

# ASIGQ/19/0000012 — Apresentação do pedido

## Elementos de Caracterização

### A1. Objeto da auditoria

**A1.1 A instituição de ensino superior (IES) pretende que seja auditado e certificado o sistema interno de garantia da qualidade de:**

*A IES, no seu todo*

#### A1.1.1. Designação da UO:

*Instituto Superior De Administração E Gestão*

### A2. Instituição de Ensino Superior ou Unidade Orgânica

#### A2.1 Instituição de Ensino Superior ou Unidade Orgânica

##### A2.1. Instituição de ensino superior:

*Instituto Superior De Administração E Gestão*

#### A2.2 Unidades ou Subunidades Orgânicas

##### A2.2.1. Número de unidades/subunidades:

1

##### A2.2.2. Listagem e caracterização das unidades/subunidades / List and characterization of units/subunits

Unidade/Subunidade Orgânica / Unit/Subunit	Ciclos de estudos (nº) / Study Cycles				Estudantes / Students				Pessoal Docente (ETI) / Academic Staff (FTE)		
	1º Ciclo / 1st Cycle	2º Ciclo / 2nd Cycle	M.I. / I.M.	3º Ciclo / 3rd Cycle	1º Ciclo / 1st Cycle	2º Ciclo / 2nd Cycle	M.I. / I.M.	3º Ciclo / 3rd Cycle	Doutores / Ph.D.	Especialistas / Specialists	Outros / Other
ISAG	4	2	0	0	653	75	0	0	16	8	4

#### A2.3 Centros de Investigação

##### A2.3.2. Listagem e caracterização dos Centros de Investigação / List and characterization of Research Centres

Centro de Investigação / Research centres	Investigadores (EETI) / Researchers (EFTE) *			Classificação FCT / Rating FCT
	Doutorados / Ph.D.	Doutorandos / Ph.D. students	Outros / Others	
NIDISAG	14	2	7	Não aplicável

#### A2.4 Número de Estudantes

##### A2.4.1. CTESP:

87

##### A2.4.2. 1º Ciclo:

653

##### A2.4.3. 2º Ciclo:

75

##### A2.4.4. M.I.:

<sem resposta>

**A2.4.5. 3º Ciclo:**

&lt;sem resposta&gt;

**A2.4.6. Regime normal:**

702

**A2.4.7. Pós-laboral:**

113

**A2.4.8. Ensino a distância:**

&lt;sem resposta&gt;

**A2.5 Pessoal Docente (ETI)****A2.5.1. Doutores:**

16,2

**A2.5.2. Especialistas****(no caso do ensino politécnico):**

8,3

**A2.5.3. Outros:**

3,8

**A2.6 Investigadores (contratados, pós-doc, bolseiros, ..., não incluídos no pessoal docente)****A2.6.1. Doutores:**

&lt;sem resposta&gt;

**A2.6.2. Doutorandos:**

&lt;sem resposta&gt;

**A2.6.3. Outros:**

1

**A2.7 Pessoal não-docente****A2.7.1. Com formação superior:**

15

**A2.7.2. Com ensino secundário:**

4

**A2.7.3. Outros:**

5

**A2.8 Serviços****A2.8. Lista de Serviços / List of Support Services**

---

**Serviço / Service**

Serviços Académicos/ Academic Services

Serviços Pedagógicos/ Pedagogic Services

Serviços de Apoio/ Support Services

Gabinete de Ação Social/ Social Action Office

Serviços Financeiros/ Financial Services

Gabinete de Recursos Humanos/ Human Resources Office

Gabinete de Relações Internacionais/ International Relations Office

Gabinete de Formação Executiva/ Executive Training Office  
 Biblioteca/ Library  
 Gabinete de Informática/ IT Office  
 Career Office  
 Gabinete de Comunicação e Marketing/ Marketing and Communication Office  
 Núcleo de Investigação do ISAG (NIDISAG)/ Research Unit (NIDISAG)  
 Escola-Hotel/ School-Hotel  
**(14 Items)**

## A2.9 Outros elementos

### A2.9. Outros elementos que a instituição (ou UO, se for caso disso) pretenda indicar:

*Não aplicável.*

### A2.9. Other elements that the institution (or basic unit, if applicable) wishes to point out:

*Not applicable.*

## Perguntas A3, A4 e A5

### A3. Nota histórica sobre a evolução dos mecanismos de garantia interna da qualidade na instituição:

*Em fevereiro de 2009, a Entidade Instituidora (EI) do ISAG iniciou o processo de implementação do projeto de certificação do sistema interno de gestão da qualidade (SIGQ) da instituição, de acordo com os requisitos da Norma ISO 9001:2008, tendo em conta o enquadramento regulamentar do Ensino Superior, com destaque para as “Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area”, ISO 9001:2008, e IWA 2:2007 – Diretrizes para a Aplicação da Norma ISO 9001:2000 na Educação.*

*Para o efeito, a partir de março de 2009, com o apoio de uma empresa especializada na implementação de sistemas de qualidade, foram realizadas iniciativas de diagnóstico e de divulgação interna do projeto, constituída e assegurada a coordenação da equipa e preparada a necessária documentação de suporte. Foram, ainda, efetuadas ações de formação interna, aprovado um modelo de gestão por processos, definida a política e os objetivos da qualidade, assim como formalizados os procedimentos de controlo de documentos, de registos e de serviços não conformes, ações corretivas e preventivas e de auditoria interna, entre outros.*

*O SIGQ foi sendo implementado e consolidado ao longo dos anos e, com base na experiência adquirida e consolidação das infraestruturas físicas e tecnológicas da instituição (incluindo a mudança de instalações em janeiro de 2015 e o reforço do sistema informático), em 15 de fevereiro de 2016, foi aprovada pela Entidade Instituidora a primeira versão do Manual da Qualidade (MQ) do ISAG. Teve por base as normas e modelos europeus (ENQA, 2009), o regime jurídico decorrente do RJIES e RJAES, assim como os dez referenciais de qualidade constantes no Apêndice I do Manual dos Sistemas Internos da Qualidade da A3ES, v1.1, de janeiro de 2013, e os indicadores de desempenho para apoiar os processos de avaliação e acreditação dos ciclos de estudo pela A3ES, de abril de 2010. O MQ foi devidamente divulgado pelo Gabinete de Gestão da Qualidade e Avaliação (GGQA), no sítio da internet do ISAG, com livre acesso, e difundido por toda a comunidade académica e demais interessados.*

*Em 6 de fevereiro de 2017, foi aprovada a primeira revisão do MQ, à luz dos treze referenciais de avaliação publicados no Manual para a Auditoria dos Sistemas Internos da Qualidade (v.1.2), de outubro de 2016 (adaptado aos ESG 2015), da A3ES, e para a ISO 9001:2015. Em 18 de junho de 2018, com base na experiência adquirida, procedeu-se a uma segunda revisão do MQ, visando a sua melhor adequação aos treze referenciais da A3ES e uma melhor articulação com a ISO 9001:2015, incluindo a adoção de um novo modelo de gestão por processos. Estas versões revistas do MQ foram novamente divulgadas a toda a comunidade académica e demais interessados através do sítio da internet do ISAG, tendo o GGQA assegurado o devido arquivo eletrónico das versões anteriores.*

*Salienta-se que, a EI promoveu, em 30 de novembro e 7 de dezembro de 2018, a realização de uma avaliação ao SIGQ por uma entidade externa especializada, a qual deu origem a um plano de ações de melhoria dos mecanismos de garantia da qualidade e contribuiu para a terceira revisão do MQ. Esta nova revisão do MQ ocorreu a 28 de março de 2019 com vista a melhorar e conseguir uma melhor adequação aos novos guiões da A3ES relativos à auditoria dos SIGQ nas IES (V1.3, dezembro 2018).*

*Desta forma, no decurso da implementação do SIGQ do ISAG, foi colocada ênfase no desenvolvimento de uma cultura institucional para a qualidade e criado um sistema integrado de gestão, envolvendo: a definição de uma política institucional para a qualidade; a integração do SIGQ com o Plano Estratégico da instituição e a criação de uma estrutura e organização do SIGQ; a responsabilização dos órgãos de gestão e dos serviços envolvidos na gestão da qualidade; a melhoria da qualidade nas diferentes áreas que concretizam a missão institucional; o envolvimento ativo dos órgãos de gestão, de forma a garantir a coerência das ações tomadas no âmbito da qualidade; fomentando as condições adequadas à participação ativa da comunidade académica e outras partes externas interessadas nos processos de análise, discussão, reflexão e debate sobre o desempenho alcançado e as perspetivas de melhoria contínua.*

*Face ao seu estado de desenvolvimento substancial, considera-se que o SIGQ está em condições de ser acreditado.*

### A3. Brief historical note on the development of mechanisms for internal quality assurance within the institution:

*In February 2009, ISAG’s Founding Body started the implementation process of the internal system of quality management accreditation (SIGQ), according to the requirements of ISO 9001:2008 standards, having in consideration the Higher Education regulatory frame, namely the “Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area”, ISO 9001:2008, and IWA 2:2007 – Guidelines for the Implementation of ISO 9001:2008*

*standards in Education.*

*In consequence, in March 2009, with the support of a specialized company in the implementation of quality systems, several initiatives took place, related to the diagnosis and the internal disclosure of the project, the team was formed and properly coordinated and the necessary support documentation was produced. Some internal training sessions were also organized, a management process model was approved, the policy and the quality goals were defined, as well as the document control procedures, register and non-conformity services, corrective and preventive measures, internal audits, among others.*

*SIGQ was being implemented and strengthened over the years and, in accordance with the experience acquired and the consolidation of the physical and technological infrastructures of the institution (including moving to new facilities in January 2015 and the reinforcement of the computer network), in February 15th 2016, the Founding Body approved the first version of the Quality Manual of ISAG. It was based on the regulations and the European models (ENQA, 2009), the legal framework defined by RJIES and RJAES, as well as the ten quality benchmarks included in Appendix I of A3ES Manual of Quality's Internal Systems, v1.1, January 2013, and the performance indicators to support the evaluation and accreditation processes of the study cycles, dated April, 2010. The Quality Manual was properly disclosed by the Quality Management and Evaluation Office, at ISAG's website, with free access, and also disclosed by all the academic community and related parties.*

*In February 6th 2017, the first revision of the quality Manual was approved, in consonance with the thirteen quality benchmarks published in the Manual for the Quality Internal Systems' Audit (v. 1.2) of A3ES, October 2016 (adapted to the ESG 2015), ad for ISO 9001:2015. In June 18th 2018, according to the acquired experience, a second revision of the document occurred, aiming at its adequacy to A3ES referential benchmarks and also a better connection with ISO 9001:2015, including the adoption of a new model of process management. These reviewed versions of the Quality Manual were once more disclosed to all the academic community and related parties through ISAG's website, after the proper electronic archiving of the previous versions.*

*It is worth mentioning that the Founding Body promoted, between November 30th and December 7th 2018, the completion of a SIGQ assessment made by an external specialized body, which allowed the making of an improvement action plan of the quality assurance mechanisms and contributed to the third revision of the Manual. This new revision of the Quality Manual took place in March 28th 2019, aiming at its improvement, and also to assure a better adequacy level to the new A3ES Guides concerning the SIGQ audits in the higher education institutions.*

*This way, during the implementation of SIGQ at ISAG, there was a special emphasis in the development of an institutional culture for quality and the creation of a management integrated system, including: the definition of an institutional policy for quality; the integration of SIGQ with the Strategic Plan of the institution and the creation of an organized structure of SIGQ; the liability of the management bodies and the services involved in quality management; the improvement of quality in the different areas that assure the institutional mission; the active involvement of the management bodies, aiming to assure the coherence of the actions carried out within the scope of quality; fostering the necessary conditions to allow the active participation of the academic community and other related parties who are interested in the analysis, discussion, reflection, and debate processes over the performance and the continuous improvement perspectives.*

*Considering its stage of substantial development, we believe that SIGQ is ready to be accredited.*

#### **A4. Caracterização breve do sistema de garantia da qualidade:**

**A instituição deverá incluir, como Anexo I, o manual da qualidade ou documentação equivalente sobre a definição e a operacionalização da política institucional para a qualidade.**

*A estratégia do ISAG para o SIGQ assenta na criação de um sistema integrado de gestão baseado, internamente, na visão, missão, valores e objetivos institucionais, e, externamente, no respeito das orientações estabelecidas pelo enquadramento legal e dos referenciais definidos pela A3ES no que respeita aos padrões de qualidade. O principal objetivo estratégico é desenvolver uma cultura organizacional de qualidade, orientada para a promoção da melhoria contínua.*

*Para o efeito, o SIGQ integra diversos processos envolvendo de forma ativa os atuais e antigos estudantes, docentes, colaboradores não docentes, entidades empregadores, diplomados e outros stakeholders, num sistema de informação unificado, visando consolidar toda a informação da instituição e apoiando o processo de tomada de decisão dos órgãos de gestão. A partir de uma recolha sistemática, coerente e abrangente de informação, procura identificar expectativas, realidades e especificidades dos diferentes intervenientes – comunidade académica do ISAG e todos aqueles que com a instituição se relacionam. A confidencialidade e o rigor no tratamento dos dados são assegurados pelo estrito cumprimento das disposições legais e dos princípios éticos e deontológicos. Mais concretamente, as linhas gerais da estratégia e de ação de cada um dos sete processos nucleares da missão institucional são os seguintes:*

*- Conceção e aprovação da oferta formativa: implementação de um processo formal (PN01.00) que agrega um conjunto de procedimentos que assegurem que os ciclos de estudo são concebidos a partir de objetivos alinhados com a missão institucional, a sua estratégia de oferta formativa, as necessidades de mercado a prazo, e com particular atenção à responsabilidade pública da instituição (em termos de empregabilidade, preparação para a cidadania ativa e desenvolvimento pessoal dos estudantes). Tais procedimentos contemplam uma explicitação detalhada dos objetivos, dos resultados esperados da aprendizagem e das competências a desenvolver (por curso e unidade curricular (UC)), assim como das cargas de trabalho estimadas dos estudantes (expressas em ECTS), com o envolvimento ativo dos estudantes, Alumni e outras partes interessadas, incluindo contributos de peritos e entidades externas (empresas, associações profissionais e empresariais, entidades oficiais, etc.), através da realização de inquéritos, solicitação de pareceres e de reuniões. Existe, ainda, a preocupação de assegurar as condições favoráveis para uma normal progressão dos estudantes nos ciclos de estudo, incluindo atividades de experiência profissional adequadas (incluindo estágios, aulas laboratoriais, visitas a empresas, seminários técnicos, etc.), assim como proporcionar uma base de conhecimento ampla que seja propícia ao espírito empreendedor e à investigação aplicada. Nos termos estatutários, os cursos são alvo de parecer emitido pelos órgãos de gestão (Conselhos Técnico-Científico, Pedagógico e de Direção) e submetidos a aprovação e registo pela EI, com respeito pelos prazos, procedimentos de acreditação e de registo junto das entidades oficiais legalmente competentes (nomeadamente, A3ES e DGES).*

*- Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante: implementação de um processo formal (PN02.00), tendo em devida consideração, a elaboração dos regulamentos dos ciclos de estudos, a diversidade dos estudantes e suas*

necessidades, sendo disponibilizadas soluções flexíveis de inscrição e frequência dos ciclos de estudo, orientação e atendimento por parte dos docentes. Também é assegurada a adaptação regular das metodologias de ensino/aprendizagem, considerando as especificidades das UC e as necessidades dos estudantes, na sequência do feedback obtido através dos relatórios de monitorização semestral. A instituição disponibiliza mecanismos para os estudantes se manifestarem através da representação dos estudantes no Conselho Pedagógico e da disponibilização de requerimentos que podem ser dirigidos aos órgãos de gestão e/ou ao Provedor do Estudante.

- **Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação:** implementação de um processo formal (PN04.00), envolvendo a elaboração e divulgação dos regulamentos dos ciclos de estudos através do sítio da internet do ISAG, contendo toda a informação relevante para os estudantes, relativa a cada uma das fases dos ciclos de estudo. Através da plataforma Sigarra, procede-se à recolha, registo e monitorização de toda a informação desde a candidatura, matrícula, inscrição, creditação de competências, aproveitamento académico, até à certificação da formação obtida na instituição pelos estudantes, incluindo a emissão de diplomas, suplementos ao diploma, e cartas de curso.

- **Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos:** implementação de um processo formal (PN03.00), incluindo a revisão/atualização semestral das fichas de UC dos ciclos de estudo (nomeadamente, conteúdos programáticos, bibliografia, regime de avaliação, etc.), face à evolução tecnológica e dos conhecimentos, e às novas necessidades das empresas e da sociedade em geral. Na sequência da elaboração e análise dos planos de atividade anuais dos cursos e dos relatórios de monitorização semestral por cada ciclo de estudos, procura-se avaliar o ajustamento metodologias utilizadas nas UC, assim como as taxas de sucesso, de progressão e de conclusão, bem como o apuramento de eventuais desvios entre o planeado e o realizado, tendo em vista a apresentação de propostas de melhoria contínua. Através da realização de inquéritos pedagógicos semestrais aos estudantes, procede-se à avaliação do grau de satisfação em relação a três dimensões: UC, docente e estudante.

- **Investigação e desenvolvimento:** existe um processo formal (PN06.00) implementado, que integra mecanismos de institucionalização e de gestão da investigação aplicada realizada pelos docentes do ISAG, e que também visa promover o contacto dos estudantes com as atividades de investigação no âmbito de algumas UC, nomeadamente através de estudos aplicados realizados para entidades públicas e privadas, e para as quais existem protocolos. Através da realização de planos e relatórios anuais de atividades dos docentes, visa-se identificar, monitorizar, avaliar e melhorar a produção científica dos docentes e investigadores do ISAG. Existe ainda o Regulamento do Sistema de Incentivos de Apoio à Investigação e são atribuídos prémios de mérito pela produção científica realizada pelos docentes.

- **Colaboração interinstitucional e com a comunidade:** implementação de um processo formal (PN07.00), incluindo a celebração de parcerias e protocolos com várias entidades, universidades, empresas e outras organizações, tendo em vista a realização de atividades de interface e ação externa, a prestação de serviços ao exterior, atividades de natureza cultural, desportiva e artística, assim como a obtenção de receitas próprias.

- **Internacionalização:** implementação de um processo formal (PN08.00), incluindo a celebração de parcerias e protocolos com várias entidades, universidades, empresas e outras organizações internacionais, visando a participação em atividades de educação e formação, a participação em projetos multidisciplinares de investigação aplicada e a mobilidade de estudantes, docentes e colaboradores não docente.

Mais concretamente, para todas estas dimensões são efetuados procedimentos de monitorização, avaliação e melhoria contínua, nomeadamente:

- **Funcionamento da instituição:** inquéritos realizados aos estudantes, docentes e colaboradores não docentes, dados gerais de funcionamento, opinião dos diversos responsáveis pelos serviços, autoavaliação dos serviços, análise SWOT da instituição e do SIGQ;

- **Ensino/aprendizagem:** relatórios de autoavaliação das UC elaborados pelos docentes, planos e relatórios de curso elaborados pelos coordenadores, inquéritos pedagógicos aos alunos, relatório de autoavaliação do curso, relatório síntese do Conselho Pedagógico e relatório anual de autoavaliação do ISAG;

- **Investigação e Desenvolvimento:** o cumprimento dos objetivos de investigação são considerados na avaliação de desempenho dos docentes e existe ainda os planos e relatórios de atividade de investigação dos docentes;

- **Interação com a comunidade:** monitorização e avaliação dos protocolos estabelecidos, inquéritos aos empregadores e diplomados;

- **Internacionalização:** questionários de satisfação para alunos, docentes e staff ongoing e incoming.

Releva-se ainda a existência de regulamentos e/ou procedimentos para os todos os processos nucleares, de gestão e de suporte a toda a instituição, bem como a existência de indicadores quantificados de monitorização dos mesmos. Anualmente, é elaborado um relatório sobre o funcionamento do SIGQ pelo GGQA identificando as dificuldades encontradas e os pontos fortes e fracos do sistema, e apresentando as recomendações para a sua melhoria A EI e o Conselho de Direção do ISAG pronunciam-se sobre as medidas a tomar face às recomendações emitidas.

#### **A4. Brief description of the quality assurance system:**

The institution should include, as Annex I, the quality manual or an equivalent document on its institutional policy for quality.

ISAG's strategy for SIGQ is anchored upon the creation of a management integration system, based, internally, in its vision, mission and values and institutional goals, and, externally, within the context of the guidelines established by the legal framework and the benchmarks defined by A3ES as far as the quality patterns are concerned. The main strategic goal is to develop a quality organizational culture, focused on the promotion of continuous improvement. For that effect, SIGQ integrates several processes that actively include the current and former students, teachers, non-teaching staff, employers, graduates and other stakeholders, within an unified information system, aiming at gathering all the institution's information and supporting the decision making process of the management bodies. Departing from a systematic, coherent and comprehensive recollection of the information available, the purpose is to identify expectations, realities and specificities of the different participants – ISAG's academic community and all those that relate to the institution. The level of confidentiality and accuracy in the data processing are assured by the strict compliance with the legal provisions and the ethical and deontological principles. More specifically, the general strategical and action lines for each one of the seven core processes of the institutional mission are the following:

- **Conception and approval of the educational offer:** implementation of a formal process (PN 01.00), which aggregates a set of procedures that are able to assure that the study cycles are conceived from clearly identified goals that are

adequately aligned with the institutional mission, the educational offer strategy, the market needs on a time scale, with a particular attention regarding the public responsibility of the institution (in terms of employability, preparation for active citizenship and the personal development of the students). These procedures contemplate a detailed explanation of the goals, of the expected learning outcomes and the skills to be developed (for each course and curricular unit), as well as the estimate working loads of the students (expressed in ECTS), with their active involvement. The Alumni and other related parties, including the contribution of experts and external bodies (companies, professional and business associations, official bodies, etc.), through the application of surveys, requests for assessments and meetings. There is also a concern regarding the assurance of favourable conditions for a regular progression of the students in the study cycles, including adequate professional experience activities (such as internships, laboratorial classes, visits to companies, technical seminars, etc.), as well as allowing a broad knowledge basis that is conducive to the entrepreneurial spirit and applied research. According to the statutes' terms, the courses are assessed by the management bodies (Technical-Scientific Board, Pedagogic Board and Board of Directors), and later submitted to approval and register by the Founding Body, according to the deadlines, accreditation procedures and register in the official bodies legally competent (namely A3ES and DGS).

- Teaching, learning and evaluation focused on the student: implementation of a formal process (PN02.00), having in due consideration the elaboration of the study cycle's regulations, the diversity of students and their needs, providing flexible solutions in the enrolment and frequency in the study cycle, assuring the guidance and support from the teachers. The regular adaptation of the teaching/learning methodologies is also assured, considering the specificities of the curricular units and the students' needs, after the feedback obtained through the semester monitoring reports. The institution provides mechanisms that allow the students to express themselves through their representation in the Pedagogic Board, and it also provides the requirements that can be addressed to the management bodies and/or to the Students' Ombudsman.

- Admission of students, progression, acknowledgement, and certification: implementation of a formal process (PN04.00), involving the elaboration and disclosure of the study cycles' regulations through ISAG's web site, containing all the relevant information for the students, related to all the stages of the study cycles. Through the Sigarra platform, we will proceed to the collection, register and monitoring of all the information, starting with the application, enrolment, registration, skills' accreditation, academic outcome, until the certification of the training obtained in the institution by the students, including the issue of diplomas and supplements to the diplomas.

- Continuous monitoring and periodical revision of the courses: implementation of a formal process (PN03.00), including the revision/updating in each semester of the curricular units' files (namely the programme contents, bibliography, evaluation regime, etc.), considering the technological evolution and the knowledge progression, and the new needs of the companies and society in general. Following the elaboration and analysis of the annual activity plans of the courses and the semester monitoring reports for each study cycle, the purpose is to evaluate the adjustments made to the methodologies used in the curricular units, as well as the success, progress and conclusion rates, and also the detection of probable deviations between what was planned and what was achieved, aiming at the presentation of continuous improvement suggestions. With the application of pedagogic surveys to the students, it is possible to evaluate the satisfaction level regarding three different dimensions: the curricular unit, the teacher and the student.

- Research and development: there is a formal process (PN06.00) already implemented, which integrates institutionalization and applied research management mechanisms carried out by ISAG's teachers, aiming at promoting the students' contact with the research activities within the scope of some curricular units, namely through applied studies for public and private institutions, after assuring the corresponding protocols. Through the elaboration of plans and annual reports related to the teachers' activities, the purpose is to identify, monitor, evaluate and improve the scientific production of ISAG's teachers and researchers. There is also the Regulation regarding the Incentive System of Research Support and several merit awards are granted as far as the scientific production of the teachers is concerned.

- Institutional Cooperation and with the Community: implementation of a formal process (PN07.00), including the establishment of partnerships and protocols with several institutions, universities, companies and other organizations, aiming at the completion of interface and external activities, rendering of services, cultural, sportive and artistic activities, as well as obtaining or own income.

- Internationalization: implementation of a formal process (PN08.00), including the establishment of partnerships and protocols with several institutions, universities, companies and other international organizations, aiming at the participation in educational and training activities, in applied research projects and the mobility of students, teachers and non-teaching staff.

All these dimensions integrate diverse procedures of monitoring, evaluation and continuous improvement, namely:

- Functioning of the institution: surveys applied to the students, teachers and non-teaching staff, general functioning data, opinion of the several heads of service, SWOT analysis of the institution and of the SIGQ;

- Teaching process: self-assessment reports of the curricular units made by the teachers, plans and course reports elaborated by the coordinators, pedagogic surveys to the students, self-assessment report of each course, synthesis report of the Pedagogic Board and annual report of ISAG's self-assessment;

- Research and development: the fulfilment of the research goals is duly considered in the teachers' performance evaluation, and there are also activity reports of the teachers' research;

- Interaction with the community: monitoring and evaluation of the existing protocols, surveys to the employers and the graduates;

- Internationalization: satisfaction surveys for the students, teachers and ongoing and outgoing staff;

It is also worth mentioning the existence of regulations and/or procedures for all the core processes, management and support to the entire institution, as well as the presence of quantitative indicators to monitor processes.

Every year a report on the functioning of ISAG's SIGQ is elaborated, identifying the difficulties found, the strengths and weaknesses of the system, and adding recommendations for improvement. The Founding Body and the Board of Directors of ISAG take a stand related to the appropriate measures regarding the recommendations received.

#### **A5. Caracterização breve da estrutura orgânica da instituição e da forma como o sistema de garantia da qualidade se interliga com essa estrutura.**

*A ESE – Ensino Superior Empresarial, Lda é a EI do ISAG. Existem quatro órgãos de gestão: o Conselho de Direção composto por um presidente e dois vogais nomeados pela EI, o Conselho Técnico-Científico composto por cinco elementos, o Conselho Pedagógico composto por seis elementos, sendo três representantes do corpo docente e três do corpo discente e o Conselho Disciplinar composto por 3 elementos. O GGQA reporta diretamente à EI e articula-se com os diferentes órgãos de gestão.*

*Todos estes órgãos trabalham de uma forma integrada tendo por base o plano estratégico (elaborado com uma periodicidade trianual pelo Conselho de Direção com o contributo de todos os órgãos, colaboradores docentes e não docentes e partes interessadas) a partir do qual são elaborados os planos de atividade setoriais e apresentados os respetivos relatórios no final de cada ano letivo. Com base no plano estratégico, nos planos e relatórios de atividades setoriais é definido o plano de atividades para o ano letivo do qual constam os objetivos, as tarefas/ações, as metas e as responsabilidades de cada área e/ou processo. No final de cada ano letivo, é realizado o respetivo relatório de atividades, onde é efetuado um balanço das ações efetuadas, dos objetivos atingidos e da sua eficácia, bem como são definidas ações de melhoria a serem implementadas no ano letivo seguinte. São ainda definidos indicadores anuais que permitem avaliar e monitorizar o grau de cumprimento do plano de atividades geral e do plano estratégico, os quais estão também na base da avaliação de desempenho (docentes e não docentes).*

*Anualmente, é efetuada pelo GGQA, uma análise crítica do SIGQ, produzindo um relatório anual do SIGQ, que efetua um balanço das ações de monitorização e avaliação realizadas, das dificuldades e eficácia, descrevendo a análise do ciclo de melhoria de garantia da qualidade do período em análise. Este relatório é discutido com os órgãos de gestão e apresentado na reunião do Conselho de Direção, sendo que, uma vez aprovado é divulgado a toda a comunidade. Ao longo do ano letivo, são efetuados balanços do SIGQ nas reuniões do Conselho de Direção (ficando registado em ata), definindo eventuais medidas e linhas de atuação decorrentes das avaliações. Nestas reuniões, a EI é sempre convidada para estar presente. Por outro lado, semanalmente são realizadas sessões de consultoria em que participam elementos do GGQA, os órgãos de gestão, os docentes e não docentes afetos às diversas áreas. Um elemento do GGQA participa em reuniões do Grupo GT2.*

*Salientam-se ainda outras formas de articulação do SIGQ com a estrutura organizacional: as reuniões mensais dos órgãos de gestão com registo em ata nomeadamente do Conselho de Direção, do Conselho Técnico-Científico, do Conselho Pedagógico; e as reuniões destes órgãos com os coordenadores de curso e docentes (semestrais); reuniões gerais de docentes (semestrais); reuniões dos coordenadores de curso com os delegados e subdelegados de turma (duas reuniões por semestre); reunião individual com os docentes no final de cada ano letivo onde é realizada uma autoavaliação do docentes, uma análise do desempenho pedagógico com base nos inquéritos pedagógicos, uma avaliação do desempenho organizacional e científico e são identificadas ações de melhoria a serem implementadas no ano letivo seguinte; os relatórios das UC elaborados por cada docente semestralmente; os relatórios de curso elaborados anualmente pelos coordenadores de curso que permitem um balanço geral do curso (caracterização dos estudantes, sucesso escolar, grau de eficácia das metodologias aplicadas e ações de melhoria).*

*Isto é, o SIGQ está interligado com as atividades e a gestão estratégica de toda a instituição, e a informação resultante é utilizada para a evolução da mesma e do seu SIGQ.*

#### **A5. Brief characterisation of the organic structure of the institution and of its interconnection with the system of quality assurance.**

*ESE – Ensino Superior Empresarial, Lda is ISAG’s Founding Body. There are four management bodies: the Board of Directors composed of a president and two members appointed by the Founding Body, the Scientific-Technical Board, with five elements, the Pedagogic Board, composed of six elements, three from the teaching staff and the remaining three of the student body, and also the Disciplinary Board with three elements. The GGQA reports directly to the Founding Body and is articulated with the other management bodies.*

*All these bodies work under an integrated model, having the strategic plan as the main basis for their work (elaborated every three years by the Board of Directors with the contribution of all the bodies, teaching and non-teaching staff, as well as the other related parties, thus leading to sectorial activity plans and the correspondent reports, which are presented in the end of each school year. In accordance with the strategic plan, in those sectorial plans and reports the activities’ plan is finally developed, containing the goals, the tasks/actions, the targets, and the responsibilities of each area and/or process. In the end of each school year, an activity report is made, where a review of the actions carried out, the goals reached and their effectiveness is made; some improvement actions are also suggested, to be implemented in the next school year. Yearly indicators are also considered, aiming at the evaluation and monitoring of the global activities’ plan and the strategic plan, which are also considered for the teaching and non-teaching staff’s evaluation.*

*Every year, the GGQA performs a critical analysis of the SIGQ, elaborating an annual report of the SIGQ, which produces a review of the monitoring and evaluation actions, of the difficulties and the effectiveness related to those actions, describing the analysis of the improvement cycle of the quality assurance process regarding that particular period. This report is then discussed with the management bodies and later presented during the Board of Directors’ meeting; after its approval, it is fully disclosed among the entire community.*

*During the school year, several reviews of the SIGQ are made in the meetings of the Board of Directors (being kept in record), defining subsequent measures and operation lines based on the evaluations. In these meetings, the Founding Body is always invited to be present. On the other hand, in each week several consulting sessions occur, with the participation of GGQA’s members, management bodies, the teachers and the non-teaching staff that belong to each one of the areas. An element of the GGQA also participates in meetings of the GT2 Group.*

*There are also other articulation methods of the SIGQ with the organizational structure: monthly meetings of the management bodies with the inherent records, namely the Board of Directors, the Technical-Scientific Board and the Pedagogic Board; the meetings of these bodies with the course coordinators and the teachers (by semester); general meetings with all the teaching staff (each semester); meetings of the course coordinators with the representatives of the courses (twice a semester); individual meeting with the teachers in the end of each school year where the self-assessment of the teachers takes place, an analysis of the pedagogic performance based on the pedagogic surveys, an evaluation of the organizational and scientific performance, to identify improvement actions to be implemented the following school year; the curricular units’ reports made by each teacher in each semester; the course reports prepared each year by the respective coordinators, which allow a global review of each course (characterization of the students, success rate, effectiveness level of the methodologies in use and improvement actions).*

*As a consequence, the SIGQ is connected with the activities and the strategic management of the whole institution, and the resulting information is used for the development of the institution and the SIGQ.*

## Elementos de Autoavaliação

### 1. Autoapreciação do grau de desenvolvimento do sistema interno de garantia da qualidade

---

#### Nota Introdutória

**1.1 Definição e documentação da política institucional para a garantia da qualidade (estratégia institucional para a qualidade e objetivos de qualidade; organização do sistema de garantia da qualidade, respetivos atores e níveis de responsabilidade; documentação do sistema)**

##### 1.1.1. Grau de desenvolvimento estimado:

*Substancial*

##### 1.1.2. Fundamentação (evidências e exemplos):

*A estratégia institucional para a qualidade está contemplada no plano estratégico trienal da instituição e também documentada no Manual do SIGQ, o qual dá origem à definição de um conjunto de objetivos da qualidade. Estes objetivos são fixados através do desenvolvimento dos eixos estratégicos da instituição, sendo atribuídas responsabilidades desde a gestão de topo até ao nível operacional.*

*As principais formas de envolvimento e responsabilização dos estudantes e outras partes interessadas estão descritas na documentação relevante do SIGQ, designadamente: MQ, mapas de processos, procedimentos, regulamentos e regimentos internos. De salientar a participação dos estudantes no Conselho Pedagógico, a realização de reuniões regulares dos Coordenadores de Curso com os delegados e subdelegados de turma e a realização semestral de inquéritos pedagógicos. A implementação, acompanhamento e a revisão da política da qualidade e do SIGQ são assegurados através de reuniões periódicas e dos balanços de avaliação da eficácia do sistema, tendo em conta a documentação contemplada no MQ.*

*Os estatutos prevêm e determinam a existência de um órgão com competências e responsabilidades ao nível da garantia e avaliação da qualidade, agora denominado de GGQA, que tem a responsabilidade de planear e monitorizar o SIGQ bem como executar a política institucional para a garantia da qualidade.*

*A política institucional para a qualidade está devidamente explicitada no MQ (edição de 2018), que formaliza o compromisso da Instituição e desenvolve-se tomando em consideração os objetivos, funções, partes interessadas, responsabilidades desdobradas à estrutura e orgânica internas, e ainda à documentação do SIGQ. A política da qualidade é validada pelo Conselho de Direção e aprovada pela EI, e encontra-se difundida e divulgada pelas Partes Interessadas que se encontram devidamente identificadas (sítio na internet institucional e em visual management nas instalações).*

*O SIGQ adota uma abordagem por processos, sendo cada processo estruturado e descrito com base no respetivo mapa que contempla: objetivos, inputs e outputs, atividades, responsáveis, documentos relevantes, interligações com outros processos, indicadores, e indicação de riscos e oportunidades, bem como a definição de ações de melhoria a realizar em cada ano. O SIGQ contempla três tipos de processos: de gestão, nucleares internos e externos e de Suporte.*

*As peças documentais que determinam ou estão inseridas no SIGQ e no MQ são: os estatutos do ISAG, o seu plano estratégico (atualmente, está em vigor o plano estratégico para o triénio 2017/2020, que consta no sítio da internet da instituição), os documentos europeus e nacionais de referência ao nível da garantia da qualidade nas Instituições de Ensino Superiores (IES), o enquadramento legal e regulatório para as IES, a sua oferta formativa e as expectativas e necessidades das Partes Interessadas relevantes com a acentuada participação dos Estudantes, Docentes e não Docentes e a envolvente externa social e económica. A estrutura documental do SIGQ (expressa no MQ) está definida em quatro níveis: Política da Qualidade e MQ; Redes e mapas de Processos, Procedimentos documentados de Processos, Regulamentos e Regimentos; Procedimentos documentados de Atividades e Instruções de trabalho, Impressos (formulários, boletins, etc), e Registos (informação retida).*

*O SIGQ assegura devidamente a integridade académica (nomeadamente, através da divulgação e aplicação de um “Código de Boa Conduta Académica”), assim como a vigilância contra a fraude académica (com o recurso ao software Turnitin, uma ferramenta da verificação da originalidade de trabalhos realizados, sendo os trabalhos submetidos comparados com referências existentes na base de dados do Turnitin - páginas web, trabalhos de estudantes, revistas, jornais, publicações, sendo obtido um relatório de similaridade que permite uma análise detalhada sobre o conteúdo que poderá não ser original). Os valores académicos da instituição asseguram, ainda, a tolerância e não discriminação de estudantes e pessoal em geral.*

*Em resumo, o SIGQ está totalmente estruturado e desenvolvido no MQ, o qual define a estrutura, o planeamento, a partilha de responsabilidades e responsáveis, a execução, a monitorização e controlo e ainda a sua melhoria contínua, respeitando as exigências dos referenciais A3ES. A abordagem por processos está conectada a estes referenciais e ao nível do planeamento e gestão do SIGQ. Os processos nucleares internos (Conceção da Oferta Formativa, Ensino e Aprendizagem, Monitorização contínua e Revisão periódica dos Cursos, Monitorização de Carreiras, Gestão Académica) e nucleares externos (Internacionalização, Investigação e Colaboração Institucional e com a Comunidade) são de relevância máxima. Finalmente, o SIGQ gera informação que é dada a conhecer de forma sistemática às diferentes partes interessadas.*

##### 1.1.2. Grounding (evidence and examples):



*The institutional strategy concerning quality is contemplated in the three-year strategic plan of the institution and it is also documented in the SIGQ's Manual, which leads to the definition of a set of quality goals. These goals are determined through the development of the institution's strategic axes, with the inherent responsibilities being defined from the top management to the operational level.*

*The main methods of involvement and responsibility of the students and other related parties are described in the SIGQ's relevant documentation, namely the Quality Manual, the processes' maps, procedures, regulations and internal regiments. It is important to mention the participation of the students in the Pedagogic Board, the completion of regular meetings of the Course Coordinators with the representatives of the classes and the application of pedagogic surveys in each semester. The implementation, monitoring and revision of the quality policy and the SIGQ are assured through periodical meetings and the evaluation reviews regarding the effectiveness level of the system, considering the documentation contemplated in the Quality Manual.*

*The statutes anticipate and determine the existence of a body with competences and responsibilities related to the quality's assurance and evaluation level, now named GGQA, which has the responsibility of planning and monitoring the SIGQ, as well as carry out the institutional policy regarding quality assurance.*

*The institutional policy for quality is properly defined in the Quality Manual (2018 edition), which establishes the commitment of the institution and is developed taking in due consideration the goals, functions, related parties and responsibilities assumed by the internal organic structure, and also the SIGQ's documentation. The quality policy is validated by the Board of Directors and approved by the Founding Body, and it is also disclosed and available to all the related parties that are duly identified (in the institutional website or in visual management in the facilities).*

*The SIGQ adopts an approach characterized by processes, and each process is structured and described based on its respective map, which integrates: the goals, inputs and outputs, activities, people responsible for each process, relevant documents, connections with other processes, indicators and the definition of risks and opportunities, as well as the suggestion of improvement actions to carry out in each year. The SIGQ contemplates three types of processes: management, internal and external core processes and support processes.*

*The documental pieces that determine or integrate the SIGQ and the Quality Manual are: ISAG's statutes, its strategic plan (currently in force is the plan for 2017/2020), which is available in ISAG's website), the European and national reference documents regarding quality assurance in Higher education institutions, the legal and regulatory framework for Higher Education institutions, their educational offer and the expectations and needs of the relevant interested parties with the active participation of the students, teaching staff and non-teaching staff and the external social and economic environment. The SIGQ documental structure (expressed in the Quality Manual) is defined in four different levels: Quality Policy and Quality Manual; Networks and Process Maps, Processes' Documented Procedures, Regulations and regiments; Activities' documented procedures and working instructions, Forms (application forms, bulletins, etc.) and Records (information withheld).*

*The SIGQ duly assures the academic integrity (namely through the disclosure and application of a 'Code of Good Academic Conduct', as well as the vigilance against academic fraud (with the use of the Turnitin software, a verification tool that confirms the originality of the projects, which are all compared with the references that are included in Turnitin's database – webpages, students' projects, journals, newspapers, publications, thus leading to a similarity report that allows a detailed analysis over the content that may not be original). The academic values of the institution also assure tolerance and non-discrimination standards towards students and the staff in general.*

*In short, the SIGQ is fully structured and developed in the Quality Manual, which defines the structure, the planning, the responsibilities' sharing, and the execution, monitoring, control and continuous improvement, according to the demands of A3ES benchmarks. The processes' approach is connected to these benchmarks and to the planning and management levels of the SIGQ. The internal core processes (Conception of the Educational Offer, Teaching and Learning, Continuous Monitoring and Periodical Revision of the Courses, Career Monitoring, Academic Management) and the external core processes (Internationalization, Research and Institutional cooperation and with the Community) are considered as top relevance issues. Finally, the SIGQ generates information, which is systematically provided to all the interested parties.*

## 1.2 Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade

### 1.2.1 No ensino e aprendizagem

#### 1.2.1.1 Grau de desenvolvimento estimado:

*Substancial*

#### 1.2.1.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

*A instituição está dotada de procedimentos que permitem promover e comprovar a qualidade do ensino que ministra e garante que este tem como finalidade fundamental favorecer a aprendizagem dos estudantes, sendo que, a avaliação das UC é a base da avaliação da dimensão ensino/aprendizagem, seguida da avaliação dos cursos a nível intermédio e da avaliação da instituição ISAG a nível de topo. Para tal, são utilizados os seguintes instrumentos de avaliação:*

- Relatório de autoavaliação da UC: Docente responsável;
- Inquéritos Pedagógicos: Conselho Pedagógico;
- Relatório de autoavaliação do Curso: Coordenador do Curso;
- Relatório Síntese do Conselho Pedagógico: Presidente do Conselho Pedagógico;
- Relatório anual de autoavaliação do ISAG: Conselho de Direção / GGQA;
- Relatório anual do CTC: Presidente do CTC;
- Relatório anual do NIDISAG: Comissão Executiva do NIDISAG.

*As principais fontes de informação para os instrumentos de avaliação da dimensão ensino/aprendizagem são a auscultação dos intervenientes no processo de ensino/aprendizagem (alunos, docentes e regentes das UC), Coordenadores de Curso, e Delegados e Subdelegados de turma e informação estatística fornecida pelos Serviços Académicos (SAC).*

*Relativamente ao referencial 2: a instituição dispõe de um processo (PN01.00) para a criação, alteração e extinção da sua oferta formativa graduada conferente de grau, de diplomas de Curso Técnico Superior Profissional (CTeSP) e da formação executiva, sendo assegurado que os cursos ministrados são concebidos e estruturados de modo a que possam atingir os objetivos fixados, designadamente os objetivos de aprendizagem, que são o ponto de partida da conceção. Neste processo são envolvidos os órgãos de gestão (Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e Conselho de Direção), os Coordenadores de Curso, os docentes, os estudantes através dos seus representantes no Conselho Pedagógico e dos Delegados e Subdelegados de Turma, assim como considerados os contributos dos Alumni, empregadores e outros parceiros externos, nomeadamente através de reuniões, inquéritos, pareceres e consultas formais via e-mail.*

*A habilitação e a qualificação alcançadas em cada curso, bem como o correspondente nível nos quadros nacional e europeu de qualificações no ensino superior, estão claramente especificados e publicitados no sítio da internet da instituição.*

*Relativamente ao referencial 3: Existe um processo (PN02.00) contemplando um conjunto de procedimentos de garantia da qualidade que procuram assegurar uma participação ativa dos estudantes no processo de ensino/aprendizagem, sendo que a informação recolhida através de inquéritos é utilizada para a gestão pedagógica e académica. São elaborados relatórios semestrais das UC pelos docentes na plataforma Sigarra e existem horários de atendimento aos estudantes devidamente divulgados, assim como um sistema de avaliação integrando as modalidades de avaliação contínua e final, assim como épocas especiais de exames (para trabalhadores-estudantes, finalistas e outros). Isto é, estão devidamente contempladas situações específicas de avaliação, assim como a diversificação dos métodos de ensino/aprendizagem face à natureza de cada UC e à existência de estudantes com necessidades especiais. De salientar, a existência do estatuto de trabalhador-estudante.*

*Mais concretamente, existem os seguintes procedimentos que visam assegurar a qualidade do ensino/aprendizagem: uma planificação anual das atividades académicas dos ciclos de estudo, para assegurar cargas horárias equilibradas, a definição de objetivos, a inovação pedagógica, a adequação dos espaços e equipamentos; a aprovação do regulamento do ciclo de estudo e do mapa anual de distribuição do serviço docente; elaboração de ficha da unidade curricular (FUC) e da programação indicativa das aulas (PIA); relatório de autoavaliação da UC; relatório semestral de monitorização do ciclo de estudos; inquéritos aos alunos e docentes, e avaliação de desempenho dos docentes.*

*Tendo em consideração os processos de avaliação realizados por estudantes e docentes, as metodologias de ensino/aprendizagem são ajustadas anualmente. No início do ano letivo, o docente de cada UC procede à inserção na plataforma Sigarra da(s) respetiva(s) FUC (contendo objetivos, resultados esperados da aprendizagem, competências a adquirir, programa, bibliografia, métodos de avaliação, etc.), ouvido o Coordenador de curso e da Área Científica, a qual é aprovada pelo Conselho Pedagógico e Conselho Técnico-Científico depois de assegurar a atualização dos conteúdos e a introdução de inovações científico-pedagógicas, constituindo o ponto de partida do processo de avaliação da qualidade. A PIA é disponibilizada aos estudantes na plataforma Sigarra, no início de cada semestre letivo.*

*No final do semestre letivo, o docente responsável por cada UC procede à elaboração de um relatório de autoavaliação na referida plataforma (análise dos resultados, avaliação do cumprimento dos objetivos e sugestões de melhoria). Tal relatório constitui um instrumento de autoavaliação e de melhoria contínua do funcionamento da UC.*

*Anualmente, é realizado o plano anual do curso pelo coordenador de curso e semestralmente, o coordenador de curso verifica a elaboração dos relatórios de autoavaliação das UC pelos docentes e produz um relatório de monitorização do ciclo de estudo (sendo o instrumento privilegiado de monitorização), que é remetido ao Conselho Pedagógico e ao Conselho Técnico-Científico, tendo em conta as seguintes fontes de informação:*

- Relatórios de autoavaliação dos docentes das UC, com ênfase na reflexão crítica do grau de cumprimento da programação estabelecida, resultados obtidos em cada UC e forma como decorreu o seu funcionamento, assim como sugestões de melhoria de funcionamento das UC;*
- Relatórios das reuniões realizadas no decurso do semestre com os delegados e subdelegados de turma;*
- Resultados de inquéritos pedagógicos semestrais aplicados aos estudantes (sobre processo de ensino nas dimensões UC/Docente/Autoavaliação) e os inquéritos aos docentes;*
- Indicadores de desempenho do ciclo de estudo, incluindo informação sobre o sucesso escolar.*

*O Conselho Pedagógico e o Conselho Técnico-Científico analisam e aprovam os relatórios e as medidas de melhoria necessárias, monitorizam o seu cumprimento e, quando necessário, no âmbito das competências do Conselho de Direção, formulam recomendações a estes órgãos. De salientar a realização de, pelo menos, duas reuniões semestrais dos Coordenadores de Curso com os Delegados e Subdelegados de Turma (cujas funções constam em regulamento próprio) tendo em vista a identificação de ações de melhoria, assim como de reuniões individuais dos presidentes do Conselho Pedagógico e o Conselho Técnico-Científico com os docentes, visando proceder a uma análise dos conteúdos de cada UC e uma reflexão sobre o seu funcionamento e desempenho docente, tendo em conta as conclusões dos relatórios de autoavaliação do ciclo de estudos. Os resultados destas avaliações são analisados pelas partes interessadas e utilizados na definição de ações de melhoria.*

*De salientar que, anualmente, é implementado um programa estruturado de integração de estudantes na instituição e na cidade. Por outro lado, existe um Provedor do Estudante que é um órgão independente que tem como função a defesa e a promoção dos direitos e interesses legítimos dos estudantes do ISAG.*

*No que respeita ao referencial 4: A instituição está dotada de regulamentos dos vários ciclos de estudo, os quais são aprovados e atualizados anualmente pelos órgãos competentes nos termos estatutários, contemplando todas as fases do estudante na instituição (incluindo a sua admissão, progressão, reconhecimento e certificação de conhecimentos e competências), que aplica de forma consistente. Tais regulamentos são divulgados no sítio institucional na internet que tem por base a plataforma Sigarra.*

*De salientar a emissão do Suplemento ao Diploma juntamente com o respetivo diploma de conclusão do curso, contemplando as atividades extracurriculares elegíveis para o mesmo (ponto 6.1 do Suplemento - Informações Complementares), assim como a existência de um Regulamento Disciplinar, da Bolsa de Mérito Académico Consuelo Vieira da Costa, e do Código de Boa Conduta Académica.*

*Relativamente ao referencial 5: é efetuada uma monitorização contínua que possibilita uma revisão periódica dos cursos, sendo gerida pelo processo de conceção e desenvolvimento da oferta formativa (PN01.00), tomando em consideração os inputs das partes interessadas. A instituição promove a monitorização semestral e a revisão periódica dos seus cursos (normalmente, após a conclusão de um ciclo completo de estudos), de modo a assegurar*

que estão a alcançar os objetivos fixados e dão resposta às necessidades dos estudantes e da sociedade, com particular ênfase na empregabilidade dos diplomados.

### 1.2.1.2 Grounding (evidence and examples):

*The institution integrates procedures that allow the promotion and ascertainment of its teaching quality, and assures that the main purpose is to convey the learning process to the students, considering that the curricular units' evaluation is the basis for the evaluation of the teaching/learning dimension, flowed by the evaluation of the courses on an intermediate level and the evaluation of ISAG on the top level. For this, the following evaluation instruments are used:*

- Self-assessment report of the curricular unit: Teacher responsible;
- Pedagogic surveys: Pedagogic Board;
- Report of the Course's self-assessment;
- Synthesis Report of the Pedagogic Board: President of the Pedagogic Board;
- ISAG's self-assessment annual report: Board of Directors / CGQA;
- Annual report of the Technical-Scientific Board: President of the Technical-Scientific Board;
- NIDISAG's annual report: Executive Commission of NIDISAG.

*The main sources of information for the instruments regarding the teaching/learning evaluation, are the scrutiny of the participants in the teaching/learning process (students, teachers and the regents of the curricular units), Course Coordinators, Representatives of the classes and statistical data provided by the Academic Services.*

*Considering Benchmark 2 – conception and approval of the educational offer: the institution has specific process (PN01.00) for the creation, change or extinction of its educational offer, which grants a degree and a diploma in the Higher Professional Technical Courses (CTeSP), and its executive offer, assuring that these courses are conceived and structured in order to reach the predefined goals, namely the learning goals, which are the start of the whole conception. The management bodies are involved in these process (Technical-Scientific Board, Pedagogic Board, and the Board of Directors), the Course Coordinators, the teachers, the students through their representatives in the Pedagogic Board and the representatives and sub representatives of the classes; the contributions of the Alumni, the employers and external partners are also considered, namely through meetings, surveys, reports and formal consultation by email.*

*The qualifications and degrees obtained in each course, as well as the correspondent level in the national and European qualification standards, are clearly specified and disclosed at ISAG's website.*

*Considering Benchmark 3 – there is a process (PN02.00) contemplating a set of procedures of quality assurance that aims at the assurance of the active participation of the students in the teaching/learning process, knowing that the information gathered through the surveys is used to support pedagogic and academic management. In each semester, curricular unit reports are elaborated by the teachers in the Sigarra Platform and there are also predefined schedules to hold meetings with the students, as well as an evaluation system integrating the modalities of continuous/final evaluation and the exams' special seasons (working students, finalists and others). All the specific situations regarding evaluation are fully contemplated, as well as the diverse teaching/learning methodologies regarding the unique nature of each curricular unit and the existence of students with special needs. It is also worth mentioning the working student statute.*

*More specifically, the procedures that aim to assure the quality of the teaching/learning process are the following: an annual planning of the academic activities of the study cycles, to guarantee balanced working loads, the definition of goals, the pedagogic innovation, the adequacy of the spaces and the equipment; the approval of the study cycle's regulations and the annual map of the teaching staff distribution; the elaboration of the curricular unit file (FUC) and the syllabus of the classes (PIA); the curricular units' self-assessment report; the semester report to monitor the study cycle; surveys to the students and the teachers, the performance evaluation of the teachers.*

*Having in consideration the evaluation processes made by the students and the teachers, the teaching/learning methodologies are annually adjusted. In the beginning of the school year, each teacher elaborates the file of the unit in the platform, including: goals, expected learning outcomes, skills to be developed, syllabus, bibliography, evaluation methods, etc.); after hearing the Course and Scientific Area Coordinators, the file is finally approved by the Pedagogic Board and the Technical-Scientific Board, after assuring the update of the contents and the introduction of scientific and pedagogic innovations, thus being the starting point of the quality evaluation process. The Syllabus (PIA) is disclosed to the students in the Sigarra platform in the beginning of each semester.*

*In the end of the semester, the teacher responsible for the curricular unit elaborates a self-assessment report in the above mentioned platform (analysis of the results, evaluation of the goals' fulfilment and improvement suggestions). Such a report is an instrument of self-assessment and continuous improvement of the curricular unit's functioning. Every year the course coordinator elaborates the annual plan, and each semester the coordinator checks the production of the self-assessment reports of the curricular units made by the teachers and prepares a monitoring report on the study cycle (the main monitoring tool), which is sent to the Pedagogical Board and the Technical-Scientific Board, according to the following sources of information:*

- Self-assessment reports of the curricular units« teachers, with a special emphasis on the critical analysis regarding the accomplishment level of the syllabus, the results obtained in each unit, whether everything happened according to the plan, as well as improvement suggestions.
- Reports related to the meetings held during the semester with the representatives of the classes;
- Results of the pedagogic surveys applied to the students in each semester (concerning the teaching process in the Unit/Teacher/Self-assessment dimensions) and the surveys to the teachers;
- Performance indicators of the study cycle, including information about the success rate;

*The Pedagogic Board and the Technical-Scientific Board analyse and approve the reports and the necessary improvement measures, monitoring their fulfilment and, if necessary, within the scope of the Board of Directors, suggest recommendations to these bodies. It should be mentioned that (at least) two meetings with each classes' representatives (whose functions are defined in the Regulations) take place, with the purpose of identifying improvement actions, and also individual meetings between the presidents of the Pedagogic Board and the Technical-Scientific Board and the teaching staff, aiming at the analysis of the contents of each unit and a reflection on its functioning and the teacher's performance, considering the conclusions of the self-assessment reports of the study*

*cycles. The results of these evaluations are analysed by the related parties and used in the creation of improvement measures.*

*A structured programme to integrate students in the institution and also in the city is also implemented. On the other hand, there is a Student's Ombudsman, who is an independent body with the function of defending and promoting the rights and legitimate interests of ISAG's students.*

*Regarding benchmark 4: The institution possesses regulations for all the study cycles, which are approved and annually updated by the competent bodies according to the statutes, contemplating all the stages of the student in the institution (including the admission, progression, acknowledgement and certification of knowledge and skills), which is consistently applied. These regulations are disclosed in the institutional website, using the Sigarra platform. There is also the issuing of the Diploma Supplement, together with the respective Diploma confirming the course's completion, including the extra-curricular activities defined in that same document (see 6.1 of the Supplement – Complementary Information), as well as the existence of a Disciplinary Regulation, the Academic Merit Scholarship 'Consuelo Vieira da Costa', and the 'Code of Good Academic Conduct'.*

*Finally, regarding benchmark 5: a continuous monitoring of the courses is carried out, thus allowing a periodical revision and update of the courses, being managed by the process of conception and development of the educational offer (PN01.00), having in consideration the inputs of the related parties. The institution promotes the biannual monitoring and the periodical revision of its courses (usually after the completion of a study cycle), in order to assure the compliance with the goals previously defined and provide a solution to the needs of the students and society in general, particularly regarding the employability of the graduates.*

## **1.2.2 Na investigação e desenvolvimento / Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível.**

### **1.2.2.1 Grau de desenvolvimento estimado:**

*Substantial*

### **1.2.2.2 Fundamentação (evidências e exemplos):**

*A atividade de investigação e desenvolvimento (I&D) do ISAG encontra-se concentrada no Núcleo de Investigação do ISAG (NIDISAG) desde da sua data de criação em 2008.*

*A política de investigação do NIDISAG aponta para o aumento da qualidade e quantidade da produção científica, a promoção e valorização do envolvimento com a comunidade nacional e internacional, a aposta na mobilidade do corpo docente e o estímulo do espírito empresarial e inovador dos estudantes.*

*Para que tal se concretize, o NIDISAG está vocacionado para a promoção, realização e produção de conhecimento científico no âmbito das Ciências Empresariais, da Gestão Hoteleira e do Turismo.*

*O sítio na internet do ISAG é o meio digital principal de acesso à informação institucional, integrando um separador de I&D ([https://www.isag.pt/isag/web\\_base.gera\\_pagina?p\\_pagina=NIDISAG](https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=NIDISAG)) onde se encontra disponível toda a informação relativa ao NIDISAG, nomeadamente investigadores, missão, objetivos atribuições, competências, plano e relatório de atividades, entre outros.*

*Atualmente, o núcleo ainda não se encontra reconhecido pela FCT (Fundação para a Ciência e Tecnologia), e nesse sentido, algumas atividades de investigação são suportadas pelo ISAG e outras atividades são financiadas através de realização de projetos de investigação aplicada, com vista à aquisição de novos conhecimentos (e sempre que possível) em estreita colaboração com o tecido económico e em parceria com outras entidades vocacionadas para a investigação devidamente acreditadas e avaliadas nas respetivas áreas de intervenção. No que concerne, por exemplo, à prestação de serviços do NIDISAG à comunidade, realça-se a elaboração dos estudos de público, impacto económico e avaliação das marcas patrocinadoras, que contam com a participação dos seus investigadores (estudantes e docentes). Estes serviços visam recolher dados através de questionários que, após tratamento, dão origem a estudos que contribuem para o desenvolvimento local, regional e nacional. Os investigadores do NIDISAG, juntamente com os junior researcher (estudantes dos diferentes ciclos de estudos), realizam também estudos aplicados. Para além do apoio institucional no âmbito dos projetos de investigação, o ISAG tem vindo a reforçar os incentivos à mobilidade do corpo docente e à produção científica individual, nomeadamente através do sistema de incentivos de apoio à investigação. Mais concretamente, o ISAG está a aplicar o seu Regulamento do Sistema de Incentivos de Apoio à Investigação, sendo de destacar o apoio financeiro às atividades de investigação, nomeadamente participação em publicações de artigos, conferências, congressos, workshops, entre outras atividades, indexadas às principais bases bibliográficas.*

*Relativamente à promoção e disseminação da investigação aplicada a nível nacional e internacional, criou-se uma revista académica de open access – European Journal of Applied Business and Management (EJABM), que conta com regulares e várias edições especiais com artigos de investigadores nacionais e internacionais, revisão por pares e indexada em Latindex, nas áreas da gestão, marketing, finanças, contabilidade, turismo e gestão hoteleira, entre outras.*

*O NIDISAG organiza, eventos científicos e profissionais internacionais, em que participaram docentes e discentes do ciclo de estudos com apresentação de artigos. Ao nível interno, o NIDISAG promove a realização de seminários, workshops e aulas abertas nas instalações e no exterior, contribuindo para a aproximação entre o ISAG, o ciclo de estudos e o tecido empresarial, e estimulando o espírito empreendedor dos alunos.*

### **1.2.2.2 Grounding (evidence and examples):**

*The research and development activity of ISAG is concentrated in its Research Unit, NIDISAG, since the date it was created in 2008. NIDISAG's research policy is focused in the increase of qualitative and quantitative scientific production, in the promotion and appreciation of the involvement with the national and international community, the commitment with the mobility of the teaching staff and the fostering of the entrepreneurial and innovative spirit of the*

students.

*In order to achieve this goal, NIDISAG is geared towards the promotion, elaboration and production of scientific knowledge within the scope of Business Sciences, Hotel Management and Tourism.*

*The internet site of ISAG is the main digital tool to access institutional information, integrating a research and development field ([https://www.isag.pt/isag/web\\_base.gera\\_pagina?p\\_pagina=NIDISAG](https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=NIDISAG)) where all the information related to NIDISAG can be found, namely the researchers, mission, goals, attributions, skills, plan and activity report, among others. Currently, the unit has't been acknowledged by FCT (Foundation to Science and Technology), and therefore some research activities are supported by ISAG and other activities are financed through the elaboration of applied research projects, aiming at the acquirement of new knowledge, whenever possible in strict and close cooperation with the economic fabric, and by establishing partnerships with other institutions duly accredited and geared to research projecys in their intervention areas. As far as NIDISAG's service rendering to the community is concerned, we enhance the elaboration of public studies, economic impact and evaluation of the sponsoring brands, which are carried out with the participation of their researchers (students and teachers). These services aim at gathering data through surveys that, after being properly treated, lead to studies that contribute to the local, regional and national development. NIDISAG's research team, together with the junior researchers (students of the different study cycles), also elaborate applied studies. Apart from the institutional support in the scope of the investigation projects, ISAG has been strengthening the incentives to the mobility of the teaching staff and individual scientific production, namely through the incentive system of research support. More specifically, ISAG is applying this system by supporting financially the research activities, in particular the participation in papers, conferences, congresses, workshops, among other activities, indexed to the main bibliographical data bases.*

*Regarding the promotion and disclosure of applied research at a national and international level, an open access scientific journal was created – European Journal of Applied Business and Management (EJABM), which already had several editions, regular and special, with papers from national and international researchers, peer revision indexed to Latindex, in the areas of management, marketing, finances, accountancy, tourism and hotel management, among others.*

*NIDISAG also organizes scientific and professional international events, with the participation of teachers and students of the study cycles, with the presentation of papers. Internally, NIDISAG promotes the organization of seminars, workshops and open classes in the facilities or even outside the school, thus contributing to the convergence between ISAG, the study cycles and the business fabric, in order to stimulate the entrepreneurial spirit of its students.*

### 1.2.3 Na colaboração interinstitucional e com a comunidade

#### 1.2.3.1 Grau de desenvolvimento estimado:

*Substantial*

#### 1.2.3.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

*O ISAG definiu uma política de forte abertura e de práticas com a comunidade envolvente e suas instituições que valorizam os contactos e ligações a entidades nacionais e internacionais com os objetivos de manter contactos e ligação com criação e partilha de valor. Neste sentido está documentado um processo (PN07.00) que define e determina os procedimentos para a promoção destas atividades de interface e ação externa com a comunidade e as instituições, designadamente ao nível da colaboração direta e de prestações de serviço em ações culturais, desportivas e artísticas, contribuindo para o desenvolvimento local, regional e nacional.*

*No ISAG, estas atividades estão interligadas com o ensino e aprendizagem, a investigação e a internacionalização e são objeto de Processo e Regulamento apropriados. A colaboração interinstitucional e com a comunidade é promovida, monitorizada e avaliada no ISAG, a nível nacional, por dois serviços (Career Office e NIDISAG), os quais realizam anualmente plano e relatório de atividades. O Career Office (gabinete de estágios e empregabilidade), concentra os protocolos nacionais interinstitucional (empresas e outras organizações) - protocolos realizados em contexto de trabalho (estágios); comerciais (condições especiais – financeiras, trocas de serviços, etc) e protocolos para a realização de estudos aplicados. Há uma base de dados (servidor interno e cloud) monitorizada pelo Career Office que contempla a tipologia do protocolo, a caracterização da instituição parceira (tipo de entidade, contactos, entre outros), as condições acordadas, a validade, entre outros.*

*Para os protocolos em contexto de trabalho, o Career Office realiza anualmente uma síntese de entidades que acolheram estágios no ano anterior e para os quais foram efetuados protocolos específicos para um determinado estagiário e das entidades que já solicitaram receber estagiários no ano seguinte, de forma a avaliar a formalização de um protocolo. Esta avaliação engloba a análise das vagas de estágios disponibilizadas pelas empresas (objetivos, perfil de competências e funções a desempenhar) e o seu grau de compatibilidade com os ciclos de estudos do ISAG, bem como, caso se aplique, também é tido em conta o testemunho do estudante que esteve a estagiar nessa empresa, o qual é recolhido no dossier de estágio e do orientador de estágio do ISAG recolhido na ficha de monitorização preenchida durante estágio. Esta avaliação é remetida ao CTC para sua validação. Uma vez estabelecida a parceria com a entidade todos os anos é avaliada a manutenção da parceria através do testemunho do aluno deixado no dossier de estágio e da ficha de monitorização do orientador académico. Realiza-se anualmente o Inquérito às Entidades Empregadoras que também permite avaliar o grau de satisfação das entidades empregadoras em relação ao ISAG e às competências dos estudantes. Quanto aos protocolos comerciais realizados com empresas, associações, escolas profissionais e secundárias, etc., são celebrados e avaliados pelo Gabinete de Formação Executiva (no âmbito da formação não graduada) e pelo Gabinete de Comunicação e Marketing (no âmbito da formação graduada) e monitorizados pelo Career Office.*

*Também existem protocolos celebrados pelo NIDISAG, após aprovação do Conselho de Direção, para a realização de estudos aplicados nomeadamente de públicos, de impacto económico e de notoriedade das marcas. São serviços prestados a diversas entidades locais, regionais e nacionais e têm diferentes retornos - monetários (geração de receita própria), de ativação da marca e de troca de serviços e contribuem para o desenvolvimento local, regional e nacional uma vez que permitem uma avaliação do evento ao nível da caracterização sociodemográfica, de impacto económico,*

*de notoriedade, etc. Por outro lado, os resultados destes estudos permitem a realização de investigação aplicada para os docentes investigadores do ISAG.*

*Todos os nossos parceiros são convidados a participar em diversos eventos da instituição e na revisão dos ciclos de estudos, emitindo opiniões na sua área de especialização.*

*Existe ainda uma rede Alumni para facilitar a aproximação dos antigos estudantes e fomentar a participação nas atividades da instituição. Os docentes, funcionários e estudantes participam em projetos de responsabilidade social para a prática de exercício físico (corridas e caminhadas), a recolha de livros, roupas e alimentos, acesso a atividades culturais (teatro, música, entre outros), etc*

### **1.2.3.2 Grounding (evidence and examples):**

*ISAG has defined a policy characterized by a clear practical openness to the community and its institutions, which value the contacts and the associations to national and international organizations, with the goal of maintaining contacts and a connection with the creation of value. In this context, a process is documented (PN07.00), which defines and determines the procedures for the promotion of these interface activities with the community, more particularly with a direct cooperation and the rendering of services in cultural, sportive and artistic actions, contributing to the local, regional and national development.*

*At ISAG, these activities are connected with teaching and learning processes, research and internationalization, and they also have their own Processes and Regulations. The institutional cooperation and with the community is promoted, monitored and evaluated at ISAG, by two services: Career Office and NIDISAG), that each year present their own plans and activity reports. The Career Office (internships and employability office) concentrates the national institutional protocols (companies and other organizations) – protocols within the scope of working environments (internships); commercial (special conditions – finances, services' exchange, etc.) and also protocols for the completion of applied studies. There is a database (internal server and cloud) monitored by the Career Office that contemplates the protocol typology, the characterization of the institutional partner (type of entity, contacts, among others), the terms agreed, validity, among others.*

*For the protocols in working environments, Career Office holds annually a synthesis of the institutions that received internships the previous year, and that included the establishment of specific protocols to an intern, and also the institutions that expressed their intention of welcoming interns in the following year, in order to prepare the formalization of a protocol. This evaluation covers the analysis of internship opportunities provided by the companies (goals, skills profile and functions to perform) and their compatibility level with ISAG's study cycles, as well as, in some cases, considering the testimony of the student that had an internship in that company, which is collected in the internship dossier and in the evaluation of ISAG's tutor, after filling the internship file. This evaluation is sent to the Technical-Scientific Board to be validated. Once the partnership is established, every year this association is evaluated through the testimony of the student, which is included in the internship file and the evaluation file of the respective tutor. The survey to all the Employing Institutions is also carried out annually, a mechanism that also allows the evaluation of the satisfaction level of those same institutions regarding ISAG and the students' skills. As far as the commercial protocols with the companies, associations, professional and secondary schools are concerned, they are concluded and evaluated by the Executive Training Office (in the non-graduation offer) and by the Marketing and Communication Office (in the graduation offer), both monitored by the Career Office.*

*There are also protocols concluded by NIDISAG, after the approval of the Board of Directors, to develop applied studies, particularly in the contexts of economic impact and brand awareness. These services are rendered to several local institutions, both regional and national, and have different returns: financial (generation of internal income), brand activation and exchange of services, thus contributing for local, regional and national development, because they allow an evaluation of the event regarding its social and demographic characterization, economic impact, awareness, etc. On the other hand, the results of these studies allow the elaboration of applied research for ISAG's research team.*

*All our partners are invited to participate in several events of the institution and in the revision of the study cycles, giving opinions about their area of expertise.*

*There is also an Alumni network to streamline the connection with the former students and promote the participation in the institution's activities. The teachers, collaborators, and students participate in social responsibility projects for the practice of physical exercise (races and walks), the collection of books, clothes and food, access to cultural activities (theatre, music, among others), etc.*

## **1.2.4 Nas políticas de gestão do pessoal**

### **1.2.4.1 Grau de desenvolvimento estimado:**

*Substantial*

### **1.2.4.2 Fundamentação (evidências e exemplos):**

*O ISAG dispõe de uma política de recrutamento clara, transparente e justa ao nível do pessoal docente e não docente. Ao nível do pessoal não docente as necessidades de recrutamento são identificadas pelos coordenadores dos gabinetes/serviços e aprovadas pelo Conselho de Direção e ao nível do pessoal docente, pelo Conselho Pedagógico e Conselho Técnico Científico, e aprovadas pelo Conselho de Direção que remete para aprovação da EI. Após aprovação do recrutamento, existem procedimentos para a criação de concursos para seleção e recrutamento. A nível docente, existem ainda critérios legais e regulamentares para contratação de docentes. Existe um manual de acolhimento onde constam todas as informações uteis sobre a instituição (estrutura-organização-governance) e a forma de integração, sendo que os colaboradores têm formação para a utilização da plataforma Sigarra e outras formações mais específicas de suporte à função a desempenhar. O ISAG dispõe ainda de um manual de funções estabilizado e atualizado onde conta a posição no organigrama, a descrição e exigências da função. No primeiro trimestre de cada ano letivo é efetuado um levantamento das necessidades de formação, com o preenchimento de um inquérito online, do qual resulta um plano de formação adequada a cada grupo de colaboradores (docentes e não docentes; e muitas*

vezes formação diferente entre serviços). No final de cada ano letivo é realizado o relatório de formação o qual para além do balanço das sessões de formação (número de sessões, horas e participantes), consta também uma apreciação crítica das próprias formações e sugestões de melhoria a integrarem o plano de formação do próximo ano letivo. Acresce ainda o facto de que o ISAG incentiva e apoia diversas formações mais específicas para o pessoal não docente e docentes (Ex: formação em Galileo, Mendeley, ABI/INFORM para docentes; formação em mobilidades internacionais para não docentes; formação em línguas, informática, ações de coaching - equipas positivas, entre outras para colaboradores docentes e não docentes).

A instituição tem implementado um sistema de avaliação de pessoal docente e não docente regulamentado e como tal, dispõe de normas e procedimentos para recolher informação acerca das competências e das atividades dos recursos humanos.

Na avaliação do pessoal não docente é aplicado um regulamento específico que contempla a avaliação por objetivos, das competências e da atitude dos colaboradores, com calendário e parâmetros de avaliação definidos, da qual resulta a possibilidade de incentivos pelo bom desempenho (monetário, frequência num dos cursos, promoção de categoria, etc.). Na avaliação do pessoal docente é também aplicado um Regulamento específico que contempla três dimensões: técnico-científica, pedagógica e organizacional, permitindo a obtenção de créditos académicos. Uma boa avaliação de desempenho poderá permitir uma progressão na carreira. Por outro lado, o ISAG incentiva a investigação aplicada dos seus docentes, dispondo de um regulamento do sistema de incentivos de apoio à investigação.

A avaliação do grau de satisfação dos Colaboradores é executada semestralmente, no caso dos docentes, e anualmente, no caso dos não docentes, através de inquéritos.

#### 1.2.4.2 Grounding (evidence and examples):

ISAG has a clear, transparent, and fair recruiting policy as far as the teaching and non-teaching staff is concerned. In the non-teaching staff, the recruiting needs are identified by the coordinators of the offices/services and approved by the Board of Directors, and at the level of the teaching staff, by the Pedagogic Board and the Technical-Scientific Board, then they are approved by the Board of Directors, before being finally sent to the Founding Body. After the approval, there are procedures for the creation of contests for selection and recruitment.

Considering the teachers, there are also legal and regulatory criteria to comply. There is a Welcome Guide where all the useful information is gathered about the institution (structure-organization-governance) and also the integration process, due to the fact that the collaborators are trained to use the Sigarra platform and receive other types of training according to their specific functions. ISAG also has a functions' manual stabilized and updated, which includes the position in the organigram, the description of the functions and the requirements for that same function. In the first semester of each school year the training needs are identified through the completion of an online survey, thus resulting in a training plan suitable for each group of collaborators (teaching and non-teaching staff, and on occasions different types of training between the services. In the final of each school year the training report is elaborated, a document that includes not only the review of all the training sessions (number, hours, participants), but also a critical assessment of the training modules and improvement suggestions to integrate next year's plan. We should also add that ISAG fosters and supports several training programmes tailored to the teaching and non-teaching staff: Galileo, Mendeley, ABI/INFORM for teachers; training in international mobility for the non-teaching staff: training in languages, technology, coaching sessions – positive teams, among others.

The institution has implemented a regulatory system to evaluate the teaching and non-teaching staff, implying rules and procedures to collect information on the skills and activities of the human resources.

In the evaluation of the non-teaching staff there is a specific regulation contemplating the goals completion evaluation, concerning the skills and the attitudes of the collaborators, with a proper calendar and accurate performance parameters, thus resulting in the possibility of granting incentives for good performances (financial, frequency in one of the courses, category promotion, etc. In the evaluation of the teaching staff there is also a specific regulation that integrates three dimensions: technical-scientific, pedagogic and organizational, allowing the acquisition of academic credits. A positive performance evaluation will allow a career progression. On the other hand, ISAG also encourages the applied research of its teachers, with the support of a regulation of the incentive system of research support.

The evaluation of the collaborators satisfaction level is made in each semester, in the case of the teachers, and annually in the case of the non-teaching staff, through surveys.

#### 1.2.5 Nos Serviços de Apoio

##### 1.2.5.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Substantial

##### 1.2.5.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

No início de 2015, o ISAG mudou de instalações. A procura de melhores condições que assegurassem o conforto e a qualidade dos serviços prestados, o aumento do número de alunos, as ações em curso em termos de internacionalização da instituição, com objetivo de captar mais alunos internacionais, levaram a instituição a tomar esta decisão. Com a solução adotada reforçou-se a eficácia da organização, centralizando os serviços em instalações mais adequadas ao seu funcionamento, que possuem características de um verdadeiro campus universitário, integrando um espaço autónomo e exclusivamente dedicado às atividades académicas da instituição, com parque privativo de acesso controlado, zonas verdes, três auditórios apetrechados a nível informático (LCD, computadores, projetores interativos, câmaras e som), snack-bar com funcionamento noturno, restaurante equipado com cozinha industrial, biblioteca de dois pisos com horário alargado (primeiro piso com sala de leitura, o acervo bibliográfico onde constam as referências fundamentais recomendadas nas unidades curriculares dos ciclos de estudo, terminais de computadores para uso dos alunos e ponto de pesquisa do INE e o rés-do-chão com sala de estudo), onze salas de aula (equipadas com computadores, projetores interativos, som e vídeo, possibilitando a utilização da plataforma e-learning), um laboratório de informática com 30 terminais e duas salas de estudo autónomas, gabinetes para docentes, sala da associação de estudantes, entre outros. As instalações estão ainda devidamente preparadas para o

*acolhimento de alunos portadores de deficiências.*

*Em setembro de 2017, foi inaugurada a Escola-Hotel com um duplo objetivo: aulas laboratoriais (sobretudo na área de hotelaria) e alojamento aos alunos nacionais e internacionais, professores e oradores convidados, tornando-se na única instituição de ensino superior do Porto com alojamento no próprio campus (20 quartos duplos equipados com LCD, ar condicionado, frigobar, wireless, uma suite master e uma sala de convivência comum).*

*Em termos de serviços centrais, o ISAG dispõe dos serviços académicos, pedagógicos, de apoio, financeiros, biblioteca e ainda os gabinetes de ação social, de recursos humanos, de relações internacionais, de comunicação e marketing, de formação executiva, o Career Office, TIC, bem como um Núcleo de Investigação e a já referida escola-hotel. Os serviços prestados por estes serviços/gabinetes começaram este ano letivo a serem avaliados através de um inquérito de satisfação preenchido por alunos e professores, do qual resulta um relatório onde para além da análise dos resultados, constam as sugestões de melhoria a serem implementadas.*

*Todos os gabinetes/serviços apresentam anualmente um plano e relatório de atividades e estão contidos no âmbito do sistema de garantia da qualidade implementado, incluindo a definição de indicadores e metas, e de análise sistemática da informação proveniente de outros vetores do sistema, com procedimentos para garantir os correspondentes processos de tomada de decisão, implementação e follow-up.*

### 1.2.5.2 Grounding (evidence and examples):

*In the beginning of 2015, ISAG moved to another location. The search for better conditions that would be able to assure more comfort and quality in the services, the increasing number of students, the actions that are taking place within the context of the internationalization process, with the purpose of attracting more international students, lead the institution to take this decision. With this solution, the main goal was to reinforce the effectiveness of the organization, centralizing its services in more appropriate facilities, which have characteristics of a true university campus, integrating an autonomous space exclusively dedicated to the academic activities of the institution, with a private parking area with controlled access, green areas, three auditoriums fully equipped with modern technology, a snack-bar with an extended timetable, a restaurant equipped with an industrial kitchen, a library with excellent conditions and with an extended timetable. On the 1st floor, there is the reading room and the bibliographic collection, with all the fundamental references recommended by the CU of the study cycles, computer terminals with access to the virtual catalogue of ABI/INFORM from Proquest, and a research spot from INE, the National Statistics Institute. On the ground floor there's a study room; eleven classrooms equipped with computers, interactive projectors, sound and cameras, thus allowing the use of the e-learning platform; a computer lab with 30 terminals and two autonomous study classrooms, offices for teachers, the students' association room, among others. The facilities are also prepared to receive students with disabilities.*

*In September 2017 the School-Hotel was inaugurated, with a double purpose: to lecture laboratorial classes (mainly in the hotel management area) and to serve as a lodging facility to our national and international students, teachers and invited speakers, thus becoming the only higher education institution in Porto with accommodation structures in its own campus (20 double rooms equipped with LCD, air conditioned, frigobar, wireless, a master suite and a lounge room).*

*Regarding the central services, ISAG has the academic services, pedagogic services, support services, financial services. Library and the social action office, human resources, international relations, marketing and communication, executive training, Career Office, IT Office, as well as a Research Unit and the above mentioned school hotel. The services rendered by these offices have started their evaluation processes this year, through a satisfaction survey filled by students and teachers, thus leading to a report where, apart from the analysis of the results, are included the improvement suggestions to be implemented.*

*All these services/offices present an annual report and an activities' plan both included in the scope of the quality assurance system implemented, with the definition of indicators and targets and a systematic analysis of the information derived from other vectors of the system, with proper procedures to guarantee the correspondent processes of decision making, implementation and follow-up.*

## 1.2.6 Na internacionalização

### 1.2.6.1 Grau de desenvolvimento estimado:

*Substancial*

### 1.2.6.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

*O ISAG definiu e persegue uma política intensiva de internacionalização assente em atividades ligadas ao ensino/formação, a projetos de investigação e à mobilidade de estudantes, docentes e não docentes.*

*A internacionalização do ensino e da investigação é uma prioridade que se encontra transposta no plano estratégico 2017-2020, bem como nos planos de atividades e nos objetivos de desempenho dos colaboradores envolvidos na promoção da internacionalização. O ISAG aposta na cooperação, no ensino e na investigação com outros países e na gestão de programas de mobilidade internacional.*

*O Gabinete de Relações Internacionais (GRI) é responsável pela coordenação e apoio administrativo de todos os aspetos relacionados com a promoção, execução, monitorização e melhoria da internacionalização. As suas funções passam por: recolha de informação acerca de programas e financiamentos internacionais com base na mobilidade e cooperação europeia, preparação de candidaturas e gestão dos projetos, gestão de mobilidades de estudantes, docentes e colaboradores, bem como monitorização da sua participação nos diversos programas internacionais. No que respeita à mobilidade, colabora intrinsecamente com os diversos departamentos do ISAG, tais como: Serviços Académicos, Serviços Financeiros, Conselho Pedagógico, Conselho Técnico-científico e Recursos Humanos. Esta articulação encontra-se transposta nos procedimentos definidos no âmbito do SIGQ - processo PN08. Adicionalmente, existem também procedimentos de garantia de qualidade, como por exemplo, o levantamento de ações inerentes à internacionalização com vista a sinalizar os pontos positivos e negativos e potenciar a mudança. As metas relativas à internacionalização estão definidas no plano estratégico da instituição e no plano de atividades do gabinete (GRI).*



*O GRI trabalha em estreita colaboração com o Gabinete de Comunicação e Marketing (GCM) no sentido de promover a internacionalização da instituição e a captação de estudantes internacionais através de campanhas online e participação em feiras no estrangeiro.*

*Anualmente, o GRI avalia se a política em vigor tem promovido o desenvolvimento da internacionalização da instituição. De ressaltar que as mobilidades internacionais e os acordos bilaterais têm um carácter importante nesta promoção, sendo que os objetivos de cada mobilidade e acordo são previamente definidos pelo GRI em consonância com os objetivos estratégicos do ISAG.*

*No que se refere à internacionalização da oferta formativa, podemos destacar os seguintes aspetos: oferta letiva lecionada em inglês, possibilidade de os docentes desenvolverem a sua fluência linguística em inglês, promoção de oportunidades de aprendizagem de línguas estrangeiras por parte dos estudantes, oferta de um curso de língua portuguesa para estudantes internacionais e ensino à distância. O ISAG através da presença de estudantes estrangeiros impulsiona a internacionalização da formação dos seus estudantes, preparando-os para um mercado de trabalho internacional, através de atividades que vão para além das aulas, tais como: Welcome Day, Café Língua, International Week, participação em estudos aplicados, etc. O ISAG tem ainda participada em diversas feiras de estudantes e realizado missões ao estrangeiro para a divulgação da oferta formativa e a captação de estudantes internacionais.*

*No website do ISAG é possível encontrar informação relativa aos programas de mobilidade existentes para os estudantes, docentes e colaboradores, bem como, as parcerias internacionais, tanto ao nível de acordos interinstitucionais como de protocolos empresariais. Adicionalmente, estão também disponíveis para consulta o regulamento do GRI bem como o Regulamento do Programa Erasmus+.*

*Em suma, o GRI promove a divulgação das oportunidades de mobilidades disponíveis, assegura o acompanhamento regular dos estudantes em mobilidade e aplica inquéritos após o término da mobilidade. O tratamento dos dados centra-se na análise quantitativa e qualitativa da mobilidade, no número de estudantes envolvidos em programas de mobilidade e na evolução do número de estudantes internacionais. No ISAG existe um ambiente de ensino e investigação de qualidade e perfil internacional, que pretende promover e reforçar a internacionalização da oferta formativa.*

#### **1.2.6.2 Grounding (evidence and examples):**

*ISAG has defined and follows an intensive internationalization policy based on the activities connected to the teaching/learning methods, research projects and the mobility of teachers, students and collaborators. The internationalization of teaching and research is a priority clearly stated in the strategic plan for 2017-2020, as well as in the activity plans and the performance goals of the collaborators involved in the internationalization promotion. ISAG is committed to the cooperation with other countries in terms of teaching methods and research and in the management of international mobility programmes.*

*The International Relations Office (GRI) is responsible for the coordination and administrative support of all aspects related to the promotion, execution, monitoring and improvement of internationalization. Its functions start with the collection of information on programmes and international funding based on mobility and European cooperation, preparation of the applications and management of the projects, management of the students, teachers and collaborators mobility, as well as the monitoring of their participation in the diverse international programmes.*

*As far as mobility is concerned, the office collaborates with the several departments of ISAG, such as: Academic Services, Financial Services, Pedagogic Board, Technical-Scientific Board and Human Resources department. This articulation is stated in the procedures defined within the context of the SIGQ – Process PN08. Additionally, there are also quality assurance procedures, like, for example, the identification of actions inherent to internationalization aiming at pointing out the positive and negative aspects in order to allow change. The aims related to internationalization are defined in the strategic plan of the institution and in the activity plan of this office.*

*GRI works in close collaboration with the Communication and Marketing Office (GCM), with the purpose of promoting the institution's internationalization and the attraction of foreign students through online campaigns and the participation in international fairs abroad.*

*Each year GRI performs an evaluation to determine whether the current policy has been promoting the institution's internationalization. International mobility and bilateral agreements have an important role in this promotion, considering that the goals of each mobility and agreement are defined by this Office in consonance with ISAG's strategic goals.*

*Regarding the internationalization of the educational offer, we can highlight the following aspects: educational offer taught in English, the teachers have the opportunity of developing their English language fluency, promotion of foreign languages courses tailored for the students, offer of a Portuguese language course for the international students and also distance learning. ISAG, through the presence of foreign students, fosters the internationalization of its students' training, thus preparing them for the international market demands through activities that go far beyond the classes, such as: Welcome Day, Café Língua, International Week, participation in applied studies, etc. ISAG has also participated in several students' fairs and carried out missions in foreign countries to promote its educational offer and attract international students.*

*At ISAG's website it is possible to find information related to the existing mobility programmes for students, teachers and collaborators, as well as the international partnerships, not only institutional agreements but also business protocols. Additionally, the regulation of GRI and the Erasmus + Programme is also available.*

*To conclude, this office promotes the disclosure of opportunities in available mobility, assures the regular monitoring of the mobility students and applies surveys after the end of those programmes. The data processing is centred in the quantitative and qualitative analysis of each mobility, in the number of students involved in mobility programmes and in the evolution of the international students' number.*

*At ISAG there is a quality study and research environment with an international profile, which aims at the promotion and strengthening of the educational offer internationalization.*

#### **1.3 Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição**

**1.3.1 Grau de desenvolvimento estimado:***Substantial***1.3.2 Fundamentação (evidências e exemplos):**

*O MQ, através do processo G01.00- Gestão estratégica e processo G02.00 – SIGQ, define qual o contributo e responsabilidade de cada órgão e serviço e dos seus atores principais para a concretização da política da qualidade. O SIGQ do ISAG contempla diversos processos de gestão num sistema de informação unificado, estando devidamente integrado com a estratégia global da instituição e em articulação com os seus órgãos de gestão. Tal sistema compreende uma estrutura responsável pela qualidade dos processos, sendo de destacar o papel desempenhado, ao nível institucional: GGQA, e ao nível das dimensões de funcionamento da instituição, ensino/aprendizagem, investigação & desenvolvimento (I&D), interação com a comunidade e internacionalização: Conselho de Direção; Conselho Técnico-Científico; Conselho Pedagógico; Coordenadores de Área Científica; Coordenadores de Curso; Docente responsável da UC; Docente da UC; Career Office; NIDISAG; Relações Internacionais e com a Comunidade e os serviços de apoio tais como os serviços académicos, o gabinete de comunicação e marketing, os serviços financeiros e informáticos.*

*Tem existido a preocupação de assegurar o funcionamento articulado dos vários órgãos de gestão da instituição, responsáveis académicos e demais partes interessadas, através da implementação de um sistema integrado de gestão, tendo como referência o Plano Estratégico trienal da instituição, desdobrado em indicadores suportados em planos de atividades setoriais e objetivos de gestão anuais. Desta forma, estes relatórios contribuem para a melhoria da qualidade, dada a metodologia participativa de elaboração, e a inclusão de uma análise crítica nos vários níveis e sectores.*

*Anualmente, tendo em conta os planos de atividades de cada órgão e serviço, é elaborado o Plano de Atividades pelo Conselho de Direção, após obtenção dos contributos e pareceres do Conselho Pedagógico e do Conselho Técnico-Científico, nos termos estatutários, o qual descreve as ações a desenvolver para a sua implementação. No final do ano letivo, são elaborados relatórios de atividades pelos órgãos de gestão e serviços, efetuando-se o balanço das ações implementadas e avaliando-se a sua eficácia, que servem de base para a construção do relatório anual da instituição e do relatório anual do SIGQ. Este relatório anual de autoavaliação do SIGQ, efetua um balanço das ações de monitorização e avaliação efetuadas, identifica as dificuldades enfrentadas e avalia a eficácia do sistema, sendo analisado pelos órgãos de gestão e Coordenadores de Curso. Os planos e relatórios de atividades constituem as principais ferramentas de monitorização e melhoria de desempenho do ISAG.*

*Por sua vez, o envolvimento e participação do SIGQ na monitorização, análise, ação e melhoria contínua do sistema é assegurado por: reuniões mensais com o Conselho de Direção para definição de estratégias e aprovação de medidas ou documentos estruturantes; reuniões sistemáticas entre o Conselho de Direção e a Entidade Instituidora para coordenação e articulação das medidas a tomar; reuniões mensais do Conselho de Direção com os Coordenadores de Curso (os quais atuam numa lógica de gestores de processo e sendo-lhes reconhecida autoridade para atuarem como tal, com a inerente responsabilização); reunião anual promovida pelo Conselho de Direção e Entidade Instituidora para balanço e revisão do SIGQ, para análise de resultados, balanço, e revisão do sistema de gestão da qualidade. Os estudantes participam na definição de estratégias de melhoria da qualidade enquanto membros do Conselho Pedagógico, da Associação de Estudantes e Delegados e Subdelegados de Turma.*

*Acrescentam-se as reuniões realizadas pelos órgãos de gestão e avaliação dos ciclos de estudo: Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico, e Coordenadores de Curso; reunião com estudantes promovidas pelo coordenador para auscultar opiniões; inquérito pedagógicos online a estudantes para monitorizar o grau de satisfação sobre o desempenho dos docentes e das UC; inquérito de autoavaliação dos docentes; relatórios individuais dos docentes; relatório de monitorização realizado no final de cada semestre letivo pelo coordenador do curso. Assim, assegura-se que o SIGQ está interligado e vivenciado com as atividades e a gestão estratégica da instituição, e que os dados e informação obtida são utilizados por cada órgão para análise e reflexão, traduzindo-se na adoção de medidas para o desenvolvimento da instituição e a melhoria contínua.*

**1.3.2 Grounding (evidence and examples):**

*The Quality Manual, through the process G01.00 – Strategic Management and process G02.00 – SIGQ, defines the contribution and responsibility of each body and service and its respective actors for the completion of the quality policy. ISAG's SIGQ contemplates several management processes under an unified information system, being adequately integrated in the global strategy of the institution and in close articulation with its management bodies. Such a system includes a structure responsible for the quality of the processes, and it should be enhanced the role, at the institutional level, of GGQA, and, at the level of the dimensions of the institution's functioning, teaching/learning, research and development, interaction with the community and internationalization: the Board of Directors; the Technical-Scientific Board; the Pedagogic Board; Scientific Areas' Coordinators; Course Coordinators; Teacher responsible for the curricular unit; Teacher of the curricular unit; Career Office; NIDISAG; International Relations and support services such as academic services, marketing and communication office, financial services and IT services. There has always been a concern with the assurance of the articulated functioning of the several management bodies of the institution, heads of the academic areas and other related parties, through the implementation of an integrated management system, having as reference the three year Strategic Plan of the institution, divided into indicators sustained by sectorial plans and annual management goals. These reports contribute for an improvement in quality, considering the inclusive elaboration methodology and the addition of a critical analysis in the diverse levels and sectors.*

*Every year, considering the activity plans of each body and service, the Activities' Plan is elaborated by the Board of Directors, after obtaining the contributions and recommendations of the Pedagogic Board and the Technical-Scientific Board, in accordance with the statutes, describing the steps to be taken for their implementation.*

*By the end of the school year, the activity reports are elaborated by the management and services' bodies, aiming at the review and effectiveness check of those reports. They will be the basis for the future elaboration of the annual report of the institution and the SIGQ annual report. This annual self-assessment report of the SIGQ carries out a review of the monitoring and evaluation actions completed, identifies the difficulties and evaluates the effectiveness of*

*the system, being analysed by the management bodies and the Course Coordinators. The plans and activity reports are the main monitoring and performance improvement tools of ISAG.*

*On the other hand, the involvement and participation of the SIGQ in the monitoring, analysis, action and continuous improvement of the system is assured through: monthly meetings with the Board of Directors to define the strategies, approve the measures or structuring documents, meetings between the Board of Directors and the Founding Body to coordinate and articulate the measures; monthly meetings of the Board of Directors with the Course Coordinators (who act as process managers); annual meeting promoted by the Board of Directors and the Founding Body to review and update the SIGQ, to analyse the results, to review the quality management system. The students participate in the definition of strategies of quality improvement as members of the Pedagogic Board, the Students' Association and the representatives of each class.*

*It should be added that the meetings held by the bodies of management and evaluation of the study cycle: Technical-Scientific Board, Pedagogic Board and Course Coordinators; meeting with the students promoted by the coordinator to collect opinions; online pedagogic surveys to monitor the satisfaction level regarding the satisfaction level regarding the teachers' performances and the curricular units; self-assessment survey of the teachers; individual reports of the teachers; monitoring report made in the end of each semester by the course coordinator. This way, it is possible to assure that the SIGQ is inter connected with the activities and the strategic management of the institution, and that the data and the information obtained are used by each body to allow analysis and reflection, aiming at the implementation of measures to develop the institution and guarantee continuous improvement*

## 1.4 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade

### 1.4.1 Grau de desenvolvimento estimado:

*Substancial*

### 1.4.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

*O ISAG assume um compromisso institucional com a qualidade, sendo um vetor fundamental para o funcionamento e desenvolvimento das suas atividades pedagógicas e científicas suportadas no processo G01.00-Gestão estratégica. A política da qualidade do ISAG, na sua definição, implementação, monitorização e avaliação, assenta num compromisso de melhoria da qualidade dos serviços prestados, na promoção de boas práticas e na criação e difusão de uma imagem dinâmica que eleve os níveis de desempenho. Tendo em conta as linhas de orientação estratégicas, definem-se os compromissos e suportes expressos na política da qualidade do ISAG, nomeadamente, o de garantir e assegurar as condições para a participação ativa da comunidade académica e de outras partes interessadas nos processos de análise, discussão, reflexão e debate sobre o desempenho alcançado e as perspetivas de melhoria contínua da oferta formativa, das capacidades científicas e de investigação bem como da internacionalização. Estão envolvidos nos processos da qualidade os diferentes órgãos de gestão (Conselho de Direção, Conselho Técnico-Científico e Conselho Pedagógico), estudantes, docentes e pessoal não docente. O processo inclui ainda o resultado das consultas a interlocutores externos (organizações profissionais, diplomados, empregadores, parceiros institucionais e individualidades com relevância no meio profissional). O processo de planeamento e recolha de informação processa-se ao longo do ano com a participação de um conjunto de stakeholders segundo o alinhamento, a periodicidade e forma, identificados no manual da qualidade do ISAG:*

*Os estudantes assumem enorme importância nos processos de garantia da qualidade do ensino aprendizagem, desde que se matriculam até depois da graduação. Participam e emitem as suas opiniões através de diversos inquéritos (inquérito aos novos estudantes; inquéritos sobre a perceção dos alunos sobre o processo de ensino/aprendizagem nas dimensões UC/Docente/Autoavaliação; inquéritos aos alunos ERASMUS, in e out; inquérito de avaliação da qualidade dos serviços). Participam, igualmente, através dos seus representantes no Conselho Pedagógico e de delegados e subdelegados de turma, que reúnem regularmente com o coordenador de curso. Podem ainda registar ocorrências/sugestões bem como reclamações/sugestões ao Provedor do estudante e aos restantes órgãos de gestão através de requerimentos e dos endereços de correio eletrónico disponíveis no SIGARRA.*

*Os docentes participam através da sua relação funcional com o Conselho Pedagógico e Conselho Técnico-Científico, bem como através de relatórios de funcionamento da UC, de monitorização da UC, de autoavaliação do ciclo de estudos e atividade docente. Participam ainda através de inquéritos (inquéritos aos docentes e de avaliação da qualidade dos serviços).*

*Os colaboradores não docentes participam através do Inquérito que afere o funcionamento e organização da instituição, ambiente de trabalho, componente relacional e clima de trabalho e apoio institucional bem como através da autoavaliação no âmbito do sistema de avaliação de desempenho.*

*É ainda realizado o inquérito aos diplomados, sobre a empregabilidade e conjunto de aspetos da sua vida profissional e da relação da atividade profissional com a sua formação académica. Os dados recolhidos e os contactos com antigos alunos/alumni são formas de obter informações do mercado de trabalho. O contacto com empregadores e acolhedores de estagiários permite, também, recolher importantes informações acerca da qualidade da formação do ISAG e compreender as necessidades do mercado de trabalho e a adequação da oferta formativa do ISAG, com vista a eventuais ajustamentos.*

### 1.4.2 Grounding (evidence and examples):

*ISAG assumes an institutional commitment with quality, being a crucial vector for the functioning and development of its pedagogic and scientific activities supported by process G01.00 – Strategic Management. ISAG's quality policy, in its definition, implementation, monitoring and evaluation, is based on a compromise to improve the quality of the services, the promotion of good practices and the creation and disclosure of a dynamic image to rise the performance levels. Considering the strategic guidelines, it is possible to define the commitment and the support stated in ISAG's quality policy, namely in order to assure and guarantee the conditions for the active participation of the academic community and other related parties in the analysis, discussion, reflection and debate processes on the performance levels and the perspectives of the educational offer continuous improvement, scientific skills, as well as*

*internationalization. All the different management bodies are involved in the quality processes: Board of Directors, Technical-Scientific Board and Pedagogic Board), students, teachers and non-teaching staff. The process also includes the results of the consultations made to the external interlocutors (professional organizations, graduates, employers, institutional partners and individualities with relevance in their professional environment). The planning process and the gather of information is made during the year with the participation of a group of stakeholders according to the alignment, frequency and type, identified in ISAG's Quality Manual.*

*The students assume an enormous importance in the quality assurance processes of the teaching/learning methods, since their enrolment up until their graduation. They participate and produce their opinions through the diverse surveys (to the new students, to study the perception of the students over the teaching/learning process in the following dimensions: Curricular unit/Teacher/Self-assessment; to the Erasmus students, in and out; to evaluate the service quality. They also participate, through their representatives in the Pedagogic Board and the representatives each class, that hold regular meetings with the course coordinator. They may even point out occurrences/suggestions as well s complaints/suggestions to the Student's Ombudsman and the other management bodies through requirements and electronic email addresses available at Sigarra.*

*The teachers participate through their functional relation with the Pedagogic Board and the Technical-Scientific Board, and also through functioning reports of the curricular unit's functioning and monitoring, self-assessment of the study cycle and teaching activity. They are also present through surveys (to the students and to evaluate the service quality). The non-teaching staff participates through the survey that assesses the functioning and organization of the institution, working environment, relational component and institutional support, as well as through the self-assessment process within the scope of the performance evaluation system.*

*There's also the survey geared to the graduates about employability and some aspects related to their professional life and the connection of their professional activity with their academic training. The data collected and the contact with former students/alumni (namely through the internships) are ways to obtain information on the working market. The contact with the employers and those who welcome interns allows the gathering of important information regarding ISAG's training quality, and contributes to understand the needs of the market and the suitability of ISAG's educational offer anticipating further adjustments.*

## **1.5 Sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada)**

### **1.5.1 Grau de desenvolvimento estimado:**

*Substantial*

### **1.5.2 Fundamentação (evidências e exemplos):**

*O ISAG revê e reflete sobre as necessidades e expectativas das partes interessadas que estão identificadas no MQ e no SIGQ com uma frequência máxima anual, e esta reflexão decorre da necessidade de atualização do seu sistema e da análise dos diversos dados recolhidos durante o ano letivo.*

*O ISAG possui um sistema de informação descrito no processo S06.00 Gestão da informação, que permite recolher e disponibilizar os dados académicos e ter acesso a relatórios e outras informações relevantes para a avaliação dos seus vários objetivos estratégicos. No sistema de informação integram-se a plataforma informática Sigarra que permite a recolha, divulgação e monitorização de toda a informação ao nível do ensino e aprendizagem e financeira, a plataforma e-learning para a realização de atividades pedagógicas, a plataforma RH Suite que contém informação sobre os colaboradores docentes e não docentes e as avaliações de desempenho (implementação recente) e uma pasta partilhada para a monitorização de indicadores dos diversos gabinetes/serviços (quadro de bordo).*

*Na vertente do ensino aprendizagem, é no Sigarra que é gerida toda a informação académica dos cursos e das suas UC, dos horários e calendários de avaliações, do pessoal docente (distribuição de serviço), coordenador de curso e de área científica, dos serviços/gabinetes em funcionamento, de diversos indicadores, etc. Ao nível das UC, no Sigarra é disponibilizada a FUC que contém os objetivos, as competências, os resultados da aprendizagem, o programa, a coerência dos conteúdos programáticos e das metodologias com os objetivos, a bibliografia, os métodos e componentes de avaliação. Os docentes disponibilizam no Sigarra o material apoio às aulas, a indicação do horário de atendimento e a PIA; registam-se ainda os sumários e verificam-se as presenças dos alunos (recolhidas automaticamente através de dispositivos colocados em sala de aula com sincronização ao sumário). O docente comunica com os alunos através de email dinâmico (email enviado via Sigarra). As classificações das avaliações são também lançadas no Sigarra e gerados os termos pelos próprios docentes. No final de cada semestre, o docente realiza ainda no Sigarra o Relatório da UC, estando disponível para o docente analisar um resumo estatístico com os estudantes inscritos, avaliados e aprovados, um histograma com as classificações, a média e o desvio padrão.*

*Através dos relatórios das UC, o coordenador de curso realiza anualmente o relatório de curso que contém uma síntese dos indicadores de cada UC e do curso (caracterização dos estudantes, resultados dos inquéritos, nível de internacionalização), uma análise SWOT e uma síntese das situações relevantes e ações de melhoria. Os inquéritos pedagógicos (semestrais), os inquéritos aos docentes (semestrais) e os inquéritos aos novos alunos (anuais) são também realizados no Sigarra e o relatório com os resultados divulgados aos envolvidos. No Sigarra gerem-se as inscrições em eventos, workshops, seminários, etc do ISAG. Na vertente da gestão, o Sigarra gere a parte financeira (gestão de pagamentos dos alunos), permite obter mapas orçamentais e de controlo de gestão, apurar as receitas por curso, por exemplo. São divulgados os planos e relatórios de atividade anuais e o plano estratégico da instituição. Desta forma, o Sigarra garante a gestão de indicadores de progressão, abandono e taxas de sucesso dos estudantes; eficiência formativa; a satisfação dos estudantes com os seus cursos; a eficácia dos docentes; o perfil da população estudantil; os recursos de aprendizagem disponíveis; bem como os indicadores relativos aos objetivos estratégicos e operacionais da instituição. Disponibiliza-se no Sigarra a informação relativa à empregabilidade e percursos profissionais dos graduados.*

*O acesso à biblioteca, processo S04.00 Biblioteca e à base de dados ABINFORM é online e via Sigarra. Os planos e relatórios de atividade de investigação, bem como projetos em cursos são ainda publicitados no Sigarra.*

*A plataforma de e-learning (Moodle) é utilizada para a realização de atividades online por parte dos estudantes*

*(submissão de trabalhos, realização de fichas e casos práticos, etc).*

*Na pasta partilhada na intranet existe um quadro de bordo com o registo de indicadores de desempenho que permite analisar a cada momento o grau de cumprimento do plano de atividades anual da instituição e, como tal, do plano estratégico, informação que é utilizada nas reuniões de gestão do sistema.*

### **1.5.2 Grounding (evidence and examples):**

*ISAG reviews and reflects on the needs and expectations of the related parties that are identified in the Quality Manual and the SIGQ at least once a year, and this reflection derives from the need to update its system and analyse the several data gathered during the year.*

*ISAG also has an information system described in process S06.00 – Information Management, which allows the collection and disclosure of the academic data and the access to the reports and other relevant information in order to evaluate its diverse strategic goals. In this information system there is the Sigarra platform, which enables the collection, disclosure and monitoring of all the information concerning teaching and learning and also financial, the e-learning platform to carry out pedagogic activities, the RH Suite platform containing information about the teaching and non-teaching staff and the performance evaluations (a recent implementation), and a shared file to monitor the indicators of the several offices/services.*

*As far as the topic teaching/learning is concerned, all the academic information is managed in Sigarra, related to the courses, the curricular units, the schedules, the evaluation calendar, the teaching staff (service allocation), the course coordinator, the scientific area coordinator, the existing services/offices, several indicators, etc. Regarding the curricular units, in Sigarra the curricular unit file includes the goals, the skills, the learning outcomes, the programme, the coherence of the syllabus and the methodology related to the goals, the bibliography, the methodology and the evaluation components. The teachers use Sigarra to provide support materials to the classes, the indication of the tutorial schedule and the syllabus; they can also record the summaries and check the presences of the students in the classes (automatically collected through the devices placed in the classrooms synchronized with the summary). The teacher communicates with the students through the dynamic email. The evaluation grades are also published in Sigarra and the teachers can generate the respective components. At the end of each semester, the teacher produces the curricular unit report, with the help of a statistical summary indicating the students enrolled, evaluated and approved a histogram with the grades, mean and standard deviation.*

*Through these reports, the course coordinator produces the annual course report, which includes a synthesis of the indicators in each unit and course (characterization of the students, survey results, and internationalization level), a SWOT analysis and a synthesis of the relevant situations and improvement actions. The pedagogic surveys (biannual), the teachers' surveys (biannual) and the surveys to the new students (annual) are also carried out in Sigarra, and the report with the results are disclosed to the participants. In Sigarra it is possible to apply for events, workshops, seminars, etc., at ISAG. As far as management is concerned, Sigarra deals with the financial issues (management of the students' payments), allows the attainment of budget and management control maps, or determine the income per course. The annual activity plans and reports and the strategic plan are all disclosed in the platform.*

*This way, Sigarra assures the management of the progression indicators, abandon and success rates of the students; educational effectiveness; satisfaction of the students with their respective courses, the effectiveness of the teachers; the profile of the students' population; the learning resources available; as well as the indicators related to the strategic and operational goals of the institution. Sigarra also provides information concerning employability and the professional careers of the graduates.*

*The access to the library, process S04.00 – Library and the database ABI-INFORM is made online through Sigarra. The plans and reports on the research activities and the current projects are disclosed in Sigarra.*

*The e-learning platform (Moodle) is used for the completion of online activities by the students (work submissions, resolution of files and practical cases, etc.).*

*In the shared file located in intranet there is a table with the record of the performance indicators, which allows the analysis, at any time, of the accomplishment level of the annual activity plan of the institution, and, as such, information that is used in the system management meetings.*

## **1.6 Publicação de informação relevante para as partes interessadas**

### **1.6.1 Grau de desenvolvimento estimado:**

*Substancial*

### **1.6.2 Fundamentação (evidências e exemplos):**

*A estratégia de publicação de informação do ISAG divide-se em comunicação interna e comunicação externa, através do seu website institucional suportado pela plataforma SIGARRA e pelo processo S02.00 Informação pública. Quer ao nível da comunicação interna quer da externa, a publicação de informação tem como finalidade a promoção da transparência da atuação do ISAG e como meio de prestação de contas a todas as suas partes interessadas. O ISAG identifica de forma regular (mínimo, anualmente, nos relatórios periódicos do ISAG e do SIGQ) as necessidades e expectativas das Partes Interessadas relevantes para a sua atividade e para o SIGQ. Através do SIGARRA, sistema integrado de registo, processamento e análise da informação para a instituição, o ISAG publica regularmente informação relevante, dos mais variados tipos, nomeadamente toda a informação institucional legalmente exigível (documentos estratégicos da instituição, a oferta formativa, qualificação do pessoal docente, políticas de garantia interna da qualidade, resultados das acreditações da A3ES), para os seus diferentes públicos (todas as partes interessadas e sociedade em geral), com o objetivo de, a nível interno, motivar e envolver toda a comunidade académica com a missão do ISAG e, a nível externo, captar e reter públicos com vista ao cumprimento da sua missão. Relativamente à comunicação externa, através do Portal do ISAG é possível aceder à informação pública institucional, através de estruturas construídas em função dos diferentes públicos ou com base na organização institucional (Instituição, órgãos de gestão, serviços, qualidade, cursos, candidatos, estudantes, relações internacionais, notícias, etc.). A gestão da informação do Portal é da responsabilidade diversos órgãos, numa lógica descentralizada de*

*construção distribuída de conteúdos. O ISAG tem também presença assídua nas redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, entre outras), que utiliza como canais de comunicação e informação sobre diversas ações e eventos da instituição e que desempenham um papel relevante na publicação de informação. Os mesmos meios (portal e redes sociais) são utilizados em ações promocionais, de relações públicas e publicidade e em iniciativas de aproximação e captação de novos públicos, através de eventos de divulgação e promoção. Para além dos meios eletrónicos, o ISAG utiliza também recursos distribuídos na forma impressa, nomeadamente um conjunto de materiais informativos e promocionais.*

*O ISAG disponibiliza, igualmente, através do seu website, um conjunto de documentos que refletem as suas linhas de orientação estratégica, nomeadamente o Plano Estratégico, os Planos de Atividade, Estatutos, Regulamentos, Regimentos e o Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ). No âmbito da informação interna, assume especial relevância a área académica (como por exemplo, ficha da UC, mapa de assiduidade, sumários, relatório resumo dos resultados dos inquéritos aos estudantes, Relatório das UC, informação dos processos de candidatura e de matrícula, registo académico dos estudantes, Projetos de investigação; Pessoal docente e não docente, qualificações e vínculos, sucesso escolar; diplomados, serviços de ação social, direitos e deveres dos estudantes, políticas de garantia interna da qualidade, Informação institucional (missão, órgão de governo, estatutos e regulamentos, etc.), informação relevante para a garantia da qualidade na gestão do processo de ensino-aprendizagem.*

### 1.6.2 Grounding (evidence and examples):

*ISAG's strategy regarding the disclosure of information is divided in internal and external communication, through the institutional website supported by Sigarra platform and by the process S02.00 – Public Information. Both in the internal and external communication, the disclosure of information has the purpose of promoting the transparency of ISAG's performance and as a means of rendering accounts to all the related parties. ISAG identifies regularly (minimum period of one year, in the periodical reports and the SIGQ) the needs and expectations of the related parties that are relevant to its activity (business) and for the SIGQ. Through Sigarra, an integrated system that records, processes and analyses information for the institution, ISAG publishes relevant information on a regular basis, of various types, namely all the institutional information legally required (strategic documents of the institution, educational offer, qualification of the teaching staff, internal policies of quality assurance, results of the A3ES accreditations), to the different audiences (all the related parties and society in general), with the purpose of motivating and involving (internally) all the academic community with ISAG's mission and, externally, attract and hold audiences aiming at the fulfilment of its mission. Regarding external communication, through ISAG's portal it is possible to access the institutional public information, through the structures built bearing in mind the different audiences or based in the institutional organization (Institution, management bodies, services, quality, courses, applicants, students, international relations, news, etc.). The Portal's information management is managed by the different bodies, within the scope of a decentralized structure of content distribution. ISAG is also assiduously present in the social media (Facebook, Instagram LinkedIn, among others), which are used as communication and information channels on several actions and events of the institution and that play a relevant role in the disclosure of information. The same means (portal and social media) are used in promotional actions, public relations and advertising and initiatives characterized by the attempt to attract new audiences, through promotion events. Apart from the electronic means, ISAG also uses printed resources, namely a set of informative and promotional materials.*

*ISAG provides, through its website, some documents that reflect its strategic guidelines, namely the Strategic Plan, the Activity Plans, the Statutes, Regulations, regiments and the Internal System of Quality Assurance (SIGQ). In the scope of internal information, the academic area assumes a particular relevance (for example, the curricular unit file, the attendance map, the summaries, the report that sums up the results of the students' surveys, the curricular units' reports, information about the enrolment and register processes, academic record of the students, Research projects; teaching and non-teaching staff, qualifications and ties, success rates; graduates, social action services, rights and duties of the students, policies of internal quality assurance, institutional information (mission, governance, statutes and regulations, etc.), relevant information for quality assurance in the management of the teaching/learning process.*

## 1.7 Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade

### 1.7.1 Grau de desenvolvimento estimado:

*Substantial*

### 1.7.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

*O SIGQ do ISAG está dotado das estruturas e dos instrumentos que garantem o seu acompanhamento, avaliação e melhoria contínua, ver processo G01.00 Gestão estratégica e G02.00 SIGQ. Trata-se de um processo dinâmico e de reflexão crítica, onde participam todos os stakeholders internos e externos relevantes, que cobre todas as áreas de atividade do ISAG. É efetuada uma monitorização regular e revisão sistemática, com vista à melhoria contínua do próprio sistema. A produção de indicadores em diversas áreas e processos (estudantes, inquéritos pedagógicos, procura dos ciclos de estudos, sucesso e percursos académicos, empregabilidade, internacionalização, qualidade dos serviços), e de outros indicadores de eficiência e eficácia, constituem evidências de que o ISAG tem preocupação com a monitorização, avaliação e aperfeiçoamento do próprio SIGQ. Simultaneamente, tem vindo a aperfeiçoar e incluir novos módulos no SIGARRA, com vista ao desenvolvimento de ferramentas de suporte que sirvam aquele objetivo. Cabe ao GGQA, o acompanhamento e monitorização permanente do sistema de garantia da qualidade, com base no modelo A3ES e na ISO 9001, incidindo sobre o grau de execução dos diferentes procedimentos de garantia da qualidade, a eficácia no levantamento de indicadores, nomeadamente no que respeita ao sistema de informação e à realização de inquéritos, o cumprimento de prazos, o grau de profundidade e abrangência das análises efetuadas e o grau de discriminação e relevância dos planos de ação para melhoria. Cabe, igualmente ao GGQA a produção de um relatório anual global que avalie a eficácia do SIGQ do ISAG, identificando as dificuldades encontradas e os pontos fortes e fracos do sistema, e propondo as alterações necessárias através do respetivo Plano de Ações de Melhoria. No*

relatório consta informação relativa ao Grau de cumprimento do plano estratégico e do plano anual de atividades, o cumprimento dos objetivos estabelecidos, à eficiência da gestão administrativa e financeira e da sustentabilidade da instituição, dos movimentos de pessoal docente e não docente, da evolução das admissões, da frequência dos ciclos de estudos, dos diplomados, da empregabilidade dos seus diplomados, da internacionalização da instituição e da frequência de estudantes estrangeiros, da prestação de serviços externos e das parcerias estabelecidas e dos procedimentos de autoavaliação e de avaliação externa e seus resultados.

O Conselho de Direção analisa e aprova o relatório e formula as recomendações para a melhoria do SIGQ. A Entidade Instituidora decidirá sobre as ações a tomar face às recomendações emitidas.

### 1.7.2 Grounding (evidence and examples):

*The SIGQ of ISAG is equipped with structures and instruments that assure its monitoring, evaluation and continuous improvement – see process G01.00 – Strategic Management and G02.00 – SIGQ. It is a dynamic process with a critical reflection characteristic, where all the relevant internal and external stakeholders take part, and covering all ISAG’s activity areas. There is a regular monitoring and a systematic review, aiming at the continuous improvement of the system. The production of indicators in several areas and processes (students, pedagogic surveys, search for the study cycles, success rates and academic paths, employability, internationalization, service quality), and other efficiency and effectiveness indicators, are all indications that ISAG is concerned with the monitoring, evaluation and refinement of the SIGQ. Simultaneously, Sigarra has been updated and improved with new modules, with the purpose of developing the support tools to attain the goals. In this context, the GGQA has to accompany and monitor permanently the quality assurance system, based on the A3ES model and ISO 9001, focusing on the execution level of the different quality assurance procedures, the effectiveness regarding the indicators’ collection, namely the information system and the application of surveys, the compliance with deadlines, the degree of thoroughness and breadth of the analysis and the degree of discrimination and relevance of the improvement action plans. It is also a duty of the GGQA to produce an annual global report to evaluate the effectiveness of ISAG’s SIGQ, identifying the difficulties faced and the strengths and weaknesses of the system, suggesting the necessary changes through the respective Improvement Action Plan. The report should include information about the level of completion of both the strategic plan and the annual activity plan, the fulfilment of the goals previously defined, the efficiency of the administrative and financial management and the sustainability of the institution, the movements of the teaching and non-teaching staff, the evolution of the admissions, the frequency of the study cycles, the graduates, the employability of its graduates, the internationalization of the institution and the number of foreign students, the rendering of external services and the partnerships established, the self-assessment and external evaluation procedures and their results. The Board of Directors analyses and approves the report and formulates the recommendations for the improvement of the SIGQ. The Founding Body will decide on the actions to undertake considering the recommendations that were made.*

## Elementos de Autoavaliação

### 2. Análise SWOT do sistema interno de garantia da qualidade

#### 2.1. Forças

- *Envolvimento da Entidade Instituidora e do Conselho de Direção na promoção do SIGQ, e existência de uma boa articulação entre os órgãos de gestão e o sistema;*
- *Articulação entre o SIGQ e o Plano Estratégico;*
- *Existência de uma cultura de qualidade na comunidade académica;*
- *Qualidade das instalações e dos recursos e materiais pedagógicos;*
- *Resposta adequada do SIGQ aos referenciais da A3ES e Norma ISO 9001:2015;*
- *Sistema da qualidade já suportado em gestão por processos (segundo ISO 9001:2015);*
- *Participação das várias partes interessadas no SIGQ e, em particular, dos estudantes, docentes e pessoal não docente;*
- *Proximidade dos responsáveis e docentes aos estudantes, facilitando a melhoria dos processos e garantindo um apoio atempado à introdução de melhorias do SIGQ;*
- *Monitorização sistemática dos processos de ensino/aprendizagem com a produção de relatórios e indicadores relevantes sobre o funcionamento dos cursos e serviços;*
- *Utilização de ferramentas digitais;*
- *O SIGQ determina um conjunto de instrumentos de recolha de informação (quantificada), de diagnóstico de situação (auditorias internas) e de planeamento e implementação de melhoria;*
- *A coordenação e a gestão de curso(s) são atores importantes nos processos de garantia da qualidade, atuando como gestores de processo;*
- *Robustez dos vários processos nucleares da missão institucional;*
- *Elevada satisfação dos parceiros externos com o grau de desenvolvimento da sua colaboração do ISAG, através de sessões públicas, visitas às empresas, sessões culturais, participação no Conselho Consultivo, etc.);*
- *Reconhecimento institucional da valorização a produção científica e disponibilização de incentivos para a mesma;*
- *Adesão à plataforma RCAAP.*

#### 2.1. Strengths

- *Involvement of the Founding Body and the Board of Directors in the promotion of SIGQ, and the existence of a positive articulation between the management bodies and the system;*
- *Articulation between the SIGQ and the Strategic Planning;*

- Existence of a quality culture in the academic community;
- Quality of the facilities, the resources and the pedagogic materials;
- Adequate answer of the SIGQ to the A3ES benchmarks and the Norm ISO 9001:2015;
- Quality system already supported by management processes (according to ISO 9001:2015);
- Participation of the several related parties in the SIGQ, and, in particular, of the students, teachers and non-teaching staff;
- Proximity between the teachers, the responsible people and the students, thus streamlining the processes' improvement and assuring a timely support to the introduction of improvements in the SIGQ;
- Systematic monitoring of the teaching/learning processes with the production of reports and relevant indicators on the functioning of the services and courses;
- Use of digital tools;
- The SIGQ determines a set of instruments to collect information (quantitative), situation diagnosis (internal audits) and planning and improvement implementation;
- The coordination and the management of the course(s) play important roles in the quality assurance processes, acting as managers of the process;
- Strength of the various core processes of the institutional mission;
- High level of satisfaction of the external partners with the degree of development of their collaboration of ISAG, through public sessions, visits to companies, cultural sessions, participation in the Advisory Board, etc;
- Institutional acknowledgement of the scientific production valuation and availability of incentives to support that production
- Admission to the RCAAP platform.

## 2.2. Fraquezas

- Baixa taxa de resposta aos inquéritos;
- Necessidade de reforçar as ações de monitorização e controlo através de auditorias internas;
- Monitorização periódica dos Indicadores de Gestão (processos e áreas) (maior regularidade na ação);
- Controlo sobre o Plano de Ações / Melhorias do SIGQ;
- Controlo da informação documentada do SIGQ (atualização permanente da documentação do SIGQ);
- Algumas dificuldades no registo e análise de evidências e de indicadores da qualidade (quadro de bordo do SIGQ);
- Eficácia dos mecanismos de divulgação e comunicação interna e externa (Site);
- Mecanismos de valorização económica do conhecimento insuficientes (p.e., decorrente da I&D, e nas relações interinstituições e com a Comunidade).

## 2.2. Weaknesses

- Low response rate to the surveys;
- Need to reinforce the monitoring and control through internal audits;
- Periodical monitoring of the management indicators (processes and areas – more regular);
- Control over the action plan / SIGQ improvements;
- Control of the documented information of the SIGQ (permanent updating of the SIGQ documentation);
- Some difficulties in the record and analysis of evidences and quality indicators (SIGQ table);
- Effectiveness of the mechanisms of disclosure and internal/external communication disclosure;
- Mechanisms of economic appreciation of knowledge still insufficient (derives from R&D and the institutional relations and with the community).

## 2.3. Oportunidades

- Maior envolvimento das Partes Interessadas externas;
- Conhecimento e envolvimento (envolvência) junto do SIGQ de outras instituições;
- Requisitos da nova norma ISO21001:2018 - Management Systems for Educational Organizations;
- O SIGQ proporciona um conhecimento mais amplo e transversal da instituição - interna e externamente - nas diversas dimensões que a constituem; este conhecimento potencia maior envolvimento e sistematização de ação das Partes Interessadas;
- O SIGQ propicia a identificação e parte dos incidentes e melhorias da Instituição;
- Melhorar a gestão de parceiros e parcerias;
- Melhorar o planeamento e gestão dos processos de Internacionalização e de Cooperação Interinstitucional e com a Comunidade.

## 2.3. Opportunities

- Greater involvement of the external related parties;
- Knowledge and involvement (involvement) with the SIGQ from other institutions;
- Requirements of the new norm ISO21001:2018 - Management Systems for Educational Organizations;
- The SIGQ allows a broader and transversal knowledge of the institution – internally and externally – in the diverse dimensions considered; this knowledge enhances a greater involvement and action systematization of the related parties;
- The SIGQ fosters the identification and part of the incidents and improvements of the institution;



- *Improve the management of the partners and the partnerships;*
- *Improve the planning and the management of the internationalization processes, the institutional cooperation processes and with the community.*

#### 2.4. Constrangimentos

- *IES concorrentes a apostarem na inovação e qualidade;*
- *Baixa taxa de resposta aos inquéritos de satisfação por parte dos stakeholders externos (Ex: Empregadores);*
- *Alterações regulamentares e legislativas aplicáveis ou com impacto nas IES.*

#### 2.4. Threats

- *High number of Higher Education Institutions as direct competitors;*
- *Low response rate to the satisfaction surveys by the external stakeholders;*
- *Applicable legal and regulatory changes or with an impact in the institutions.*

### 3. Síntese de aspeto identificados para melhoria

---

#### Nota Introdutória

**3.1 Definição e documentação da política institucional para a garantia da qualidade (estratégia institucional para a qualidade e objetivos de qualidade; organização do sistema de garantia da qualidade, respetivos atores e níveis de responsabilidade; documentação do sistema)**

**3.1. Definição e documentação da política institucional para a garantia da qualidade (estratégia institucional para a qualidade e objetivos de qualidade; organização do sistema de garantia da qualidade, respetivos atores e níveis de responsabilidade; documentação do sistema)**

- *Consolidar a participação ativa dos diversos atores em iniciativas periódicas sobre a eficácia e eficiência do sistema;*
- *Reforçar o conhecimento dos níveis de responsabilidade de cada colaborador;*
- *Assegurar o cumprimento rigoroso dos prazos definidos no quadro de monitorização e acompanhamento;*
- *Consolidação e implementação da versão do MQ aprovada em 28 de março de 2019 (terceira revisão), visto ser um documento-chave para uma melhor operacionalização do SIGQ, em adequação às normas e referenciais de gestão e garantia da qualidade no Ensino Superior;*
- *Conclusão do processo de revisão dos Estatutos do ISAG, que se considera indispensável para, sobretudo, incluir a necessária cobertura orgânica de funções já identificadas como necessárias (por exemplo, a existência do Conselho Consultivo, aumento do número de docentes nos Conselhos Técnico-Científico e Pedagógico, assim como atualizar o Capítulo X relativo à autoavaliação de desempenho;*
- *Aperfeiçoamento do conteúdo dos planos de melhoria, tendo em vista assegurar que são acompanhados de metas claras e mensuráveis estabelecidas para os indicadores escolhidos (seu desdobramento e interligação entre Áreas / Departamentos e Processos nucleares e outros);*
- *Desenvolvimento das auditorias internas ao SIGQ, com a participação de técnicos, docentes, estudantes e colaboradores nas equipas auditoras, acompanhadas dos devidos registos;*
- *Implementação de, pelo menos, uma auditoria anual ao SIGQ por uma entidade externa.*
- *Melhorar a coordenação entre os resultados obtidos na avaliação dos processos do SIGQ e o Plano Estratégico de 2017/2020;*
- *Desenvolver uma meta-análise sobre o SIGQ que tenha em conta, entre outros aspetos:*
  - a) O grau de implicação de todos os agentes interessados.*
  - b) O impacto dos inquéritos aplicados e sequência lógica da sua aplicação.*
  - c) O nível de integração da informação disponível e o acesso à mesma através da internet.*

**3.1. Definition and documentation of the institutional policy for quality assurance (institutional strategy for quality and quality objectives; organization of the quality assurance system, actors and levels of responsibility; system documentation)**

- *Strengthen the active participation of the several actors in periodical initiatives on the effectiveness and efficiency of the system;*
- *Enhance the knowledge of the responsibility levels of each collaborator,*
- *Assure the strict compliance of the defined deadlines within the scope of monitoring and follow-up;*
- *Reinforce the implementation of the Quality Manual version approved in March 28th 2019 (third revision), considering that it is a key document for a better operationalization of the SIGQ, according to the rules and benchmarks related to management and quality assurance in higher education institutions;*
- *Conclusion of the revision of ISAG's Statutes, which is essential, mainly to include the indispensable organic coverage of functions already identified as necessary (for example, the existence of the Advisory Board, increase in the number of teachers of the Technical-Scientific Board and Pedagogic Board, as well as updating Chapter X, related to the performance self-assessment;*
- *Perfectioning of the improvement plans' contents, aiming to assure that they are supported by clear and measurable goals established for the chosen indicators (and their division and interconnection between Areas / Departments / Core processes and others);*
- *Development of internal audits to the SIGQ, with the participation of technicians, teachers, students and collaborators in the audit teams, followed by the appropriate records;*
- *Implementation of, at least, one annual audit to the SIGQ by an external body;*
- *Improve the coordination between the results obtained in the SOGQ processes' evaluation and the Strategic Plan for 2017/2020;*

- *Develop a meta-analysis of the SIGQ considering, among other aspects:*
  - a) *The implication level of all the interested agents;*
  - b) *The impact of the surveys and the logical sequence of their application;*
  - c) *The integration level of the available information, and its access through the internet.*

### **3.2 Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade**

#### **3.2.1 No ensino e aprendizagem**

- *Melhoria da taxa de resposta aos inquéritos (estudantes, docentes, entidades empregadoras e Alumni), apesar dos esforços para se obterem melhores taxas de resposta, incluindo a revisão dos inquéritos com a redução das questões colocadas;*
- *Impulsionar um serviço de psicologia para alunos e colaboradores (docentes e não docentes);*
- *Impulsionar o conceito de formação-aprendizagem InSchoolBusiness (Fundamentals – Booster – Pitch);*
- *Planificar mais missões ao estrangeiro para os estudantes e/ou profissionais orientadas para a aprendizagem e captação de novas ideias e ferramentas de trabalho;*
- *Criar sessões de mentoring com alumni ou referências indicadas por alumni;*
- *Aumentar o número de aulas de carácter prático e aplicado na Escola- Hotel.*

#### **3.2.1 In teaching and learning**

- *Increase the response rate to the surveys (students, teachers, employers and Alumni), in spite of all the efforts in order to reach better figures, including the revision of the surveys with a reduction in the number of questions;*
- *Establish a collaboration with universities/Psychology departments to offer psychological services to the students and the collaborators (teachers and non-teaching staff);*
- *Boost the training-learning concept InSchoolBusiness (Fundamentals – Booster – Pitch);*
- *Plan more missions abroad for the students and/or professionals, geared to learn and attract new ideas and working tools;*
- *Create mentoring sessions with alumni or references recommended by them;*
- *Increase the number of practical and applied classes at the School-Hotel.*

#### **3.2.2 Na investigação e desenvolvimento / investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível**

*As ações de melhoria identificadas para a investigação e desenvolvimento são:*

- *Realizar a candidatura à FCT;*
- *Diversificar e aprofundar os estudos aplicados, numa vertente sectorial e empresarial, capazes de dar resposta a questões pertinentes para os agentes envolvidos;*
- *Reforçar parcerias com centros de investigação nacionais e internacionais;*
- *Operacionalizar as parcerias, de modo a estar envolvido em projetos multidisciplinares de carácter nacional e internacional;*
- *Aumentar as indexações do European Journal of Applied and Business Management (EJABM);*
- *Operacionalizar a conferência profissional;*
- *Aumentar a participação dos Investigadores na solicitação de Incentivos à Investigação e à formação continua.*

#### **3.2.2 In research and development / targeted research and high level professional development**

*The improvement actions identified for research and development are the following:*

- *Conclude the application to FCT;*
- *Diversify and deepen the applied studies, on a sectorial and business scope, able to give an answer to relevant questions for the agents involved;*
- *Strengthen the partnership with national and international research centres;*
- *Operationalize the partnerships, in order to be involved in multidisciplinary projects, both national and international;*
- *Increase the indexations of the European Journal of Applied and Business Management (EJABM);*
- *Operationalize the professional conference;*
- *Increase the participation of the researchers in the demand for research incentives and continuous training.*

#### **3.2.3 Na colaboração interinstitucional e com a comunidade**

- *Reforçar a rede alumni e aumentar o número de iniciativas com os antigos alunos (sessões de mentoring, encontros, palestras e workshops);*
- *Aumentar a abrangência de protocolos com entidades acolhedoras de estágio;*
- *Desenvolver uma plataforma de gestão de protocolos;*
- *Melhoria dos mecanismos de monitorização, medição, avaliação e melhoria da colaboração interinstitucional;*
- *Criação de mecanismos para aumento de receitas como consequência de realização de atividades com outras entidades ou instituições.*

#### **3.2.3 In the interaction with society**

- *Reinforce the Alumni network and increase the number of initiatives with the former students (mentoring sessions, meetings, lectures and workshops);*

- Increase the breadth of protocols with institutions that welcome internships;
- Develop a protocol management platform;
- Improve the mechanisms of monitoring, measuring, evaluation and improvement of the inter-institutional collaboration;
- Creation of mechanisms to increase the profits as a consequence of the organization of activities with other organizations or institutions.

### 3.2.4 Nas políticas de gestão do pessoal

*Para as IES e designadamente para o ISAG é crítico garantir o recrutamento, a gestão e a formação dos seus docentes e não docentes. A política de recursos humanos do ISAG contempla estas condições e procedimentos e assenta numa política de melhoria que, perante o seu status, determina evoluções nas seguintes áreas:*

- Desenvolver um programa de formação para ambiente virtual;
- Alargar o plano de formação profissionalizante para docentes e não docentes;
- Desenvolver um programa de formação pedagógica de docentes, tendo em vista a inovação pedagógica;
- Diversificar as iniciativas de carácter desportivo, cultural e artístico e as ações de responsabilidade social e ambiental.

### 3.2.4 In the policies for staff management

*For the Higher Education Institutions and, in particular, for ISAG, it is critical to assure the recruiting, management and training of its teaching and non-teaching staff. ISAG's human resources policy contemplates these conditions and procedures and enhances an improvement policy that, in consonance with its status, determines evolutions in the following areas:*

- Develop a training programme for a virtual environment;
- Extend the professional training plan for the teaching and non-teaching staff;
- Develop a pedagogic training programme for the teachers, aiming at the pursuit of pedagogic innovation;
- Diversify the initiatives related to sports, culture and art, and also the social responsibility and environmental actions.

### 3.2.5 Nos Serviços de Apoio

- Definição e implementação de uma metodologia de avaliação e classificação dos subcontratados e fornecedores (tomando em devida nota que estas atividades já se encontram definidas e integram o SIGQ - referencial 10 da A3ES);
- Criar e implementar um novo layout para o portal institucional e para o portal de pesquisa da biblioteca;
- Melhorar o rigor da atualização online do acervo bibliográfico;
- Consolidar o plano de manutenção semestral do arquivo;
- Reduzir o número de anomalias anuais cumprindo o Plano de manutenção do hardware e software;
- Criar uma metodologia de avaliação de desempenho dos prestadores de serviços;
- Efetuar um estudo com o objetivo de implementar a contabilidade analítica ao nível dos serviços financeiros;
- Melhorar o processo de orientação das candidaturas às bolsas de estudos;
- Reestruturar os serviços de forma a aumentar a eficiência.

### 3.2.5 In the Support Services

- Definition and implementation of an evaluation and rating methodology of the subcontracted and suppliers (having in consideration that these activities are already defined and integrate the SIGQ – benchmark 10 of A3ES);
- Create and implement a new layout for the institutional portal and for the library's research portal;
- Improve the accuracy of the library's collection updates;
- Reinforce the biannual maintenance plan of the archive;
- Decrease the number of annual malfunctions, thus complying with the Maintenance Plan of the hardware and software;
- Create a methodology to evaluate the performance of the service providers;
- Elaborate a study with the purpose of implementing analytical accounting in the financial services;
- Improve the process that gears applicants to the scholarships;
- Restructure the services in order to increase efficiency.

### 3.2.6 Na internacionalização

*É objetivo e orientação estratégica do ISAG reforçar a estrutura e os mecanismos de promoção e melhoria das ações/atividades de cooperação internacional. O plano estratégico define práticas e políticas de internacionalização em atividades de ensino, cooperação e de mobilidade de estudantes, docentes e não docentes. Desta forma é determinante para a melhoria do desempenho do SIGQ e do ISAG potenciar:*

- Aumentar o número de estudantes internacionais a full-time;
- Aumentar a mobilidade de estudantes, docentes e staff outgoing e incoming;
- Aumentar o número de unidades curriculares lecionadas em inglês;
- Aumentar o número de parcerias com universidades estrangeiras;
- Aumentar as parcerias com instituições e empresas (ongoing);
- Criar cursos de verão para estudantes nacionais e internacionais;
- Integrar novos projetos e redes internacionais, para além do programa Erasmus.

### 3.2.6 In internationalisation

*It is a goal and a strategic guideline of ISAG to strengthen the structure and the promotion and improvement mechanisms of the actions/activities related to international cooperation. The strategic plan defines practices and*

*internationalization policies in teaching activities, cooperation and students' mobility, teachers and non-teaching staff. Therefore, it is decisive for the improvement of ISAG and the SIGQ to foster:*

- *Increase the number of full-time international students;*
- *Increase the mobility of students, teachers and staff (outgoing and incoming)*
- *Increase the number of curricular units lectured in English;*
- *Increase the number of partnerships with foreign universities;*
- *Increase the number of partnerships with institutions and companies (ongoing);*
- *Create Summer Courses for Portuguese and foreign students;*
- *Integrate new projects and international networks, apart from the Erasmus Program.*

### **Perguntas 3.3 a 3.5**

#### **3.3 Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição**

- *Aumentar a taxa de cumprimento do mapa de Monitorização e Acompanhamento (planos geral e de cada área/departamento e processo de melhoria, conexão e agilização entre o SIGQ e os seus órgãos de gestão e de governança);*
- *Obter a certificação A3ES (2019);*
- *Obter a certificação ISO 9001:2015 (2019);*
- *Criar portal de intranet no SIGARRA com os serviços informáticos;*
- *Atualizar os estatutos (em curso de execução);*
- *Automatizar alguns reports para a gestão (tornar o nosso modelo mais ágil e rápido na libertação de dados e indicadores de gestão).*

#### **3.3 The relationship between the quality assurance system and the governance and management bodies of the institution**

- *Increase the compliance rate of the Monitoring and Follow-up map (general and particular plans of each area/department and the process of improvement, connection and streamlining between SIGQ and the management and governance bodies;*
- *Obtain the Certification A3ES (2019);*
- *Obtain the Certification ISO 9001:2015 (2019);*
- *Create an intranet portal in Sigarra with the IT Services;*
- *Update the statutes (running process);*
- *Automatize some reports to the management bodies (our model should be more dynamic and fast when disclosing data and management indicators).*

#### **3.4 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade**

- *Rever os conteúdos dos diversos inquéritos aplicados às partes interessadas;*
- *Melhorar o formato dos inquéritos aplicados para serem mais user friendly;*
- *Automatizar os reports dos dados resultantes dos inquéritos.*

#### **3.4 Participation of internal and external stakeholders in the quality assurance processes**

- *Review the contents of several surveys applied to the related parties;*
- *Improve the template of the surveys with the purpose of being more 'user friendly';*
- *Automatize the reports of the data disclosed by the surveys.*

#### **3.5 Sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada)**

- *Normalizar os mecanismos de recolha da informação;*
- *Automatizar a divulgação dos resultados da informação recolhida;*
- *Garantir a representatividade das amostragens dos inquéritos;*
- *Criar um mecanismo que avalie o impacto da informação no SIGQ e na Instituição.*

#### **3.5 The information system (mechanisms for the collection, analysis and internal dissemination of information; scope and relevance of gathered information)**

- *Standardize the mechanisms of information gathering;*
- *Automatize the disclosure of the results obtained through the information collected;*
- *Assure the representativeness of the surveys 'samples';*
- *Create a mechanism to evaluate the impact of information in the SIGQ and in the institution.*

### **Perguntas 3.6 a 3.8**

#### **3.6 Publicação de informação relevante para as partes interessadas**

- *Assegurar a atualização atempada dos conteúdos (necessidades e expetativas)*
- *Reforçar o rigor da informação disponibilizada*

#### **3.6 Publication of information relevant to external stakeholders**

- *Assure the timely update of the contents (needs and expectations);*
- *Strengthen the accuracy of the information disclosed.*

### 3.7 Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade

- *Aprimorar os relatórios anuais (aspeto e conteúdos)*
- *Desmaterializar os processos internos nomeadamente os relacionados com os estudantes*

### 3.7 Monitoring, evaluation and continuous improvement of the internal quality assurance system

- *Brush up the annual reports (design and contents);*
- *Dematerialize the internal processes, namely the ones related to the students.*

## 4. Síntese de aspetos identificados para melhoria da instituição

---

### 4 Síntese de aspetos identificados para melhoria da instituição

*A autoavaliação institucional realizada pelas principais partes interessadas detetou com possibilidade de melhoria os seguintes aspetos:*

- *Insuficiente conhecimento de línguas estrangeiras pelos recursos humanos - Plano de formação em curso;*
- *Inexistência de um portal de emprego - Criar portal Job Market by ISAG: Implementado;*
- *Inexistência dos serviços de residência para alunos - Criar Escola-Hotel: Implementado;*
- *Ausência de uma rede alumni estruturada - Criar rede: Em Implementação;*
- *Sistema Interno de Gestão da Qualidade ainda não acreditada pela A3ES: Implementar o SIGQ - em curso;*
- *Elevado número de instituições de ensino superior em concorrência direta: Atualizar a oferta formativa diferenciada da concorrência - Implementado;*
- *Envelhecimento populacional e emigração: Reforço de campanhas de promoção - Em curso;*
- *Níveis de desemprego elevados: Aproveitar apoios à formação - Implementado;*
- *Dificuldades financeiras das famílias: Criação de sistema de incentivos com atribuição bolsas de mérito e condições de pagamento de taxas flexíveis - Implementado;*
- *Reduzidos fundos para I&D: Reforço da procura de trabalhos remunerados - Em curso;*
- *Procura crescente por alunos internacionais: Promover a oferta formativa em termos internacionais - Implementado;*
- *Valorização nacional e internacional de duas áreas chave do ISAG - Turismo e Gestão Hoteleira: Promover internacionalmente a oferta formativa do ISAG nestas áreas - Implementado;*
- *Crescente procura da formação em regime de e-learning e b-learning: Criar oferta formativa de formação a distância - Em curso;*
- *Crescente importância da formação ao longo da vida e da formação à medida: Desenvolver programa de formação executiva - Implementado.*

### 4 Summary of aspects identified for improvement of the institution

*The institutional self-assessment carried out by the main interested parties has identified the possibility of some improvement in the following aspect:*

- *Insufficient knowledge of foreign languages by the human resources – Ongoing Training Plan;*
- *Lack of a job portal – Create portal – Job Market by ISAG: Implemented;*
- *Lack of accommodation services for the students – Create the School-Hotel: Implemented;*
- *Absence of a structured alumni network – Create network: Underway;*
- *Internal System of Quality Management is not accredited by A3ES: Implement the SIGQ: Underway;*
- *High number of higher education institutions as direct competitors: update the educational offer differentiated from the competitors: Implemented;*
- *Ageing of the population and emigration: Reinforcement of the promotional campaigns: Underway;*
- *High level of unemployment: Take advantage of training incentives – Implemented;*
- *Financial difficulties of the families: Creation of an incentive system with the attribution of merit scholarships and flexible payment conditions – Implemented;*
- *Low funds for R&D: Strengthening of the search for paid jobs: Underway;*
- *Growing demand for international students: Promote the educational offer in international terms: Implemented;*
- *National and International appreciation of two key areas of ISAG: Tourism and Hotel Management: Promote internationally ISAG's educational offer in these areas – Implemented;*
- *Growing demand for e-learning and b-learning training courses: Create distance learning educational offers: Underway;*
- *Increasing importance of long-life training and tailored training: Develop executive training programmes: Implemented.*

## 5. Observações

---

### 5 Observações (Comentários, observações ou clarificações sobre quaisquer dos itens do guião)

*Não aplicável.*

### 5 Observations (Comments, observations or clarifications on any item of the guidelines)

*Not applicable.*

## 6. Anexos

### Nota Introdutória

---

#### 6.1 Manual da Qualidade

---

6.1.1 Manual da Qualidade, ou documentação equivalente sobre a política da instituição para a garantia da qualidade, em que estejam claramente identificadas a estratégia da instituição para a qualidade e a forma como a mesma se consubstancia num sistema interno de garantia da qualidade (incluindo os procedimentos envolvidos no sistema):

Versão em Português (PDF, max. 4MB):

[6.1.1\\_Manual\\_Qualidade\\_18.06.2018.pdf](#)

6.1.2 Versão em Inglês (PDF, max. 4MB):

[6.1.2\\_Manual da Qualidade\\_18.06.2018\\_ING.pdf](#)

#### 6.2 Outros anexos

---

##### 6.2.1 Outro anexo

###### Anexo - 1

6.2.1.1 Referência:

1

6.2.1.2 Título:

*Manual da Qualidade revisto em 28 de março de 2019*

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3\\_Manual Qualidade\\_VRevista\\_28.03.2019.pdf](#)

###### Anexo - 2

6.2.1.1 Referência:

2

6.2.1.2 Título:

*Estatutos do ISAG*

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3\\_Estatutos\\_Aviso\\_n\\_20849\\_2009.pdf](#)

###### Anexo - 3

6.2.1.1 Referência:

3

6.2.1.2 Título:

*Alteração dos Estatutos do ISAG*

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3\\_Alterações Estatutos ISAG.pdf](#)

###### Anexo - 4

6.2.1.1 Referência:

4

6.2.1.2 Título:

*Plano Estratégico para 2017-2020 do ISAG*

6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3\\_Plano\\_Estrategico\\_2017-2020.pdf](#)

**Anexo - 5****6.2.1.1 Referência:**

5

**6.2.1.2 Título:***PG 01.00 – Processo de Gestão Estratégica***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.2.1.3\\_01- Processo PG01.00\\_Gestao Estrategica.pdf](#)**Anexo - 6****6.2.1.1 Referência:**

6

**6.2.1.2 Título:***PG 02.00 – Processo de Gestão do Sistema da Qualidade***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.2.1.3\\_02- Processo PG02.00\\_Gestao\\_Sistema\\_Qualidade.pdf](#)**Anexo - 7****6.2.1.1 Referência:**

7

**6.2.1.2 Título:***PN 01.00 – Processo de Conceção e Aprovação da Oferta Formativa***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.2.1.3\\_03- Processo PN01.00\\_Conceção\\_Aprovação\\_Oferta\\_Formativa.pdf](#)**Anexo - 8****6.2.1.1 Referência:**

8

**6.2.1.2 Título:***PN 02.00 – Processo de Ensino e Aprendizagem***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.2.1.3\\_04- Processo PN02.00\\_Ensino\\_aprendizagem.pdf](#)**Anexo - 9****6.2.1.1 Referência:**

9

**6.2.1.2 Título:***PN 03.00 Processo de Monitorização Contínua e Revisão Periódica dos Cursos***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.2.1.3\\_05- Processo PN03.00\\_Monitorizacao\\_continua\\_revisao\\_periodica\\_cursos.pdf](#)**Anexo - 10****6.2.1.1 Referência:**

10

**6.2.1.2 Título:***PN 04.00 – Processo de Gestão Académica***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**

**6.2.1.3\_06- Processo PN04.00\_Gestao\_academica.pdf****Anexo - 11****6.2.1.1 Referência:**

11

**6.2.1.2 Título:***PN 05.00 – Processo de Monitorização da Carreiras***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):****6.2.1.3\_07- Processo PN05.00\_Monitorizacao\_Carreiras.pdf****Anexo - 12****6.2.1.1 Referência:**

12

**6.2.1.2 Título:***PN 06.00 – Processo de Investigação e Desenvolvimento***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):****6.2.1.3\_08- Processo PN06.00\_Investigacao\_desenvolvimento.pdf****Anexo - 13****6.2.1.1 Referência:**

13

**6.2.1.2 Título:***PN 07.00 – Processo de Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):****6.2.1.3\_09- Processo PN07.00\_Colaboracao\_interinstitucional\_com\_comunidade.pdf****Anexo - 14****6.2.1.1 Referência:**

14

**6.2.1.2 Título:***PN 08.00 – Processo de Internacionalização***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):****6.2.1.3\_10- Processo PN08.00\_Internacionalizacao.pdf****Anexo - 15****6.2.1.1 Referência:**

15

**6.2.1.2 Título:***PS 01.00 – Processo de Comunicação e marketing***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):****6.2.1.3\_11- Processo PS01.00\_Comunicacao\_Marketing.pdf****Anexo - 16****6.2.1.1 Referência:**

16

**6.2.1.2 Título:***PS 02.00 – Processo de Informação Pública*



**6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.2.1.3\\_12- Processo PS02.00 - Informacao\\_Publica.pdf](#)**Anexo - 17****6.2.1.1 Referência:**

17

**6.2.1.2 Título:***PS 03.00 – Processo de Gestão de Recursos Humanos***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.2.1.3\\_13- Processo PS03.00\\_Gestao\\_Recursos\\_Humanos.pdf](#)**Anexo - 18****6.2.1.1 Referência:**

18

**6.2.1.2 Título:***PS 04.00 – Processo de Gestão da Biblioteca***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.2.1.3\\_14- Processo PS04.00\\_Gestao\\_Biblioteca.pdf](#)**Anexo - 19****6.2.1.1 Referência:**

19

**6.2.1.2 Título:***PS 05.00 – Processo de Recursos Materiais e Serviços***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.2.1.3\\_15- Processo PS05.00\\_Recursos\\_materiais\\_servicos1.pdf](#)**Anexo - 20****6.2.1.1 Referência:**

20

**6.2.1.2 Título:***PS 06.00 – Processo de Gestão da Informação***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.2.1.3\\_16- Processo PS06.00\\_Gestao\\_informacco.pdf](#)**Anexo - 21****6.2.1.1 Referência:**

21

**6.2.1.2 Título:***Lista de regulamentos, regimentos e manuais existentes***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.2.1.3\\_Lista de regulamentos, regimentos e manuais.pdf](#)**Anexo - 22****6.2.1.1 Referência:**

22

**6.2.1.2 Título:**

*Regulamento de avaliação do pessoal docente***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.2.1.3\\_Regulamento\\_AD\\_Pessoal\\_Docente.pdf](#)**Anexo - 23****6.2.1.1 Referência:**

23

**6.2.1.2 Título:***Regulamento do pessoal não-docente***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.2.1.3\\_Regulamento\\_AD\\_Pessoal\\_Nao\\_Docente.pdf](#)**Anexo - 24****6.2.1.1 Referência:**

24

**6.2.1.2 Título:***Regulamento de Creditação de Formação Realizada e Experiência Profissional***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.2.1.3\\_Regulamento\\_n.\\_118-2019\\_Regulamento\\_de\\_creditacao.pdf](#)**Anexo - 25****6.2.1.1 Referência:**

25

**6.2.1.2 Título:***Regulamento do NIDISAG***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.2.1.3\\_Regulamento NIDISAG.pdf](#)**Anexo - 26****6.2.1.1 Referência:**

26

**6.2.1.2 Título:***Regulamento do Sistema de Incentivos de Apoio à investigação no Âmbito do NIDISAG***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.2.1.3\\_Regulamento\\_do\\_Sistema\\_de\\_Incentivos\\_de\\_Apoio\\_a\\_Investigacao.pdf](#)**Anexo - 27****6.2.1.1 Referência:**

27

**6.2.1.2 Título:***Mapa das atividades extracurriculares elegíveis para o suplemento ao diploma***6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**[6.2.1.3\\_Atividades para Suplemento Diploma.pdf](#)**6.2.2 Tabela (preenchimento automático)****6.2.2. Outros anexos / Other annexes**

Referência / Reference

Título / Title

PDF

1	Manual da Qualidade revisto em 28 de março de 2019	Anexo
2	Estatutos do ISAG	Anexo
3	Alteração dos Estatutos do ISAG	Anexo
4	Plano Estratégico para 2017-2020 do ISAG	Anexo
5	PG 01.00 – Processo de Gestão Estratégica	Anexo
6	PG 02.00 – Processo de Gestão do Sistema da Qualidade	Anexo
7	PN 01.00 – Processo de Conceção e Aprovação da Oferta Formativa	Anexo
8	PN 02.00 – Processo de Ensino e Aprendizagem	Anexo
9	PN 03.00 Processo de Monitorização Contínua e Revisão Periódica dos Cursos	Anexo
10	PN 04.00 – Processo de Gestão Académica	Anexo
11	PN 05.00 – Processo de Monitorização da Carreiras	Anexo
12	PN 06.00 – Processo de Investigação e Desenvolvimento	Anexo
13	PN 07.00 – Processo de Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade	Anexo
14	PN 08.00 – Processo de Internacionalização	Anexo
15	PS 01.00 – Processo de Comunicação e marketing	Anexo
16	PS 02.00 – Processo de Informação Pública	Anexo
17	PS 03.00 – Processo de Gestão de Recursos Humanos	Anexo
18	PS 04.00 – Processo de Gestão da Biblioteca	Anexo
19	PS 05.00 – Processo de Recursos Materiais e Serviços	Anexo
20	PS 06.00 – Processo de Gestão da Informação	Anexo
21	Lista de regulamentos, regimentos e manuais existentes	Anexo
22	Regulamento de avaliação do pessoal docente	Anexo
23	Regulamento do pessoal não-docente	Anexo
24	Regulamento de Creditação de Formação Realizada e Experiência Profissional	Anexo
25	Regulamento do NIDISAG	Anexo
26	Regulamento do Sistema de Incentivos de Apoio à investigação no Âmbito do NIDISAG	Anexo
27	Mapa das atividades extracurriculares elegíveis para o suplemento ao diploma	Anexo

<sem resposta>

## 6.3 Hiperligações

### 6.3.Hiperligações / Links

1	Página inicial do site do ISAG	<a href="https://www.isag.pt/isag/si_main">https://www.isag.pt/isag/si_main</a>
2	Página do Sistema Interno Garantia da Qualidade (SIGQ) do ISAG	<a href="https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=ISAG_QUALIDADE">https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=ISAG_QUALIDADE</a>
3	Bolsa de Mérito Consuelo Vieira da Costa	<a href="https://www.isag.pt/isag/noticias_geral.ver_noticia?P_NR=10776">https://www.isag.pt/isag/noticias_geral.ver_noticia?P_NR=10776</a>
4	Portal do Núcleo de Investigação do ISAG (NIDISAG)	<a href="https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=NIDISAG_INVESTIGADORES">https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=NIDISAG_INVESTIGADORES</a>
5	Blog do Núcleo de Investigação do ISAG (NIDISAG)	<a href="http://nidisag.blogspot.com/">http://nidisag.blogspot.com/</a>
6	Comunicação Institucional	<a href="https://www.isag.pt/isag/noticias_geral.lista_noticias">https://www.isag.pt/isag/noticias_geral.lista_noticias</a>
7	Projeto científico, cultural e pedagógico do ISAG	<a href="https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=VISAO_FUTURO">https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=VISAO_FUTURO</a>
8	Planos e relatórios de atividades	<a href="https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=RELATORIOS_BOLONHA">https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=RELATORIOS_BOLONHA</a>
9	Órgãos de governo e gestão do ISAG	<a href="https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=ORGAOS">https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=ORGAOS</a>
10	Serviços do ISAG	<a href="https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=SERVICOS">https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=SERVICOS</a>
11	Oferta formativa do ISAG	<a href="https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=CURSOS">https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=CURSOS</a>
12	Página da informação disponibilizada aos candidatos	<a href="https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=CANDIDATURAS">https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=CANDIDATURAS</a>
13	Página institucional do aluno	<a href="https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=ALUNOS_EST">https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=ALUNOS_EST</a>
14	Portal Job Market by ISAG	<a href="http://emprego.isag.pt/">http://emprego.isag.pt/</a>
15	Página das Relações Internacionais	<a href="https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=ISAG_RELACOES_INTERNACIONAIS">https://www.isag.pt/isag/web_base.gera_pagina?p_pagina=ISAG_RELACOES_INTERNACIONAIS</a>
16	Página de divulgação de eventos promovidos pelo ISAG	<a href="https://www.isag.pt/isag/eventos_insc_geral.lista_eventos_abertos">https://www.isag.pt/isag/eventos_insc_geral.lista_eventos_abertos</a>
17	Acesso à plataforma online ABI/INFORM	<a href="https://search.proquest.com/abicomplete/?accountid=177838">https://search.proquest.com/abicomplete/?accountid=177838</a>
18	Dossier de imprensa	<a href="https://www.isag.pt/isag/web_gessi_docs.download_file?p_name=F1647815339/Dossier%20de%20Imprensa%202018_atualizado.pdf">https://www.isag.pt/isag/web_gessi_docs.download_file?p_name=F1647815339/Dossier%20de%20Imprensa%202018_atualizado.pdf</a>
19	Acesso à plataforma de E-Learning do ISAG	<a href="http://elearning.isag.pt/">http://elearning.isag.pt/</a>

20	Informação sobre a licenciatura em Gestão de Empresas (legislação de registo, regulamento, etc.)	<a href="https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=LGE">https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=LGE</a>
21	Informação sobre a licenciatura em Gestão Hoteleira (legislação de registo, regulamento, etc.)	<a href="https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=LGH">https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=LGH</a>
22	Informação sobre a licenciatura em Relações Empresariais (legislação de registo, regulamento, etc.)	<a href="https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=LRE">https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=LRE</a>
23	Informação sobre a licenciatura em Turismo (legislação de registo, regulamento, etc.)	<a href="https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=LTU">https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=LTU</a>
24	Informação sobre mestrado em Direção Comercial e Marketing(legislação de registo, regulamento, etc.)	<a href="https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=MDCM">https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=MDCM</a>
25	Informação sobre o mestrado em Gestão de Empresas (legislação de registo, regulamento, etc.)	<a href="https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=MGE">https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=MGE</a>
26	Informação sobre o CTeSP em Restauração e Bebidas (legislação de registo, regulamento, etc.)	<a href="https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=CTSPRB">https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=CTSPRB</a>
27	Informação sobre o CTeSP em Contabilidade e Fiscalidade (legislação de registo, regulamento, etc.)	<a href="https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=CTSPCF">https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=CTSPCF</a>
28	Informação sobre o CTeSP em Desenvolvimento de Produtos Turísticos (legislação de registo, regulamento, etc.)	<a href="https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=CTSPDP">https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=CTSPDP</a>
29	Informação sobre o CTeSP em Gestão de Marketing Digital (legislação de registo, regulamento, etc.)	<a href="https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=CSPGRS">https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=CSPGRS</a>
30	Informação sobre o CTeSP em Gestão e Comércio Internacional (legislação de registo, regulamento, etc.)	<a href="https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=CTSPGC">https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=CTSPGC</a>
31	Exemplo de uma ficha de unidade curricular	<a href="https://www.isag.pt/isag/disciplinas_geral.formview?p_cad_codigo=MDCM2103&amp;pv_periodo_pe=1S&amp;p_ano_lectivo=2018">https://www.isag.pt/isag/disciplinas_geral.formview?p_cad_codigo=MDCM2103&amp;pv_periodo_pe=1S&amp;p_ano_lectivo=2018</a>
32	Página da EJABM - European Journal of Applied Business and Management (revista científica do ISAG)	<a href="https://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM">https://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM</a>
33	Programas Executivos	<a href="http://programasexecutivos.isag.pt/">http://programasexecutivos.isag.pt/</a>
34	Portal Alumni	<a href="http://alumni.isag.pt/portal-alumni/">http://alumni.isag.pt/portal-alumni/</a>