas as partes interessadas, internas e externas, no funcionamento da instituição, nomeadamente na definição e desenho dos processos e na implementação e monitorização do SIGQ-ISEC Lisboa;
3. Auscultar de forma permanente as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes procurando aumentar a satisfação das mesmas;
4. Envolver os colaboradores com o ideal do serviço público e a missão do ISEC Lisboa, promovendo a adoção de elevados padrões éticos, de responsabilidade, civismo, competência e exigência para com alunos, clientes, parceiros e fornecedores;
5. Valorizar e motivar todos os colaboradores, através da qualificação, da promoção do mérito e do envolvimento em todas as fases que integram o SIGQ-ISEC Lisboa;
6. Apostar na transparência em todas as atividades desenvolvidas no âmbito do SIGQ-ISEC Lisboa;
7. Implementar e 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 todas as partes interessadas relevantes, promovendo uma participação clara e ativa dos estudantes e dos docentes neste processo;
8. Promover a modernização e a inovação constantes através das melhores práticas de gestão e do estabelecimento de processos inovadores e diferenciadores e do alargamento da rede de parceiros estratégicos;
9. Promover a orientação para resultados, no sentido de superar desafios cada vez mais exigentes, com vista ao aumento da eficiência e eficácia dos serviços prestados;
10. Consolidar uma comunicação interna e externa célere, apelativa, clara e transparente, mantendo e criando novos canais de partilha de informação, acessíveis a todos;
11. Assegurar que as ameaças e oportunidades são identificados, considerados e controlados, aumentando a eficácia do SIGQ-ISEC Lisboa obtendo melhores resultados e prevenindo efeitos negativos;
12. Garantir a adequação e atualização, bem como, futura certificação (Meta:2020) do SIGQ-ISEC LISBOA, de acordo com os padrões fixados a nível nacional e internacional, o que contempla a adoção e implementação de um conjunto de procedimentos e mecanismos de autorregulação com vista à monitorização e avaliação das ações desenvolvidas, com vista ao integral cumprimento de todos os requisitos internos e externos e a melhoria contínua da qualidade nas suas diversas componentes.

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### POLÍTICA E ESTRATÉGIA PARA A QUALIDADE

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 apresenta os seguintes objetivos:

1. A melhoria contínua da qualidade do Instituto, avaliando o grau de cumprimento da sua missão, através da aplicação de critérios e indicadores de desempenho objetivos e mensuráveis;
2. A garantia da qualidade de todas as actividades abrangendo todas as unidades de ensino, investigação e desenvolvimento tecnológico, e as estruturas e serviços de apoio técnico e administrativo do instituto.
3. Garantir momentos de autoavaliação periódica e de avaliação externa através de procedimentos permanentes de gestão da qualidade, nos termos dos princípios orientadores estabelecidos nos Estatutos;
4. 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 todas as suas partes interessadas relevantes, promovendo uma participação clara e ativa dos estudantes neste processo;
5. Envolver toda a comunidade designadamente estudantes, docentes, funcionários, órgãos de gestão, órgãos colegiais do ISEC Lisboa, órgãos consultivos, diplomados, empregadores, parceiros externos, etc. com 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 todas aquelas entidades estão representadas;
6. Estruturar-se numa abordagem por processos, em função dos referenciais adotados pela Agência A3ES – Agência para a Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.

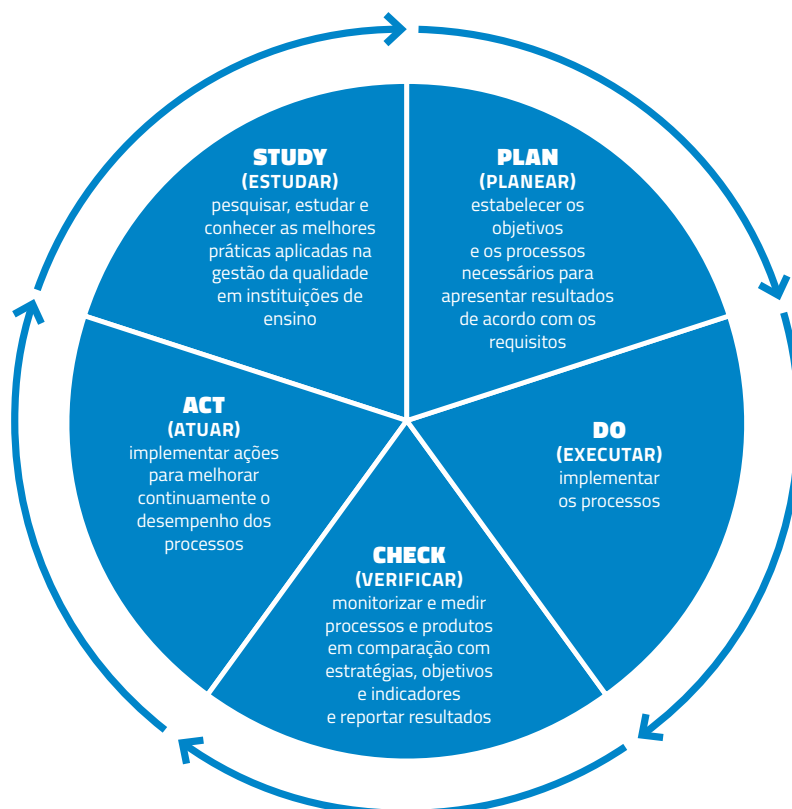
Por forma a dar resposta aos objectivos do SIGQ-ISEC Lisboa, é realizada uma análise processual com base no ciclo designado por SPDCa (Study, Plan, Do, Check, Act). Esta apresenta-se como uma nova abordagem, relativamente ao ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), uma vez que é introduzida uma componente de estudo, resultado das melhores práticas em instituições de ensino nacionais, europeias e internacionais. É uma componente de *benchmarking* considerada essencial neste processo pelo seu recente desenvolvimento. A otimização deste ciclo permitirá alcançar os resultados desejados, suportados na identificação, monitorização e melhoria das actividades desenvolvidas. Em termos integradores, as componentes deste ciclo são descritas na Figura 3.

## 4.

### SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

POLÍTICA E ESTRATÉGIA PARA A QUALIDADE  
ORGANIZAÇÃO

FIGURA 3 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;

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### ORGANIZAÇÃO

- d) garantir a transparência e objetividade da sua atuação;
- e) assegurar a participação, colegialidade, rigor e empenhamento na vida académica;
- f) 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;
- 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 *stakeholders*, promovendo uma participação clara e ativa dos estudantes neste processo.

Para o cumprimento dos seus objetivos, o SIGQ-ISEC Lisboa tem como instrumentos fundamentais (Anexo II):

- a) PDE;
- b) PAA;
- c) Balanços e Relatórios de Contas e de Atividades;
- d) Planos de Monitorização (PM);
- e) MQ;
- f) Plano da Qualidade (PQ);
- g) Regulamento do Sistema de Garantia da Qualidade do ISEC Lisboa (RSIGQ);
- h) Manual de Procedimentos e Regulamentos do ISEC Lisboa;
- i) Política Científica do ISEC Lisboa;
- j) Política da Qualidade do ISEC Lisboa.

O PDE, que reflete a visão estratégica de médio prazo do ISEC Lisboa, apresenta, desta forma, as linhas gerais para a construção dos planos de atividades anuais. A implementação da estratégia delineada, desenvolve-se através dos Planos de Atividade, 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. 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 sustentados 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 *stakeholders*.
3. Os resultados e sugestões efetuadas no âmbito dos processos de avaliação e auditorias externas;
4. Os Relatórios de análise da informação recolhida.
5. Os Planos de Mitigação e/ou Correção.
6. Os Planos de difusão e replicação de Boas Práticas.
7. Os Planos de Monitorização.
8. Os Processos de revisão e atualização de procedimentos inerentes às práticas do SIGQ.

## 4.

### SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

#### ORGANIZAÇÃO

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.

O SIGQ-ISEC Lisboa baseia-se nas orientações estratégicas, nacionais e internacionais descritas na Figura 1 do ponto 2.3, do capítulo 2, abrangendo todas as unidades orgânicas do Instituto, nomeadamente as de ensino, investigação e desenvolvimento, estruturas e serviços de apoio técnico e administrativo e integra todos os processos referentes a:

- a) atividades de gestão da oferta formativa, isto é, todas as relacionadas com o processo de ensino-aprendizagem, incluindo:
  - i. criação, reestruturação ou extinção de ciclos de estudos;
  - ii. admissão de estudantes;
  - iii. progressão e percurso académico dos estudantes;
  - iv. reconhecimento e certificação de competências;
  - v. atividade Pedagógica;
  - vi. monitorização do ensino-aprendizagem;
  - vii. monitorização continua e revisão periódica dos cursos;
  - viii. ação social.
- b) atividades de I&DT:
  - i. criação, extinção e gestão de unidades de I&DT;
  - ii. captação de financiamentos e incentivos à produção científica;
  - iii. articulação entre o ensino e a investigação científica;
  - iv. valorização económica do conhecimento.
- c) interação com a comunidade:
  - i. prestação de serviços à comunidade;
  - ii. responsabilidade social;
  - iii. gestão das parcerias.
- d) internacionalização:
  - i. integração em redes internacionais;
  - ii. parcerias internacionais;
  - iii. programas de mobilidade (Erasmus+ e outros);
  - iv. projetos de I&DT internacionais.
- e) gestão de recursos e serviços de apoio:
  - i. Recursos Humanos:
    - acolhimento;
    - formação;

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### ORGANIZAÇÃO

- avaliação de desempenho;
- segurança e saúde no trabalho.
- ii. Recursos Materiais e Serviços:
  - avaliação da satisfação;
  - infraestruturas físicas.
- f) Gestão e divulgação da oferta formativa.

### 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.

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 PDCA, são sistematicamente envolvidas as suas partes interessadas relevantes, quer as internas (estudantes, investigadores, colaboradores docentes e não docentes, proprietários e acionistas), 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 todas estas entidades estão representadas (Anexo V). De forma iterativa, pode ser esquematizado a título de exemplo, um possível paralelismo entre as partes interessadas e as respetivas necessidades e expectativas numa IES como o ISEC Lisboa, na Figura 4.

## 4.

### SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

#### ORGANIZAÇÃO

FIGURA 4 PARALELISMO ENTRE AS PARTES INTERESSADAS E AS RESPECTIVAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS



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 V). Para lá do envolvimento direto, individualizado e/ou conjunto, de cada uma das partes interessadas relevantes, o SIGQ-ISEC Lisboa compreende a auscultação periódica das diversas partes interessadas, através da realização de questionários, os quais são prática comum instituída pela Instituição, procurando assim, promover o envolvimento das suas partes interessadas relevantes, 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 aos colaboradores docentes e à avaliação aos colaboradores não-docentes (avaliação bianual). Estes mecanismos promovem o envolvimento das partes interessadas relevantes em momentos distintos, 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 estraté-

## 4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### ORGANIZAÇÃO

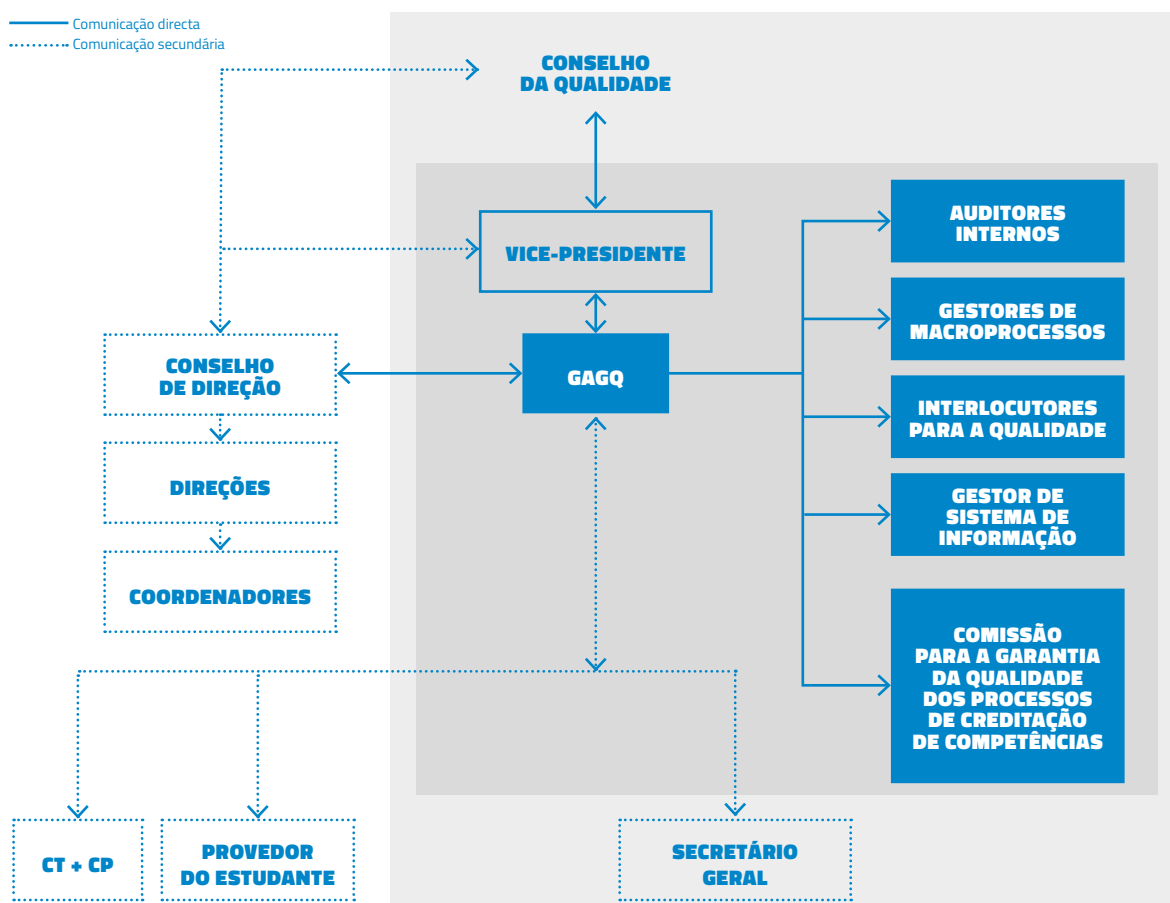
gias de atuação, ao implementar Planos de Mitigação e/ou outras ações que compreendam a promoção da melhoria contínua e na geração de valor, pelos serviços prestados pelo ISEC Lisboa.

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.

### 4.2.3 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, pelo Conselho de Direção e pelos Diretores das Escolas do ISEC Lisboa (Anexo II) e assente num modelo de governação participativo e aberto, representado na Figura 5.

FIGURA 5 MODELO DE GOVERNAÇÃO PARTICIPATIVO E ABERTO – SIGQ-ISEC LISBOA





## 4.

### SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

#### ORGANIZAÇÃO

##### 4.2.3.1. 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 do Vice-Presidente, por delegação de competências da Presidente do ISEC Lisboa, que assume a supervisão geral e coordenação central do sistema.

As atribuições do Vice-Presidente para a área da Qualidade no âmbito do SIGQ-ISEC Lisboa são:

- a) apoiar o Presidente do ISEC Lisboa e o Conselho de Direção na definição da política institucional e dos objetivos para a qualidade;
- b) coordenar as atividades realizadas no âmbito do SIGQ;
- c) supervisionar a atuação das demais estruturas intervenientes no SIGQ-ISEC Lisboa, designadamente, Conselho da Qualidade, GAGQ, Gestores de Macroprocessos, Interlocutores para a Qualidade e equipas de Auditoria Interna;
- d) apresentar a avaliação e monitorização anual do sistema;
- e) apresentar propostas de ações necessárias para a concretização e melhoria do SIGQ-ISEC Lisboa, a integrar nos planos anuais de atividades do ISEC Lisboa;
- f) promover uma consciencialização geral para a qualidade e os seus requisitos;
- g) promover a descentralização e participação de todas as partes interessadas no SIGQ-ISEC Lisboa.

##### 4.2.3.2. Conselho da Qualidade do ISEC Lisboa

O acompanhamento do SIGQ-ISEC Lisboa é assegurado pelo Conselho da Qualidade do ISEC Lisboa que é o órgão da gestão da qualidade a quem compete assegurar que as políticas da qualidade e sustentabilidade integram a contribuição de todas as partes interessadas, internas e externas, garantir que a política e os objetivos da qualidade refletem a cultura e valores do ISEC Lisboa e que articulam adequadamente a estratégia e as atividades realizadas na Instituição, tendo em consideração as normas e os critérios das entidades reguladoras. Com vista a assegurar uma participação alargada de estudantes e parceiros internos e externos, o Conselho da Qualidade é composto pelos seguintes elementos:

- a) o Presidente do ISEC Lisboa;
- b) o(s) Vice-Presidente(s), quando existam;
- c) os Diretores das Escolas;
- d) o Secretário-Geral;
- e) o Diretor-Geral da Investigação e Desenvolvimento;
- f) o Coordenador do Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade;
- g) os Diretores das Unidades de I&DT;
- h) três Coordenadores dos Cursos de Licenciatura em funcionamento, eleitos pelo conjunto dos coordenadores e coordenadores adjuntos de cursos de Licenciatura;
- i) um Coordenadores dos Cursos de Mestrado em funcionamento, eleitos pelo conjunto dos coordenadores e coordenadores adjuntos de cursos de Mestrado;
- j) dois Coordenadores dos Cursos de CTeSP em funcionamento, eleitos pelo conjunto dos coordenadores e coordenadores adjuntos de cursos de CTeSP;
- k) o Diretor de Recursos Humanos;

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### ORGANIZAÇÃO

- l) um representante do pessoal não docente, eleito pelos seus pares;
- m) o Presidente da Associação Académica;
- n) o Presidente da Associação de Antigos Alunos;
- o) três alunos representantes dos alunos nos Conselhos Pedagógicos, eleitos pelo conjunto dos alunos com assento nos Conselhos Pedagógicos;
- p) três representantes da comunidade convidados pelo Presidente do ISEC Lisboa (um representante da comunidade local e dois representantes dos empregadores).

Compete ao Conselho da Qualidade do ISEC Lisboa:

- a) promover o desenvolvimento de uma cultura da qualidade no ISEC Lisboa;
- b) apresentar propostas de gestão e realizar o acompanhamento do SIGQ-ISEC Lisboa;
- c) acompanhar as atividades do Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade do ISEC Lisboa;
- d) aprovar o Manual de Qualidade, o Plano da Qualidade, o Manual de Procedimentos, o Plano de Monitorização e os Regulamentos relativos ao SIGQ-ISEC Lisboa;
- e) acompanhar os processos de avaliação interna e externa;
- f) elaborar o seu Regulamento de Funcionamento.

O Conselho da Qualidade apresenta as seguintes funções:

- a) acompanhar a execução dos processos do SIGQ-ISEC Lisboa;
- b) monitorizar a concretização do SIGQ, bem como a recolha, sistematização e análise da informação;
- c) acompanhar a concretização das tarefas operacionais específicas da gestão da qualidade relacionadas com os requisitos de controlo geral de documentos e registos, auditorias internas, não conformidades, ações corretivas, ações de melhoria e reclamações;
- d) apoiar as escolas do ISEC Lisboa na realização da autoavaliação de unidades curriculares, ciclos de estudos, propostas de nova oferta formativa e funcionamento geral das mesmas;
- e) apoiar na elaboração dos relatórios de autoavaliação de ciclos de estudos e integrar as respetivas comissões;
- f) apoiar na elaboração dos relatórios de autoavaliação institucionais;
- g) preparar a revisão anual do SIGQ-ISEC Lisboa para reporte em sede de Relatório Anual de Atividades do ISEC Lisboa;
- h) propor sugestões de desenvolvimento da área do website do ISEC Lisboa dedicada à Qualidade;
- i) elaborar a Newsletter da Qualidade ou outros materiais de comunicação interna;
- j) assegurar a normalização de minutas, templates e formulários utilizados em todo o ISEC Lisboa;
- k) verificar a conformidade da informação transmitida para o exterior, através da aposição do selo de verificação pelo GAGQ;
- l) outras responsabilidades que lhe sejam atribuídas, no âmbito do SIGQ-ISEC Lisboa.

## 4.

# SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

## ORGANIZAÇÃO

### 4.2.3.3. 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. A gestão operacional do GAGQ é assegurada por um Coordenador e por um Coordenador-Adjunto. São competências do GAGQ do ISEC Lisboa:

- a) implementar a cultura da qualidade no ISEC Lisboa através do seu Sistema Interno de Garantia da Qualidade;
- b) 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;
- c) apresentar propostas com vista à garantia e melhoria da qualidade nos processos e atividades do ISEC Lisboa;
- d) 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;
- e) manter em permanente execução os diversos instrumentos de monitorização da qualidade no ISEC Lisboa, nomeadamente no plano do ensino e aprendizagem;
- f) participar e colaborar na elaboração dos Regulamentos do ISEC Lisboa;
- g) propor a revisão do RSIGQ e qualquer outro documento que considere pertinente em termos do SIGQ-ISEC Lisboa.

Adicionalmente:

- a) assegurar a gestão e o funcionamento regular do SIGQ-ISEC Lisboa;
- b) assegurar o apoio técnico e administrativo aos diferentes intervenientes e responsáveis do SIGQ-ISEC Lisboa, bem como, gerir a articulação entre os diferentes órgãos intervenientes, interlocutores da qualidade e gestores de macroprocessos;
- c) elaborar, implementar e assegurar a execução do plano de auditorias internas;
- d) coordenar a equipa de auditores internos;
- e) elaborar os documentos de carácter institucional do SIGQ-ISEC Lisboa, designadamente o MQ, o MP e os macroprocessos e processos do SIGQ;
- f) assegurar o ajustamento do SIGQ ao cumprimento das normas legais e critérios das entidades reguladoras e de acreditação;

### 4.2.3.4. Grupos Gestores de Macroprocessos

Os Grupos Gestores de Macroprocessos (MP1 – Ensino-Aprendizagem; MP2 – Investigação Científica e Desenvolvimento Tecnológico; MP3 – Ligação à Comunidade; e, MP4 – Internacionalização) são a estrutura a quem compete implementar e executar, em estreita articulação com o GAGQ, o SIGQ-ISEC Lisboa, no que se refere especificamente a cada um dos macroprocessos.

Cada Grupo Gestor de Macroprocesso é coordenado por um Gestor de Macroprocesso, a quem compete a articulação com todos os intervenientes no macroprocesso respetivo.

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### ORGANIZAÇÃO

Compete aos Grupos Gestores de Macroprocesso:

- a) a adequação, articulação e revisão do conteúdo descrito no macroprocesso;
- b) a análise e identificação de melhores práticas e sua difusão pelas demais estruturas e serviços do ISEC Lisboa, sempre que aplicável;
- c) a concretização de ações de *benchmarking* pela análise de indicadores, resultados de auditorias internas, reclamações, elogios e sugestões respeitantes ao macroprocesso respetivo;
- d) a elaboração de um relatório anual de revisão ao SIGQ-ISEC Lisboa, no que aos resultados do macroprocesso respetivo diz respeito;
- e) a promoção da melhoria contínua dos processos e fluxos de informação no âmbito do macroprocesso respetivo.

#### 4.2.3.5. Interlocutores da Qualidade

Em cada serviço ou estrutura técnica (Serviços Académicos, GCI, GRI, GIP, GRS, Serviços Administrativos e Financeiros, Manutenção e Econmato, Gestão de Instalações e Apoio Informático) existe um interlocutor para a qualidade, que se articula em permanência com o GAGQ. Este interlocutor 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. São competências dos interlocutores da qualidade, no âmbito do SIGQ-ISEC Lisboa:

- a) 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;
- b) 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;
- c) manter a monitorização permanente sobre os assuntos da qualidade na sua área, garantindo que eventuais situações de não conformidade são registadas e comunicadas ao GAGQ;
- d) participar nas reuniões de coordenação promovidas pelo GAGQ;
- e) 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.

#### 4.2.3.6. Equipa de Auditoria Interna

A auditoria interna desempenha um papel fundamental no SIGQ-ISEC Lisboa, desenvolvendo 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. A ação da Equipa de Auditoria Interna 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.

A Equipa de Auditoria Interna é composta por uma bolsa de colaboradores docentes e não docentes, com formação específica para a realização da tarefa, e tem como principal competência a execução do Plano Anual de Auditoria Interna, fixado pelo SIGQ e coordenado pelo GAGQ.

## 4.

# SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

## ORGANIZAÇÃO

### 4.2.3.7. Comissão para a Garantia da Qualidade dos Processos de Creditação de Competências

A Comissão de Garantia da Qualidade dos Processos de Creditação de Competências é um grupo de trabalho autónomo do ISEC Lisboa, que tem por missão específica a verificação dos processos de creditação de competências de todas as escolas do ISEC Lisboa, trabalhando em estreita articulação com o Conselho Técnico-Científico de cada uma das Escolas e com o GAGQ, que integra esta comissão.

São competências da Comissão para a Garantia da Qualidade dos Processos de Creditação de Competências:

- a) proceder à verificação da conformidade das propostas de deliberação de creditação de competências (5 processos aleatórios por cada curso conferente de grau);
- b) elaborar um relatório (anual, entregue até julho de cada ano letivo) sobre a verificação feita para os CTC e Conselho de Direção;
- c) propor procedimentos de melhoria na análise de procedimentos de creditação de competências;
- d) reportar aos CTC, CD e SA não conformidades com a Lei e com o Regulamento de Creditação de Competências do ISEC Lisboa (a competência para retificar permanece nas CCC e CTC;
- e) elaboração do seu regulamento interno e normas de funcionamento;
- f) existindo mais do que 3 processos não conformes num determinado curso, deve solicitar todos os processos de creditação desse ano nesse mesmo curso para análise e verificação sistemática.

### 4.2.3.8. Gestor do Sistema de Informação

O Gestor do Sistema de Informação é o responsável pela recolha, análise e utilização dos resultados e da informação relevante para a gestão dos recursos e demais atividades, bem como, o fornecimento de dados para análise de monitorização relativamente a indicadores como sucesso escolar (taxas de progressão, sucesso e abandono), eficiência formativa, assiduidade de alunos e docentes, cumprimento de fichas de unidade curricular, 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 Gestor do 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), competindo-lhe recolher informação sobre a qualidade dos serviços prestados bem como sobre as necessidades e expectativas dos alunos.

O Gestor do Sistema de Informação é, também, responsável pela 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).

Neste âmbito (informação pública) o Gestor do Sistema de Informação opera em estreita articulação com o GCI, GIP e GRI e GAGQ (na publicação da informação pública nos domínios de atividades de cada

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### ORGANIZAÇÃO

uma destas estruturas) e trabalha 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. As funções de Gestor do Sistema de Informação competem ao Secretário-Geral do ISEC Lisboa.

#### 4.2.3.9 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 nas Figuras 6, 7 e 8.

FIGURA 6 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DESTES DIFERENTES ÓRGÃOS NO DOMÍNIO ESPECÍFICO DA QUALIDADE, PARA IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO SIGQ-ISEC LISBOA (1 DE 3)

<b>PRESIDENTE</b>	Tomar as medidas necessárias à garantia da qualidade, estabelecendo mecanismos regulares de autoavaliação;
	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, ouvidos os conselhos técnico-científico e pedagógico das unidades orgânicas competentes;
	Propor e pronunciar-se sobre a alteração, suspensão ou extinção de cursos e dos graus académicos por eles conferidos, ouvidos o conselho de direcção e os conselhos técnico-científicos competentes;
	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 e nas suas unidades orgânicas;
	Aprovar a execução de ações de melhoria resultantes da aplicação do SIGQ-ISEC Lisboa;
	Homologar a distribuição do serviço docente.

## 4.

# SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

## ORGANIZAÇÃO

FIGURA 7 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DESTES DIFERENTES ÓRGÃOS NO DOMÍNIO ESPECÍFICO DA QUALIDADE, PARA IMPLEMENTAÇÃO

CONSELHO DE DIREÇÃO	Zelar pelo cumprimento das leis, estatutos e regulamentos;
	Elaborar e propor à UNIVERSITAS o plano de desenvolvimento, os planos anuais e plurianuais de actividades do ISEC Lisboa e assegurar o seu cumprimento;
	Elaborar e apresentar à UNIVERSITAS os relatórios anuais e plurianuais das actividades 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 os conselhos pedagógicos das escolas, ouvido o conselho técnico-científico geral, os critérios que devem presidir aos processos de auto-avaliação do ISEC Lisboa;
	Aprovar o calendário escolar e horários das atividades letivas.
SECRETÁRIO-GERAL	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 e horários das atividades letivas;
	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 alunos;
	Gerir a plataforma de requerimentos e reclamações <i>online</i> ;
	Gerir a informação pública, em estreita articulação com o GAGQ e o SIGQ-ISEC Lisboa.
DIRETOR DE ESCOLA	Elaborar e propor ao Conselho de Direção e planos de atividades da Escola;
	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;
	Implementar as ações de melhoria resultantes da aplicação do SIGQ-ISEC Lisboa.

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### ORGANIZAÇÃO

FIGURA 8 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DESTES DIFERENTES ÓRGÃOS NO DOMÍNIO ESPECÍFICO DA QUALIDADE, PARA IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO SIGQ-ISEC LISBOA (3 DE 3)

<b>CONSELHO TÉCNICO-CIENTÍFICO</b>	Propor e aprovar o plano de atividades científicas da Escola respetiva;
	Pronunciar-se sobre a criação, suspensão ou 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.
<b>CONSELHO PEDAGÓGICO</b>	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 de ciclos de estudos e respetivos planos;
	Implementar as ações de melhoria resultantes da aplicação do SIGQ-ISEC Lisboa.
<b>PROVEDOR DO ESTUDANTE</b>	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.
<b>COORDENADOR DO CURSO</b>	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.



## 4.

# SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

## ORGANIZAÇÃO

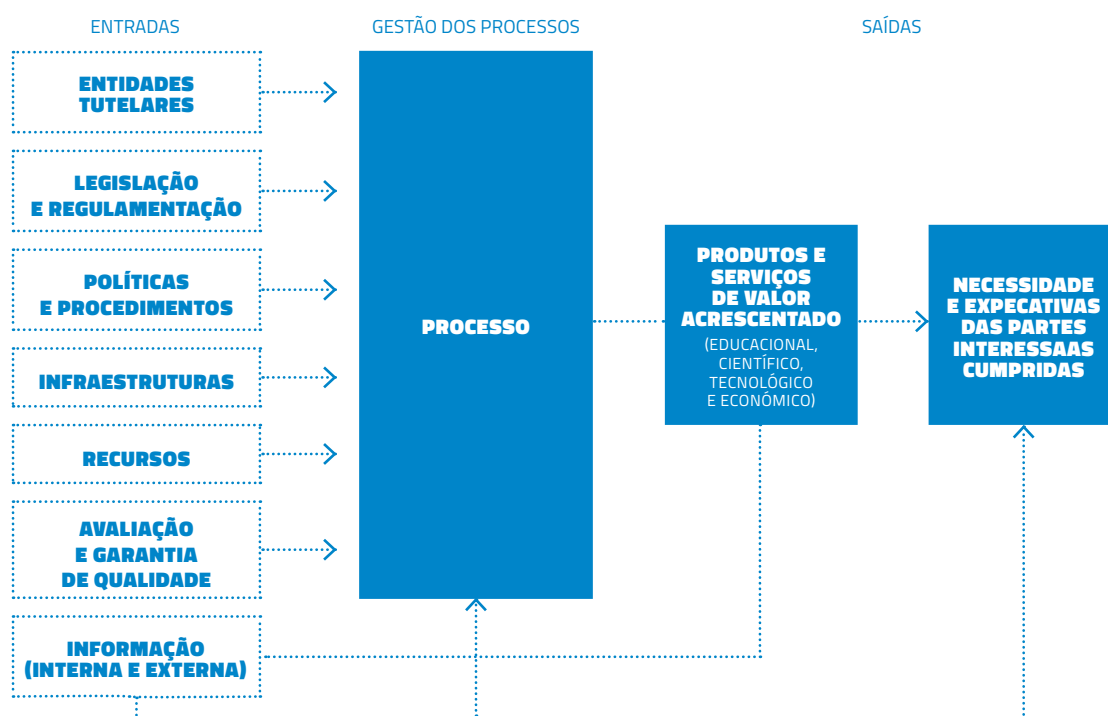
### 4.2.4. ABORDAGEM POR PROCESSOS

O ISEC Lisboa adota uma abordagem por processos para a implementação do seu SIGQ. 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 na sua performance comparada, 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 9.

FIGURA 9 MAPA DE ANÁLISE PROCESSUAL

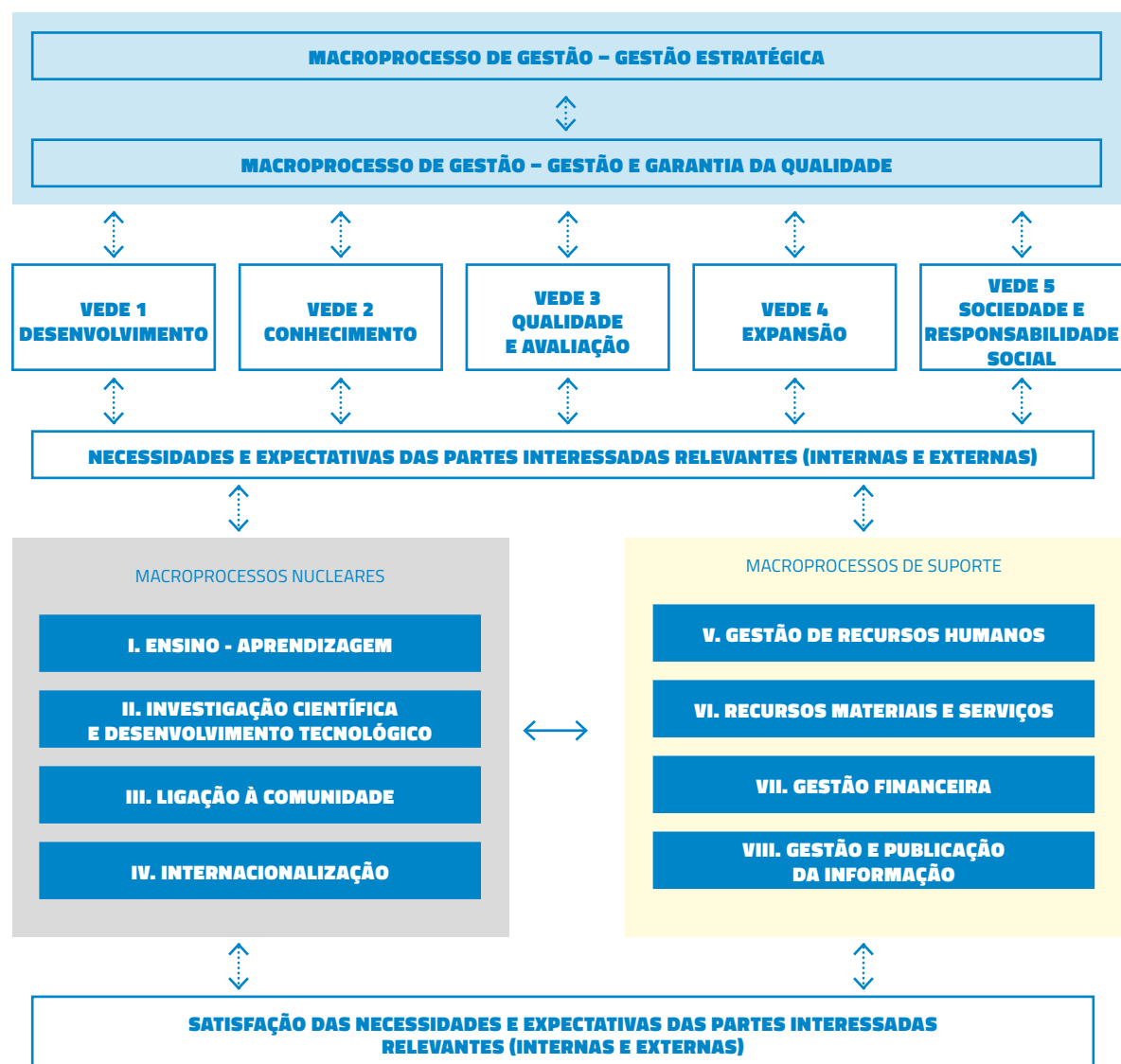


## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### ORGANIZAÇÃO

O Instituto identificou o seu mapa de processos, o qual se encontra esquematizado na Figura 10. Assume-se que os macroprocessos do ISEC Lisboa estão divididos em três grandes categorias: macroprocessos de gestão, nucleares e de suporte, estreitamente articulados com um processo estruturante de Gestão e Garantia da Qualidade, os quais se interrelacionam entre si no intuito de satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes (internas e externas).

FIGURA 10 INTER-RELAÇÃO ENTRE OS MACROPROCESSOS DO ISEC LISBOA



## 4.

### SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

#### ORGANIZAÇÃO

Os macroprocessos de gestão definem o compromisso espelhado no PDE 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 Plano de Atividades 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, permitindo desta forma o alinhamento do SIGQ-ISEC Lisboa com o desenvolvimento estratégico do Instituto.

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 11 a 18) permite a gestão e garantia global da qualidade de cada um dos macroprocessos e da instituição no seu conjunto coerente

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### ORGANIZAÇÃO

FIGURA 11 DESDOBRAMENTO DOS MACROPROCESSOS NUCLEARES DO ISEC LISBOA – I. ENSINO-APRENDIZAGEM

<b>I. ENSINO-APRENDIZAGEM</b>	<b>1. Conceção e aprovação da oferta formativa</b>	Criação Acreditação e registo Reestruturação Extinção Divulgação
	<b>2. Ensino, aprendizagem e avaliação</b>	Definição de métodos de ensino e aprendizagem Formação pedagógica Regulamentação Avaliação Recurso de avaliação Orientação e tutoria Reclamações
	<b>3. Admissão de estudantes, Progressão, Reconhecimento e Certificação</b>	Candidatura Seriação Inscrição Aprovação Abandono Aproveitamento Emissão de diplomas Emissão de cartas de curso Emissão de certificados Creditação de competências
	<b>4. Monitorização contínua e revisão periódica</b>	Monitorização Avaliação Revisão
	<b>5. Ação social</b>	Divulgação de bolsas Candidaturas a bolsas Gestão de bolsas internas

## 4.

# SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

## ORGANIZAÇÃO

FIGURA 12 DESDOBRAMENTO DOS MACROPROCESSOS NUCLEARES DO ISEC LISBOA – II. INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

<b>II. INVESTIGAÇÃO DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO</b>	<b>1. Criação, extinção e gestão de unidades de I&amp;DT</b>	Criação Acreditação Gestão de redes Gestão de projetos Programas de divulgação Organização de conferências Monitorização Avaliação Reestruturação Extinção
	<b>2. Articulação entre ensino e investigação</b>	Definição Avaliação Publicação
	<b>3. Valorização económica do conhecimento</b>	Angariação e gestão de projetos Contratação e protocolos Monitorização
	<b>4. Recursos Humanos e materiais afetos à I&amp;DT</b>	Formação Apoio à publicação Apoio à candidatura a projetos Gestão de projetos Orçamentação

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### ORGANIZAÇÃO

FIGURA 13 DESDOBRAMENTO DOS MACROPROCESSOS NUCLEARES DO ISEC LISBOA – III. LIGAÇÃO À COMUNIDADE

<b>III. LIGAÇÃO À COMUNIDADE</b>	<b>1. Colaboração institucional</b>	Celebração de protocolos Integração de redes Gestão da rede KNKH
	<b>2. Prestação de serviços ao exterior</b>	Identificação de necessidades da sociedade Identificação de potenciais parceiros Identificação de áreas de colaboração Estabelecimento de parcerias e redes Avaliação e gestão de parcerias
	<b>3. Ação Cultural</b>	Identificação de necessidades Organização de eventos Participação em eventos Estabelecimento e gestão de parcerias Monitorização Desenvolvimento de projetos
	<b>4. Integração em projetos e parcerias nacionais</b>	Identificação de eventuais parceiros Identificação de áreas de colaboração Integração em projetos Monitorização Avaliação
	<b>5. Desenvolvimento regional e nacional</b>	Identificação de áreas de intervenção Identificação de eventuais parceiros Estabelecimento de parcerias Avaliação de parcerias Desenvolvimento de projetos
	<b>6. Obtenção de receitas próprias</b>	Estabelecimento de parcerias Contratos e protocolos Avaliação e Gestão de projetos Gestão de equipas de projeto Propriedade intelectual
	<b>7. Responsabilidade social</b>	Identificação de necessidades da sociedade Identificação de potenciais parceiros Identificação de áreas de colaboração Estabelecimento de parcerias Avaliação e gestão de parcerias Desenvolvimento de projetos

## 4.

# SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

## ORGANIZAÇÃO

FIGURA 14 DESDOBRAMENTO DOS MACROPROCESSOS NUCLEARES DO ISEC LISBOA – IV. INTERNACIONALIZAÇÃO

IV. INTERNACIONALIZAÇÃO	<b>1. Participação/Cooperação de atividades internacionais de educação e formação</b>	Identificação de parceiros Estabelecimento de parcerias Avaliação de parcerias Candidaturas de estudantes Candidaturas de docentes e não docentes Apoio à estadia Receção de alunos Acompanhamento de alunos Gestão de apoios financeiros Criação Acreditação Gestão de redes Gestão de projetos Programas de divulgação Organização de conferências Monitorização Avaliação Reestruturação Extinção
	<b>2. Participação/Coordenação em projetos internacionais de I&amp;D</b>	Identificação de parceiros Estabelecimento de parcerias Projetos internacionais Criação Gestão de redes Gestão de projetos Programas de divulgação Organização de conferências Monitorização Avaliação
	<b>3. Mobilidade de estudantes, docentes e não-docentes</b>	Identificação de parceiros Estabelecimento de parcerias Avaliação de parcerias Candidaturas de estudantes Candidaturas de docentes e não docentes Apoio à estadia Receção de alunos Acompanhamento de alunos Gestão de apoios financeiros Programas de divulgação Monitorização Avaliação

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### ORGANIZAÇÃO

FIGURA 15 DESDOBRAMENTO DOS MACROPROCESSOS DE SUPORTE DO ISEC LISBOA – V. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

<b>V. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>1. Docentes e não-docentes</b>	Recrutamento (Análise do <i>Curriculum Vitae</i> e Habilitações académicas) Acolhimento Formação Avaliação de desempenho Segurança e saúde no trabalho Cessação de relação Gestão de informação Plano de progressão profissional
--------------------------------------	-----------------------------------	---

FIGURA 16 DESDOBRAMENTO DOS MACROPROCESSOS DE SUPORTE DO ISEC LISBOA – VI. RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS

<b>VI. RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS</b>	<b>1. Recursos materiais</b>	Manutenção Levantamento de necessidades Propostas de aquisição Necessidades especiais Tomada de decisão e <i>follow-ups</i>
--	------------------------------	---

FIGURA 17 DESDOBRAMENTO DOS MACROPROCESSOS DE SUPORTE DO ISEC LISBOA – VII. GESTÃO FINANCEIRA

<b>VII. GESTÃO FINANCEIRA</b>	<b>1. Gestão e controlo</b>	Controlo de receita Controlo da despesa Gestão de fornecedores Aquisições <i>Report</i>
-------------------------------	-----------------------------	---



## 4.

# SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

## ORGANIZAÇÃO

FIGURA 18 DESDOBRAMENTO DOS MACROPROCESSOS DE SUPORTE DO ISEC LISBOA – VIII. GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

<b>VIII. GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO</b>	<b>1. Sistemas e tecnologias de informação</b>	Gestão da infraestrutura física Gestão do serviço de apoio Gestão de licenças Gestão de serviço de <i>Wi-Fi</i> Gestão de servidores Gestão do correio eletrónico Gestão do Moodle Alojamento da página institucional Levantamento de necessidades Propostas de aquisição Monitorização Tomada de decisão e <i>follow-up</i>
	<b>2. Informação e imagem</b>	Definição de políticas Definição de normas de publicação Validação de informação Divulgação de informação Monitorização Revisão periódica de informação <i>online</i>
	<b>3. Disseminação da marca / Comunicação externa</b>	Levantamento de necessidades Estudos de mercado e benchmarking sectorial Estratégia de comunicação Criação de conteúdos Edição de conteúdos Gestão de conteúdos Arquivo
	<b>4. Comunicação interna</b>	Levantamento de necessidades Estratégia de comunicação Criação de conteúdos Edição de conteúdos Gestão de conteúdos Arquivo

Os macroprocessos descritos no presente capítulo estão alinhados com os requisitos da A3ES e com os requisitos da norma ISO 9001:2015 (Anexo VI), sendo alicerçados por atividades e procedimentos que concretizam operacionalmente a Política da Qualidade, os quais descrevem as entradas, as saídas, as responsabilidades e a documentação normativa e regulamentar de suporte.

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### INTEGRAÇÃO DOS REFERENCIAIS A3ES NOS PROCESSOS DO ISEC LISBOA MODELO SISTÊMICO DO SIGQ-ISEC LISBOA

#### 4.3. INTEGRAÇÃO DOS REFERENCIAIS A3ES 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 SIG-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 SISTÊMICO 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, a saber:

- a) Gestão Estratégica;
- b) Ensino - Aprendizagem;
- c) Investigação Científica e Desenvolvimento Tecnológico;
- d) Ligação à Comunidade;
- e) Internacionalização;
- f) Gestão de Recursos Humanos
- g) Recursos Materiais e Serviços;
- h) Gestão Financeira;
- i) Gestão e Publicação da Informação.

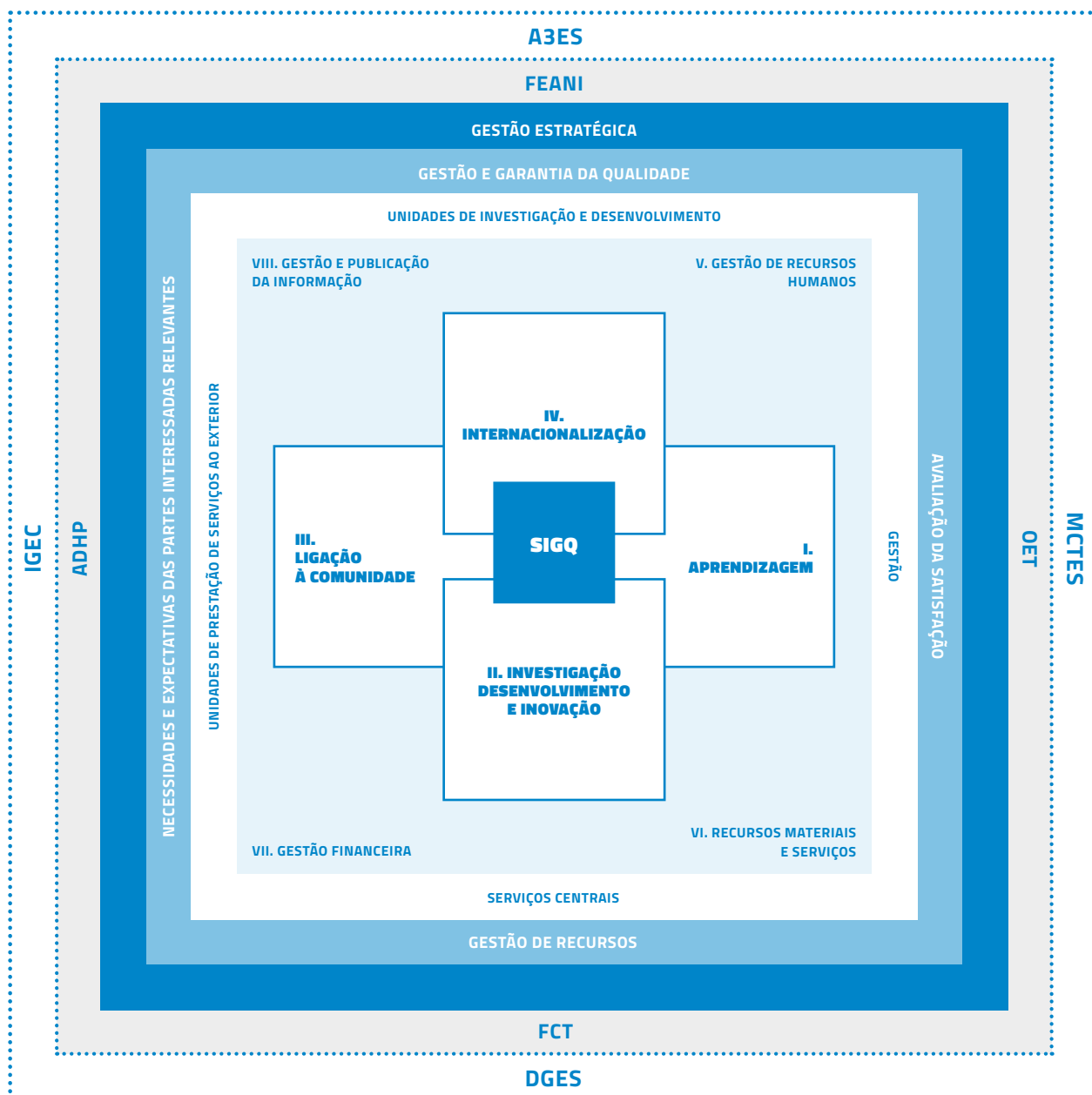
Relativamente a estes domínios fundamentais é recolhida, analisada e avaliada informação que é sistematicamente utilizada para a gestão do funcionamento do ISEC Lisboa, bem como, para a monitorização e melhoria do seu desempenho. Os processos de avaliação interna promovem a aferição do cumprimento dos 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 19).

## 4.

# SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

MODELO SISTÊMICO DO SIGQ-ISEC LISBOA

FIGURA 19 MODELO SISTÊMICO DO SIGQ-ISEC LISBOA



## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### MODELO SISTÉMICO DO SIGQ-ISEC LISBOA PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

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 saídas 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.

## 4.5. PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

### 4.5.1. GESTÃO ESTRATÉGICA

Intimamente ligado com a avaliação e garantia da qualidade, o PDE do ISEC Lisboa representa-se como peça basilar do SIGQ-ISEC Lisboa. Como tal, este macroprocesso de gestão espelha o compromisso do Instituto com as partes interessadas relevantes, estabelecendo linhas orientadoras de atuação através dos VeDe definidos.

### 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 processos:

- a. criação, alteração e acreditação de ciclos de estudos;
- b. admissão de estudantes;
- c. progressão e Percurso Académico dos estudantes;
- d. reconhecimento e Certificação de competências;
- e. atividade Pedagógica;
- f. monitorização do ensino e aprendizagem;
- g. monitorização contínua e revisão periódica dos cursos;
- h. ação social.

## 4.

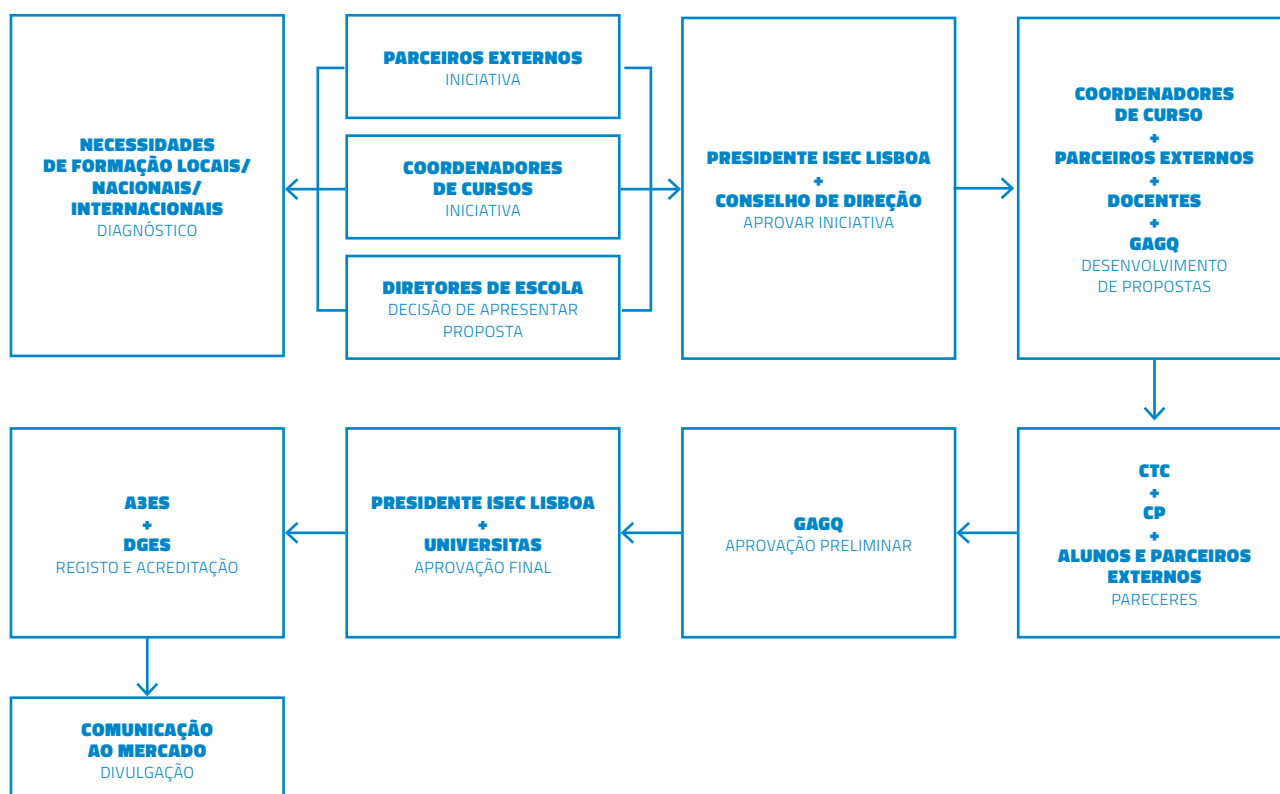
# SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

## PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

### 4.5.2.1. Conceção e Aprovação de Oferta Formativa

A definição de procedimentos nos processos de criação, alteração 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 20).

FIGURA 20 MELHORIA CONTÍNUA DO PROCESSO DE CONCEÇÃO DE APROVAÇÃO E OFERTA FORMATIVA



## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

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-científicos e pedagógicos, 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;
- 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 alunos 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 seguinte 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 desenvolvi-

## 4.

### SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

#### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

mento 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 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.

TABELA 2 CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DA CRIAÇÃO, ALTERAÇÃO E ACREDITAÇÃO DE CICLOS DE ESTUDOS

DIMENSÃO	INDICADORES
CONCEÇÃO E APROVAÇÃO DE OFERTA FORMATIVA	Número de novos ciclos de estudos propostos nos últimos 4 anos;
	Número de novos ciclos de estudos acreditados/registados nos últimos 4 anos;
	Número de estudantes admitidos em novos ciclos de estudos nos últimos 4 anos;
	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 nos últimos 4 anos;
	Número de estudantes admitidos em Pós-Graduações ou cursos de Especialização novos criados nos últimos 4 anos;
	Número de estudantes envolvidos na conceção de nova oferta formativa nos últimos 4 anos;
	Número de parceiros externos envolvidos na conceção de nova oferta formativa nos últimos 4 anos;
	Número de Novos ciclos de estudos com UC de IPI ou similar;
	Percentagem de empregabilidade na área da nova oferta formativa.

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

Apenas relativamente à empregabilidade da nova oferta formativa é monitorizado um indicador-ta-  
xa para acompanhar a variação da empregabilidade numa determinada área, no referido período de  
tempo de 4 anos, sendo expresso em percentagem.

#### 4.5.2.2. Ensino, Aprendizagem e Avaliação

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 co-  
nhecimento. 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 alunos, 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 moni-  
torização 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 do-  
tar 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 os ciclos de estudos do ISEC Lisboa. Em função dos resultados obtidos, os métodos de en-  
sino 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 o e-learning;
- o respeito mútuo na relação estudante-docente é promovido, dispondo o ISEC Lisboa de um Cód-  
igo de Conduta aprovado, implementado e divulgado por toda a sua comunidade académica;
- os alunos 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 – Conselhos Pedagógicos, Conselhos Técnico-Científicos, 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



## 4.

### SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

#### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

GAGQ, o qual é enviado ao Conselho de Direção do ISEC Lisboa, 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 Digitális, 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:

#### 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 anualmente nos Serviços Académicos. 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:

- i. Ano letivo;
- ii. Código da unidade curricular;
- iii. Designação da unidade curricular;
- iv. Área científica em que se integra;
- v. Ano curricular;
- vi. Semestre;
- vii. Horas de contato previstas, totais e classificadas de acordo com o número anterior;

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

- viii. Carga de trabalho prevista para o aluno em horas;
- ix. ECTS conferidos;
- x. Nome do docente responsável pela unidade curricular e respetiva carga letiva;
- xi. Outros docentes que também lecionem a unidade curricular e respetivas cargas letivas;
- xii. Objetivos e competências a desenvolver pelos alunos, num total de 1000 caracteres;
- xiii. Conteúdos programáticos da unidade curricular, numerados e ordenados;
- xiv. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos da unidade curricular;
- xv. Metodologias de ensino e avaliação;
- xvi. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos da unidade curricular;
- xvii. Bibliografia principal;
- xviii. Assinatura do docente responsável pela unidade curricular;
- xix. Assinatura do Docente Coordenador do Ciclo de Estudos;
- xx. Data de Registo no Conselho Pedagógico.

No âmbito da avaliação da unidade curricular são produzidos relatórios de autoavaliação – Relatório da Unidade Curricular (RUC) (Anexo IX) 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 RUC 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 RUC integra:

- i. Equipa docente;
- ii. Horários;
- iii. Planeamento da UC;
- iv. Estudantes Inscritos;
- v. Resultados Escolares dos Estudantes;
- vi. Distribuição de classificações dos estudantes aprovados;
- vii. Assiduidade dos estudantes por tipologia de aula;
- viii. Apreciação da Unidade Curricular;
- ix. Satisfação dos estudantes (resultados da auscultação final);
- x. Avaliação da UC pelo docente: inquérito de satisfação; pontos fortes; aspetos a melhorar e respetivos planos de ação;
- xi. 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

## 4.

### SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

#### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

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 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 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 de Autoavaliação de Curso (RAC) (Anexo IX), cuja análise e parecer é efetuado pelo Conselho Pedagógico. Este relatório, baseado nos relatórios das unidades curriculares, inclui uma análise crítica e prospetiva sobre os aspetos fundamentais para o sucesso do curso. Contempla os seguintes aspetos:

- i. Identificação do curso;
- ii. Caracterização da equipa docente e respetiva apreciação sobre a sua qualificação e especialização;
- iii. Análise do funcionamento das UC;
- iv. Caracterização dos estudantes e respetiva apreciação sobre o funcionamento das UC e resultados da monitorização pedagógica;
- v. Resultados (resultados académicos; nível de internacionalização; outros resultados);
- vi. *Follow up* (Grau de concretização das propostas de ação de melhoria apresentadas no ano letivo anterior);
- vii. Análise dos pontos fortes e a melhorar no curso (relativa ao ano letivo em análise);
- viii. Medidas concretas a implementar no ano seguinte;
- ix. Comentários gerais.

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

O Relatório de Autoavaliação de curso cabe ao Coordenador de Curso, que o remete ao respetivo Diretor de Escola até 30 dias após o início do ano lectivo seguinte ao ano letivo a que o relatório respeita. O Diretor de Escola analisa o conteúdo do relatório e decide se há matéria para envolvimento dos demais órgãos do ISEC Lisboa.

#### c) Escola

Compete ao Diretor(a) de Escola elaborar anualmente um Plano e Relatório de Atividades (Anexos X e XI). No plano de atividades 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. No relatório de atividades, que deve ser enviado até ao dia 15 de março do ano civil seguinte ao ano letivo em análise, onde se descrevem as atividades realizadas, tendo por base os relatórios de cursos da respetiva escola e outros indicadores existentes nos sistemas de informação do ISEC Lisboa. Os planos e relatórios de atividades das Escolas do ISEC Lisboa alimentam o Plano Anual de Atividades e o Relatório Anual de Atividades do ISEC Lisboa.

A tabela seguinte apresenta o conjunto de indicadores monitorizados no âmbito do ensino, aprendizagem e avaliação.

TABELA 3 CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DA ADMISSÃO DE ESTUDANTES

DIMENSÃO	INDICADORES
<b>ENSINO, APRENDIZAGEM E AVALIAÇÃO</b>	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 média inferior a 3,5 (escala de 0 a 5) no indicador: "Globalmente, qual o grau da sua satisfação com este docente?"

## 4.

# SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

## PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

### 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 admissão, ao reconhecimento de qualificações e competências, 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 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 alunos estrutura-se em torno de três princípios base:

- i) permanente reforço da notoriedade institucional;
- ii) preocupação crítica com a qualidade científica e pedagógica;
- iii) 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.

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 no Regulamento dos Alunos 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 seguinte apresenta o conjunto de indicadores monitorizados no âmbito da admissão de estudantes.

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

TABELA 4 CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DA ADMISSÃO DE ESTUDANTES

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

#### b) Progressão dos Estudantes

O ISEC Lisboa tem estabelecidos mecanismos para acompanhamento e monitorização da progressão e percurso académico dos seus alunos como forma de assegurar que os seus estudantes progridam normalmente nas suas carreiras académicas e que transitem para o mercado de trabalho.

Para promover o apoio social e acompanhamento psicológico dos estudantes o ISEC Lisboa dispõe do Gabinete de Apoio Psicológico (GIP) que presta serviços na área da psicologia, tendo em vista a promoção do desenvolvimento pessoal, académico e profissional dos alunos. Por outro lado, o GIP 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, portuguesas 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

## 4.

### SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

#### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

de trabalho, através do contacto sistemático com entidades empregadoras e *alumni*; promover, formalizar e acompanhar a colocação 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 seguinte apresenta o conjunto de indicadores monitorizados no âmbito da progressão e empregabilidade dos estudantes.

TABELA 5 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 a graduação; até 1 ano após a graduação);
	Número de graduados promovidos após a graduação;
	Nível remuneratório dos graduados;
	Percentagem (%) de graduados que exercem funções profissionais na área do curso.

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

## PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

**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 seguinte apresenta o conjunto de indicadores monitorizados no âmbito reconhecimento de qualificações e creditação de competências dos estudantes.

**TABELA 6** CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS NO SIGQ-ISEC LISBOA NO ÂMBITO DO RECONHECIMENTO DE QUALIFICAÇÕES E CREDITAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

DIMENSÃO	INDICADORES
<b>RECONHECIMENTO DE QUALIFICAÇÕES E CREDITAÇÃO DE COMPETÊNCIAS</b>	Número de ECTS creditados por experiência profissional por aluno, por curso (por ano letivo);
	Número de ECTS solicitados e não 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 solicitados e não 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 de ECTS solicitados e não 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**

No que diz respeito 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 referentes de grau efetivamente concluídos é, sempre, emitido Suplemento ao Diploma.



## 4.

### SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

#### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

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 obteve 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, cópia a arquivar no seu processo.
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 alunos 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 alunos 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, registado 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 seguinte apresenta o conjunto de indicadores monitorizados no âmbito da certificação dos estudantes.

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

TABELA 7 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 lectivo;
	Número de certificados intermédios emitidos por ano letivo e por curso;
	Tempo médio de resposta ao pedido de certificados.

#### 4.5.2.4. Monitorização Contínua e Revisão Periódica de 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 alunos, para além da sua participação por via do Conselho Pedagógico.

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 (Figura 21), a saber:

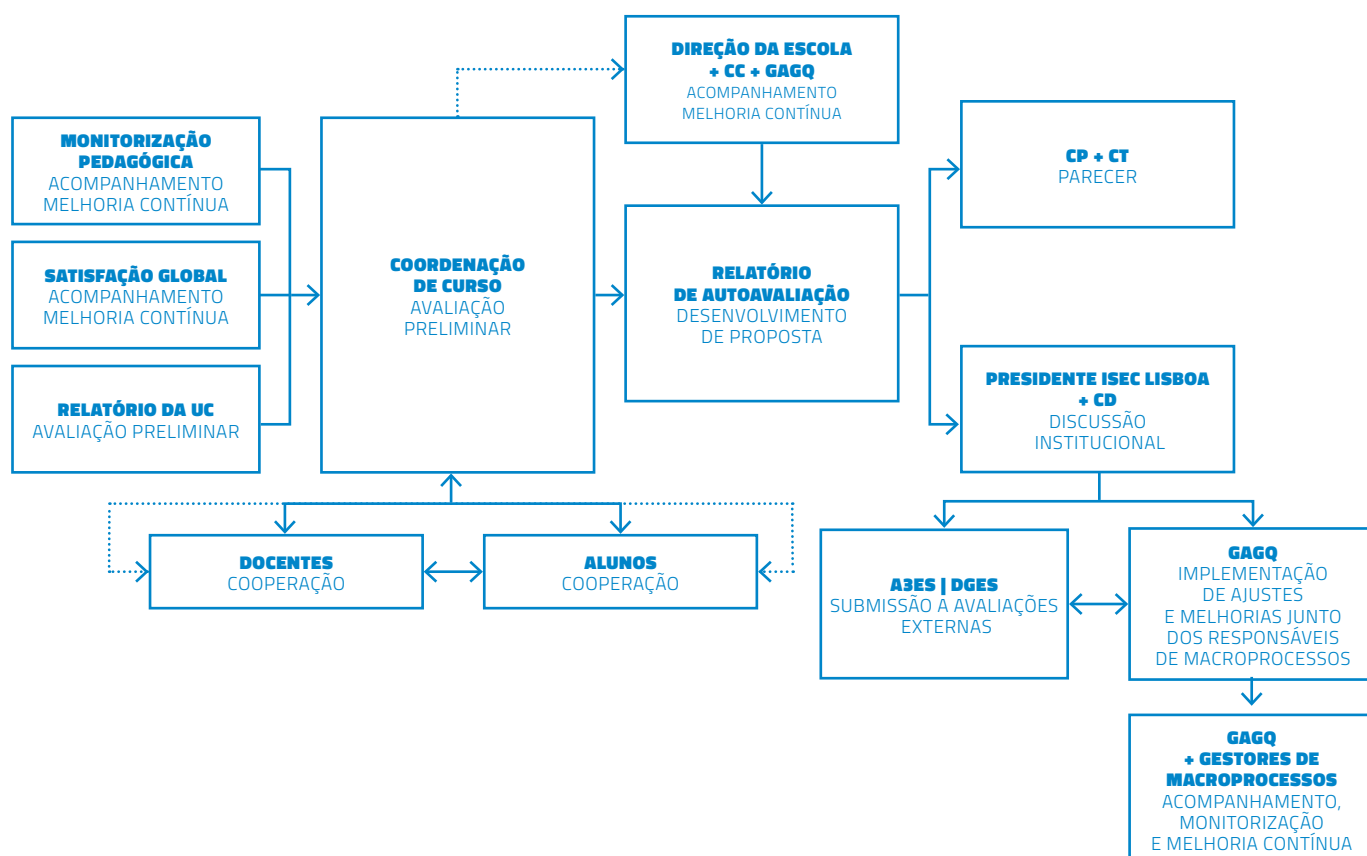
## 4.

# SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

## PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

- 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;
- b) nos processos de autoavaliação são envolvidos estudantes, docentes 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 quadrienal com a previsão da calendarização da revisão de cada ciclo de estudos e demais ofertas formativas.

FIGURA 21 ESQUEMATIZAÇÃO DO FLUXO DE MONITORIZAÇÃO CONTÍNUA E REVISÃO PERIÓDICA DE CURSOS



## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

A tabela seguinte apresenta o conjunto de indicadores monitorizados no âmbito da monitorização contínua e revisão periódica dos cursos.

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

DIMENSÃO	INDICADORES
<b>MONITORIZAÇÃO CONTÍNUA E REVISÃO PERIÓDICA DOS CURSOS</b>	Número de ciclos de estudos autoavaliados nos últimos 3 anos;
	Número de pedidos de registo de alterações de ciclos de estudos, junto da DGES, nos últimos 3 anos;
	Número de estudantes envolvidos em processos de autoavaliação de ciclos de estudos nos últimos 3 anos;
	Número de parceiros externos envolvidos em processos de autoavaliação de ciclos de estudos nos últimos 3 anos.

### 4.5.3. INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

No ISEC Lisboa a investigação Científica é enquadrada pela Direção Geral de 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, o Presidente do Conselho Técnico-Científico Geral do ISEC Lisboa e os Presidentes dos Conselhos Técnico-Científicos das Escolas do ISEC Lisboa. Poderão integrar a Comissão Científica,

## 4.

### SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

#### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

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 (Figura 22). 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 Projetos de I&DT e pelo Inquérito de I&DT, também anual.

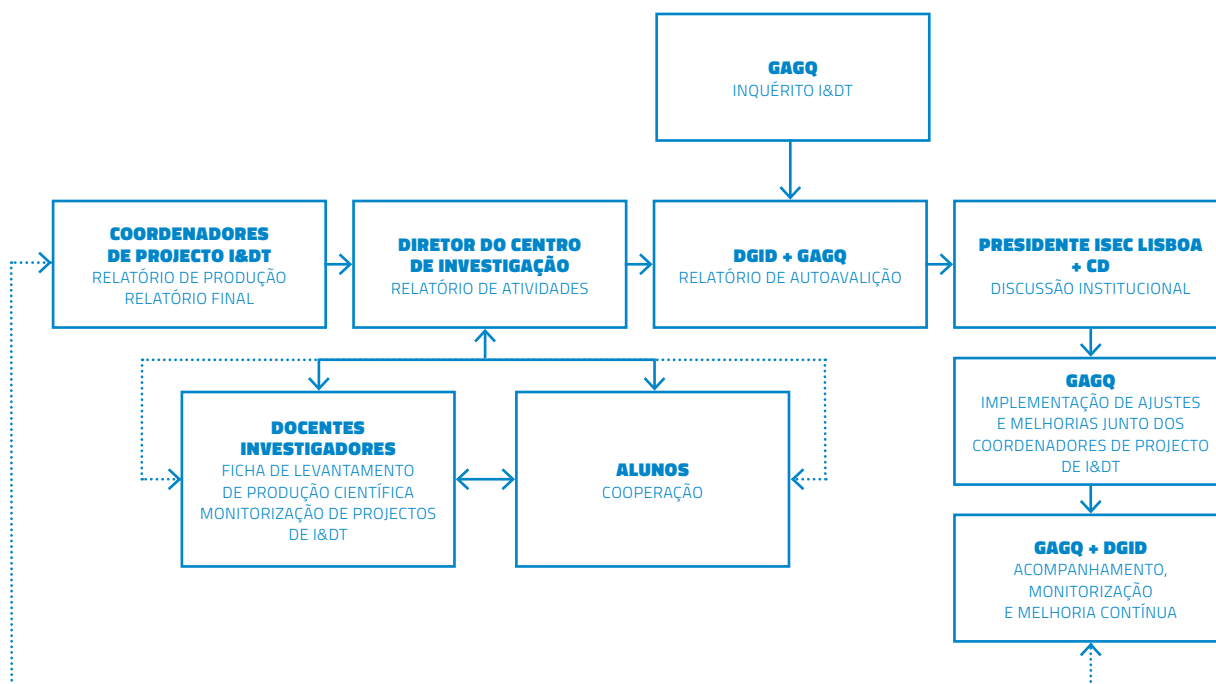
Para além disso, as várias unidades de investigação do ISEC Lisboa produzem anualmente um relatório executivo sobre a atividade de investigação e produção científica, relatórios esses que são submetidos ao DGID, o qual procede à sua análise crítica e consolidação. O Relatório consolidado é, posteriormente, remetido ao Conselho de Direção do ISEC Lisboa que promove a sua discussão institucional, nomeadamente nos órgãos de gestão técnico-científica 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:

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

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

**FIGURA 22** ESQUEMATIZAÇÃO DO FLUXO DE MONITORIZAÇÃO CONTÍNUA E REVISÃO PERIÓDICA DE PROJETOS 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, 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.

MQ GAGQ 2019 V4.0

## 4.

# SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

## PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

TABELA 9 CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À CRIAÇÃO, EXTINÇÃO E GESTÃO DE I&DT

DIMENSÃO	INDICADORES
<b>CRIAÇÃO, EXTINÇÃO E GESTÃO DE UNIDADES ORGÂNICAS DE I&amp;DT</b>	Número de Unidades de Investigação e Desenvolvimento em funcionamento nos últimos 3 anos;
	Número de Projetos de I&DT em curso por unidade de I&DT, nos últimos 3 anos;
	Número de Publicações Científicas por unidade de I&DT, nos últimos 3 anos;
	Número de alunos envolvidos em atividades de I&DT por unidade de I&DT, nos últimos 3 anos;
	Número de investigadores por unidade de I&DT;
	Número de investigadores integrados 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*; URBACT III – *European Territorial Cooperation Programme*.

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:

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

- 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 de impacto 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);
- financiametos internos para a realização de projetos de I&DT;
- os valores dos financiamentos de incentivo interno às atividades de I&D são definidos anualmente pela UNIVERSTAS, entidade instituidora do ISEC.

Neste âmbito, apresentam-se na tabela seguinte alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

**TABELA 10** CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À CAPTAÇÃO DE FINANCIAMENTO E INCENTIVOS À PRODUÇÃO CIENTÍFICA

DIMENSÃO	INDICADORES
<b>CAPTAÇÃO DE FINANCIAMENTOS E INCENTIVOS À PRODUÇÃO CIENTÍFICA</b>	Número de candidaturas a financiamentos externos para projetos de I&DT, apresentados nos últimos 3 anos;
	Número de projetos financiados externamente nos últimos 3 anos;
	Montante (em €) de financiamento externo a projetos, nos últimos 3 anos;
	Montante (em €) de financiamento interno a projetos, nos últimos 3 anos;
	Número de Docentes com dispensa parcial de serviço letivo para investigação, nos últimos 3 anos;
	Número de apoios concedidos para idas a conferências e congressos, nos últimos 3 anos;
	Montante (em €) de apoios concedidos para idas a conferências e congressos, nos últimos 3 anos;
	Montante (em €) de Investimento interno em I&DT;
	Número de horas de distribuição de serviço docente dedicadas a I&DT;
	Montante (em €) de overheads recebidos Projetos EU;
	Número de assinaturas de revistas indexadas.



## 4.

# SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

## PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

### 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:

- i. inclusão desta previsão nos regulamentos em todas as unidades de investigação;
- ii. 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;
- iii. 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;
- iv. 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;
- v. seleção e integração de alunos nas comissões organizadoras de congressos e conferências organizados pelo ISEC Lisboa;
- vi. estabelecimento de incentivos financeiros para docentes que publiquem em co-autoria com alunos.

Neste âmbito, apresentam-se na tabela seguinte alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

TABELA 11 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, introduzida nos últimos 2 anos;
	Número de alunos inscritos em IPI, nos últimos 3 anos;
	Classificação média à UC de IPI, ou similar;
	Número de alunos envolvidos em atividades de I&DT, produção tecnológica ou artística, por unidade de I&DT, nos últimos 3 anos;
	Número de encontros científicos promovidos pelo ISEC Lisboa com envolvimento de alunos, nos últimos 3 anos;
	Número de publicações com alunos, nos últimos 3 anos;
	Número de alunos participantes em eventos científicos externos com apoio financeiro do ISEC Lisboa, nos últimos 3 anos.

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

#### 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 elabora anualmente um relatório executivo, o qual é remetido ao GAGQ que consolida e analisa a informação e a remete ao Conselho de Direção para análise, monitorização contínua e introdução de ações de melhoria, sempre que necessário. Apresentam-se na tabela seguinte alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

TABELA 12 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, nos últimos 3 anos;
	Peso relativo da receita de I&DT no orçamento ISEC Lisboa, nos últimos 3 anos;
	Peso relativo da receita de produção artística no orçamento ISEC Lisboa, nos últimos 3 anos;
	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, nos últimos 3 anos;
	Número de estágios curriculares transformados em estágios profissionais e/ou emprego;
	Número de eventos culturais com captação de receitas, nos últimos 3 anos;
	Número de participações de docentes em comités científicos, júris de prémios locais, conselhos diretivos, nos últimos 3 anos.

## 4.

# SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

## PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

### 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 Plano de Desenvolvimento Estratégico 2017>2020, 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;
- 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 a 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;

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

## PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

- 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 seguinte alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

TABELA 13 CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES AOS RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS AFETOS À I&amp;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”, nos últimos 3 anos;
	Número de docentes que frequentaram ações de formação “Pensar Investigação”, nos últimos 3 anos;
	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 e com o GAGQ 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 ao GAGQ, o qual procede à sua consolidação e análise crítica, integrando os indicadores recolhidos, remetendo um relatório ao Conselho de Direção, que promove a sua discussão institucional, nomeadamente nos órgãos de gestão científica do ISEC Lisboa.

Neste âmbito, apresentam-se na tabela seguinte alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

## 4.

# SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

## PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

TABELA 14 CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES PRODUÇÃO CIENTÍFICA, TÉCNICA E ARTÍSTICA

DIMENSÃO	INDICADORES
PRODUÇÃO CIENTÍFICA, TÉCNICA E ARTÍSTICA	Número de Investigadores Internos, nos últimos 3 anos;
	Número de artigos nacionais publicados, nos últimos 3 anos;
	Número de artigos internacionais publicados, nos últimos 3 anos;
	Número de Livros em editoras internacionais, nos últimos 3 anos;
	Número de Livros em editoras nacionais, nos últimos 3 anos;
	Número de capítulos de Livros em editoras internacionais, nos últimos 3 anos;
	Número de capítulos de Livros em editoras nacionais, nos últimos 3 anos;
	Número de publicações nas bases de dados Scopus, nos últimos 3 anos;
	Número de publicações nas bases de dados Google Scholar, nos últimos 3 anos;
	Número de publicações nas bases de dados Research Gate, nos últimos 3 anos;
	Número de publicações com alunos, nos últimos 3 anos;
	Impacto das publicações no Scopus, Google Scholar e Research Gate;
	Número total de publicações científicas por total de docentes envolvidos em I&DT, nos últimos 3 anos;
	Número de publicações indexadas Scopus, nos últimos 3 anos;
	Número de publicações com entidades externas não académicas, nos últimos 3 anos;
	Número de produções artísticas com parceiros não académicos, nos últimos 3 anos;
	Número de Comunicações Orais em Congressos Técnico-Científicos, nos últimos 3 anos;
	Número de Comunicações Orais com alunos em Congressos Técnico-Científicos, nos últimos 3 anos;
	Número de Posters em Congressos Técnico-Científicos, nos últimos 3 anos;
	Número de Posters com alunos em Congressos Técnico-Científicos, nos últimos 3 anos;
	Número de participações em mostras, exposições, instalações ou residências artísticas, nos últimos 3 anos;
	Número de projetos de investigação colaborativa, nos últimos 3 anos;
	Número de white papers, nos últimos 3 anos;
	Número de docentes <i>referee</i> em publicações técnico-científicas;
	Número de participações/coordenações em projetos FCT/financiamento externo;
	Volume de financiamento em projetos FCT/financiamento externo;
	Número de participações em projetos não FCT/financiamento externo;
	Volume de financiamento em projetos não FCT/financiamento externo;

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

## PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

## 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, desenvolve e promover 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.

Neste âmbito, apresentam-se na tabela seguinte alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

TABELA 15 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, nos últimos 3 anos;
	Número de dissertações de mestrado e trabalhos finais de licenciatura e mestrado colocados no RCAAP, nos últimos 3 anos;
	Número de projetos apresentados ao público em geral através do Núcleo de Comunicação Científica do ISEC Lisboa, nos últimos 3 anos

## 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.

## 4.

### SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

#### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

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 2017/2020, no vetor de Desenvolvimento Estratégico 5 (VeDE 5) - Sociedade 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 Vetor de Desenvolvimento Estratégico, VeDE 5, 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.

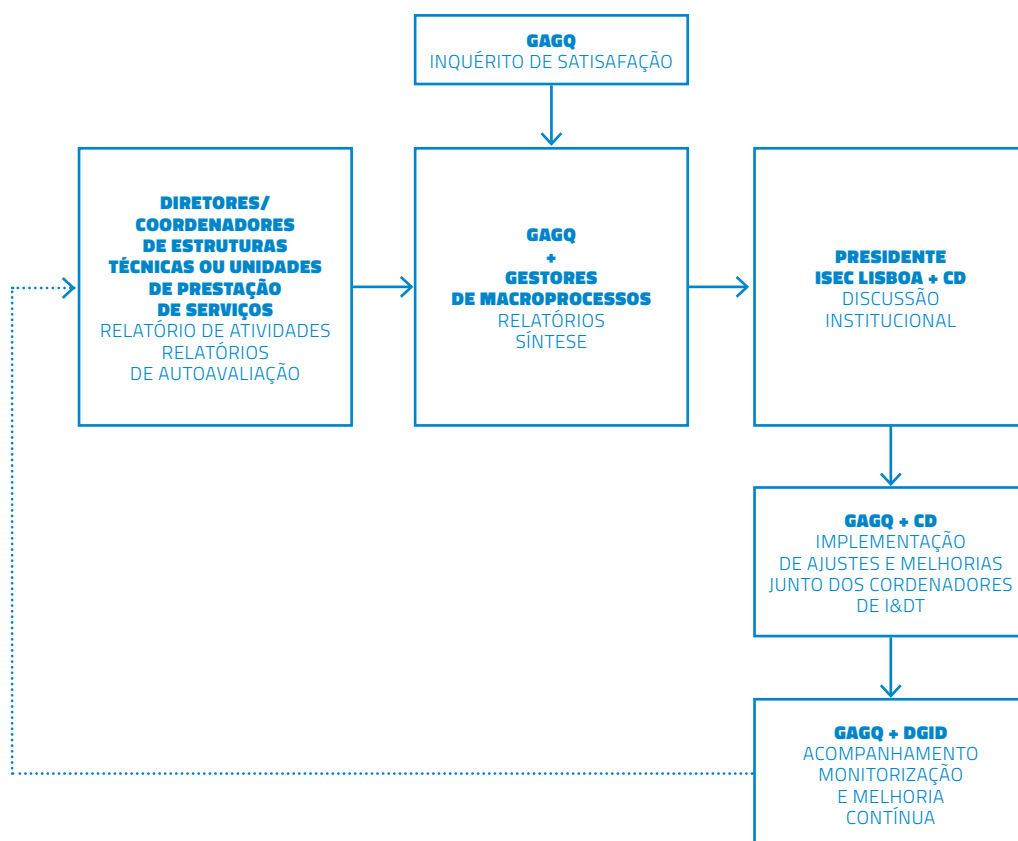
O ISEC Lisboa assegura a formalização das práticas de garantia da qualidade nas referidas estruturas com a realização de reuniões regulares entre o Conselho de Direção e essas mesmas entidades, respeitando a sua autonomia. De facto, a concretização da cultura da qualidade assenta no facto de o SIGQ-ISEC Lisboa ser a referência, sem prejuízo da necessidade de se adotarem metodologias ajustadas às necessidades específicas de cada estrutura. Para assegurar a correta articulação em sede de SIGQ, foi criado o Grupo Gestor do Macroprocesso “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 RAA. Nos seus relatórios anuais, 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 contempla as diversas vertentes da sua missão e integra os resultados essenciais das relações com o exterior, concretizados pelas diferentes estruturas, unidades orgânicas e entidades participadas (Figura 23).

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

FIGURA 23 ESQUEMATIZAÇÃO DO FLUXO DE MONITORIZAÇÃO CONTÍNUA E REVISÃO PERIÓDICA NA LIGAÇÃO À COMUNIDADE



#### 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:

- 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;
- fortalecimento das ligações ao meio empresarial e industrial e outras organizações profissionais através da implementação de formação em contexto de trabalho;
- promoção do potencial de inovação através da participação em instâncias de coordenação e consulta bem como em outros projetos;
- desenvolvimento de prestação de serviços de consultoria e de formação contínua, avançada e para executivos.



## 4.

### SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

#### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

- e) o estabelecimento de caminhos de progressão de habilitações académicas para os seus alunos, 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:

- a 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;
- 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 dois em dois anos é aplicado um inquérito de satisfação aos parceiros externos, que, para além de medir o grau de satisfação com a parceria averigua, também, sobre o impacto da mesma, e sobre 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 continua necessárias para corrigir aqueles desvios.

Apresentam-se na tabela seguinte alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

TABELA 16 CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À COLABORAÇÃO INTERINSTITUCIONAL

DIMENSÃO	
COLABORAÇÃO INTERINSTITUCIONAL	Número de novos protocolos nos últimos 3 anos;
	Número de protocolos ativos;
	Número de projetos desenvolvidos em colaboração interinstitucional, nos últimos 3 anos;
	Número de redes integradas/constituídas nos últimos 3 anos;
	Número de docentes envolvidos em projetos de colaboração interinstitucional nos últimos 3 anos;
	Número de alunos envolvidos em projetos de colaboração interinstitucional, nos últimos 3 anos.

#### 4.5.4.2. Prestação de Serviços ao Exterior

Um dos deveres institucionais do ISEC Lisboa é 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 2017>2020 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 (...)”*.

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 ISEC Lisboa e das suas Escolas, a saber:

- assessoria e consultadoria científica nas suas áreas de intervenção;
- a elaboração de estudos e de pareceres;
- a realização de projetos aplicados com vista ao desenvolvimento de soluções para problemas concretos pré diagnosticados;
- o desempenho de tarefas especializadas;
- 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;

## 4.

### SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

#### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

- 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 das unidades de ensino ou de I&DT do ISEC Lisboa ou nas suas unidades de prestação de serviços à comunidade. São ainda unidades de prestação de serviços à comunidade do ISEC Lisboa:

- a) o Centro de Estudos de Engenharia (CEE);
- b) o Observatório da Proteção Civil e *Safety* (OPCSA);
- c) o Gabinete de Apoio Psicológico;
- d) a Clínica de Optometria;
- e) o Centro de Alto Rendimento em Visão Desportiva;
- f) a Rede *Know Now Know How*;
- g) o ISEC *Academy*.

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 plano de prestação de serviços, 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 implementação. Ao longo da sua implementação, será efetuada a monitorização da sua execução, e a avaliação da consecução dos objetivos estabelecidos bem como a introdução de eventuais medidas corretivas.

Para as ações que visam consubstanciar os objetivos estratégicos e operacionais predefinidos no Plano de Desenvolvimento Estratégico do ISEC Lisboa para o período 2017>2020 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 iniciou-se após aprovação do Regulamento de Prestação de Serviços à Comunidade, baseando-se no seguimento semestral pelo GAGQ. O acompanhamento e monitorização são efetuados num 1.º nível pela esfera de responsabilidade definida para cada ação e num 2.º nível, semestralmente, ao nível do Conselho de Direção do ISEC Lisboa.

Neste âmbito, apresentam-se na tabela seguinte alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

TABELA 17 CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À COMUNIDADE

DIMENSÃO	INDICADORES
<b>PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À COMUNIDADE</b>	Número de ações de prestação de serviços à comunidade nos últimos 3 anos;
	Receita (em €) proveniente de prestação de serviços à comunidade nos últimos 3 anos;
	Número de docentes envolvidos em projetos de prestação de serviços à comunidade nos últimos 3 anos;
	Número de alunos envolvidos em projetos de prestação de serviços à comunidade, nos últimos 3 anos.

#### 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 nos 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 alunos do ISEC Lisboa.

De igual modo, os planos de atividades das escolas que integram o 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 dos Relatórios Anuais de Atividades das Escolas, elaborados pelos Diretores das Escolas e compilados e analisados pelo GAGQ que apresenta a súmula das conclusões, nesta matéria, ao Conselho de Direção do ISEC Lisboa.

Neste âmbito, apresentam-se na tabela seguinte alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

TABELA 18 CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À INTEGRAÇÃO EM PROJETOS E PARCERIAS NACIONAIS

DIMENSÃO	INDICADORES
<b>AÇÃO CULTURAL, DESPORTIVA E ARTÍSTICA NO EXTERIOR</b>	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

## PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

### 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;
- Observatório das Indústrias Criativas (membro Fundador).

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 seguinte alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

TABELA 19 CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES AO CONTRIBUTO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL E LOCAL.

DIMENSÃO	INDICADORES
INTEGRAÇÃO EM PROJETOS E PARCERIAS NACIONAIS	Número de docentes integrados em projetos e parcerias nacionais nos últimos 3 anos;
	Número de projetos e parcerias nacionais nos últimos 3 anos 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, quer ao nível da abertura do conhecimento científico às comunidades, através das atividades de investigação realizadas e 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.

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

## PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

O GAGQ monitoriza o contributo do ISEC Lisboa, para o desenvolvimento regional e nacional, de três em três anos, através de relatório a apresentar ao Conselho de Direção do ISEC Lisboa. Neste âmbito, apresentam-se na tabela seguinte alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

TABELA 20 CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES AO CONTRIBUTO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL E NACIONAL

DIMENSÃO	INDICADORES
<b>CONTRIBUTO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL E NACIONAL</b>	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) nos últimos 3 anos;
	Número de estudantes em formação avançada nos últimos 3 anos (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 seguinte alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

TABELA 21 CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À OBTENÇÃO DE RECEITAS PRÓPRIAS

DIMENSÃO	INDICADORES
<b>OBTENÇÃO DE RECEITAS PRÓPRIAS</b>	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 2017>2020, tendo sido estabelecido como um dos vetores de desenvolvimento estratégicos - VeDE 5: Sociedade e Responsabilidade Social, representando o nosso compromisso com as relações com a comunidade interna e com a sociedade.

## 4.

# SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

## PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

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 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. Conta com mais de 1200 instituições membros, distribuídas por 120 países que alcança milhões de pessoas nas áreas da educação e investigação no mundo. 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:

### 1. Comunidade Académica ISEC Lisboa:

- RECALL - Residência de Estudantes do Campus Académico do Lumiar;
- Bolsas de Mérito, em parceria com a Caixa Geral de Depósitos;
- Democratização do Conhecimento (evitar o abandono escolar por falta de condições): Planos de Pagamento personalizados e programa de voluntariado interno como forma alternativa de pagamento de propinas e emolumentos;
- Programa de Voluntariado;
- Formação Contínua de Colaboradores.

### 2. Crianças e Jovens:

- Rastreios Óticos;
- Estudo Acompanhado;
- Clube de Ciência Divertida;
- Intervenção assistida por animais na justiça restaurativa.

### 3. Pessoas idosas:

- Rastreios Óticos;
- Formação "proteção de pessoas e bens na terceira idade".

### 4. Pessoas portadoras de deficiência:

- Apoio às dificuldades de aprendizagem;
- Intervenção Assistida por animais.

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

#### 5. Família e Comunidade:

- Programa de Voluntariado ISEC Lisboa;
- Campanha Finalistas Solidários;
- Gabinete de Apoio Psicológico;
- Feira Social;
- Praxe Solidária;
- Banco de Livros.

#### 6. Animais:

- PET DAY ISEC LISBOA;
- Programa de Voluntariado em instituições parceiras;
- Programa de bem-estar animal;
- Campanhas de recolha de bens/alimentos.

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 seguinte alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

TABELA 22 CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À RESPONSABILIDADE SOCIAL

DIMENSÃO	
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	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.

# SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

## PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

### 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. Por sua vez, os relatórios das escolas do ISEC Lisboa integram a análise da concretização dos objetivos e dos indicadores constantes dos PAA ao nível da internacionalização das suas atividades. 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 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:

- EURODIP;
- FORGES;
- *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*;

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

- *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.*

A monitorização da internacionalização é feita pelo GAGQ, em estreita articulação com o GRI que apresenta um Relatório Anual de Atividades. O GAGQ analisa, compila e avalia a informação recebida e remete relatório ao Conselho de Direção, que decide pela introdução de medidas corretivas ou de melhoria sempre que necessário. Neste âmbito, apresentam-se na tabela seguinte 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 23 CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À INTERNACIONALIZAÇÃO

DIMENSÃO	INDICADORES
INTERNACIONALIZAÇÃO	Percentagem (%) de alunos 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 Alunos enviados em Erasmus+;
	Número de Alunos 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 alunos enviados ao abrigo de programas de intercâmbio não Erasmus+;
	Número de alunos recebidos ao abrigo de programas de intercâmbio não Erasmus+;

## 4.

# SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

## PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

### 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 publicamente 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 (PPG-P) do ISEC Lisboa, que consiste num programa de gestão e valorização das pessoas enquanto motor crítico e primordial para o desenvolvimento organizacional.

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.

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.

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

## PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

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 dispõe de carreiras próprias para pessoal docente e não docente devidamente regulamentadas. Quanto à avaliação de desempenho, o Regulamento de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente 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 e compromisso organizacional.

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. Neste âmbito, apresentam-se na tabela seguinte alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

TABELA 24. CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES AOS RECURSOS HUMANOS

DIMENSÃO	INDICADORES
RECURSOS HUMANOS	Número de docentes recrutados nos últimos 3 anos;
	Número de rescisões com docentes nos últimos 3 anos;
	Número de não docentes recrutados nos últimos 3 anos;
	Número de rescisões com não docentes nos últimos 3 anos;
	Número de ações de formação pedagógica para docentes nos últimos 3 anos;
	Número de docentes que completaram ações de formação pedagógica para docentes nos últimos 3 anos;
	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 nos últimos 3 anos;
	Número de docentes que completaram ações de formação de novas tecnologias para docentes nos últimos 3 anos;
	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.

## 4.

# SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

## PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA

### 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 Informação;
- Gabinete de Inserção Profissional;
- Gabinete de Relações Internacionais;
- Serviços Administrativos e Financeiros;
- Manutenção e Económico;
- Gestão de Instalações;
- Gabinete de Apoio Informático;
- Núcleo de Desenvolvimento do Ensino à Distância.

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

- a) Inquérito de Satisfação Global Docentes/Alunos/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:
  - i. Livro de Reclamações;
  - ii. Requerimentos *online* no sítio de *internet* do ISEC Lisboa;
  - iii. Duas contas de email (reclamacoes@iseclisboa.pt; sugestoes@iseclisboa.pt);
  - iv. Caixas físicas próprias para o envio de sugestões.

4.

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA SISTEMA DE GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Neste âmbito, apresentam-se na tabela seguinte alguns dos indicadores que são monitorizados e avaliados.

TABELA 25 CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES AOS RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS

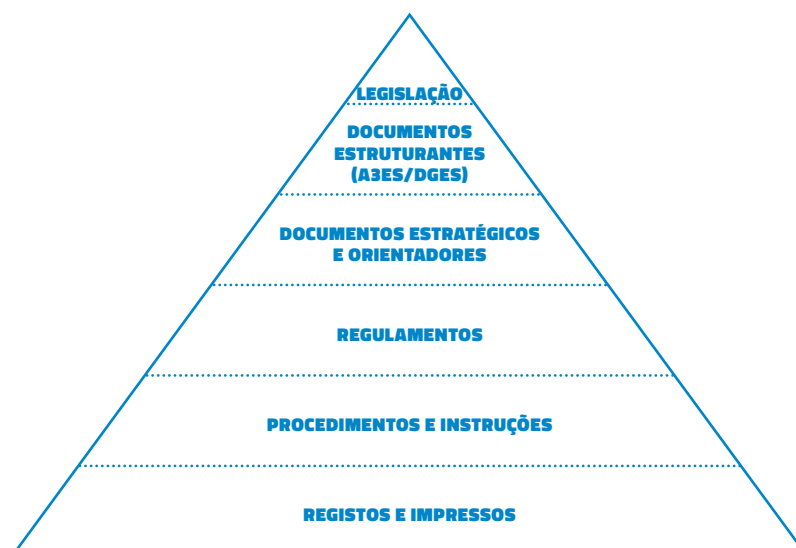
DIMENSÃO	INDICADORES
<b>RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS</b>	Número de reclamações apresentadas;
	Nível de satisfação global com os recursos materiais e serviços;
	Número de ocorrências/sugestões comunicadas;
	Número de ações de melhoria implementadas;
	Número de ações de melhoria ao nível das instalações,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

## 4.6. SISTEMA DE GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

### 4.6.1. 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 publicitados no *website* da Instituição. A organização documental do ISEC Lisboa possui uma estrutura em pirâmide, conforme representado na figura seguinte.

FIGURA 24 ORGANIZAÇÃO DOCUMENTAL DO ISEC LISBOA



## 4.

### SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

#### SISTEMA DE GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

- Nível 1 Legislação:** resultam dos requisitos da legislação aplicável ao Ensino Superior.
- Nível 2 Documentos Estruturantes (A3ES/DGES):** resultam dos requisitos emanados pela A3ES e das orientações emanadas pela DGES.
- Nível 3 Documentos Estratégicos e Orientadores:** resultam das orientações definidas pelos órgãos de gestão do ISEC Lisboa e com amplitude a longo prazo e gestão de topo do ISEC Lisboa, que se concretizam no curto prazo as orientações a longo prazo.
- Nível 4 Regulamentos:** os regulamentos concretizam os documentos precedentes em formas objetivas de ação e contemplam o cumprimento da legislação aplicável (procedimentos que envolvem todo o ISEC Lisboa, são designados por procedimentos gerais e aprovados pela Direção do ISEC Lisboa; os procedimentos relativos a uma ou mais unidades específicas do ISEC Lisboa, são procedimentos específicos, sendo aprovados pelos responsáveis de unidade ou quando se aplicam a mais do que uma unidade, são aprovados pela Direção do ISEC).
- Nível 5 Procedimentos e Instruções:** Os procedimentos, concretizam os documentos precedentes em formas objetivas de ação e contemplam o cumprimento da legislação aplicável. As instruções são 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 e Impressos:** relato da atividade do ISEC Lisboa na forma de registos e impressos, permanentes em qualquer um dos formatos usuais (papel, registo informático, sonoro, imagem ou outro previamente definido), criados para o efeito.

#### 4.6.2. 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 de cada UO, 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 rececionados 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.

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### SISTEMA DE GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

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.

#### 4.6.3. 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.

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.

##### 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 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 GAGQ gere e disponibiliza um painel de indicadores de evolução institucional, 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.



## 4.

### SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

#### SISTEMA DE GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

##### b) Sistema de Informação

O ISEC Lisboa dispõe de uma plataforma que é usada para gestão da informação dos alunos 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 REBIDES). 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 alunos 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 informação sobre a qualidade dos serviços prestados bem como sobre as necessidades e expectativas dos alunos.

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 de todos os cursos 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 do sítio de internet do ISEC Lisboa.

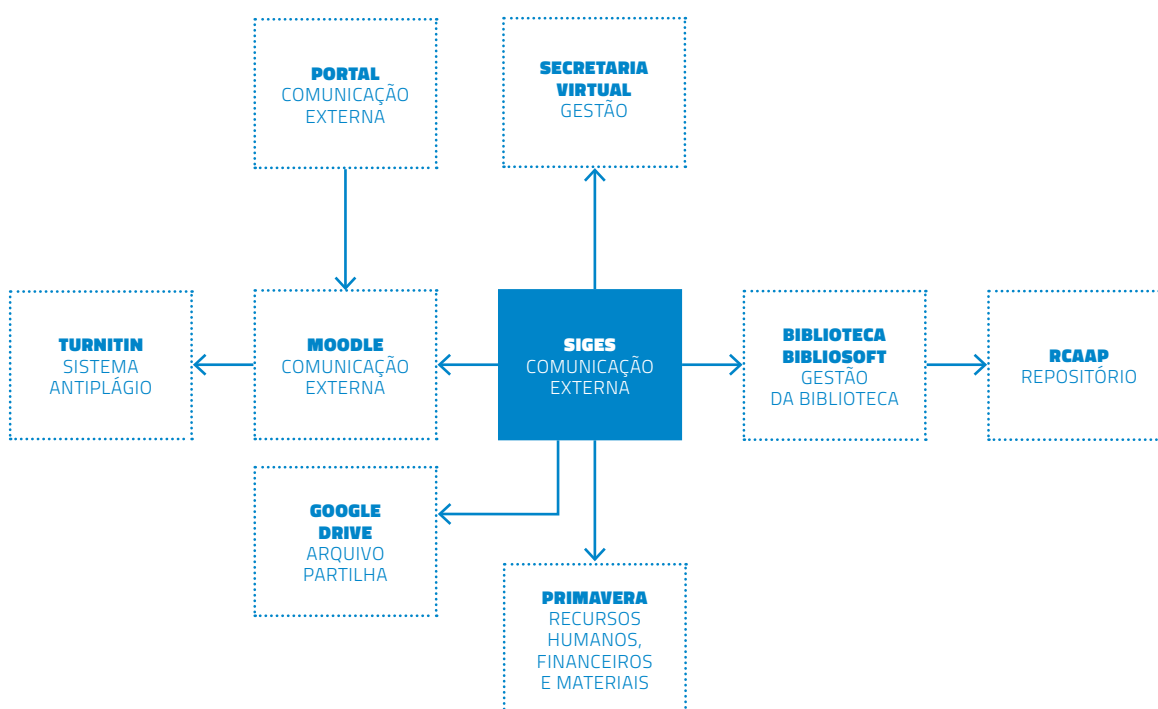
Por seu turno, o Repositório Institucional do ISEC Lisboa no RCCAPP tem como objetivo armazenar, preservar, divulgar e dar acesso à produção científica do ISEC Lisboa em formato digital. Toda a informação proveniente das diferentes plataformas do sistema de informação do ISEC Lisboa é usada

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### SISTEMA DE GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

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 25 é apresentado o Sistema de Informação do ISEC Lisboa.

FIGURA 25 ESQUEMA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DO ISEC LISBOA



#### 4.6.4. INFORMAÇÃO PÚBLICA

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.

##### 4.6.4.1. 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:

## 4.

### SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

---

#### SISTEMA DE GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

- 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 estudantes internacionais;
- Corpo Docente e suas qualificações;
- Empregabilidade;
- 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.

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 o GCI e com o GAGQ, bem como, com o Conselho de Direção e com as Direções das Escolas do ISEC Lisboa

#### 4.6.4.2. 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.

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

4.

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISEC

### SISTEMA DE GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

TABELA 26 CONJUNTO DE INDICADORES MONITORIZADOS E AVALIADOS REFERENTES À GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO

DIMENSÃO	INDICADORES
<b>GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO</b>	Número de briefings do CD nos últimos 3 anos;
	Número de acessos a docentes a briefings do CD, por ano;
	Número de visitas ao sítio de <i>internet</i> do ISEC Lisboa;
	Número de reclamações recebidas nos últimos 3 anos;
	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 RCAAP.



**5.**

**INSTRUMENTOS  
DE GESTÃO  
DA QUALIDADE**

## 5.

# INSTRUMENTOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

---

## INSTRUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO

### 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 alunos, docentes, não docentes, antigos alunos e empregadores, que o ISEC Lisboa dispõe são:

- inquéritos de avaliação pedagógica e inquéritos de satisfação realizados regularmente durante o percurso escolar dos alunos;
- relatórios de funcionamento das UCs;
- inquéritos aos Novos Alunos;
- inquéritos aos Alunos Finalistas;
- inquéritos aos diplomados onde, nomeadamente, são avaliados o grau de empregabilidade e a satisfação do diplomado face às competências adquiridas;
- inquéritos aos empregadores onde se avalia a relação entre as competências evidenciadas e o desempenho profissional expectável;
- indicadores relativos à taxa de retorno dos antigos alunos para a frequência de novas formações (mestrados, pós-graduações) ou de formação ao longo da vida, no ISEC Lisboa;
- instrumentos físicos e virtuais (caixas de sugestões, endereço de e-mail) onde os alunos expressam a sua opinião e apresentam sugestões de melhoria;
- procedimentos de Receção e Tratamento de Elogios e Reclamações.

O Questionário de Avaliação Pedagógica e de Satisfação, concebido para dar resposta às determinações emanadas da 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. 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 as FUC; e garantir que os estudantes participam no processo formativo. Para além destes instrumentos, o ISEC Lisboa dispõe de um órgão constituído pelo Provedor do Estu-

## 5. INSTRUMENTOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

### INSTRUMENTOS DE MONITORIZAÇÃO

dante cuja principal função é a defesa do interesse dos alunos, conforme previsto no Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior e nos Estatutos do ISEC Lisboa.

Para além destes instrumentos, o ISEC Lisboa dispõe de um órgão constituído pelo Provedor do Estudante cuja principal função é a defesa do interesse dos alunos, conforme previsto no Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior e nos Estatutos do ISEC Lisboa.

### 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.

Pretende-se com o processo de auditoria interna obter, de um ponto de vista imparcial, 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 identificados.

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 disseminação de boas práticas. De salientar que após cada auditoria interna, é produzido um Relatório de Auditoria Interna, o qual contém informação relativa à conformidade com os critérios fornecidos, às não conformidades e às oportunidades de melhoria. 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.





# 6.

**MONITORIZAÇÃO,  
AVALIAÇÃO, REVISÃO  
E MELHORIA  
CONTÍNUA DO SIGQ**

## 6. MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO, REVISÃO E MELHORIA CONTÍNUA DO SIGQ

### MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO, REVISÃO E MELHORIA CONTÍNUA DO SIGQ

Melhoria, aprendizagem e inovação são interdependentes e constituem aspetos-chave que contribuem para o sucesso sustentado do ISEC Lisboa. Geram entradas 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 perceção 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, 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 (Anexo VII, VIII, XIX, X, XI). Adicionalmente, em resultado da análise do cumprimento dos procedimentos relativos ao ensino superior têm demonstrado a sua importância como agentes percursores de melhoria contínua e substancial 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, alteração emanadas da A3ES e recomendações da tutela.

De forma iterativa, também a análise pela Gestão de novos enquadramentos do mercado educacional, 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.

Consideram-se como principais entradas para o processo de revisão:

- a) resultados da Análise SWOT;
- b) resultados da monitorização das ações preventivas e corretivas;
- c) propostas e oportunidades de melhoria;
- d) resultado da análise de dados;
- e) resultados das auditorias internas;
- f) resultados dos Inquéritos de Monitorização Pedagógica;
- g) resultados dos inquéritos aos Novos Alunos e Alunos Finalistas;
- h) resultados dos Inquéritos aos Diplomados e Empregadores;
- i) resultados dos Inquéritos de Avaliação Institucional e dos Processos de Autoavaliação;
- j) resultados dos inquéritos de satisfação;
- k) requisitos normativos e regulamentares das tutelas – MEC e A3ES;
- l) resultados de revisões pela gestão;

## 6. MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO, REVISÃO E MELHORIA CONTÍNUO DO SIGQ

### MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO, REVISÃO E MELHORIA CONTÍNUA DO SIGQ

- m) resultados de registo e tratamento de reclamações e não conformidades;
- n) resultados da avaliação de Desempenho dos colaboradores Docentes e não-Docentes;
- o) recolha da informação relativa a diversas questões externas e internas e às partes interessadas, incluindo histórias de sucesso e de falhas;
- p) resultados do funcionamento do Conselho da Qualidade do ISEC Lisboa;
- q) introspeção através de uma análise em profundidade das informações recolhidas;
- r) resultados de outras auditorias, tais como auditorias de segunda e terceira partes, como informação de retorno para implementação de ações corretivas;
- s) alterações de contexto relevantes;
- t) desempenho e eficácia do SIGQ, incluindo tendências;
- u) 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.

Com base em todas as análises efetuadas, o Conselho de Direção decide sobre os objetivos estratégicos que são desdobrados pelos processos. Este desdobramento origina um novo Plano de Revisão do SIGQ-ISEC Lisboa onde se descrevem os objetivos, as ações, os indicadores, os recursos atribuídos, as metas e o respetivo cronograma de execução/plano de atividades.

A revisão pela gestão do SIGQ-ISEC Lisboa é efetuada anualmente, com o envolvimento de vários responsáveis da gestão de topo. 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 estratégico 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 de topo para com a eficácia do SIGQ-ISEC Lisboa.



**7.**

**CONSOLIDAÇÃO  
E DIFUSÃO  
DE BOAS PRÁTICAS**

## **7.**

# **CONSOLIDAÇÃO E DIFUSÃO DE BOAS PRÁTICAS**

---

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 é vital para o seu regular e eficiente funcionamento, bem como para a sua melhoria contínua, estruturada e sustentada, nomeadamente através de Procedimentos da Qualidade (Anexo XII).

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

---



## REFERÊNCIAS

---

- 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.
- 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 n.º 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. 1.ª Edição. Edições Sílabo. Lisboa.
- Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior – RJAES (2019) – Lei n.º 94/2019 - Diário da República n.º 169/2019, Série I de 4 de setembro
- Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior – RJIES (2016) – Lei n.º 42/2016 - Diário da República n.º 248/2016, Série I de 28 de dezembro
- 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 N.º 1; Lisboa: A3ES.
- 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**

---

## ANEXOS

### ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I	Registo de revisões do MQ	131
ANEXO II	Organograma do ISEC Lisboa	132
ANEXO III	Mapa de Regulamentos do ISEC Lisboa e Mapa de Responsabilidades, prazos e calendarização relativa à aplicação dos Instrumentos de Monitorização	133
ANEXO IV	Macroprocessos: Entradas, Saídas, Documentos de Suporte e Responsável	137
ANEXO V	Matriz de identificação de Partes Interessadas Relevantes	141
ANEXO VI	Matriz de correspondências: macroprocessos, referenciais A3ES e requisitos ISO 9001:2015	150
ANEXO VII	Monitorização pedagógica – Questionários e Relatórios	157
ANEXO VIII	Relatórios de unidade curricular – Docente	158
ANEXO IX	Relatório de Autoavaliação de Curso	159
ANEXO X	Plano de atividades ISEC Lisboa	161
ANEXO XI	Relatório de atividades ISEC Lisboa	162

### ANEXO I

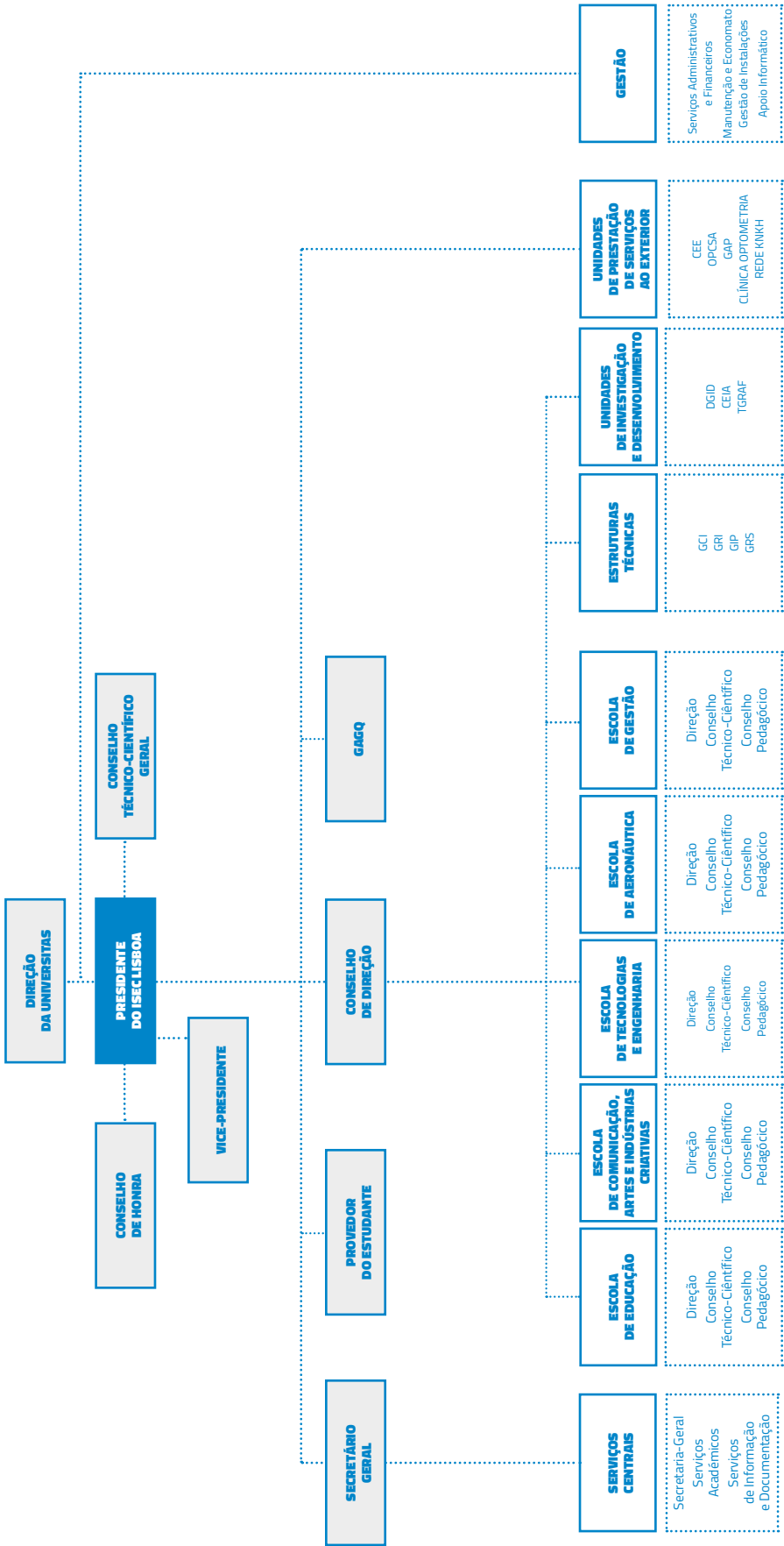
#### QUADRO I.1 REGISTO DE REVISÕES DO MQ

VERSÃO	ALTERAÇÃO	POR	DATA DE PUBLICAÇÃO
V1.0	Aprovação do Manual da Qualidade	Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade	2012-09-27
V2.0	Atualização do Manual da qualidade segundo ISO 9001:2015	Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade	2017-09-28
V3.0	Adequação aos referenciais A3ES	Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade	2018-05-31
V4.0	Reformulação da estrutura do manual	Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade	2019-11-28

ANEXOS

ANEXO II

FIGURA III.1 ORGANOGRAMA DO ISEC LISBOA



## ANEXOS

### ANEXO III

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

ITEM	RESPONSABILIDADE	PERIODICIDADE
<b>PLANOS</b>		
Plano de Desenvolvimento Estratégico do ISEC Lisboa	Conselho de Direção	Quadrienal
Política Científica do ISEC Lisboa	DGID e Conselho de Direção	Bianual
Política da Qualidade do ISEC Lisboa	Conselho de qualidade	
Política e Práticas de Gestão - As Pessoas	UNIVERSITAS	Triannual
Plano de Formação do Pessoal Docente	Direção de Recursos Humanos	Anual
Plano de Formação do Pessoal Não Docente	Direção de Recursos Humanos	Anual
Plano de Atividades do ISEC Lisboa	Conselho de Direção	Anual
Plano de Atividades da Escola	Diretor(a) da Escola	15 de outubro
Plano de Atividades do Serviço/Gabinete	Diretor(a) ou Coordenador(a) do Serviço/ Gabinete	15 de outubro
Estatutos do Instituto Superior de Educação e Ciências	Conselho de Direção e UNIVERSITAS	Sem periodicidade definida
<b>REGULAMENTOS</b>		
Regulamento de Avaliação do Desempenho dos Docentes (RADD) do ISEC Lisboa	Conselho Coordenador de Avaliação do Desempenho	
Regulamento dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais do ISEC Lisboa	Conselho Técnico-Científico Geral, Conselho Técnico-Científico das Escolas e Conselhos Pedagógicos das Escolas	Triannual
Regulamento Geral dos Ciclos de Estudos de Licenciatura do ISEC Lisboa	Conselho Técnico-Científico Geral, Conselho Técnico-Científico das Escolas e Conselhos Pedagógicos das Escolas	Triannual
Regulamento Geral dos Ciclos de Estudos de Mestrado do ISEC Lisboa	Coordenadores de Curso e Conselho Técnico-Científico das Escolas	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

## ANEXOS

ITEM	RESPONSABILIDADE	PERIODICIDADE
<b>REGULAMENTOS</b>		
Regulamento do Estudante Internacional do ISEC Lisboa	Conselho Técnico-Científico	Triannual
Regulamento de Inscrição em Unidades Curriculares Isoladas	Secretário-geral	Triannual
Regulamento Geral do ISEC Lisboa	Secretário-geral	Triannual
Regulamento Interno da Escola de Educação do ISEC Lisboa	Secretário-geral	Triannual
Regulamento de cada Unidade de Prestação de Serviços à Comunidade	Unidade de Prestação de Serviços	Triannual
Regulamento de cada Unidade de Prestação de Serviços à Comunidade	Unidade de Prestação de Serviços	Triannual
Regulamento do Sistema de Garantia da Qualidade do ISEC Lisboa	GAGQ e Grupo Gestão Macroprocessos	Triannual
Regulamento Interno da Escola de Gestão do ISEC Lisboa	Diretor de Escola	Triannual
Regulamento Interno da Escola de Tecnologias e Engenharia 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 da Escola de Aeronáutica do ISEC Lisboa	Diretor de Escola	Triannual
Regulamento Interno dos Conelhos Pedagógicos de cada Escola	Diretor de Escola	Triannual
Regulamento Interno dos CTC de cada Escola	Conselho Técnico-Científico - Escolas	Triannual
Regulamento do CTC-Geral do ISEC Lisboa	Conselho Técnico-Científico - Geral	Triannual
Regulamento para Eleição dos Representantes para os CTC do ISEC Lisboa	Conselho Técnico-Científico - Escolas	Triannual
Regulamento para Eleição dos Representantes do Corpo Docente dos CP do ISEC Lisboa	Conselho Pedagógico - Escolas	Triannual

## ANEXOS

ITEM	RESPONSABILIDADE	PERIODICIDADE
<b>REGULAMENTOS</b>		
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 de Mobilidade ERASMUS+ Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida	GRI	Triannual
Regulamento da Biblioteca Campus do ISEC Lisboa	Secretário-geral	Triannual
Regulamento Financeiro do ISEC Lisboa	Secretário-geral e Direção Financeira UNIVERSITAS	Anual
Regulamento de atribuição de Bolsas de Mobilidade UNIVERSITAS	GRI	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
Regulamento ISEC AWARDS	Conselho de Direção	Triannual
Regulamento Interno do Gabinete de Responsabilidade Social	Unidade de Prestação de Serviços	Triannual
Regulamento Geral da Proteção de Dados	Encarregada da proteção de Dados	Triannual

## ANEXOS

RELATÓRIOS		
Relatório Anual de Atividades do ISEC Lisboa	Conselho de Direção	Anual
Relatório Anual e Contas do ISEC Lisboa	UNIVERSITAS	Anual
Relatório de Atividades da Escola	Diretor(a) da Escola	Anual
Relatório de Atividades do Serviço/Gabinete	Diretor(a) ou Coordenador(a) do Serviço/Gabinete	Anual
Revisão do Manual da Qualidade	GAGQ	Anual ou sempre que existam alterações significativas na estrutura
Atualização das FUC	Coordenador de curso	Anual
Monitorização Pedagógica	GAGQ	Semestral
Monitorização Intercalar	GAGQ	Semestral



## ANEXOS

### ANEXO IV

#### QUADRO IV.1 MACROPROCESSOS: ENTRADAS, SAÍDAS, DOCUMENTOS DE SUPORTE E RESPONSÁVEL

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

## ANEXOS

MACROPROCESSOS	ENTRADAS	SAÍDAS	DOCUMENTOS DE SUPORTE	RESPONSÁVEL
<b>ENSINO- -APRENDIZAGEM</b>	Relatórios de monitorização pedagógica	Relatórios de monitorização pedagógica		
	Sugestões e reclamações	Atas das reuniões dos órgãos consultivos e de gestão		
<b>INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO</b>	Missão, Visão e Valores ISEC Lisboa	Relatório Anual de Atividades	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	Relatório e contas		
	Plano Anual de Atividades	Relatórios de avaliações institucionais		
	Outros planos do ISEC Lisboa	Atas das reuniões dos órgãos consultivos e de gestão		
	Relatórios de Atividade FCT			
	Normas FCT			
	Candidaturas a Projetos de Investigação			
	Resultados da avaliação FCT			
<b>LIGAÇÃO À COMUNIDADE</b>	Plano de Desenvolvimento estratégico	Relatório de 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		

## ANEXOS

MACROPROCESSOS	ENTRADAS	SAÍDAS	DOCUMENTOS DE SUPORTE	RESPONSÁVEL
<b>INTER- -NACIONALIZAÇÃO</b>	Plano de Desenvolvimento estratégico	Relatório de 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 (alunos, docentes e não-docentes)	Outgoing - Processos de mobilidade (alunos, 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		
<b>GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	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		
<b>RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS</b>	Plano de atividades	Relatório de atividades	Manuais de Procedimentos Regulamentos	Direção ISEC Lisboa  Coordenação Serviços  GAGQ
	Necessidades de apoio aos estudantes	Planos de manutenção e respetivos registos		
	Necessidades operacionais, de equipamentos e infraestruturas	Registo de intervenção		
<b>GESTÃO FINANCEIRA</b>	Plano de Atividades	Relatório de atividades	Manuais de Procedimentos Regulamentos	UNIVERSITAS  Direção ISEC Lisboa
		Relatório e Contas ISEC Lisboa		

## ANEXOS

MACROPROCESSOS	ENTRADAS	SAÍDAS	DOCUMENTOS DE SUPORTE	RESPONSÁVEL
<b>GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO</b>	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		

## ANEXOS

### ANEXO V

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

PARTES INTERESSADAS RELEVANTES	NECESSIDADES E EXPECTATIVAS (REQUISITOS)	INSTRUMENTO DE MONITORIZAÇÃO	PARTICIPAÇÃO EM ÓRGÃOS DE GESTÃO E CONSULTIVOS
<b>INTERNAS</b>			
<b>ENTIDADE INSTITUIDORA E COOPERADORES</b>	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	

## ANEXOS

### ANEXO V

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

PARTES INTERESSADAS RELEVANTES	NECESSIDADES E EXPECTATIVAS (REQUISITOS)	INSTRUMENTO DE MONITORIZAÇÃO	PARTICIPAÇÃO EM ÓRGÃOS DE GESTÃO E CONSULTIVOS
<b>ENTIDADE INSTITUIDORA E COOPERADORES</b>	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	CT
	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		
	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		

## ANEXOS

PARTES INTERESSADAS RELEVANTES	NECESSIDADES E EXPECTATIVAS (REQUISITOS)	INSTRUMENTO DE MONITORIZAÇÃO	PARTICIPAÇÃO EM ÓRGÃOS DE GESTÃO E CONSULTIVOS
<b>INTERNAS</b>			
<b>DOCENTES E INVESTIGADORES</b>	Satisfação com os serviços prestados pelo ISEC Lisboa	Regulamentos internos	CG Diretores de Escola Coordenadores de curso
	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		

## ANEXOS

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

PARTES INTERESSADAS RELEVANTES	NECESSIDADES E EXPECTATIVAS (REQUISITOS)	INSTRUMENTO DE MONITORIZAÇÃO	PARTICIPAÇÃO EM ÓRGÃOS DE GESTÃO E CONSULTIVOS
<b>ALUNOS</b>	Competência do corpo docente (pedagógica e científica)	Inquéritos (i.e., Novos Estudantes e Monitorização Pedagógica Semestral)	CGI
	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
	Acesso a ação social (direta e indireta)		CP
	Proteção ambiental e responsabilidade social		GRS
	Cumprimento das FUC		CTC
	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		



## ANEXOS

PARTES INTERESSADAS RELEVANTES	NECESSIDADES E EXPECTATIVAS (REQUISITOS)	INSTRUMENTO DE MONITORIZAÇÃO	PARTICIPAÇÃO EM ÓRGÃOS DE GESTÃO E CONSULTIVOS
<b>COLABORADORES NÃO-DOCENTES</b>	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	CGI 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 alunos com necessidades educativas especiais		
	Empregabilidade		
	Interação entre o aluno e a Instituição		
	Serviços académicos e tratamento administrativo de documentos relacionados com o seu percurso escolar		
	Disponibilidade de serviços de alimentação		
	Segurança e saúde no trabalho		
	Segurança e limpeza do Campus		
	Ética, Integridade e Transparência		

## ANEXOS

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

PARTES INTERESSADAS RELEVANTES	NECESSIDADES E EXPECTATIVAS (REQUISITOS)	INSTRUMENTO DE MONITORIZAÇÃO	PARTICIPAÇÃO EM ÓRGÃOS DE GESTÃO E CONSULTIVOS
INTERNAS			
COLABORADORES NÃO-DOCENTES	Cumprimento dos requisitos contratuais	Inquérito de Satisfação	CQ CG CD GAGQ
	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	Elogios, sugestões e reclamações	
	Motivação		
	Satisfação com as funções desempenhadas		
	Estabilidade profissional		
	Plano de formação profissional ajustado às suas expectativas		
	Reconhecimento do desempenho da sua atividade profissional		
	Integração e envolvimento nos processos de decisão em que estão envolvidos		
	Formação profissional		

## ANEXOS

PARTES INTERESSADAS RELEVANTES	NECESSIDADES E EXPECTATIVAS (REQUISITOS)	INSTRUMENTO DE MONITORIZAÇÃO	PARTICIPAÇÃO EM ÓRGÃOS DE GESTÃO E CONSULTIVOS
<b>INTERNAS</b>			
<b>COLABORADORES NÃO-DOCENTES</b>	Abertura e possibilidade de participação em órgãos de gestão e consultivos	Inquérito de Satisfação  Reuniões 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		

## ANEXOS

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

PARTES INTERESSADAS RELEVANTES	NECESSIDADES E EXPECTATIVAS (REQUISITOS)	INSTRUMENTO DE MONITORIZAÇÃO	PARTICIPAÇÃO EM ÓRGÃOS DE GESTÃO E CONSULTIVOS
<b>INTERNAS</b>			
<b>A3ES / MCTES IGEC / DGES</b>	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	
<b>FCT/ ADHP FEANI / OET</b>	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	

## ANEXOS

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

PARTES INTERESSADAS RELEVANTES	NECESSIDADES E EXPECTATIVAS (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 alunos		
	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		

## ANEXOS

### ANEXO VI

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	RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS	GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO
<b>1. POLÍTICA PARA A GARANTIA DA QUALIDADE</b>	<b>Referencial 1</b> 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	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

## ANEXOS

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	RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS	GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO
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	■	■	■			■		■		■

## ANEXOS

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	RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS	GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO
<b>2. GARANTIA DA QUALIDADE NOS PROCESSOS NUCLEARES DA MISSÃO INSTITUCIONAL</b>	<b>Referencial 5</b> 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	■	■	■		■	■	■		■	■
	<b>Referencial 6</b> 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	■	■		■		■	■		■	■



## ANEXOS

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	RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS	GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO
<b>2. GARANTIA DA QUALIDADE NOS PROCESSOS NUCLEARES DA MISSÃO INSTITUCIONAL</b>	<b>Referencial 7</b> 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	■	■			■	■				■
	<b>Referencial 8</b> 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	■	■				■				■

## ANEXOS

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	RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS	GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO
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	■	■							■	■

## ANEXOS

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	RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS	GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO
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 Monitorizção, 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	■	■			■					■

## ANEXOS

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	RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS	GESTÃO E PUBLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO
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

### ANEXO VII

#### MONITORIZAÇÃO PEDAGÓGICA – QUESTIONÁRIOS E RELATÓRIOS

MONITORIZAÇÃO PEDAGÓGICA SEMESTRAL
<b>Designação do Curso</b>
Codificação para leitura ótica;
Unidades curriculares e respetivos docentes;
<b>Programa da Unidade Curricular</b>
Interesse dos conteúdos lecionados;
Adequação da componente prática;
Adequação da extensão do programa;
Cumprimento do programa;
Adequação dos créditos atribuídos, face ao trabalho exigido.
<b>Dinâmica do Ensino-Aprendizagem</b>
Incentivo do Professor à participação dos alunos nas aulas;
Disponibilidade para esclarecer dúvidas;
Motivação transmitida pelo professor para as aprendizagens;
Qualidade da relação professor/Alunos.
<b>Desempenho do professor</b>
Pontualidade;
Clareza na exposição dos conteúdos;
Qualidade dos materiais didáticos utilizados;
Utilização da plataforma MOODLE pelo professor;
Qualidade global do professor.
<b>Processo de avaliação curricular</b>
O processo de avaliação foi claramente apresentado?
O processo de avaliação foi adequado?
Adequação do grau de dificuldade sentida nesta UC.
<b>Respostas abertas</b>
Quais os aspetos mais positivos desta UC e/ou professor?
Quais os aspetos a melhorar nesta UC e/ou professor?

## ANEXOS

### ANEXO VIII

#### RELATÓRIOS DE UNIDADE CURRICULAR – DOCENTE

##### VALIDAÇÃO DE DADOS DO DOCENTE

Carimbo de data/hora de resposta ao questionário

O seu nome completo

O seu nome profissional

O seu e-mail do ISEC Lisboa

O seu e-mail alternativo

##### ESCOLHA DA UC QUE LECIONOU

Avalie os seguintes aspetos

PREPARAÇÃO dos ALUNOS para frequentar a UC

PARTICIPAÇÃO dos ALUNOS nas aulas

PONTUALIDADE dos alunos

Cumprimento dos PRAZOS pelos ALUNOS na entrega de trabalhos

Volume de TRABALHO pedido aos ALUNOS nesta UC

CRÉDITOS da UC face ao trabalho pedido aos alunos

Utilização da plataforma MOODLE

Qualidade da RELAÇÃO com os ALUNOS

CONSTRANGIMENTOS no funcionamento da Unidade Curricular

O HORÁRIO estabelecido para a UC foi adequado?

Se assinalou 1 ou 2, indique as suas razões:

Grau de CUMPRIMENTO do PROGRAMA

Se cumpriu menos de 90% do programa, indique sucintamente as razões:

Adequação do PROGRAMA da UC descrito na FUC?

Se respondeu 1 ou 2 na questão anterior, diga-nos porquê

Considera o número de Alunos Aprovados a esta UC

Média das Classificações dos alunos aprovados a esta UC

Adequação das Metodologias de Avaliação a esta UC

*Se respondeu 1 ou 2 na questão anterior, quais as suas sugestões para alteração das Metodologias de Avaliação?*

Implementou novas medidas didático-pedagógicas relevantes para os resultados de aprendizagem.

*Se respondeu "Sim" na questão anterior, diga-nos qual a inovação com mais impacto:*

Factores de Sucesso / PONTOS FORTES da UC:

Factores de Insucesso / PONTOS FRACOS na UC:

##### Sugestões de MELHORIA

Outros comentários, observações ou recomendações que considere relevantes.

## ANEXOS

### ANEXO IX

#### RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DE CURSO

##### SECÇÃO 1

###### I. Evolução do ciclo de estudos desde a avaliação anterior.

1. Decisão de acreditação na avaliação anterior.
2. Síntese de medidas de melhoria do ciclo de estudos desde a avaliação anterior, designadamente na sequência de condições fixadas pelo CA e de recomendações da CAE.
3. Alterações relativas à estrutura curricular e/ou ao plano de estudos (alterações não incluídas no ponto 2).
4. Alterações relativas a instalações, parcerias e estruturas de apoio aos processos de ensino e aprendizagem (alterações não incluídas no ponto 2).

##### SECÇÃO 2

###### 1. Caracterização do ciclo de estudos.

###### 2. Estrutura Curricular. Aprendizagem e ensino centrados no estudante.

- 2.1. Percursos alternativos, como ramos, variantes, áreas de especialização de mestrado ou especialidades de doutoramento, em que o ciclo de estudos se estrutura (se aplicável).
- 2.2. Estrutura curricular (a repetir para cada um dos percursos alternativos).
- 2.3. Metodologias de ensino e aprendizagem centradas no estudante.
- 2.4. Observações.

###### 3. Pessoal Docente.

- 3.1. Docente(s) responsável(eis) pela coordenação do ciclo de estudos.
- 3.2. Fichas curriculares dos docentes do ciclo de estudos. Indicar, através de ecrã de introdução de dados, os nomes completos dos docentes do ciclo de estudos, preenchendo ou efetuando o upload das respetivas fichas curriculares, de acordo com o modelo do Anexo 1.
- 3.3 Equipa docente do ciclo de estudos (preenchimento automático).

###### 4. Pessoal Não Docente

- 4.1. Número e regime de dedicação do pessoal não docente afeto à lecionação do ciclo de estudos.
- 4.2. Qualificação do pessoal não docente de apoio à lecionação do ciclo de estudos.

###### 5. Estudantes

- 5.1. Estudantes inscritos no ciclo de estudos no ano letivo em curso
- 5.2. Procura do ciclo de estudos.
- 5.3. Eventual informação adicional sobre a caracterização dos estudantes

## ANEXOS

### SECÇÃO 3

#### 6. Resultados

6.1. Resultados Académicos

6.2. Resultados das atividades científicas, tecnológicas e artísticas.

6.3. Nível de internacionalização.

6.4. Eventual informação adicional sobre resultados.

#### 7. Organização interna e mecanismos de garantia da qualidade

7.1. Existe um sistema interno de garantia da qualidade certificado pela A3ES

7.2. Garantia da Qualidade

#### 8. Análise SWOT do ciclo de estudos e proposta de ações de melhoria

8.1. Análise SWOT global do ciclo de estudos

8.2. Proposta de ações de melhoria

### SECÇÃO 4

#### 9. Proposta de reestruturação curricular (facultativo)

9.1. Alterações à estrutura curricular

9.2. Nova estrutura curricular pretendida (apenas os percursos em que são propostas alterações)

9.3. Plano de Estudos

9.4. Fichas de Unidade Curricular

9.5. Fichas curriculares de docente



## ANEXOS

---

---

### ANEXO X

#### PLANO DE ATIVIDADES ISEC LISBOA

- 
1. Mensagem da Presidente
  2. Nota introdutória
  3. O ISEC Lisboa
    - 3.1 Missão e Valores
    - 3.2 Estrutura Organizacional
    - 3.3 Números
  4. Orientações Estratégicas
    - 4.1 Vetores de Desenvolvimento Estratégico
    - 4.2 Objetivos Estratégicos e Objetivos Operacionais
  5. Plano de Ações para 20xx/20xx
    - 5.1 Mapas de Atividades
    - 5.2 Metas e Indicadores
  6. Monitorização
-

## ANEXOS

### ANEXO XI

#### RELATÓRIO DE ATIVIDADES ISEC LISBOA

##### 1. Do grau de cumprimento do plano estratégico e do plano anual

- 1.1. Estratégia de Desenvolvimento e Objetivos estratégicos
- 1.2. Grau de consecução do plano anual – Dos Objetivos Estratégicos

##### 2. Da realização dos objetivos estabelecidos

- 2.1. Desenvolvimento Institucional
  - 2.1.1. Oferta Formativa
  - 2.1.2. (Re)organização e novas Práticas internas
  - 2.1.3. Nova estratégia comunicação
  - 2.1.4. Instalações e equipamentos
- 2.2. Conhecimento / I&DT
  - 2.2.1 Capacitar para Investigar
  - 2.2.2 Investigar, Publicar e Criar Valor
- 2.3. Qualidade e Avaliação
- 2.4. Expansão Internacional

##### 3. Da eficiência da gestão administrativa e financeira

- 3.1. Análise das Contas
- 3.2. Comparação de 2018 com anos anteriores
- 3.3. Resultado líquido do exercício 2018
- 3.4. Evolução previsível da Cooperativa

##### 4. Dos movimentos de pessoal docente e não docente

- 4.1. Pessoal Docente
- 4.2. Pessoal não docente

##### 5. Da evolução das admissões e da frequência dos ciclos de estudos ministrados

##### 6. Dos graus académicos e diplomas conferidos em 2018

##### 7. Da empregabilidade dos seus diplomados

##### 8. Da internacionalização da instituição e do número de estudantes estrangeiros

- 8.1. Parcerias Institucionais Internacionais
- 8.2. Mobilidades de docentes
- 8.3. Mobilidade de estudantes e pessoal não docente

##### 9. Da prestação de serviços externos e das parcerias estabelecidas

- 9.1. Parcerias estabelecidas
- 9.2. Prestação de serviços à comunidade
- 9.3. Responsabilidade Social

##### 10. Dos procedimentos de autoavaliação e de avaliação externa e seus resultados

- 10.1. Gabinete de avaliação e garantia de qualidade
- 10.2. Avaliação de desempenho docente
- 10.3. Avaliações / Acreditações em 20XX

##### 11. Conclusões e Propostas

## ANEXOS

### ANEXO XII LISTA DE PROCEDIMENTOS DA QUALIDADE

<b>GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	Distribuição de Serviço Docente
	Planeamento e Monitorização das Atividades (PMA)
	Informação documentada
	Gestão de elogios, sugestões e reclamações
	Auditorias internas
	Gestão dos planos de ação de melhoria
	Avaliação de desempenho dos docentes (PADD)
<b>ENSINO - APRENDIZAGEM</b>	Conceção e aprovação de oferta formativa
	Ensino, aprendizagem e avaliação
	Admissão, Progressão, Reconhecimento e Certificação
	Monitorização contínua e revisão periódica de cursos
	Monitorização pedagógica
	Monitorização da inserção na vida ativa dos diplomados
	Avaliação e acreditação de ciclo de estudos e outras ofertas formativas
	Registo de CTeSP
	Monitorização contínua e revisão periódica de cursos
	Atribuição de bolsas de estudos
	Atribuição de apoios de emergência
	Processo de apoio a alunos com NEE's
	Procedimento de registo e entrega de trabalho final de mestrado
<b>INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO</b>	Criação, Extinção e Gestão de Unidades Orgânica
	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, Técnica e Artística
	Monitorização das atividades de I&DT
<b>INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	Mobilidade internacional
	Monitorização e acompanhamento das parcerias internacionais
	Monitorização e acompanhamento de projetos internacionais
<b>GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	Monitorização do clima organizacional
	Formação dos colaboradores (docentes e não docentes)
	Monitorização da satisfação global de docentes e não docentes
	Recrutamento de colaboradores (docentes e não docentes)
<b>RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS</b>	Controlo de consumos de energia e água
	Gestão de resíduos



**ISECLISBOA.PT**  
ALAMEDA DAS LINHAS DE TORRES, 179  
1750-142 LISBOA  
+351 217 541 310  
G.AVALIACAO@ISECLISBOA.PT