

ASIGQ/19/0000012 — Relatório preliminar da CAE

1. Introdução

1. Instituição de ensino superior / Entidade instituidora:

Instituto Superior De Administração E Gestão

1.1.a. Identificação da Instituição de ensino superior / Entidade instituidora (Proposta em associação)

Instituto Superior De Administração E Gestão

1.2. Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.):

Instituto Superior De Administração E Gestão

1.2.a. Identificação da Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.) (Proposta em associação):

Instituto Superior De Administração E Gestão

1.3. Breve descrição da forma como decorreu o processo de auditoria:

A visita da Comissão de Avaliação Externa (CAE) ao Instituto Superior de Administração e Gestão – ISAG decorreu nos dias 16 e 17 de outubro de 2019. Participaram na visita Jacinto Vidigal da Silva (Presidente da CAE), Ferrão Filipe, Ana Sofia Rodrigues, Rodriguez Fernandez Celso, Ivânia Tavares Maria de Lourdes Machado-Taylor.

Foram planeadas reuniões com uma composição previamente acordada com o ISAG, no sentido de cumprir o Programa Base da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), que inclui reuniões com: 1 - Autoridade académica máxima; 2 - Equipa responsável pela autoavaliação; 3 - Estrutura de coordenação estratégica; 4 - Uma unidade científico-pedagógica; 5 - Estudantes de 1º e 2º ciclo; 6- Serviços de apoio; 7 - Docentes; 8 - Coordenação/estruturas de colaboração interinstitucional com a comunidade; 9 - Autoridade académica máxima; 10 - Autoridades académicas e individualidades por estas convidadas.

Todas as reuniões decorreram nas instalações do ISAG na cidade do Porto.

Em todas as reuniões a CAE sublinhou a natureza voluntária da auditoria e clarificou o objetivo da análise, sublinhando não ser a avaliação do desempenho do ISAG mas sim do seu sistema interno de garantia da qualidade (SIGQ).

No conjunto das reuniões realizadas foi ouvida uma significativa amostra de agentes internos, na perspetiva do SIGQ, e também alguns representantes das partes interessadas externas.

A instituição colaborou ativamente quer na preparação, quer na realização das reuniões planeadas.

A informação complementar solicitada pela CAE, foi disponibilizada através de documentação enviada por email e pelo sistema we transfer. Também possibilitou o acesso ao seu sistema de informação através do perfil de dirigente.

Durante as reuniões foi possível verificar que os participantes estavam familiarizados com o SIGQ e tinham conhecimento da auditoria e do Relatório de Autoavaliação (RAA).

1.3. Brief comment on the auditing proceedings:

The visit of the External Evaluation Commission (EEC) to the Instituto Superior de Administração e Gestão - ISAG took place on 16 and 17 October 2019. Jacinto Vidigal da Silva (President of EEC), Ferrão Filipe, Ana Sofia Rodrigues, Rodriguez Fernandez Celso, Ivânia Tavares and Maria de Lourdes Machado-Taylor participated in the visit.

Meetings of a composition previously agreed with ISAG were planned to comply with the Basic Programme of the Higher Education Assessment and Accreditation Agency (A3ES), which included meetings with 1 - Maximum Academic Authority; 2 - Team responsible for self-assessment; 3 - Strategic coordination structure; 4 - A scientific-pedagogical unit; 5 - 1st and 2nd cycle students; 6 - Support services; 7 - Teachers; 8 - Coordination/structures of inter-institutional collaboration with the community; 9 - Maximum academic authority; 10 - Academic authorities and prominent figures invited by them.

All meetings took place on ISAG premises in the city of Porto.

At all meetings, the EEC underlined the voluntary nature of the audit and clarified the objective of the analysis, stressing that this was not to evaluate ISAG's performance but rather its internal quality assurance system (SIGQ).

A significant sample of internal agents was heard from the perspective of the SIGQ and also some representatives of external stakeholders. The institution actively collaborated both in preparing and holding the planned meetings. The additional information requested by EEC was made available through documentation sent by email and the we transfer system. This also allowed access to its information system through the management profile. During the meetings, participants were found to be familiar with SIGQ and were aware of the audit and self-assessment report (AAR).

2. Apreciação do grau de desenvolvimento do sistema interno de garantia da qualidade

Nota Introdutória

2.1. Definição e documentação da política institucional para a qualidade

2.1.1 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)

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.1.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A política institucional para a qualidade está definida no Manual da Qualidade (MQ), onde refere que a instituição assume o compromisso de melhoria da qualidade dos serviços e de promoção de boas práticas, considerados essenciais para elevar os níveis de desempenho. Esta política resulta das orientações estratégicas da qualidade definidas no aviso n° 20850 de novembro de 2009 publicado em Diário da República no mesmo dia da publicação dos estatutos.

Os estatutos definem um modelo de autoavaliação de desempenho e a criação de uma comissão de autoavaliação para conduzir este processo. Atualmente, o ISAG possui um SIGQ que é coordenado centralmente pelo Gabinete de Gestão da Qualidade e Avaliação (GGQA), que tem a missão de garantir o planeamento, coordenação, monitorização do sistema e execução da política institucional para a garantia da qualidade.

O MQ apresenta de forma clara as funções dos órgãos de gestão e as estruturas organizacionais do SIGQ e identifica os processos e documentos de suporte. Todavia, embora os processos e documentos não se encontrem disponíveis para consulta pública, a CAE considera que o documento é muito completo e constitui um bom roteiro do sistema da qualidade da instituição.

A implementação e acompanhamento da política da qualidade e a sua revisão não está registada como objetivo no Plano Estratégico (PE) de 2017-2020 nem nos Planos de Atividades (PA) de 2017-2018 e 2018-2019. Estes documentos limitam-se a definir como objetivos certificar o SIGQ do ISAG pela A3ES e pela ISO 9001:2015.

A realização das ações para a concretização destes objetivos está descrita no Relatório de Atividades (RA) de 2017-2018. Embora os objetivos do PE sejam muito ambiciosos, não são suportados pela lista de ações/atividades propostas para os eixos estratégicos, que correspondem mais a um plano de atividades monitorizado em percentagem. Esta forma de definição e de controlo impede o conhecimento da situação de partida e a análise do progresso institucional. Talvez por isso, o ISAG tenha implementado um Quadro de Bordo, que não está registado no MQ, mas que apresenta um conjunto de indicadores e de metas que permite uma monitorização clara da evolução institucional.

O Relatório do SIGQ constitui outro documento estruturante do sistema da qualidade previsto nos estatutos, no MQ e no processo G2-Gestão do Sistema da Qualidade.

Todavia, o documento produzido em 2017-2018 preocupa-se mais em fazer a monitorização da execução do PA do que uma reflexão substantiva sobre o sistema e sobre a sua melhoria. O próprio RAA apresenta como aspeto para melhoria o desenvolvimento de uma meta-avaliação do SIGQ. O relatório de auditoria interna do sistema recomenda que o relatório do SIGQ estabeleça prioridades de desenvolvimento e melhorias para o ano seguinte.

Para assegurar a integridade académica e a vigilância sobre qualquer forma de intolerância, o ISAG dispõe de vários regulamentos e de um Código de Boa Conduta Académica elaborados pelos órgãos de governação. O Centro de Tecnologias de Informação (TIC) disponibiliza a aplicação Turnitin para verificar a originalidade dos trabalhos académicos. A CAE considera que o resultado da aplicação destes instrumentos deveria ser refletido nos relatórios das UC e dos cursos.

2.1.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The institutional policy for quality is defined in the Quality Manual (MQ), which states that the institution is committed to improving the quality of services and promoting good practices, considered essential to raise performance levels. This policy is the result of the strategic quality guidelines set out in Notice n° 20850 of November 2009 published in Republic Diary on the same day as publication of the statutes.

The statutes define a performance self-assessment model and the creation of a self-assessment committee to lead this process. Currently, ISAG has a SIGQ that is centrally coordinated by the Office of Quality Management and Evaluation (GGQA), which has the mission of ensuring the planning, coordination and monitoring of the system and implementation of institutional policy for quality assurance.

The MQ presents the functions of the management bodies and the organizational structures of the SIGQ and identifies the processes and supporting documents. Although the processes and documents are not available for public consultation, the EEC considers that the document is very complete and is a good roadmap of the institution's quality system.

The implementation and monitoring of quality policy and its review are not recorded as an objective in the Strategic Plan (EP) of 2017-2020 or the Activities Plans (PA) of 2017-2018 and 2018-2019. These documents are limited to setting the objectives of certifying the ISAG's SIGQ by A3ES and ISO 9001:2015.

Actions to achieve these objectives are described in the 2017-2018 Activity Report (AR). Although the EP's objectives are very ambitious, they are not supported by the list of actions/activities proposed for strategic axes, which correspond more to a monitored activity plan as a percentage. This form of definition and control prevents knowledge of the starting situation and the analysis of institutional progress. Perhaps that is why ISAG has implemented a Dashboard Framework, which is not registered in the MQ, but which presents a set of indicators and targets that allow clear monitoring of institutional developments.

The SIGQ Report is another structuring document of the quality system provided for in the statutes, the MQ and the G2-Quality System Management process. However, the document produced in 2017-2018 is more concerned with monitoring the implementation of PA than a substantive reflection on the system and its improvement. The AAR itself presents as an aspect for improvement the development of a SIGQ meta-assessment. The system's internal audit report recommends that the SIGQ report should establish development priorities and improvements for the following year.

To ensure academic integrity and surveillance of any form of intolerance, ISAG has several regulations and a Code of Good Academic Conduct drawn up by the governing bodies. The Information Technology Centre (ICT) provides the Turnitin application to verify the originality of academic work. The EEC considers that the outcome of applying these instruments should be reflected in the UC and course reports.

2.2. Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade

2.2.1.1 No ensino e aprendizagem

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.1.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O SIGQ do ISAG contempla um conjunto de processos e procedimentos (PN01.00, PN02.00 e PN03.00) que asseguram monitorização contínua e revisão periódica dos cursos, a partir de objetivos alinhados com a missão e estratégia institucional, com as necessidades do mercado e tendo em conta a preparação para a cidadania ativa e desenvolvimento pessoal dos estudantes. Nestes processos são envolvidos os órgãos de gestão (Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e Conselho de Direção), Coordenadores de Curso, docentes, estudantes Delegados e Subdelegados de Turma, assim como são considerados os contributos dos Alumni, empregadores e outros parceiros externos. De destacar a recente formalização da figura do Delegado e subdelegado de Turma, com Regulamento próprio, cujo objetivo é melhorar a qualidade do ensino e a eficiência de comunicação entre estudantes, Coordenador de Curso e CP. A CAE confirmou na documentação o papel ativo dos delegados de turma na apresentação de propostas de melhoria. Todavia, verificou que, embora estas propostas sejam consideradas pelos órgãos de gestão, não são registadas nos relatórios das UC e dos cursos, assim como também não fazem parte do MQ.

A Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação são geridos ao nível do processo PN04.00 e através de um conjunto de regulamentos (Regulamento Administrativo, Regulamento dos Concursos Especiais, entre outros), ao abrigo da legislação aplicável.

Para assegurar a qualidade do ensino/aprendizagem (E/A) é realizada uma planificação anual das atividades académicas dos ciclos de estudo, que considera cargas horárias, definição de objetivos, inovação pedagógica, adequação dos espaços e equipamentos, mapa de distribuição do serviço docente, elaboração de ficha da unidade curricular (FUC) e da programação indicativa das aulas (PIA).

No RAA refere-se que os docentes fazem a inserção das FUC na plataforma "Sigarra", ouvido o Coordenador de curso e da Área Científica e após aprovação do CP e CTC. É relevante o esforço do ISAG na utilização de metodologias pedagógicas inovadoras, privilegiando o ensino prático com ligação ao mercado empresarial, incluindo a utilização do modelo InSchoolBusiness, o programa de mentoring com alumni, a Escola-Hotel, e os estágios em empresas. O projeto Learning Experience é um objetivo concreto do Plano Estratégico do ISAG, com indicadores, como por exemplo: aplicar o InSchoolBusiness em todos os níveis de ensino e que todas as UC's tenham no mínimo 2 atividades InSchoolBusiness. Neste sentido, os Relatórios das UC's e os Relatórios de Curso deveriam fazer referência ao grau de concretização destas atividades e se atingem as metas definidas. No Processo PN01, 02 e 03 não há referência a estas estratégias nem aos mecanismos de monitorização e avaliação.

A CAE confirmou nas reuniões a prática corrente de integração de estudantes, os junior researcher (dos diferentes ciclos de estudos), na realização de estudos aplicados e na prestação de serviços realizados pelo NIDISAG. No RAA, o ISAG refere ainda que procura o estímulo do espírito empreendedor, empresarial e inovador dos estudantes. Contudo,

não é evidente a análise crítica, em relatórios relativos ao E/A, de resultados desses objetivos de envolvimento dos estudantes na ID&I.

Alguns cursos apresentam baixa taxa de conclusão, como é o caso da LGE (<50%). A Instituição, através do CP e CTC, juntamente com os Coordenadores de Curso, desenvolveu uma política ativa de mentoring que visa o acompanhamento do funcionamento de cada UC e do desempenho de cada aluno. Não estão ainda reportados resultados desta iniciativa recente, mas o SIGQ deve prever esta monitorização e os Relatórios de Curso devem passar a integrar a análise crítica deste pertinente programa. Há ainda mecanismos de atração de estudantes com notas de entrada superiores por promoção de mérito pela Bolsa de mérito Consuelo Vieira da Costa.

O ISAG refere que, na sequência da elaboração e análise dos planos de atividades anuais dos cursos e dos relatórios de cada ciclo de estudos, se realiza o apuramento de eventuais desvios entre o planeado e o realizado, tendo em vista a apresentação de propostas de melhoria. Contudo, a monitorização desses planos de melhoria não está formalizada no SIGQ e deviam ser parte integrante da monitorização anual dos Relatórios de Curso.

No MQ é descrito que os docentes elaboram o relatório de funcionamento da UC e o coordenador de Curso elabora semestralmente o Relatório de Monitorização das UC's e ainda o Relatório Anual de Curso. Não é claro o papel da coordenação da Área Científica na monitorização e validação ao nível do E/A, nem fica esclarecida a sua responsabilidade na descrição apresentada nos procedimentos PN02, 03 e 04. No Manual de Funções do ISAG, a intervenção do Coordenador de área nas FUC, PIA, atuação perante resultados dos Inquéritos Pedagógicos, Relatórios de UC e de Curso também não é referida.

Nos relatórios das UC é realizada uma análise sobre inscritos, avaliados, taxas de aprovação, cumprimento de programa, horas previstas e horas lecionadas. Contudo, não há informação nem respetiva análise sobre os resultados do inquérito pedagógico aos estudantes relativamente à satisfação com as UC e os docentes. Também não se apresentam propostas de melhoria e não há qualquer análise sobre seguimento de ações de anos anteriores.

No que se refere aos inquéritos, para além da baixa adesão dos estudantes, há também referencia, no RAA, à baixa adesão dos docentes, o que não é compreensível, pela obrigação das funções.

Por outro lado, é necessário formalizar a inclusão e análise crítica de informação proveniente da auscultação do estudante que esteve a estagiar, do orientador de estágio e da entidade recetora, ao nível dos relatórios de UC com perfil de estágio/projeto e, posteriormente, nos Relatórios de monitorização de Curso (de todos os níveis de ensino), assim como avaliar a componente de orientação seja de estágio ou dissertação de mestrado.

Os relatórios anuais de curso apresentam um conjunto relevante de informação, desde indicadores de procura, sucesso escolar, internacionalização, síntese dos resultados do inquérito pedagógico, indicador de empregabilidade da DGEEC, análise de resultados, SWOT e propostas de melhoria. Contudo, é fundamental que seja efetuada análise relativa ao próprio projeto learning experience aplicado ao curso e sobre a estabilidade e qualificação do corpo docente e eventuais necessidades, assim como a monitorização do grau de implementação de ações de melhoria propostas em anos anteriores. Aliás, tal como refere a instituição no RAA, é necessário o aperfeiçoamento do conteúdo dos planos de melhoria, tendo em vista assegurar que são acompanhados de metas claras e mensuráveis estabelecidas para os indicadores escolhidos. Ainda ao nível da informação reportada nos relatórios de curso, é aconselhável rever os dados reportados pois há informação que parece não ser realista (ex.: no relatório da LGE apresentam-se 71,4 % de docentes estrangeiros, incluindo docentes em mobilidade in).

Existe a maioria dos procedimentos de garantia da qualidade no âmbito do item em apreciação. A maioria da informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade. Algumas instâncias de qualidade deficiente são detetadas, mas os procedimentos de garantia da qualidade devem tornar-se mais eficazes na promoção da melhoria e a mudança. Têm que ser instalados mecanismos eficazes de acompanhamento dos planos de ação para melhoria e registados no SIGQ alguns procedimentos e mecanismos de melhoria contínua considerados mais à frente neste relatório como boas práticas.

2.2.1.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

ISAG's SIGQ includes a set of processes and procedures (PN01.00, PN02.00 and PN03.00) that ensure continuous monitoring and periodic review of courses, based on objectives aligned with the mission and institutional strategy, with the needs of the market and taking into account the preparation for active citizenship and students' personal development. These processes involve the management bodies (Technical-Scientific Council, Pedagogical Council and Board of Directors), Course Coordinators, lecturers, class delegates and sub-delegates, as well as the contributions of alumni, employers and other external partners. Highlighted is the recent formalization of the figure of the Class Delegate and Deputy Delegate, with its own regulation, whose objective is to improve the quality of teaching and the efficiency of communication between students, Course Coordinator and CP. The EEC confirmed in the documentation the active role of class delegates in presenting proposals for improvement. However, it found that although these proposals are considered by the management bodies, they are not recorded in the curricular unit (UC) and course reports and are not part of the MQ.

Students' admission, progression, recognition and certification are managed through the PN04.00 process and through a set of regulations (Administrative Regulation, Special Tender Regulation, among others) according to the law in force.

To ensure the quality of teaching/learning (E/A), there is annual planning of the academic activities of the study cycles, which considers workloads, definition of objectives, pedagogical innovation, suitability of spaces and equipment, distribution map of teaching service, preparation of the curricular unit file (FUC) and indicative programming of classes (IPC).

The AAR states that lecturers insert the FUC into the "Sigarra" platform, after consulting the Course Coordinator and the Scientific Area and after approval by the Pedagogic Council (CP) and Scientific-Technical Council (CTC).

ISAG's effort to use innovative pedagogical methodologies is relevant, focusing on practical teaching with connection to the business market, including the use of the In School Business model, the mentoring programme with alumni, the School-Hotel, and internships in companies. The Learning Experience project is a specific goal of ISAG's Strategic Plan, with indicators such as applying In School Business at all levels of education and that all UCs have at least 2 In School Business activities. Therefore, UC reports and

course reports should refer to the degree of implementation of these activities and achievement of the defined goals. In the PN01, 02 and 03 Process there is no reference to these strategies or monitoring and evaluation mechanisms.

The EEC confirmed in the meetings the current practice of integration of students, junior researchers (from the different study cycles) in carrying out applied studies and providing services performed by NIDISAG. In the AAR, ISAG also mentions that it seeks to stimulate students' entrepreneurial, business and innovative spirit. However, in reports relating to E/A, there is no clear critical analysis of the results of these student engagement goals in ID&I.

Some courses have a low completion rate, such as the case of LGE (<50%). The Institution, through CP and CTC, together with Course Coordinators, developed an active mentoring policy aimed at monitoring the functioning of each UC and the performance of each student. Results of this recent initiative are not yet reported, but the SIGQ should provide for this monitoring and Course Reports should become part of the critical analysis of this relevant programme. There are also mechanisms to attract students with higher admission grades by promoting merit through the Consuelo Vieira da Costa Merit Exchange.

ISAG states that, following preparation and analysis of the annual activity plans of the courses and the reports of each study cycle, any deviations between the plan and implementation are examined, in order to present proposals for improvement. However, monitoring of these improvement plans is not formalised in SIGQ and should be an integral part of the annual monitoring of course reports.

The MQ describes how lecturers draw up the UCs' operating report and the Course Coordinator prepares the UCs' Monitoring Report every six months and also the Annual Course Report. The role of coordination of the Scientific Area is not clear in monitoring and validation at the E/A level, nor is its responsibility clarified in the description presented in pn02, 03 and 04 procedures. In the ISAG Function Manual, the intervention of the Area Coordinator in FUC, IPCC, acting on the results of pedagogical surveys, UC and Course reports, is also not mentioned.

The UC reports contain an analysis of numbers enrolled, evaluated, pass rates, programme completion, scheduled hours and hours taught. However, there is no information or analysis of the results of the pedagogical survey for students regarding satisfaction with CUs and lecturers. Nor are there any proposals for improvement or analysis of follow-up actions from previous years.

Concerning surveys, in addition to the low participation by students, the AAR also mentions low participation by lecturers, which is difficult to understand given the obligatory nature of their functions.

In addition, it is necessary to formalize the inclusion and critical analysis of information arising from consulting student internees, the internship supervisor and the receiving entity, in reports on UCs with a work placement/project component, and later, in the Course Monitoring Reports (for all levels of teaching), as well as evaluating the orientation component whether of internship or master dissertation.

The annual course reports present a relevant set of information, including demand indicators, school success, internationalization, synthesis of the results of the pedagogical survey, an indicator of the employability of DGEEC, results analysis, SWOT and proposals for improvement. However, an analysis must be carried out on the learning experience project itself applied to the course and on the stability and qualification of teaching staff and possible needs, as well as monitoring the degree of implementation of improvement actions proposed in previous years. Moreover, as the institution points out in the AAR, it is necessary to improve the content of the improvement plans, to ensure they are accompanied by clear and measurable targets set for the indicators chosen. Also regarding the information reported in course reports, it is advisable to review the data reported because some information appears not to be realistic (e.g. in the LGE report there are 71.4 % of foreign teachers, including teachers in mobility in).

Most quality assurance procedures exist in relation to the item under consideration. Most of the information collected is used as a tool for quality management and improvement. Some instances of poor quality are found, but quality assurance procedures should become more effective in promoting improvement and change. Effective mechanisms for monitoring action plans for improvement must be established and the SIGQ must record some procedures and mechanisms for continuous improvement considered further on in this report as good practices.

2.2.2.1 Na investigação e desenvolvimento / Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Parcial

2.2.2.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O PE 2017-2020 aponta 7 objetivos para o eixo estratégico da investigação aplicada, dividindo estes objetivos em dois campos que, embora complementares, se revelam de difícil compatibilização numa instituição de tão reduzida dimensão e número de docentes. Por um lado, apresenta objetivos na área da investigação fundamental, onde se destaca a publicação de artigos em periódicos científicos internacionais indexados, submissão de uma candidatura à FCT, apoio à indexação de uma revista científica própria e a organização de uma conferência científica internacional. Por outro, aponta medidas de investigação aplicada como o desenvolvimento de um projeto de laboratório experimental, diversificar a tipologia de estudos aplicados e desenvolver a marca de uma conferência profissional.

Para apoiar esta atividade dispõe de uma estrutura de referência da investigação que é o Núcleo de Investigação do ISAG(NIDISAG). Este Núcleo é igualmente responsável pela promoção do envolvimento com a comunidade nacional e internacional, pela aposta na mobilidade do corpo docente e pelo estímulo do espírito empresarial e inovador dos estudantes. Edita ainda uma revista académica de open access – European Journal of Applied Business and Management (EJABM).

A direção do Núcleo centra-se no Coordenador Científico e no Conselho Geral constituído pela totalidade dos membros do Núcleo. Esta estrutura assegura mecanismos de institucionalização e gestão da investigação, sendo apoiada, ao nível técnico e logístico, por um colaborador recentemente contratado. Necessário seria reforçar este serviço de

apoio, nomeadamente, na área da identificação e captação de projetos e de financiamento.

Os resultados da atividade são registados no relatório anual do NIDISAG e no relatório da própria instituição. Estes são divulgados no website institucional, que pela sua natureza e desfasamento temporal, são insuficientes para divulgar a investigação. É por isso recomendável a divulgação da produção científica em repositório aberto. Afirma-se existir um aumento das atividades, do número de artigos científicos e da presença de investigadores em eventos académicos de referência a nível nacional e internacional. A CAE não conseguiu obter informação sobre os resultados dos anos anteriores para confirmar o progresso institucional afirmado. Apresenta uma listagem de investigadores, mas não os distingue, nem pela ligação ao Núcleo nem pela qualidade do trabalho realizado. Muitos dos investigadores não tem o CV disponível para consulta pública.

É certo que o ISAG dispõe de um Regulamento do Sistema de Incentivos de Apoio à Investigação, no entanto, este sistema de incentivos, de acordo com o seu artigo 3º, aplica-se apenas aos investigadores efetivos e à sua participação em conferências, seminários, congressos, workshops e reuniões científicas, que correspondem a atividades intermédias. Esta opção traduz-se numa subavaliação dos resultados da atividade de investigação, propriamente ditos, que são os artigos publicados, relatórios técnicos, orientações científicas concluídas e a participação em projetos. A CAE recomenda a revisão deste regulamento no sentido de contemplar, nomeadamente, a definição de parâmetros como seja a atribuição de prémios de investigação pelos resultados, o reconhecimento do mérito científico dos docentes mais produtivos e considerar este fator de forma mais clara na distribuição do serviço docente.

No que diz respeito à articulação entre o ensino e a investigação, designadamente no que se refere ao contacto dos estudantes com atividades de investigação, o RAA faz referência à participação dos estudantes em eventos científicos juntamente com docentes através da apresentação de artigos. A CAE pode constatar que estudantes integram equipas de investigação aplicada, nomeadamente, colaborando na realização de ações no terreno.

Em síntese, pode dizer-se que é fundamental a definição e implementação de uma política estrutural para a investigação orientada e de desenvolvimento profissional de alto nível, o reforço do serviço de apoio à investigação e aos investigadores, assim como, a revisão para uma maior adequação do Regulamento do Sistema de Incentivos de Apoio à Investigação.

A CAE reconhece que existem procedimentos de monitorização e desenvolvimento de recursos, mas seria fundamental implementar processos de avaliação e melhoria dos resultados e de valorização do conhecimento de forma articulada para garantir a melhoria da qualidade da investigação.

2.2.2.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

PE 2017-2020 indicates 7 objectives for the strategic axis of applied research, dividing these objectives into two fields which, although complementary, prove to be difficult to reconcile in an institution of such a small size and number of teachers. Firstly, it presents objectives in the area of fundamental research, highlighting the publication of articles in indexed international scientific journals, submission of an application to FCT, support for the indexation of its scientific journal and the organization of an international scientific conference. Secondly, it points out applied research measures such as the development of an experimental laboratory project, diversifies the typology of applied studies and develops the brand of a professional conference.

To support this activity, it has a framework for referencing research which is the ISAG Research Centre (NIDISAG). This Nucleus is also responsible for promoting involvement with the national and international community, encouraging lecturer mobility and stimulating students' entrepreneurial and innovative spirit. It also publishes an open access academic journal – European Journal of Applied Business and Management (EJABM).

Management of the Nucleus focuses on the Scientific Coordinator, who is at the same time the Director-General of the Institution and chairs an Executive Committee composed of 6 more members, of whom one is appointed Executive Coordinator. This Nucleus also has the General Council consisting of all members of the Nucleus. This structure ensures mechanisms for institutionalization and research management, being supported, at the technical and logistical level, by a recently hired employee. It would be necessary to strengthen this support service, in particular in the area of project identification and funding.

Activity results are recorded in NIDISAG's annual report and the institution's report. These are published on the institutional website, which by its nature and delay, are insufficient to disseminate research. The dissemination of scientific production is therefore recommended in an open repository.

There is an increase in activities, the number of scientific articles and the presence of researchers at academic events of reference nationally and internationally. The EEC was unable to obtain information about the results of previous years to confirm the institutional progress stated. It presents a list of researchers but does not distinguish them by the connection to the Nucleus or by the quality of the work performed. Many researchers do not have their CV available for public consultation.

Indeed, ISAG has a Regulation of the Research Support Incentive System, but this incentive system, according to Article 3, applies only to permanent researchers and their participation in conferences, seminars, workshops and scientific meetings, which correspond to intermediate activities. This option means under-evaluation of the results of research activity itself, which are published articles, technical reports, completed scientific guidelines and participation in projects. The EEC recommends reviewing this Regulation to include, inter alia, the definition of parameters such as the attribution of awards for the results of research, recognition of the scientific merit of the most productive lecturers and clearer consideration of this factor in the distribution of teaching service.

Concerning the articulation between teaching and research, in particular students' contact with research activities, the AAR refers to students' participation in scientific events together with lecturers through the presentation of articles. The EEC could see that students are part of applied research teams, including collaboration in carrying out actions on the ground.

In summary, it can be said that it is essential to define and implement a structural policy for targeted research and high-level professional development, to strengthen the support service for research and researchers, and a review aiming for greater adequacy of the Regulation of the Research Support Incentives System.

The EEC recognizes that there are procedures for monitoring and resource development, but it would be essential to implement processes to evaluate and improve results and value knowledge in an articulated way to ensure improved quality of research.

2.2.3.1 Na colaboração interinstitucional e com a comunidade

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:

No RAA pode ler-se que 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”, sendo que o processo PN07.00 define de uma forma clara os procedimentos a serem seguidos na implementação desta política.

Esta colaboração interinstitucional e com a comunidade é da responsabilidade do Career Office no que diz respeito aos protocolos de estágio e empregabilidade e do NIDISAG nas outras parcerias, nomeadamente, com o objetivo de investigação aplicada e/ou de prestação de serviços.

É ainda afirmado que “Os docentes, funcionários e estudantes participam em projetos de responsabilidade social para a prática de exercício físico (corridas e caminhadas), recolha de livros, roupas e alimentos, acesso a atividades culturais (teatro, música, entre outros), etc”, estando estas atividades interligadas com o E/A.

O Career Office e o NIDISAG além da promoção também asseguram a monitorização e avaliação desta colaboração interinstitucional e com a comunidade. Neste sentido elaboram anualmente o plano e o relatório de atividades.

Ao nível dos estágios, o Career Office monitoriza e avalia toda a atividade, desde a solicitação por parte da instituição e/ou das empresas até à realização e conclusão do estágio. Neste processo estão sempre envolvidas as empresas, os orientadores e os próprios estudantes, sendo no final elaborado o relatório de estágio que é presente ao CTC.

De igual modo, os designados “protocolos comerciais” realizados com “empresas, associações, escolas profissionais e secundárias”, são monitorizados pelo Career Office e 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).

No Núcleo de Investigação, são realizados protocolos, que requerem a aprovação prévia do Conselho de Direção, para a realização de estudos aplicados. Estes estudos vão desde a notoriedade das marcas e/ou de atividades específicas e do seu impacto económico, até à caracterização sociodemográfica dos seus públicos. Pretende-se com estas atividades gerar receita própria, assim como, obter dados que permitam realizar investigação aplicada. De salientar o forte envolvimento dos estudantes nestas atividades.

A CAE teve a oportunidade de confirmar na reunião com os interlocutores da comunidade que há projetos interinstitucionais de ensino, investigação, mobilidade e de voluntariado. Estes representantes das partes interessadas externas revelaram que o ISAG apresenta respostas rápidas aos desafios que lhe apresentam e que a instituição faz o acompanhamento muito próximo do desenvolvimento dos projetos através de contatos pessoais ou de reuniões entre os representantes da escola e a entidade externa. A CAE também tomou conhecimento da sua satisfação e notou que estes reconhecem a relevância da instituição. De realçar o envolvimento da rede alumni (em fase de formalização) na promoção de oportunidades de parcerias e projetos.

Em síntese, existem mecanismos para promover, avaliar e melhorar a colaboração interinstitucional e com a comunidade, necessário será aprofundar e reforçar esses mecanismos, nomeadamente, no que diz respeito ao alargamento da rede de prestação de serviços ao exterior e consequente obtenção de receitas, assim como, à interface destes serviços com a atividade de investigação aplicada. De igual modo será fundamental a criação formal da estrutura “rede alumni” e a monitorização do percurso dos ex-alunos na sua inserção no mercado de trabalho e desenvolvimento profissional.

2.2.3.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The AAR states that ISAG “has defined a policy of great openness and practices with the surrounding community and its institutions, valuing contacts and links to national and international entities to maintain contacts and connection with creation and sharing of value”, and the PN07.00 process clearly defines the procedures to be followed in implementing this policy.

This inter-institutional and community collaboration is the responsibility of the Career Office concerning internship and employability protocols and NIDISAG in other partnerships, in particular with the objective of applied research and/or service provision.

It is also stated that “Lecturers, staff and students participate in social responsibility projects for physical exercise (races and walks), collection of books, clothing and food, access to cultural activities (theatre, music, among others), etc.”, and these activities are intertwined with E/A.

Besides promotion, the Career Office and NIDISAG also ensure monitoring and evaluation of this inter-institutional and community collaboration, and they draw up the annual plan and activity report.

Regarding work placements, the career office monitors and evaluates all activity, from the request by the institution and/or companies to the carrying out and completion of the internship. In this process, companies, supervisors and students themselves are always involved, and in the end, the internship report is presented to CTC.

Similarly, the so-called “commercial protocols” established with “companies, associations, professional and secondary schools”, are monitored by the Career Office and are

signed and evaluated by the Executive Training Office (in the context of non-graduate training) and the Communication and Marketing Office (within the scope of graduate training).

In the Research Centre, there are protocols requiring the prior approval of the Board of Directors, to carry out applied studies. These studies range from the fame of specific brands and/or activities and their economic impact to the socio-demographic characterization of their audiences. It is intended that these activities should generate their own revenue, as well as provide data to allow applied research to be carried out. The strong involvement of students in these activities should be noted.

The EEC had the opportunity to confirm in the meeting with community interlocutors that there are inter-institutional projects of teaching, research, mobility and volunteering. These representatives of external stakeholders revealed that ISAG presents quick responses to the challenges they present to it and that the institution closely monitors the development of projects through personal contacts or meetings between school representatives and the external entity. The EEC also became aware of their satisfaction and noted that they recognize the relevance of the institution. The involvement of the alumni network (in the formalization phase) in promoting opportunities for partnerships and projects is highlighted.

In short, there are mechanisms for promoting, assessing and improving inter-institutional and community collaboration, but it will be necessary to deepen and strengthen these mechanisms, in particular by extending the service provision network outside with the consequent revenue received, as well as developing the interface between these services and applied research activity. Similarly, it will be essential to formally create the "alumni network" structure and monitor the path of former students in their insertion in the labour market and professional development.

2.2.4.1 Nas políticas de gestão do pessoal

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Parcial

2.2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O PE 2017-2020 afirma a vontade de adequar os recursos humanos (docentes e não docentes) às exigências de uma Business School e apresenta como ações a realizar a definição de planos de formação e a aquisição de um Sistema Integrado de Recursos Humanos (RH).

A gestão do pessoal está enquadrada no processo PS03-Gestão de Recursos Humanos que inclui as fases de recrutamento, acolhimento e integração, avaliação de desempenho, formação e gestão administrativa de recursos humanos.

O RAA menciona que há uma política de recrutamento clara, transparente e justa do pessoal docente e não-docente. Todavia, na fase de conclusão do processo PS03 apenas se prevê a informação por email de todos os candidatos. Não está, por isso, prevista nenhuma fase de audiência dos interessados.

Na fase de acolhimento é fornecido aos novos elementos o manual de acolhimento, o manual de funções e é dada formação no sistema de informação integrado NÓLADGE.

A estrutura de apoio à gestão de pessoal é o Serviço de Recursos Humanos que elabora um plano e relatório de atividades anual. Todavia, a CAE não encontrou relação entre os objetivos do PA e a síntese do RA, onde se conclui que o primeiro foi cumprido nas funções que estavam definidas. Regista-se incoerência desta conclusão com os resultados apresentados uma vez que cerca de 50% das atividades previstas não foram realizadas. Além disso, o relatório não apresenta a reflexão crítica sobre a não concretização de objetivos, não realiza uma análise de pontos fortes e de pontos fracos que fundamentem o plano de melhorias para o ano seguinte.

O sistema de gestão integra um Manual de Funções que define, para cada função, a descrição do conteúdo funcional, competências e requisitos da função. Neste documento é notória a ausência do perfil de técnicos da área das tecnologias de informação e documentação (TIC).

Existem regulamentos de avaliação do desempenho do pessoal docente (RADD) e do pessoal não-docente que descrevem de forma rigorosa todas as fases do processo e a intervenção das diferentes partes interessadas.

O RADD foi publicado em julho de 2018 e prevê uma avaliação trienal. Não está por isso ainda concluído o ciclo de avaliação completo, condição essencial para avaliar a sua capacidade para promover a melhoria e a mudança. Todavia, ficou claro que há divergências significativas entre as metas definidas no PE e a valorização das atividades estabelecidas no RADD, sendo que as primeiras são claramente menos ambiciosas do que as segundas.

Por outro lado, pelo confronto entre a lista do corpo docente apresentada no Relatório de Autoavaliação Institucional, com a equipa apresentada no website institucional no dia anterior à visita e a lista entregue como evidência, a CAE pode concluir que houve uma alteração na composição do corpo docente de cerca de 50%. O relatório do serviço de recursos humanos de 2018 revela uma situação semelhante na composição da equipa não docente com a entrada de 17 novos elementos e a saída de 10.

Este ponto foi aliás objeto de discussão nas reuniões, onde a CAE foi informada sobre ideias e medidas já tomadas e a tomar no sentido de reduzir o impacto desta situação, que constitui um forte condicionante à implementação da política da qualidade e à assimilação da cultura da qualidade.

Embora reconheça o esforço da instituição para reter os seus talentos através de um sistema de incentivos, a CAE considera que só com a implementação de mecanismos mais robustos de promoção e de reconhecimento do mérito pessoal e de oferta de oportunidades de desenvolvimento de carreiras profissionais é possível superar esta forte condicionante da eficácia do SIGQ.

2.2.4.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

PE 2017-2020 affirms the desire to adapt human resources (teaching and non-teaching staff) to the requirements of a Business School and presents as actions to carry out the definition of training plans and acquisition of an Integrated Human Resources System (HR).

Personnel management is framed in the PS03-Human Resource Management process, which includes the recruitment, reception and integration phases, performance evaluation, training and administrative management of human resources.

The AAR mentions that there is a clear, transparent and fair recruitment policy of teaching and non-teaching staff. However, on conclusion of the PS03 process, information will only be provided to all candidates by e-mail. Therefore, no period of consultation with the interested parties is foreseen.

In the reception phase, new elements are provided with the welcome manual, the function manual and training is given in the integrated information system NÓLADGE.

The staff management support structure is the Human Resources Service, which develops an annual activity plan and report. However, the EEC found no relationship between PA objectives and the AAR summary, where it is concluded that the former were fulfilled in the functions defined. There is inconsistency between this conclusion and the results presented, since around 50% of the activities envisaged were not carried out. Moreover, the report does not present a critical reflection on non-achievement of objectives and does not carry out an analysis of strengths and weaknesses on which to base the improvement plan for the following year.

The management system includes a Function Manual that defines, for each function, the description of functional content, competencies and function requirements. In this document, the absence of the profile of specialists in the area of information and documentation technologies (ICT) is noted.

There are regulations for assessing the performance of teaching staff (RADD) and non-teaching staff, which accurately describe all stages of the process and the intervention of the different stakeholders.

The RADD was published in July 2018 and triennial evaluation is foreseen. The evaluation cycle is therefore not yet completed, an essential condition for assessing its ability to promote improvement and change. However, it was clear that there are significant divergences between the targets set out in the EP and the appreciation of the activities established in the RADD, with the former being clearly less ambitious than the latter.

Comparing the list of teaching staff presented in the Institutional Self-Assessment Report with the team presented on the institutional website the day before the visit and the list handed over as evidence, the EEC can conclude that there was a change in the composition of the faculty of about 50%. The 2018 human resources service report reveals a similar situation in the composition of the non-teaching team with the entry of 17 new elements and the departure of 10.

This point was also discussed at the meetings, where the EEC was informed about ideas and measures already taken and to be taken to reduce the impact of this situation, which has a major effect on implementation of the quality policy and assimilation of a culture of quality.

While acknowledging the institution's effort to retain its talents through an incentive system, the EEC considers that only by implementing more robust mechanisms to promote and recognise personal merit and offer career development opportunities will it be possible to overcome this major weakness for the effectiveness of SIGQ.

2.2.5.1 Nos Serviços de Apoio

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Parcial

2.2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

No Portal do ISAG são apresentados os Serviços de Apoio.

O regulamento Administrativo 2018/19, para além destes serviços, apresentados com uma organização hierárquica diferente, indica também o Gabinete de Formação Executiva. Já no RAA se faz referência aos Serviços Escola-Hotel. O organograma apresentado no MQ (março 2019) faz referência a outros Serviços com é o caso dos serviços de Manutenção/Serviços Técnicos, e com diferente apresentação hierárquica do apresentado no Portal ISAG e no Regulamento Administrativo. Por exemplo, no MQ os Serviços Pedagógicos aparecem independentes dos Serviços Académicos, mas no Portal são um sub-serviço dos Serviços Académicos. No Manual de Funções ISAG (jan. 2019) o organograma apresentado também apresenta outra estrutura. Já o Gabinete de Gestão da Qualidade e Avaliação não aparece como Serviço nem no RAA nem no Sub-Portal. É fundamental esclarecer a estrutura organizacional e uniformizar a sua apresentação nos diversos documentos institucionais.

Houve nos últimos anos um relevante investimento em novas instalações, por parte do ISAG, o que permite disponibilizar uma variedade de recursos de apoio, incluindo o Escola-Hotel, biblioteca e TIC aplicadas ao E/A. A utilização de plataformas informáticas é promovida, incluindo o e-learning, atividades b-learning e software específicos das áreas científicas, o que contribui também para responder a necessidades de grupos específicos, como sejam os estudantes em tempo parcial ou empregados. Ao nível da Biblioteca a instituição identificou a necessidade de melhorar o processo de pesquisa, tendo implementado um novo já em julho de 2019. Todavia é necessário continuar a melhorar a atualização online do acervo bibliográfico.

As instalações estão devidamente preparadas para o acolhimento de alunos portadores de deficiências. Contudo, não se encontram outras referências a apoios orientados para ENEE, nem se identificou um regulamento associado. Está ainda previsto, até 2020, passar a oferecer um serviço de psicologia para alunos e colaboradores.

O processo PS05 "Recurso Materiais e Serviços" tem como objetivo assegurar a operacionalidade de edifícios, equipamentos e infraestruturas, garantindo a disponibilidade de recursos adequados à atividade. É fundamental considerar no âmbito deste processo o cumprimento da legislação aplicável relativa às questões de segurança incluindo a preparação e revisão de Medidas de Autoproteção.

No âmbito do processo de autoavaliação do ISAG, em 2019 foi implementado um inquérito de satisfação dirigido aos estudantes e professores para identificar oportunidades de melhoria e eventuais não conformidades, relativamente ao desempenho dos diversos serviços e à qualidade das instalações e recursos físicos disponibilizados. O ISAG deve

analisar o interesse de auscultar outras partes interessadas, incluindo funcionários não docentes, diplomados e empresas, que também usufruem de determinados serviços de apoio e das instalações. Deve incluir no SIGQ serviços ainda não considerados, como sejam os serviços de alimentação (snack-bar com funcionamento noturno, restaurante equipado com cozinha industrial) e alojamento (Escola-Hotel).

O Career office engloba o Job Market e o Gabinete de Estágios e gere o LinkedIn e o Portal de Emprego do ISAG, sendo relevante o número de alumni inscritos atualmente nessas plataformas e de novos protocolos que anualmente se fazem com empresas. Tal como assumido pela instituição, é preciso que o SIGQ preveja um mecanismo de gestão desses protocolos com as empresas e capacidade para promover mecanismos de controlo e supervisão na atribuição dos locais de estágio.

Os planos de atividades descrevem objetivos e ações a desenvolver, mas não incluem as metas (ex. o plano de atividades do Career Office, apesar de indicar metas operacionais, o que descreve são mais objetivos a concretizar do que metas assentes em indicadores de desempenho, alguns deles até definidos no PE e no Quadro de Bordo mas que ainda não são analisados nos relatórios).

Os relatórios de atividades dos Serviços, merecem mais análise crítica e a integração dos resultados da auscultação aos utilizadores, incluindo sugestões, reclamações e inquéritos de satisfação.

Tal como a instituição refere no RAA, é necessário o aperfeiçoamento do conteúdo dos planos de melhoria, tendo em vista assegurar que são acompanhados de metas claras e mensuráveis estabelecidas para os indicadores escolhidos.

2.2.5.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The Support Services are presented on the ISAG Portal.

The Administrative Regulation 2018/19, in addition to these services, presented with a different hierarchical organization, also indicates the Executive Training Office. Reference is made in the AAR to the School-Hotel services. The organization chart presented in the MQ (March 2019) refers to other services such as the case of Maintenance/Technical Services, with a different hierarchical presentation from that presented in the ISAG Portal and the Administrative Regulation. For example, in the MQ Pedagogical Services appear independent of academic services, but on the Portal they are a sub-service of academic services. In the ISAG Function Manual (Jan. 2019) the organization chart presented also has another structure. The Quality Management and Evaluation Office do not appear as a Service either in the AAR or in the Sub-Portal. It is essential to clarify the organizational structure and standardize its presentation in the various institutional documents.

In recent years ISAG has made significant investment in new facilities, which makes it possible to provide a variety of support resources, including the School-Hotel, library and ICT applied to E/A. The use of computer platforms is promoted, including e-learning, b-learning activities and software specific to the scientific areas, which also contributes to meeting the needs of specific groups, such as part-time students or employees. Concerning the library, the institution identified the need to improve the research process, having implemented a new one in July 2019. However, it is necessary to continue to improve the online updating of the bibliographic collection. The facilities are properly adapted for students with disabilities. However, there are no other references to ENEE-oriented support, nor was an associated regulation identified. It is also planned, by 2020, to offer a psychology service to students and collaborators.

The PS05 process "Material resource and services" aims to ensure the operational status of buildings, equipment and infrastructure, ensuring the availability of resources appropriate to the activity. It is essential to consider in this process compliance with the applicable legislation on safety issues including the preparation and review of Self-Protection Measures.

As part of the ISAG self-assessment process, a satisfaction survey for students and lecturers was implemented in 2019 to identify opportunities for improvement and possible non-compliance in the performance of the various services and the quality of the facilities and physical resources provided. ISAG should examine the relevance of consulting other stakeholders, including non-teaching staff, graduates and companies, who also make use of certain support services and facilities. The SIGQ should include services not yet considered, such as catering services (snack bar operating at night, restaurant equipped with an industrial kitchen) and accommodation (School-Hotel).

The Career Office includes the Job Market and the Internship Office and manages LinkedIn and ISAG's Employment Portal. A relevant number of alumni are currently enrolled on these platforms and new protocols are formed annually with companies. As assumed by the institution, SIGQ needs to provide a mechanism to manage these protocols with businesses with the ability to promote control and supervisory mechanisms in the allocation of traineeships.

Activity plans describe objectives and actions to be developed but do not include goals (e.g. the Career Office activity plan, despite indicating operational goals, what it describes are more objectives to achieve than goals based on performance indicators, some of them even defined in the EP and the dashboard but not yet analysed in the reports).

The Services activity reports warrant more critical analysis and integration of the results of consulting users, including suggestions, complaints and satisfaction surveys.

As the institution states in the AAR, it is necessary to improve the content of the improvement plans, to ensure that they are accompanied by clear and measurable targets set for the indicators chosen.

2.2.6.1 Na internacionalização

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substantial

2.2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A internacionalização é um dos oito eixos do atual Plano Estratégico do ISAG, com objetivos, ações e indicadores de conformidade estabelecidos no próprio plano. Segundo a RAA, a internacionalização do ensino e da investigação é uma prioridade do plano estratégico 2017-2020, articulada e monitorizada nos planos de atividades e objetivos de desempenho dos funcionários envolvidos na promoção da internacionalização. O Gabinete de Relações Internacionais (GRI) é responsável pela coordenação e apoio administrativo de todos os aspetos relacionados com a promoção, implementação, monitorização e melhoria da internacionalização. O processo PN08.00 – “Internacionalização” estabelece as atividades, os responsáveis e os documentos e registos envolvidos no processo sob a responsabilidade do GRI. Como instrumentos de apoio à internacionalização o ISAG inclui na oferta de formação um Curso Técnico Profissional Superior de "Gestão e Comércio Internacional", um curso de português para estudantes internacionais e incentiva a criação de cursos de ensino a distância. O relatório de atividades inclui uma lista de 71 instituições europeias de ensino superior e 54 não europeias com as quais mantém acordos de mobilidade, bem como uma relação de 101 protocolos com empresas europeias e 4 empresas não europeias. O ISAG apresentou quatro candidaturas no âmbito do projeto Erasmus e obteve a aprovação de três com um financiamento total de cerca de 668.000 euros. A quarta candidatura está em lista de espera por restrições orçamentais. O Plano de Atividades regista uma série de ações para promover a internacionalização e o Relatório de Atividades da GRI para o ano letivo de 2018-19 refere que 15 estudantes e 17 docentes estiveram envolvidos em programas de mobilidade out e que receberam 87 estudantes e 32 envolvidos em atividades incoming e outras relacionadas com a internacionalização. No website institucional está disponível informação sobre os programas de intercâmbio com a lista de bolsas oferecidas e os critérios de seleção. Entre as atividades para promover a internacionalização, organiza atividades como "Welcome Day Erasmus Students", "Café Língua" ou "International Week". O ISAG aplica inquéritos de avaliação aos estudantes Erasmus que recebe e aos que saem e que constitui um dos indicadores do Relatório de Curso Anual elaborado pelo coordenador do curso. A internacionalização da instituição é analisada no relatório de atividades da Instituição elaborado pelo GGQA, que descreve a internacionalização da instituição e a assistência aos estudantes estrangeiros. De qualquer forma, é necessária uma recolha mais precisa dos dados, indicando o período de mobilidade de cada docente e estudante, para facilitar o acompanhamento e a implementação das ações de melhoria. Também é preciso observar que na internacionalização da investigação ainda não há resultados tangíveis quer ao nível de parcerias, projetos conjuntos ou de publicação de artigos com autores estrangeiros.

2.2.6.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

Internationalization is one of eight axes of the current ISAG Strategic Plan, with objectives, actions and compliance indicators established in the plan itself. According to the AAR, the internationalization of teaching and research is a priority in the 2017-2020 strategic plan, articulated and monitored in the activity plans and performance objectives of employees involved in promoting internationalization. The International Relations Office (GRI) is responsible for coordinating and administrative support of all aspects related to the promotion, implementation, monitoring and improvement of internationalisation. The PN08.00 – "Internationalization" process establishes the activities, those responsible, and documents and records involved in the process coming under the responsibility of the GRI. As instruments to support internationalization, ISAG includes in the training supply a Higher Professional Technical Course in "Management and International Trade", a Portuguese course for international students and encourages the creation of distance learning courses. The activity report includes a list of 71 European higher education institutions and 54 non-European institutions with which it maintains mobility agreements, as well as a list of 101 protocols with European companies and 4 non-European companies. ISAG submitted four applications under the Erasmus project and obtained the approval of three with total funding of around EUR 668,000. The fourth application is on a waiting list due to budgetary constraints. The Activity Plan takes note of a series of actions to promote internationalization, and the GRI Activity Report for the academic year 2018-19 states that 15 students and 17 lecturers were involved in outward mobility programmes, with 87 students and 32 lecturers being involved in incoming activities and others related to internationalization. Information on exchange programmes with the list of scholarships offered and selection criteria are available on the institutional website. Among the activities to promote internationalization, it organises the "Erasmus Students Welcome Day", "Café Língua" and the "International Week". ISAG applies evaluation surveys to incoming and outgoing Erasmus students, these being one of the indicators of the Annual Course Report drawn up by the course coordinator. The institution's internationalization is analyzed in the institution's activity report prepared by GGQA, which describes that internationalization and the assistance given to foreign students. In any case, more accurate collection of data is required, indicating each lecturer and student's period of mobility, to facilitate the monitoring and implementation of improvement actions. It should also be noted that in the internationalization of research there are still no tangible results regarding partnerships, joint projects or publication of articles with foreign authors.

2.3. Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição

2.3.1 Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O processo PG01.00-“Gestão Estratégica” concentra a responsabilidade no Conselho de Direção (CD) e define a colaboração dos diferentes órgãos e serviços e o envolvimento direto da Entidade Instituidora (EI) em questões de Orçamento e na definição da Missão, Visão, Valores e Política de Qualidade.

O processo PG02.00-“Sistema de Gestão da Qualidade” concentra no GGQA a responsabilidade de colaboração com o CD e a intervenção dos órgãos e serviços relacionados com cada procedimento do SIGQ.

O CD elabora o Plano Anual de Atividades, onde define as ações a serem implementadas, levando em consideração os planos de atividades de cada órgão e serviço e os pareceres do CP e do CTC na análise das ações realizadas e na avaliação da sua eficácia. Esses relatórios são a base para a realização do Relatório Anual do ISAG e do Relatório Anual de Autoavaliação do SIGQ.

Os planos e relatórios de atividades são as principais ferramentas de monitorização e melhoria do ISAG.

As ações são analisadas nas reuniões mensais do CD para orientação da estratégia e das ações ligadas à estrutura da Instituição, nas Reuniões do Conselho de Administração com a “Entidade Instituidora” e nas reuniões mensais do Conselho de Administração com os Coordenadores de Curso.

A participação dos estudantes é realizada através da sua participação no Conselho Pedagógico, Associação de Estudantes, Delegados e Subdelegados de turma e na resposta aos diversos inquéritos do SIGQ.

Os coordenadores do curso promovem reuniões com os estudantes para ouvir a sua opinião. Também são aplicados inquéritos online para conhecer o grau de satisfação dos estudantes com os docentes e as UC. Todavia esta informação sobre cada uma das UC não é incorporada e analisada nos relatórios das UC nem dos cursos.

Durante a visita a CAE pode constatar o compromisso dos órgãos de governo com a melhoria da qualidade e que as atividades do SIGQ têm uma grande dependência da direção, aspeto que pode dificultar o envolvimento das restantes partes interessadas e a disseminação da cultura da qualidade. Se a esta situação se juntar alguns objetivos difíceis de alcançar para muitos docentes, como por exemplo na vertente de investigação, pode provocar algum desânimo, frustração e desmotivação, que é agravada pela limitada estabilidade desse corpo docente. É preciso que as metas estabelecidas sejam realistas e que levem em consideração a situação de partida da instituição e dos seus diferentes atores. Isso só se consegue através do envolvimento das diferentes partes interessadas na fixação de metas e nas atividades do SIGQ.

2.3.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The PG01.00-“Strategic Management” process focuses responsibility on the Board of Directors (CD) and defines the collaboration of the different bodies and services and the direct involvement of the Instituting Entity (EI) in Budget issues and the definition of the Mission, Vision, Values and Quality Policy.

The PG02.00-“Quality Management System” process concentrates on GGQA the responsibility for collaboration with the CD and the intervention of organs and services related to each SIGQ procedure.

The CD prepares the Annual Activity Plan, where it defines the actions to be implemented, taking into account the activity plans of each body and service and the opinions of the CP and CTC in analysis of the actions performed and in evaluation of their effectiveness. These reports are the basis for drawing up the ISAG Annual Report and the SIGQ Annual Self-Assessment Report.

Activity plans and reports are the main tools for monitoring and improving ISAG.

The actions are analyzed in the monthly meetings of the CD to guide the strategy and actions related to the institution's structure, at the Meetings of the Board of Directors with the “Instituting Entity” and in the monthly meetings of the Board of Directors with Course Coordinators.

Students’ participation is through their involvement in the Pedagogical Council, Student Association, Class Delegates and Sub-delegates and in responding to various SIGQ surveys.

Course coordinators promote meetings with students to listen to their opinion. Online surveys are also applied to learn about the degree of student satisfaction with lecturers and UCs. However, this information about each of the UCs is not incorporated and analysed in the UC or course reports.

During the visit, the EEE confirmed the commitment of government organs to improving quality and that SIGQ activities depend greatly on management, an aspect that can hinder the involvement of other stakeholders and the dissemination of a culture of quality. This situation, together with some objectives which are difficult to achieve for many lecturers, such as in the research aspect, can cause some discouragement, frustration and demotivation, which is aggravated by the limited stability of this faculty. The goals established must be realistic and take into account the starting situation of the institution and its different actors. This is achieved only through the involvement of different stakeholders in setting goals and SIGQ activities.

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

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

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O RAA refere que as partes interessadas, internas e externas, participam nos processos de garantia da qualidade, através dos diversos órgãos que integram, mas também nos processos de auscultação que a instituição promove. Sendo 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.

Os estudantes, para além da auscultação regular, através de questionários e da sua participação nos órgãos da Instituição, participam em reuniões com o Coordenador de curso. No RAA é referido que estes podem ainda registar sugestões e reclamações ao Provedor do estudante e aos restantes órgãos de gestão através de requerimentos e dos endereços de correio eletrónico disponíveis no sistema NÓLADGE. No entanto, durante a visita foi possível confirmar que este processo é muito recente, apenas registou poucas reclamações e uma sugestão, por isso a CAE considera que não há registo sistemático e o seguimento destes processos.

No RAA é referido que os docentes participam através da sua relação funcional com o CP e CTC, bem como através de relatórios de funcionamento e monitorização das UC e de autoavaliação dos ciclos de estudos. Também são auscultados através de inquéritos e participam como coordenadores de curso e nas atividades de investigação.

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. Também participam nas reuniões de coordenação dos serviços e na elaboração dos relatórios das suas áreas de atividade.

Relativamente à participação de entidades externas no processo de garantia da qualidade, o RAA refere que a consulta aos interlocutores externos, como as organizações profissionais, os diplomados, os empregadores, os parceiros institucionais e as individualidades com relevância no meio profissional é feita através de inquéritos. Também colaboram em projetos e parcerias e na monitorização destas atividades em reuniões com os docentes e na apreciação de relatórios de estágio. No entanto durante a visita foi possível verificar que a taxa de resposta se situa na ordem dos 5%. O número de utilizadores/seguidores ativos no Portal ISAG e nas diversas redes sociais pode ser também um possível indicador de participação, tal como já se faz com o Portal de Emprego.

Pode concluir-se que, no que se refere à participação das partes interessadas (internas e externas), existe participação aos vários níveis e pelos diferentes atores, mas que a participação formal, incluindo a realizada através de resposta a inquéritos é baixa, o que compromete a absorção de uma cultura da qualidade sem reservas.

Em síntese, ainda que estejam contemplados ao nível do MQ os procedimentos de apoio e monitorização da participação das partes interessadas internas e externas, a CAE recomenda uma real implementação desses processos com a brevidade possível, reforçando a disponibilização da informação relevante, fidedigna, imparcial e atualizada para as partes interessadas, aos diversos níveis das estruturas e dos órgãos de gestão do ISAG, com particular atenção ao esforço para aumentar a taxa de resposta aos inquéritos.

2.4.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The AAR states that internal and external stakeholders participate in quality assurance processes, through the various bodies involved, but also through the consultancy processes promoted by the institution. Active participation by the academic community and other stakeholders lies in the processes of analysis, discussion, reflection and debate on the performance achieved and the prospects for continuous improvement of the educational supply, scientific and research capacities, and internationalization processes.

In addition to regular consultation, through questionnaires and participation in the institution's organs, students participate in meetings with the Course Coordinator. The AAR states that they can also record suggestions and complaints with the Student Ombudsman and other management bodies through requests and email addresses available in the NÓLADGE system. However, during the visit it was possible to confirm that this process is very recent, with only a few complaints and one suggestion, so EEC considers that there is no systematic record and follow-up of these processes.

The AAR reports that lecturers participate through their functional relationship with CP and CTC, as well as through UC functioning and monitoring reports and self-assessment of study cycles. They are also consulted through surveys and participate as course coordinators and in research activities.

Non-teaching employees participate through the Survey that measures the institution's functioning and organization, work environment, relational component and work climate and institutional support as well as through self-assessment within the performance evaluation system. They also participate in service coordination meetings and in preparing reports on their areas of activity.

Concerning external entities' participation in the quality assurance process, the AAR states that consultation with external stakeholders, such as professional organisations, graduates, employers, institutional partners and relevant figures in the professional environment, is carried out through surveys. They also collaborate in projects and

partnerships and in monitoring these activities in meetings with lecturers and the assessment of internship reports. However, during the visit, the response rate was found to be around 5%. The number of active users/followers on the ISAG Portal and the various social networks can also be a possible indicator of participation, as already happens with the Employment Portal.

It can be concluded that, regarding internal and external stakeholders' participation, this takes place at various levels and by different actors, but that formal participation, including that carried out through responding to surveys is low, which hinders the absorption of a culture of quality without reservations.

Summarising, even if the procedures for supporting and monitoring internal and external stakeholders' participation are included in the MQ, the EEC recommends real implementation of these processes as soon as possible, reinforcing the provision of relevant, reliable, impartial and up-to-date information to stakeholders, at various levels of ISAG structures and management bodies, with particular attention to the effort to increase the response rate to surveys.

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

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

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

Os procedimentos de recolha, tratamento, análise e publicitação interna da informação, assim como a intervenção das várias partes interessadas estão definidas no processo PS.06 Gestão da Informação. Estes procedimentos são suportados pelo sistema de informação integrado NÓLADGE.

Esta plataforma integra também a automatização das atividades previstas nos processos PN04.00- “Gestão Académica”, PS02.00- “Informação Pública” e PN03.00- “Monitorização Contínua e Revisão Periódica dos Cursos”. Estes processos vão desde candidaturas online, matrículas, monitorização das UCs e dos ciclos de estudo, incluindo a aplicação automática de inquéritos aos estudantes, docentes e entidades empregadoras. Este módulo também permite disponibilizar o material de apoio as aulas, horário de atendimento, PIA, sumários, lançamento de notas, emissão de pautas e o controlo de assiduidade realizado por um sistema biométrico. O sistema também integra a plataforma MOODLE, a comunicação através de email e a gestão do website institucional.

O NÓLADGE também inclui a gestão administrativa de controlo de receitas relativa ao pagamento de propinas, gestão da conta corrente do estudante e um sistema de alertas e de indicadores de monitorização do próprio sistema, assim como, a gestão de funcionários.

A CAE não conseguiu obter evidência da produção automática dos indicadores do Quadro de Bordo e confirmou a ausência neste documento dos indicadores de monitorização do SI que o próprio sistema produz. Também confirmou nas reuniões a reduzida utilização destes indicadores pelas instâncias de reflexão intermédia na produção de relatórios e na monitorização do próprio SIGQ.

Apesar do elevado nível de automatização na fase de recolha, e mesmo de um bom nível de tratamento da informação, a CAE pode observar que o RAA apresenta um elevado número de propostas de melhoria, a maioria das quais na área da divulgação da informação. A este nível destaca-se a necessidade de projetar uma nova configuração para o portal institucional, de forma a incluir elementos mais dinâmicos e atrativos para as partes interessadas.

As vertentes do SIGQ com menor grau de automatização são a Gestão de Pessoal, Investigação e Transferência de Conhecimento e de Internacionalização. A primeira já se encontra em fase de melhoria substancial com a aquisição do módulo RH Suite do NÓLADGE. As outras duas poderão ser facilmente automatizadas com a implementação de um repositório associado à plataforma informática de avaliação de desempenho, onde toda esta informação se encontra registada e atualizada.

Trata-se por isso de um SI com grande abrangência e um elevado grau de automatização e integração dos processos. Todavia, apresenta ainda algumas lacunas na divulgação interna, considerada essencial ao envolvimento das diferentes partes interessadas. Neste domínio destaca-se a divulgação dos resultados dos inquéritos pedagógicos sobre a perceção de qualidade dos estudantes através de perfis de acesso e a sua inserção nos relatórios de UC e de cursos.

Também não há evidência que as estruturas de referenciação do SIGQ ao nível dos serviços estejam a usar a informação produzida pelo SI, na elaboração dos seus relatórios e do relatório de atividades institucional. A reduzida utilização da informação contida no Quadro de Bordo e dos indicadores do próprio sistema são evidências desta situação.

A CAE constatou que a instituição recolhe e produz um conjunto de informação relevante sobre reclamações, sugestões e fichas de ocorrência e sugestões dos delegados de turma. Mas não obteve evidência do seguimento e do tratamento e divulgação desta informação nos relatórios institucionais intermédios. Estes procedimentos, por constituírem um ponto forte do SIGQ, devem ser tratados e divulgados aos vários níveis.

Durante a visita a CAE foi informada que a gestão dos serviços de informática está subcontratada a uma empresa especializada que presta apoio à gestão do SI e que este modelo permitiu ultrapassar algumas fragilidades apontadas no RAA. A este respeito a CAE alerta para o risco de dependência externa desta tão importante vertente de suporte do SIGQ e para as suas implicações sobre a aplicação do RGDP.

A CAE não obteve evidência da nomeação do Encarregado de Proteção de Dados (DPO) e se estão a ser pedidas declarações de consentimento para o tratamento de dados pessoais de colaboradores.

2.5.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

The procedures for the collection, treatment, analysis and internal publication of information, as well as the intervention of the various stakeholders, are defined in the PS.06 Information Management process. These procedures are supported by the NÓLADGE integrated information system.

This platform also integrates automation of the activities provided for in the PN04.00-"Academic Management", PS02.00-"Public Information" and PN03.00-"Continuous Monitoring and Periodic Review of Courses". These processes include online applications, enrolment, monitoring of CUs and study cycles, and the automatic application of surveys to students, teaching staff and employers. This module also provides the support material for classes, hours of attendance, IPCC, summaries, the issue of marks, end of term evaluation and the control of attendance carried out by a biometric system. The system also integrates the Moodle platform, email communication and institutional website management.

NÓLADGE also includes administrative revenue control management related to the payment of fees, student current account management and a system of alerts and monitoring indicators of the system itself, as well as employee management.

The EEC was unable to obtain evidence of the automatic production of the dashboard indicators and confirmed the absence in this document of the IS monitoring indicators produced by the system itself. It also confirmed at the meetings the reduced use of these indicators by the intermediate reflection bodies in the production of reports and in monitoring of the SIGQ itself.

Despite the high level of automation in the collection phase, and even a good level of information treatment, the EEC observed that the AAR presents a great number of proposals for improvement, most of which are in the area of information dissemination. Here, we highlight the need to design a new configuration for the institutional portal to include more dynamic and attractive elements for stakeholders.

The aspects of SIGQ with a lower degree of automation are Personnel Management, Research and Knowledge Transfer and Internationalization. The first is already undergoing substantial improvement with the acquisition of the HR Suite module of NÓLADGE. The other two can be easily automated by implementing a repository associated with the IT platform of performance assessment, where all this information is recorded and updated.

Therefore, this is an IS with great scope and a high degree of automation and integration of processes. However, it also presents some gaps in internal disclosure, considered essential for the involvement of different stakeholders. In this area, we highlight dissemination of the results of pedagogical surveys on students' perception of quality through access profiles and their insertion in UC and course reports.

Nor is there evidence that SIGQ reference structures regarding services are using the information produced by the IS in preparing their reports and the institutional activity report. The reduced use of the information contained in the dashboard and the indicators of the system itself are evidence of this situation.

The EEC found that the institution collects and produces a relevant set of information on complaints, suggestions and records of occurrences from class delegates. But there was no evidence of the follow-up, treatment and dissemination of this information in the interim institutional reports. These procedures, being one of the SIGQ's strengths, should be treated and disclosed at various levels.

During the visit, the EEC was informed that computer service management is subcontracted to a specialized company supporting IS management and that this model was able to overcome some weaknesses pointed out in the AAR. In this regard, the EEC warns of the risk of external dependence regarding this very important aspect of support for SIGQ and its implications for application of the GDPR.

The EEC has not obtained evidence of the appointment of a Data Protection Officer (DPO) and whether statements of consent are being requested for the processing of employees' data.

2.6 Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas

2.6.1 Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O ISAG identifica a publicação de informação como uma forma de promover a transparência da atuação da instituição e como um meio de prestação de contas a todas as partes interessadas.

No RAA, a instituição refere que a publicação de informação se divide em comunicação interna e comunicação externa através do seu website institucional suportado pela plataforma NÓLADGE e pelo processo S02.00. No entanto, a CAE verificou que a sua utilização não é muito amigável aos utilizadores externos.

Através do NÓLADGE, o ISAG publica regularmente informação relevante, do mais variado tipo, nomeadamente toda a informação institucional legalmente exigível para os diferentes públicos 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. É de salientar que a informação do website está claramente virada para o público em geral, com treze entradas principais com informação

relevante para as partes interessadas.

No website da instituição é possível verificar que estão publicados os estatutos, os mais diversos regulamentos em vigor na instituição, os planos de atividades e respetivos relatórios, bem como a Política da Qualidade e o Manual da Qualidade.

No que respeita ao E/A, na página institucional do ISAG está disponível informação relativa aos cursos, respetivos planos de estudos, identificação do corpo docente e respetivo vínculo à instituição, saídas profissionais e relatórios de avaliação dos ciclos de estudos em funcionamento, conforme requerido no âmbito da legislação nacional vigente.

As informações sobre os apoios sociais encontram-se disponibilizadas no website institucional, não sendo de fácil acesso, na medida em que estes apenas se encontram previstos no separador relativo aos candidatos. A CAE recomenda que, dada a sua importância, estes merecem maior destaque no website da instituição.

No entanto, não há evidências de divulgação dos resultados de sucesso escolar das UC e da empregabilidade dos ciclos de estudos para além da informação divulgada pela DGEEC.

Na informação relativa à mobilidade, disponibilizada para as partes interessadas externas, no website são dadas a conhecer as instituições com quem o ISAG mantém protocolos estabelecidos, quer a nível europeu quer a nível internacional.

Apesar de o ISAG ter disponível a informação relevante para as partes interessadas, não foi encontrada nenhuma evidência que certifique a existência de procedimentos implementados, tendo em vista a monitorização da qualidade das informações disponibilizadas ao exterior, nem estão publicitados no website os resultados de auscultação das partes interessadas, no SIGQ.

A CAE foi informada nas reuniões que está em desenvolvimento um novo Portal do ISAG que deverá resolver pelo menos parte destas lacunas e diversidade de informação.

Também enaltece a importância atribuída pela instituição a novos canais de comunicação, como é o caso das redes sociais LinkedIn e Facebook, onde a instituição se encontra amplamente presente.

No entanto, foi possível verificar, antes e durante a visita, uma significativa instabilidade nos conteúdos da informação disponibilizada.

Em síntese, a CAE considera que é necessário implementar os processos de monitorização da pegada digital da instituição e do grau de satisfação dos utilizadores com as plataformas digitais e considera que é necessário empreender um esforço no sentido do cumprimento da legislação em vigor na sua totalidade e da articulação na base de informação, que potencie melhor a apresentação da instituição e o acesso por parte das partes interessadas externas.

2.6.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

ISAG identifies the publication of information as a way to promote transparency of the institution's performance and as a means of accountability for all stakeholders.

In the AAR, the institution states that the publication of information is divided into internal communication and external communication through its institutional website supported by the NÓLADGE platform and the S02.00 process. However, the EEC found this was not very user-friendly for external users.

Through NÓLADGE, ISAG regularly publishes relevant information of the most varied type, namely all legally required institutional information for different audiences to motivate and involve the internal academic community in its mission, and externally, to capture and retain audiences with a view to fulfilling its mission. It is noted that the website information is aimed at the general public, with thirteen main entries with relevant information for stakeholders.

The institution's website contains the statutes, a great variety of regulations in force in the institution, activity plans and their reports, as well as the Quality Policy and the Quality Manual.

As regards E/A, ISAG's institutional website contains information on courses, their study plans, identification of teaching staff and their link to the institution, employment possibilities and evaluation reports of the study cycles in operation, as required according to current national legislation.

Information on social support is available on the institutional website but is not easily accessible since this only appears in the candidate tab. Given its importance, the EEC recommends it should be given greater prominence on the institution's website.

However, there is no evidence of disseminating the results of success in UCs and the employability of study cycles beyond the information released by DGEEC.

In the information about mobility provided to external stakeholders, the website lists the institutions with which ISAG has established protocols in Europe and elsewhere.

Although ISAG provides the relevant information for stakeholders, there is no evidence of ensuring the implementation of procedures to monitor the quality of information available outside, nor are the results of consulting stakeholders published on the website in the SIGQ.

The EEC has been informed at meetings that a new ISAG Portal is under development and this should address at least part of these gaps and diversify information.

Also highlighted is the importance the institution gives to new communication channels, such as LinkedIn and Facebook, where the institution has a major presence.

However, before and during the visit, significant instability was found concerning the contents of the information provided.

Summarising, the EEC considers it necessary to implement the processes for monitoring the institution's digital footprint and the degree of user satisfaction with digital platforms and considers it necessary to make an effort to comply with the legislation in force in its entirety and articulate the basic information, to enhance the institution's presentation and facilitate access by external stakeholders.

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

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

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Parcial

2.7.2 Fundamentação da apreciação expressa:

Da leitura do RAA, assim como, dos processos G01.00-“Gestão Estratégica” e G02.00-“SIGQ” pode reconhecer-se que há um compromisso importante da Instituição no sentido de assumir como seu objetivo assegurar um eficaz Sistema Interno de Garantia da Qualidade, tendo no horizonte, o ali expresso, como um modelo ótimo a perseguir.

No estado atual de desenvolvimento do Sistema a própria instituição assume, nos pontos 2 e 3 do RAA, a existência de inúmeras fragilidades e necessidades de melhoria, ao nível dos próprios mecanismos e da sua monitorização e avaliação. “A necessidade de reforçar as ações de monitorização e controlo através de auditorias internas; a necessidade de uma 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); criar um mecanismo que avalie o impacto da informação no SIGQ e na Instituição; necessidade de normalizar os mecanismos de recolha da informação”, são alguns dos itens mencionados.

O acompanhamento e monitorização do SIGQ compete ao GGQA devendo, entre outras ações, produzir um relatório anual global que avalie a sua eficácia. Este relatório deverá expressar a monitorização, avaliação e evolução do sistema, nomeadamente dos seus pontos fortes e fracos, propondo as alterações necessárias através do respetivo Plano de Melhoria. No relatório deverá igualmente constar informação relativa ao grau de cumprimento do plano estratégico, do plano anual de atividades e do cumprimento dos objetivos estabelecidos, entre outros.

A CAE confirmou que o Relatório de Autoavaliação do sistema além de não alcançar a abrangência esperada, preocupa-se mais em fazer a monitorização da execução do PA do que uma reflexão substantiva sobre o sistema e sobre a sua melhoria. O próprio RAA apresenta como aspeto para melhoria o “desenvolvimento de uma meta-avaliação do SIGQ”.

Não foram encontradas evidências da concretização do Plano Anual de Auditorias para dar resposta aos requisitos do relatório do sistema. A CAE considera que o ISAG deveria implementar as Auditorias Internas uma vez que estas constituem um instrumento importante no apoio à meta-avaliação do SIGQ. Estas deverão abranger todas as áreas da missão do ISAG e em particular os processos nucleares, ajustando os critérios de auditoria aos ESG e aos referenciais da A3ES. Assim sendo, as auditorias internas, atuam não apenas no sentido da deteção de não conformidades, mas como suporte à reflexão sobre a essência dos processos.

Não importa apenas monitorizar a gestão da qualidade. Importa principalmente criar mecanismos que permitam rever as políticas e os modelos. Uma das finalidades da meta-avaliação é promover a organização e melhoria contínua do próprio sistema e o modo de monitorização e revisão da política da qualidade.

Em síntese, pode afirmar-se que não há uma reflexão crítica global aprofundada que coloque em causa o próprio SIGQ, os seus processos, procedimentos e eficácia e que tenha capacidade para promover o progresso institucional e a melhoria contínua do próprio sistema da qualidade, pela identificação de responsabilidades e ações.

2.7.2 Grounds for the judgement issued by the Auditing Team:

From a reading of the AAR, as well as the G01.00-“Strategic Management” and G02.00-SIGQ processes, there is recognition of the institution’s major commitment to its objective of ensuring an effective Internal Quality Assurance System, having on the horizon the one expressed here as an optimal model to pursue.

In system’s current state of development, the institution itself assumes, in points 2 and 3 of the AAR, numerous weaknesses and a need for improvement, concerning the mechanisms themselves and their monitoring and evaluation. “The need to strengthen monitoring and control actions through internal audits; the need for periodic monitoring of Management Indicators (processes and areas) (greater regularity in the action); control over the SIGQ Action Plan / Improvements; checking the documented information of the SIGQ (permanent updating of the IACS documentation); some difficulties in recording and analyzing evidence and quality indicators (SIGQ board); effectiveness of internal and external disclosure and communication mechanisms (Site); creating a mechanism that evaluates the impact of information on SIGQ and the Institution; the need to normalize information collection mechanisms”, are some of the items mentioned.

Accompanying and monitoring the SIGQ is the responsibility of the GGQA and should, among other actions, produce a comprehensive annual report evaluating its effectiveness. This report should describe the monitoring, evaluation and evolution of the system, in particular, its strengths and weaknesses, proposing the necessary changes through the respective Improvement Plan. Information on the degree of compliance with the strategic plan, the annual activity plan and achievement of the objectives set, among others, should also be included in the report.

The EEC confirmed that the System’s Self-Assessment Report, besides not achieving the expected scope, is more concerned with monitoring implementation of the PA than making a substantive reflection on the system and its improvement. The AAR itself presents “development of a SIGQ meta-assessment” as an aspect for improvement.

No evidence was found of implementation of the Annual Audit Plan to meet the requirements of the system report. The EEC considers that ISAG should implement Internal Audits as they are an important tool in supporting the SIGQ meta-assessment. These should cover all areas of ISAG’s mission and in particular nuclear processes, adjusting the audit criteria to ESGs and A3ES benchmarks. Therefore, internal audits would not only go towards detection of non-conformities but be a support for reflection on the essence of processes.

It is not only important to monitor quality management. It is mainly necessary to create mechanisms to review policies and models. One of the purposes of meta-evaluation is to promote organization and continuous improvement of the system itself and the way of monitoring and revising the quality policy.

In summary, it can be said that there is no in-depth global critical reflection calling into question the SIGQ itself, its processes, procedures and effectiveness and with the capacity to promote institutional progress and continuous improvement of the quality system itself by identifying responsibilities and actions.

3. Pontos fortes e boas práticas

3.1. Principais pontos fortes do sistema:

- *Forte empenhamento da entidade instituidora e dos principais dirigentes na implementação do sistema interno de garantia da qualidade.*
- *O planeamento e a monitorização das atividades letivas.*
- *O envolvimento dos estudantes nas atividades de investigação e de prestação de serviços de elevado nível.*
- *O sistema biométrico de controlo de assiduidade.*

3.1. Main strengths of the audited system:

- *The strong commitment of the institution and the main leaders to implementing the internal quality assurance system.*
- *Planning and monitoring of school activities.*
- *Students' involvement in research and high-level service activities.*
- *The biometric system of attendance control.*

3.2. Boas práticas, passíveis de difusão:

- *Planeamento das atividades letivas, destacando a Programação Indicativa das Aulas (PIA).*
- *Formalização da participação dos delegados e subdelegados de turma no SIGQ.*
- *Integração dos estudantes em contextos práticos, estágios e atividades extracurriculares e a participação em atividades de investigação aplicada.*

3.2. Best practices recommended for diffusion:

- *Planning of school activities, highlighting the Indicative Programming of Classes (IPIA).*
- *Formalized participation of class delegates and sub-delegates in the SIGQ.*
- *Students' integration in practical contexts, internships and extracurricular activities, and participation in applied research activities.*

4. Recomendações para melhoria do sistema

4.1. Recomendações essenciais – aspectos a requerer acção correctiva

A CAE considera que o SIGQ do ISAG apresenta algumas fragilidades mais importantes nas vertentes da investigação e desenvolvimento, políticas de gestão do pessoal, serviços de apoio e de acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema da qualidade. Para resolução dos problemas, a CAE considera como essenciais a implementação das seguintes recomendações:

A) A cumprir de imediato

- 1. Incluir no web site institucional informação do CV de todos os docentes e investigadores.*
- 2. Divulgar os resultados do sucesso escolar das UCs e a empregabilidade dos ciclos de estudo.*

B) A cumprir no prazo de 1 ano:

- 1. Registrar o Quadro de Bordo e os seus indicadores e processos chave no Manual da Qualidade. Este documento deve também incluir o procedimento para aumentar a participação das partes interessadas internas na discussão e preparação do Relatório Anual do SIGQ.*
- 2. Formalizar e registar no SIGQ e fazer o seguimento das sugestões e reclamações apresentadas pelos estudantes.*
- 3. Formalizar a criação de uma rede alumni e melhorar a monitorização do percurso profissional dos diplomados.*

4. Melhorar a articulação entre os Planos e os Relatórios de Atividades dos serviços, incluindo a reflexão crítica com base numa análise SWOT capaz de suportar planos de melhoria para o ano seguinte.
 5. Aumentar a taxa de resposta aos inquéritos aplicados às diferentes partes interessadas, exigindo uma taxa de resposta de 100% aos docentes considerados a principal parte interessada.
 6. Elaborar um Relatório Anual do SIGQ mais abrangente e que envolva um maior número de estruturas intermédias na reflexão crítica sobre os processos, objetivos e referenciais de qualidade para promover de forma sistemática a melhoria do funcionamento do sistema através de um plano de ações que permita projetar anualmente um Plano de Qualidade.
- O relatório deve incluir indicadores de monitorização do desempenho do SIGQ, como por exemplo o grau de cumprimento de realização das FUCs, PIAs, dos diversos relatórios de autoavaliação de UCs, de taxas de resposta aos inquéritos e os relatórios de monitorização dos cursos.
7. Incorporar nos relatórios de curso os resultados do inquérito pedagógico aos estudantes desagregados por UC e docente, a informação obtida nas reuniões do coordenador de curso com os delegados de turma e a monitorização do cumprimento das propostas de melhoria apresentadas no ano anterior.
 8. Melhorar os relatórios da UCs com os resultados do inquérito pedagógico aos estudantes, análise SWOT e a apresentação de propostas de melhoria e monitorização da sua implementação.
 9. Registrar no SIGQ os relatórios de todos os serviços, os quais devem integrar os resultados dos inquéritos de satisfação dos utentes e a análise crítica dos resultados atingidos e o seguimento das propostas de melhoria apresentadas em anos anteriores.

C) A cumprir no prazo de 2 anos:

1. Demonstrar a estabilidade dos quadros de pessoal docente e não docente;
2. Demonstrar o cumprimento do Regulamento de Avaliação do Pessoal Docente (RADD) no final do ciclo de avaliação;
3. Definir uma política de investigação coerente com a dimensão da instituição e com a sua missão institucional;
4. Rever o Regulamento do Sistema de Incentivos à Investigação de forma a premiar de forma mais significativa os resultados da investigação, dando particular atenção ao seu alinhamento com os objetivos do Plano Estratégico para este eixo e com o Regulamento de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente;
5. Rever o Regulamento do Núcleo de Investigação NIDISAG de forma a definir as condições de acesso às categorias de investigadores, reforçar o serviço de apoio à investigação e melhorar a disseminação do trabalho de investigação realizado.

4.1. Recommendations considered being essential (issues requiring corrective action)

EEC considers that ISAG's SIGQ presents some major weaknesses in the areas of research and development, personnel management policies, support and monitoring services, evaluation and continuous improvement of the quality system. To solve problems, the EEC considers implementation of the following recommendations as essential:

A) To implement immediately

1. Include the CVs of all teachers and researchers on the institutional website.
2. Disseminate the results of success in UCs and the employability of study cycles.

B) To be fulfilled within 1 year:

1. Register the Dashboard and its key indicators and processes in the Quality Manual. This document should also include the procedure to increase internal stakeholders' participation in discussion and preparation of the SIGQ Annual Report.
2. Formalise and register on the SIGQ with the respective follow-up the suggestions and complaints submitted by students.
3. Formalize creation of the alumni network and improve monitoring of graduates' professional career path.
4. Improve articulation between the Service Plans and Activity Reports, including critical reflection based on a SWOT analysis able to support improvement plans for the following year.
5. Increase the response rate to surveys applied to the different stakeholders, insisting on a 100% response rate from lectures considered the main interested party.
6. Draw up a more comprehensive SIGQ Annual Report involving a greater number of intermediate structures in critical reflection on quality processes, objectives and benchmarks to promote systematically the system's improved functioning through an action plan that allows projecting an annual Quality Plan. The report should include indicators for monitoring the performance of the SIGQ, such as the degree of compliance with FUCs, PIAs, the various UC self-assessment reports, response rates to surveys and course monitoring reports.
7. Incorporate in course reports the results of the pedagogical survey of students separated according to UC and lecturer, the information obtained in course coordinators' meetings with class delegates and monitoring fulfilment of the proposals for improvement presented in the previous year.
8. Improve CU reports with the results of the pedagogical survey of students, SWOT analysis and the presentation of proposals for improvement and monitoring of their implementation.
9. Record in the SIGQ all service reports, which should include the results of user satisfaction surveys, critical analysis of the results achieved and the follow-up of proposals for improvement presented in previous years.

C) To be fulfilled within 2 years:

1. Demonstrate the stability of teaching and non-teaching staff.

2. *Demonstrate compliance with the Teaching Staff Assessment Regulation (RADD) at the end of the evaluation cycle.*
3. *Define a research policy consistent with the size of the institution and its institutional mission.*
4. *Review the Regulation of the Research Incentive System to reward the results of research more significantly, paying particular attention to its alignment with the objectives of the Strategic Plan for this axis and the Performance Evaluation of Teaching Staff;*
5. *Review the NIDISAG Research Centre Regulation to define the conditions of access to the researcher categories, strengthen the research support service and improve dissemination of the research work carried out.*

4.2. Recomendações adicionais, colocadas à consideração da instituição

1. *Dar acesso público aos documentos e aos processos referidos no Manual da Qualidade.*
2. *Registar nos relatórios das UCs e dos cursos as ocorrências da aplicação do Código de Boa Conduta e os resultados do Turnitin.*
3. *Incluir no relatório de curso a análise do projeto learning experience, junior research, política ativa de mentoring e de monitorização das propostas de melhoria.*
4. *Incluir no Plano de Atividades Anuais as propostas de melhoria inscritas no Relatório Anual do SIGQ;*
5. *Considerar a possibilidade de aderir ao RCAAP - Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal;*
6. *Aumentar a visibilidade dos projetos de colaboração institucional e com a comunidade no portal institucional através de um repositório que permita aceder ao histórico sobre os projetos desenvolvidos nesta vertente.*
7. *Apresentar resultados da internacionalização da investigação destacando as parcerias, projetos conjuntos e a publicação de artigos em coautoria com estrangeiros.*
8. *Dar maior visibilidade aos apoios sociais no website da instituição.*
9. *Implementar e registar no SIGQ um sistema de auditorias regular ajustado à verificação dos cumprimentos dos ESG e dos referenciais do SIGQ.*
10. *Implementar o Regulamento de Apoio aos Estudantes com Necessidades Específicas Especiais e o serviço de psicologia de apoio a estudantes e colaboradores.*
11. *Descentralizar a gestão através do envolvimento das partes interessadas na definição de objetivos, indicadores e metas e do reconhecimento do seu envolvimento no SIGQ.*
12. *Projetar uma nova configuração do website institucional de forma a incluir elementos mais dinâmicos e atrativos para as partes interessadas.*

4.2. Additional recommendations for the consideration of the higher education institution:

1. *Give public access to the documents and processes referred to in the Quality Manual.*
2. *Record in CU and course reports occurrences of applying the Code of Good Conduct and the results of Turnitin.*
3. *Include in the course report analysis of the learning experience project, junior research, active mentoring policy and monitoring of proposals for improvement.*
4. *Include in the Annual Activity Plan the proposals for improvement included in the SIGQ Annual Report.*
5. *Consider joining the RCAAP - Scientific Open Access Repository of Portugal.*
6. *Increase the visibility of institutional collaboration projects and with the community in the institutional portal through a repository that allows access to the history of projects developed in this area.*
7. *Present results of the internationalization of research, highlighting partnerships, joint projects and the publication of articles co-authored with foreigners.*
8. *Give greater visibility to social support on the institution's website.*
9. *Implement and register in SIGQ a regular audit system adjusted to verifying compliance with ESGs and SIGQ references.*
10. *Implement the Regulation to Support Students with Specific Special Needs and the psychology service to support students and employees.*
11. *Decentralise management through the involvement of stakeholders in setting objectives, indicators and targets, and recognize their involvement in the SIGQ.*
12. *Redesign the institutional website to include more dynamic and attractive elements for stakeholders.*

5. Observações

5. Observações

na

5. Other Comments

na

6. Conclusão

6.1. O sistema interno de garantia da qualidade auditado cumpre os requisitos mínimos para a sua certificação, de acordo com os critérios definidos no Manual para o Processo de Auditoria?

Sim, sujeito a condições

6.2. Condições a serem cumpridas e respetiva calendarização, no caso de ser proposta uma decisão de certificação condicional

O sistema interno de garantia da qualidade cumpre os requisitos para a sua certificação condicionado à comprovação da superação das condições que são consideradas limitativas no enunciado das recomendações essenciais (ponto 4.1).

6.2. Conditions to be met by the institution and the corresponding deadline, in case a conditional certification is proposed

The internal quality assurance system complies with the requirements for its certification conditional on proof of overcoming the conditions considered limiting in the statement of essential recommendations (paragraph 4.1).

6.3. Fundamentação da apreciação de cumprimento assinalada em 6.1

2.1 - A política institucional para a qualidade cobre a maioria das atividades e tem eficácia na deteção de instâncias de qualidade deficiente, mas revela alguns problemas de articulação entre as atividades/ações previstas e os objetivos estabelecidos no PE, que podem dificultar a assimilação da cultura da qualidade por algumas partes interessadas. A CAE considera que estes problemas poderão ser eliminados com algumas pequenas afinações no MQ e um maior envolvimento da comunidade académica na discussão do relatório de monitorização do SIGQ.

Considerada em desenvolvimento substancial.

2.2.1 – Estão definidos e implementados os procedimentos de garantia do E/A. Nestes processos são envolvidos os órgãos de gestão, coordenadores de curso e docentes. São também considerados os estudantes, nomeadamente pela forte intervenção dos delegados e subdelegados de turma, e os contributos dos Alumni, empregadores e outros parceiros.

É realizada uma planificação e monitorização anual das atividades de E/A, por cada CE. Contudo, é necessário formalizar o acompanhamento dos planos de melhoria no SIGQ, aumentar a adesão dos docentes aos inquéritos e incluir análise dos resultados da auscultação aos estudantes nos Relatórios das UC.

Existe a maioria dos procedimentos de garantia da qualidade no âmbito do item em apreciação. A maioria da informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade e as instâncias de qualidade deficientes são detetadas de forma eficaz.

Considerada em desenvolvimento substancial.

2.2.2 – A política de investigação está definida em dois objetivos que são complementares, mas de difícil compatibilização numa instituição de reduzida dimensão, em que a concentração de recursos é essencial. Esta situação dificulta o alinhamento dos planos e objetivos aos vários níveis, o estabelecimento de regulamentos e de incentivos e o RADD de forma coerente. Os meios usados na disseminação da investigação através de RA e a ausência de CVs da maioria dos investigadores são claramente fatores impeditivos da divulgação do trabalho de investigação realizado e do progresso neste eixo prioritário. Pode por isso concluir-se que existem procedimentos de promoção da investigação, que os resultados são registados nos RA, o que permite a deteção de algumas instâncias de qualidade insuficiente, mas a insuficiente articulação dos procedimentos e mecanismos existentes impede a melhoria da qualidade e a mudança.

Considerada em desenvolvimento parcial.

2.2.3 – A CAE confirmou na reunião com os interlocutores da comunidade que há projetos institucionais de ensino, investigação, mobilidade e de voluntariado e tomou conhecimento da satisfação destes pela capacidade de resposta, envolvimento dos estudantes e acompanhamento próximo dos projetos. Outro aspeto identificado foi o envolvimento dos alumni na promoção de oportunidades de parcerias e de projetos e a oferta de estágios aos estudantes. Estes são objeto de monitorização através de relatórios que são avaliados pela entidade recetora e pelos docentes e estudantes. Por isso, embora seja necessário aumentar a eficácia do sistema na procura e de divulgação de projetos institucionais, a CAE considera que existem mecanismos para promover, avaliar e melhorar a qualidade das atividades desenvolvidas nesta vertente.

Considerada em desenvolvimento substancial.

2.2.4 – Na área das políticas de pessoal existem a maioria dos procedimentos da garantia da qualidade, como seja o Manual da Funções, processos bem definidos e claros e uma estrutura de apoio que elabora os PA e RA anual. Também é elaborado e cumprido um Plano de Formação e existem sistemas de incentivos e regulamentos de avaliação de desempenho. Todavia verifica-se uma grande instabilidade nos quadros do pessoal docente e não docente que condiciona de forma decisiva a eficácia dos procedimentos instalados e impede a melhoria contínua e a assimilação da cultura da qualidade.

Considerada em desenvolvimento parcial.

2.2.5 – Apesar de definidos alguns procedimentos, deve melhorar-se a monitorização dos planos de melhoria. Os relatórios de atividades dos Serviços, merecem mais reflexão crítica, integração dos resultados da auscultação aos utilizadores e assegurar que os objetivos dos serviços são acompanhados de metas para os indicadores escolhidos. Muita da informação recolhida é usada como ferramenta para a gestão e melhoria da qualidade, mas é necessário abranger todos os serviços de apoio e garantir a auscultação a todas as partes interessadas. A ausência de reflexão crítica e de integração dos resultados dos inquéritos aos utilizadores dificultam a identificação de instâncias de qualidade deficiente e impedem a melhoria da qualidade dos serviços.

Considerada em desenvolvimento parcial.

2.2.6 – A internacionalização é um dos objetivos prioritários do PE. Para a sua concretização, a instituição dispõe de procedimentos claros e uma estrutura de apoio que dinamiza os protocolos de mobilidade e os protocolos com empresas estrangeiras para oferta de estágios. Também avalia as atividades através da aplicação de inquéritos aos estudantes e analisa os resultados no Relatório de Curso. Embora não apresente reflexão crítica no RA, estes mecanismos são suficientes para detetar de forma eficaz as instâncias de qualidade deficiente e existem mecanismos, como seja a oferta de um curso de português para estudantes internacionais e várias iniciativas específicas de dinamização da internacionalização que revelam capacidade para promover a melhoria e a mudança.

Considerada em desenvolvimento substancial.

2.3 – O PE, os PA, RA e o QB constituem evidências da articulação do SIGQ com os órgãos de gestão estratégica e de governação. Embora se observe uma grande concentração na direção, aspeto que pode dificultar o envolvimento das restantes partes interessadas e a disseminação da cultura da qualidade, a CAE pode confirmar que a informação é divulgada numa ótica de prestação de contas, é usada no desenvolvimento da instituição e durante a visita foi perceptível a melhoria dos indicadores e dos instrumentos de interligação no sentido da monitorização e da melhoria do desempenho da instituição.

Considerada em desenvolvimento substancial.

2.4 - Existem diferentes formas de participação das partes interessadas, com especial relevância para a intervenção ativa dos estudantes através dos delegados de turma. Os docentes e não docentes também participam através de reuniões e os parceiros externos são ouvidos no processo de criação de cursos e na dinamização de estágios, portal do emprego e outros eventos. Também está prevista a participação através de resposta a inquéritos de opinião às diferentes partes interessadas, observando-se neste campo uma baixa taxa de resposta que é preciso melhorar, principalmente por parte dos docentes. Apesar desta limitação, que é preciso ultrapassar rapidamente, a CAE considera que o modelo de gestão implementado, tem uma participação ativa das partes interessadas internas e externas.

Considerada em desenvolvimento substancial.

2.5 – O SI tem capacidade para recolher informação com grande abrangência, tem um elevado grau de automatização e integração dos processos, apenas apresentando algumas fragilidades ao nível da divulgação da informação no portal institucional, cuja apresentação pode ser facilmente melhorada. Pode por isso concluir-se que, muito embora a CAE tenha detetado nalguns casos uma insuficiente utilização da informação produzida, o sistema gera informação relevante para a tomada decisão que é dada a conhecer aos diferentes atores de forma sistemática.

Considerada em desenvolvimento substancial.

2.6 - A informação para as partes interessadas externas é divulgada através do website da instituição que é alimentado pelo SI. Apesar de pouco atrativo e de apresentar algumas lacunas na disponibilização da informação para os parceiros externos e pequenas falhas na disponibilização de informação para os estudantes, pode considerar-se que a grande maioria da informação gerada pelo SIGQ se encontra disponível para consulta pública.

Considerada em desenvolvimento substancial.

2.7 – O Relatório Anual do SIGQ de 2017-2018 preocupa-se mais em fazer a monitorização da execução do PA anual do que uma reflexão substantiva sobre o sistema e sobre a sua melhoria. Pode afirmar-se que a instituição monitoriza o funcionamento do sistema de garantia da qualidade no capítulo do ensino e aprendizagem. Poder-se-á ainda concordar que monitoriza algumas atividades, embora de forma não sistemática, porque faltam as instâncias de reflexão intermédias. Mas não monitoriza o funcionamento do SIGQ apesar de possuir indicadores no sistema de informação. Por isso não pode afirmar-se que as ações de melhoria do sistema sejam regularmente planeadas e estejam documentadas.

Considerada em desenvolvimento parcial.

6.3. Grounds for the judgement issued in 6.1

2.1 - Institutional policy for quality covers most activities and is effective in detecting instances of poor quality, but reveals some problems in articulation between the activities/actions envisaged and the objectives set out in the SP, which can hinder the assimilation of a quality culture by some stakeholders. The EEC considers that these problems can be eliminated with some fine-tuning in the QM and greater involvement of the academic community in discussing the SIGQ monitoring report.

Considered in substantial development.

2.2.1 – E/A guarantee procedures are defined and implemented. Management bodies, course coordinators and lecturers are involved in these processes. Students are also considered, including strong intervention by class delegates and sub-delegates, and the contributions of Alumni, employers and other partners.

Annual planning and monitoring of E/A activities are carried out for each study cycle. However, it is necessary to formalize the monitoring of improvement plans in the SIGQ, increase lecturers' participation in surveys and include analysis of the results of consulting students in UC Reports.

Most quality assurance procedures are in place concerning the item under consideration. Most of the information collected is used as a tool for quality management and

improvement and instances of poor quality are effectively detected.

Considered in substantial development.

2.2.2 – Research policy is defined in two objectives that are complementary but difficult to reconcile in a small institution, where resource concentration is essential. This makes it difficult to align plans and objectives at various levels, establish regulations and incentives and the performance assessment system consistently. The means used in the dissemination of research through Activity Reports and the absence of most researchers' CVs are factors preventing the dissemination of research carried out and progress in this priority axis. It can therefore be concluded that procedures exist to promote research and that the results are recorded in the Activity Reports, which allows detection of some instances of insufficient quality, but the insufficient articulation of existing procedures and mechanisms prevents quality improvement and change.

Considered in partial development.

2.2.3 – The Career Office and NIDISAG are the structures to support institutional collaboration and with the community, which in addition to promoting activities, ensure monitoring and evaluation through reports and annual activity plans. The EEC confirmed at the meeting with community stakeholders that there are institutional projects of teaching, research, mobility and volunteering and was aware of their satisfaction with the response capacity, student involvement and close monitoring of projects. Another aspect identified was the involvement of alumni in promoting partnership and project opportunities and offering internships to students. These are monitored through reports that are evaluated by the receiving entity and by lecturers and students. Therefore, while it is necessary to increase the effectiveness of the system in seeking and disseminating institutional projects, the EEC considers there are mechanisms to promote, evaluate and improve the quality of activities developed in this area.

Considered in substantial development.

2.2.4 – In the area of personnel policies, most quality assurance procedures are in place, such as the Service Manual, well-defined and clear processes and a support structure that prepares the annual Activity Plan and Report. A Training Plan is also prepared and complied with and there are incentive systems and performance assessment regulations. However, there is great instability in teaching and non-teaching staff which clearly hinders the effectiveness of the procedures installed and prevents continuous improvement and assimilation of a quality culture.

Considered in partial development.

2.2.5 – Although some procedures are defined for most services, monitoring of improvement plans should be improved. The reports of Service activities warrant more critical reflection, integrating the results of consulting users and ensuring that the objectives of the services are accompanied by goals for the indicators chosen.

Much of the information collected is used as a tool for quality management and improvement, but it is necessary to cover all support services and ensure that all stakeholders are consulted. The absence of critical reflection and integration of the results of surveys of users makes it difficult to identify instances of poor quality and prevents the improvement of service quality.

Considered in partial development.

2.2.6 – Internationalization is one of the priority objectives of the Strategic Plan. For its implementation, the institution has clear procedures and a support structure that boosts mobility protocols and protocols with foreign companies for the provision of traineeships. It also evaluates activities by applying student surveys and analyses the results in the Course Report. Although there is no critical reflection in the Activity Report, these mechanisms are sufficient for effective detection of instances of poor quality and there are mechanisms, such as offering a Portuguese course for international students and several specific initiatives to boost internationalization, which reveal the capacity to promote improvement and change.

Considered in substantial development.

2.3 – The Strategic Plan, Activity Plans, Activity Reports and the Dashboard provide evidence of the articulation of SIGQ with strategic management and governance bodies. While there is a great focus on direction, which may hinder the involvement of other stakeholders and the dissemination of a quality culture, the EEC can confirm that the information is disclosed from an accountability perspective, is used to develop the institution and during the visit there was perceptible improvement of the indicators and interconnection instruments for monitoring and improving the institution's performance.

Considered in substantial development.

2.4 - With the documentation provided and the information collected at the meetings it was possible to confirm that there are different forms of stakeholder participation, being particularly relevant the active intervention of students through class delegates. Teaching and non-teaching staff also participate actively through meetings and external partners are heard in the process of creating courses and activating internships, the employment portal and other events. Participation by the different stakeholders is also foreseen through responding to opinion surveys, with a low response rate being observed here, something that needs to be improved, especially concerning lecturers. Despite this limitation, which needs to be overcome rapidly, the EEC considers that the management model implemented allows active participation by internal and external stakeholders.

Considered in substantial development.

2.5 – The information system can collect a great variety of information and has a high degree of automation and integration of processes, only presenting some weaknesses in disseminating information on the institutional portal, the presentation of which can be easily improved. It can therefore be concluded that although the EEC has found insufficient use of the information produced in some cases, the system generates relevant information for decision-making which is systematically made known to the different actors.

Considered in substantial development.

2.6 - Information to external stakeholders is disclosed through the institution's website, which is powered by the information system. Although unattractive and with some gaps in presenting information to external partners and minor failures in providing information to students, it can be considered that the vast majority of the information generated by

SIGQ is available for public consultation.

Considered in substantial development.

2.7 – The 2017-2018 SIGQ Annual Report is more concerned with monitoring implementation of the annual Activity Plan than a substantive reflection on the system and its improvement. It can be said that the institution monitors the quality assurance system's functioning in the area of teaching and learning. It is also seen to monitor some activities, albeit in a non-systematic way because intermediate reflection bodies are lacking. But it does not monitor the functioning of SIGQ despite having indicators in the information system. Therefore, it cannot be said that the actions to improve the system are regularly planned and documented.

Considered in partial development.