

ISAG – EUROPEAN BUSINESS SCHOOL

MANUAL DA QUALIDADE



ÍNDICE

Glossário.....	3
1. Introdução	4
1.1. Âmbito e objetivos do Manual	4
1.2. Estrutura do Manual	4
1.3. Enquadramento legal	5
1.4. Elaboração do manual da qualidade	6
1.5. Aprovação publicação e revisão do manual da qualidade.....	6
2. Apresentação do ISAG.....	7
2.1. Historial	7
2.2. Missão	8
2.3. Visão	9
2.4. Eixos estratégicos	9
2.4.1. Modelo Integrado de Gestão.....	10
2.1. Estrutura organizacional.....	11
2.2. Oferta formativa.....	11
2.3. Estrutura dos Processos do SIGQ	12
2.3.1. Identificação dos processos	12
2.3.2. Responsabilidades do <i>owner</i> do processo.....	13
2.3.1. Estrutura-tipo de um processo	14
2.3.2. Comprometimento da gestão	16
2.3.3. Focalização no cliente.....	16
2.3.4. Representante da gestão.....	16
3. Política da Qualidade	17
3.1. Política da qualidade - o compromisso ISAG	17
3.2. Princípios orientadores da política da qualidade	17
3.3. Planeamento da qualidade.....	18
4. Sistema Interno de Garantia da Qualidade	20
4.1. Estrutura responsável do SIGQ.....	20
4.1.1. Composição e competências do GGQA.....	20
4.1.2. Estrutura responsável pela qualidade a nível das dimensões.....	21
4.2. Procedimentos para a monitorização, avaliação e melhoria contínua.....	23
4.2.1. Procedimentos de garantia da qualidade na dimensão do funcionamento da instituição	23
4.2.2. Procedimentos de garantia da qualidade na dimensão do ensino-aprendizagem	23
4.2.3. Procedimentos de garantia da qualidade na dimensão da Investigação Aplicada.....	25
4.2.4. Procedimentos de garantia da qualidade na dimensão da interação com a comunidade.....	26
4.2.5. Procedimentos de garantia da qualidade na dimensão da internacionalização	26
5. Gestão de Recursos e Serviços de Apoio	27
5.1. Gestão de recursos	27
5.2. Recursos humanos.....	27
5.3. Infraestruturas	28

6. Gestão e Publicitação da informação.....	29
7. Monitorização, avaliação e desenvolvimento contínuo do SIGQ	30
7.1. Monitorização	30
7.1.1. Avaliação Interna	30
7.1.2 Avaliação externa	32
8. Informação documentada do SIGQ.....	33
8.1. Documentação do SIGQ	33
9. Matriz geral de interligação do SIGQ vs Referenciais A3ES e processos.....	35
10. Matriz geral do SIGQ vs Referenciais A3ES, requisitos ISO 9001:2015 e processos.....	36
11. Matriz geral de interligação do SIGQ, estrutura orgânica e processos	37
12. Aprovações/ revisões do manual de qualidade	38
Anexos.....	39
Anexo I. Referenciais A3ES vs SIGQ.....	39
Anexo II. Matriz das Partes Interessadas Relevantes INTERNAS	45
Anexo III. Matriz das Partes Interessadas Relevantes EXTERNAS.....	46
Anexo IV. Matriz de comunicação	47
Anexo V. Estrutura do Quadro de Bordo.....	47
Anexo VI. Mapa de indicadores	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Eixos estratégicos do ISAG	9
Figura 2: Modelo integrado de gestão	10
Figura 3: Modelo de <i>governance</i> do ISAG.....	11
Figura 4: Organograma do ISAG	11
Figura 5: Rede de Processos.....	13
Figura 6: Contexto para o exercício das responsabilidades do <i>owner</i>	14
Figura 7: Estrutura-tipo de um processo	15
Figura 8: Modelo de avaliação da qualidade na dimensão ensino/aprendizagem	24
Figura 9: Estrutura Documental do SIGQ	33

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Intervenientes no MQ.....	6
Quadro 2: Objetivos dos eixos estratégicos.....	10
Quadro 3: Calendário de recolha de dados	19
Quadro 4: Estrutura responsável pela qualidade	20
Quadro 5: Composição e competências do GGQA	20
Quadro 6: Funções e responsabilidades dos órgãos de gestão e estruturas organizacionais no SIGQ.....	22
Quadro 7: Matriz geral de interligação do SIGQ vs. Referenciais A3ES e Processos	35
Quadro 8: Matriz geral do SIGQ vs referenciais A3ES, Requisitos ISO 9001:2015 e Processos	36
Quadro 9: Matriz geral de Interligação do SIGQ, Estrutura Orgânica e Processo	37
Quadro 10: Registo de alterações / revisões do MQ	38

GLOSSÁRIO

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
AC	Ação Corretiva
AP	Ação Preventiva
CDI	Conselho da Direção
CPE	Conselho Pedagógico
COF	Career Office
CTC	Conselho Técnico-Científico
CTeSP	Curso Técnico Superior Profissional
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
EN	Norma Europeia
ENQA	<i>European Association for Quality Assurance in Higher Education</i>
FEX	<i>Executive Academy</i>
FUC	Ficha de Unidade Curricular
GGQA	Gabinete de Gestão da Qualidade e Avaliação
GCM	Gabinete de Comunicação e Marketing
GRH	Gabinete de Recursos Humanos
GRI	Gabinete de Relações Internacionais
INV	Investigação Aplicada
ISAG	Instituto Superior de Administração e Gestão
ISO	Organização Internacional de Normalização
MQ	Manual da Qualidade
NC	Não conformidade
NP	Norma portuguesa
ONG	Organização Não Governamental
PG	Processo de gestão
PIA	Programação Indicativa das Aulas
PQ	Procedimento da Qualidade
PR	Processo de realização
PS	Processo de suporte
RJAES	Regime Jurídico de Avaliação do Ensino Superior
RJIES	Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
SAC	Serviços Académicos
STM	Serviços Técnicos e de Manutenção
SIGQ	Sistema Interno de Garantia da Qualidade
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

1. INTRODUÇÃO

O Manual da Qualidade (MQ) é o documento que descreve o Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, também designado de ISAG – European Business School – o âmbito, a forma como está organizado, os intervenientes internos e externos envolvidos e os procedimentos para a garantia da qualidade. O MQ consubstancia o conjunto de práticas que são levadas a cabo pelo ISAG no sentido do cumprimento da política institucional para a garantia da qualidade e da melhoria contínua da sua atividade nas várias áreas nucleares da missão, em alinhamento com os termos de referência nacionais e europeus para a qualidade nas Instituições de Ensino Superior (IES).

1.1. Âmbito e objetivos do Manual

O regime jurídico da avaliação do ensino superior em Portugal contempla a “exigência de concretização, pelas instituições de ensino superior, de sistemas próprios de garantia da qualidade, passíveis de certificação”.

O ISAG, ao longo dos últimos anos, tem vindo a desenvolver esforços de forma a institucionalizar uma política de qualidade que defina e oriente a conceção e a implementação de um SIGQ capaz de promover a melhoria da qualidade e do desempenho institucional.

No âmbito do quadro de referência europeu, designadamente as normas e linhas orientadoras definidas pela *European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)*, e seguindo os referenciais de qualidade promovidos pela Agência para a Acreditação e Avaliação do Ensino Superior (A3ES), a preocupação do ISAG com a qualidade fica expressa através da existência de:

- Uma política para a garantia da qualidade;
- Processos nucleares da missão institucional – a conceção e aprovação da oferta formativa; o ensino e aprendizagem; a admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação; a monitorização contínua e revisão periódica dos cursos; a investigação aplicada e desenvolvimento profissional de alto nível; a colaboração interinstitucional e com a comunidade; a internacionalização;
- Uma gestão dos recursos humanos e dos recursos materiais e serviços de apoio;
- Uma gestão e publicitação da informação;
- Avaliações externas periódicas.

1.2. Estrutura do Manual

O presente MQ aborda e desenvolve os seguintes aspetos:

- Um breve historial, missão, visão de futuro, valores e objetivos do ISAG, definidos nos seus Estatutos, e as linhas gerais da política da qualidade;

- Apresentação da estrutura orgânica do ISAG, em termos da sua organização, competências e natureza dos órgãos de gestão e áreas de intervenção dos serviços;
- Organização do SIGQ, no que respeita ao âmbito e objetivos do sistema, às estruturas de coordenação estratégica e operacional do sistema e aos níveis de responsabilidade no domínio específico da qualidade e da garantia da qualidade;
- Metodologias de monitorização, avaliação e retroação para a melhoria contínua, discriminadas pelas diferentes áreas de análise associadas às vertentes da missão institucional – o ensino, a investigação e a interação com a sociedade – e às áreas transversais de recursos humanos e materiais e serviços;
- Interface do SIGQ com a gestão estratégica da Instituição;
- Formas de participação dos intervenientes internos e externos no sistema de garantia da qualidade;
- Produção e difusão de informação, em termos dos mecanismos de levantamento e tratamento e publicitação de informação relevante para os parceiros externos;
- Monitorização, avaliação e desenvolvimento contínuo do SIGQ.

1.3. Enquadramento legal

O SIGQ do ISAG é um sistema integrado de gestão baseado, internamente, na sua visão, missão, objetivos e cultura institucional e, externamente, nas orientações estabelecidas pelo enquadramento legal ou por entidades como a A3ES e a ENQA. O objetivo final é desenvolver uma cultura organizacional de qualidade, orientada para a promoção da melhoria contínua.

No desenvolvimento do SIGQ do ISAG são respeitados os referenciais e os vetores aprovados pela A3ES, a norma ISO 9001 e outros documentos abaixo descritos, em conformidade com os padrões europeus e os requisitos legais aplicáveis:

- Estatutos do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão;
- Regulamento Geral de Proteção de Dados;
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area - ESG, 2015;
- European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA);
- Lei nº 62/2007, de 10 de setembro, que estabelece o Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior;
- Lei nº 38/2007, de 16 de agosto, que estabelece o Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior;
- Decreto-lei nº 369/2007, 5 de novembro, que cria a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior;

- Manual para o processo de Avaliação Institucional no Ensino Superior, A3ES, 2017;
- Manual para o processo de auditoria dos sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior (V 1.3, dezembro 2018).
- Indicadores de Desempenho para Apoiar os Processos de Avaliação e Acreditação de Ciclo de Estudos, abril 2010, A3ES;
- Guião Autoavaliação ASIGQ PT V 1.2 Dez 2018;
- NP EN ISO 9000:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário;
- NP EN ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos;
- NP 4433:2005 - Linhas de orientação para a documentação do sistema de gestão da qualidade.

1.4. Elaboração do manual da qualidade

Os intervenientes na elaboração, verificação e aprovação do MQ são apresentados no quadro seguinte:

Quadro 1: Intervenientes no MQ

RESPONSABILIDADE	
Elaboração	Gabinete de Gestão da Qualidade e Avaliação (GGQA)
Verificação	Conselho de Direção (CDI)
Aprovação	Entidade Instituidora

1.5. Aprovação publicação e revisão do manual da qualidade

A Entidade Instituidora subscreve o SIGQ e os princípios constantes neste manual e declara o seu compromisso em garantir que a melhoria do desempenho da qualidade seja uma prioridade contínua para o ISAG.

O MQ estará disponível no portal institucional, acessível a toda a comunidade académica.

O presente MQ será revisto sempre que se torne inadequado ou desatualizado, conduzindo esta revisão a uma ação de melhoria contínua do documento. A proposta de revisão compete ao GGQA, carecendo de verificação do CDI e aprovação da Entidade Instituidora.

A Entidade Instituidora determina que esta versão do MQ, que reflete o SIGQ do ISAG, entre em vigor nesta data.

A Entidade Instituidora
17 de dezembro de 2020

2. APRESENTAÇÃO DO ISAG

Nome: ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão

Email: isag@isag.pt

Página Web: www.isag.pt

Facebook: <https://www.facebook.com/isag.porto/>

Instagram: <https://www.instagram.com/isagporto/>

Linkedin: <https://www.linkedin.com/school/15138280>

Localização: Rua de Salazares, 842
4100-442 Porto, Portugal

Telefone: +351 220 303 200



2.1. Historial

Instituto Superior de Administração e Gestão é um estabelecimento de ensino superior politécnico privado, fundado em 1979, e que se encontra devidamente reconhecido pelo Ministério da Educação (Decreto-Lei n.º 375/87, de 11 de dezembro).

Tem como objetivo fundamental a formação técnica e cultural de alto nível superior nas áreas das Ciências Empresariais, Turismo e Gestão Hoteleira, através da implementação de uma filosofia moderna de ensino, que prepare os estudantes para o exercício de atividades profissionais altamente qualificadas num contexto de globalização e internacionalização de negócios.

O propósito da instituição é assegurar que os estudantes desenvolvam conhecimentos teóricos atualizados, assim como capacidades analíticas e competências práticas orientadas para um desempenho profissional qualificado e bem-sucedido. Presta ainda serviços inovadores e especializados à comunidade e de aprendizagem ao longo da vida.

Nestas circunstâncias, pode-se afirmar que o ISAG se apresenta, de forma inequívoca, como uma instituição de ensino superior prestigiada, formando profissionais nas várias áreas do conhecimento em que intervém e que o mercado de trabalho tem vindo a reconhecer, há décadas, como sendo de grande qualidade.

Para continuar a responder de forma eficaz aos desafios do ensino superior e ao atual contexto económico-financeiro, tem vindo a implementar um conjunto inovador, integrado e diferenciado de iniciativas estratégicas, incluindo a implementação de um sistema de garantia de qualidade do ensino, a atualização das suas licenciaturas, mestrados e cursos técnicos superiores profissionais, a diversificação da oferta de programas executivos não conferentes de grau, o aprofundamento da qualidade do ensino ministrado e da sua componente aplicada, a promoção regular de atividades extracurriculares, para além do alargamento da política de abertura à Europa através da celebração de protocolos com escolas congéneres e da participação ativa no Programa Erasmus (mobilidade de estudantes) e ao mercado internacional através do estabelecimentos de acordos bilaterais.

Em suma, entre outras, o ISAG é reconhecido por deter as seguintes vantagens:

- Possuir uma enorme experiência científico-pedagógica acumulada e obtida ao longo dos mais de 40 anos de ensino superior;
- Utilizar metodologias pedagógicas inovadoras, privilegiando-se o ensino prático (*learning by doing*), com forte ligação ao mercado empresarial;
- Possibilitar a opção entre horários de aulas diurnos ou pós-laborais, ajustados às conveniências dos trabalhadores-estudantes;
- Ter uma excelente localização, numa zona de atração da área metropolitana do Porto;
- Possuir uma Escola-Hotel com o objetivo duplo de alojamento dos estudantes e de realização de aulas laboratoriais;
- Existir um relacionamento saudável e aberto entre os órgãos de gestão, docentes, estudantes, pessoal não docente e *todas as partes interessadas*;
- Possibilitar a rápida inserção dos diplomados na vida ativa.

2.2. Missão

A missão do ISAG baseia-se na contribuição para a competitividade de pessoas e organizações, através da criação de conhecimento inovador e educação superior de profissionais com visão global dos negócios e da gestão, assente numa sólida formação ética.

O ISAG cumpre a sua missão institucional tendo como referência o conjunto de valores nucleares referidos nos seus Estatutos.

2.3. Visão

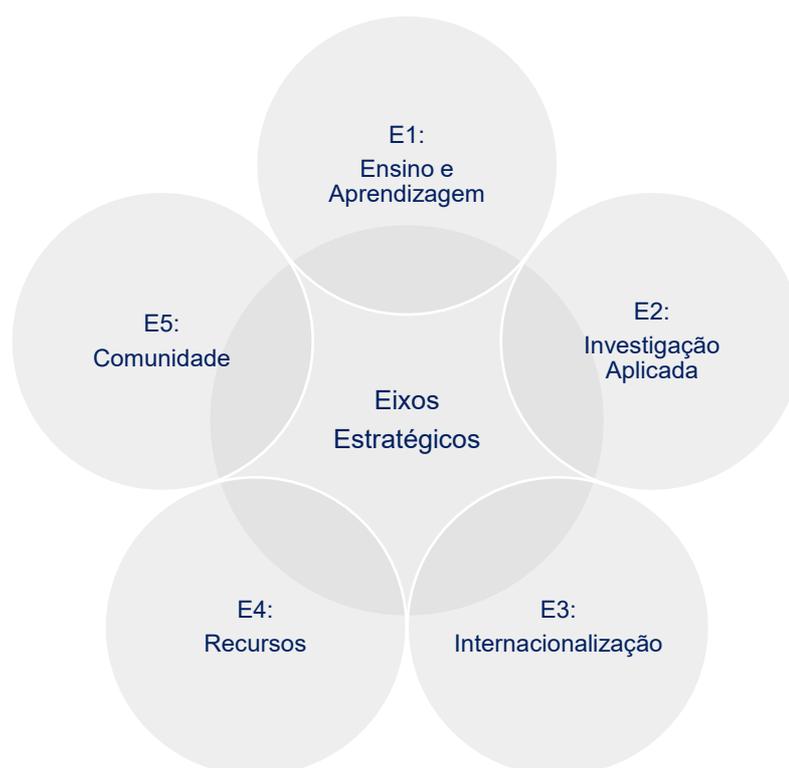
O ISAG tem como visão ser reconhecido como a melhor escola de negócios e de turismo de Portugal e como uma referência de ensino de excelência a nível internacional.

2.4. Eixos estratégicos

No quadriénio 2020-2024 iniciou-se um novo plano estratégico e, conseqüentemente, um novo ciclo de acompanhamento e avaliação da atividade do ISAG. Contudo, este plano vem dar continuidade a uma cultura de permanente acompanhamento e monitorização, com o objetivo de alcançar a melhoria contínua, perseguida ao longo dos anteriores processos de planeamento estratégico.

O ISAG desenvolverá a sua missão através de uma estratégia de diferenciação pela qualidade e inovação, como forma de atingir os seus objetivos, espelhados na sua visão.

Figura 1: Eixos estratégicos do ISAG



Fonte: elaboração própria

Os eixos estratégicos do ISAG têm como objetivos gerais:

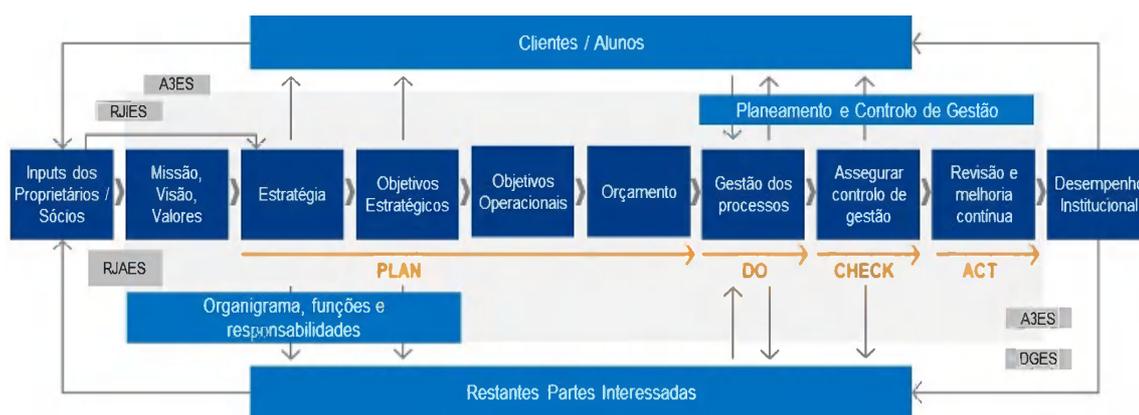
Quadro 2: Objetivos dos eixos estratégicos

Ensino e Aprendizagem	Ser inovador e diferenciador na experiência de ensino aprendizagem adaptada aos novos desafios.
Investigação Aplicada	Melhorar e valorizar a transferência do conhecimento científico aplicado.
Internacionalização	Atrair e reter estudantes estrangeiros e difundir o ensino e a investigação noutros mercados.
Recursos	Reforçar o <i>engagement</i> , a eficiência dos serviços e a sustentabilidade.
Comunidade	Tornar-se uma comunidade M4IS (mobilizadora, integradora, inclusiva, igualitária, inovadora e solidária) de referência.

2.4.1. Modelo Integrado de Gestão

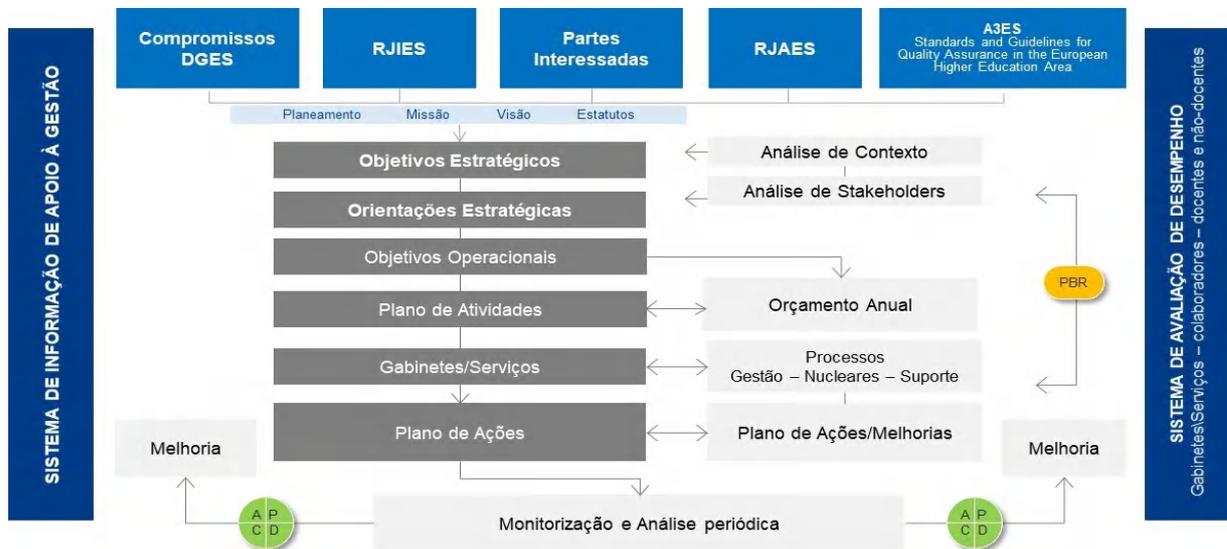
O modelo integrado de gestão tem um papel chave na arquitetura organizacional e no alinhamento estratégico de todos os elementos constituintes da entidade. Assim, as Partes Interessadas estão envolvidas neste modelo, pois são os elementos-chave do ciclo de gestão que vai desde o Plano Estratégico ao Planeamento Anual, concluindo-se este ciclo com a avaliação do desempenho institucional. O modelo é apresentado na figura seguinte:

Figura 2: Modelo integrado de gestão



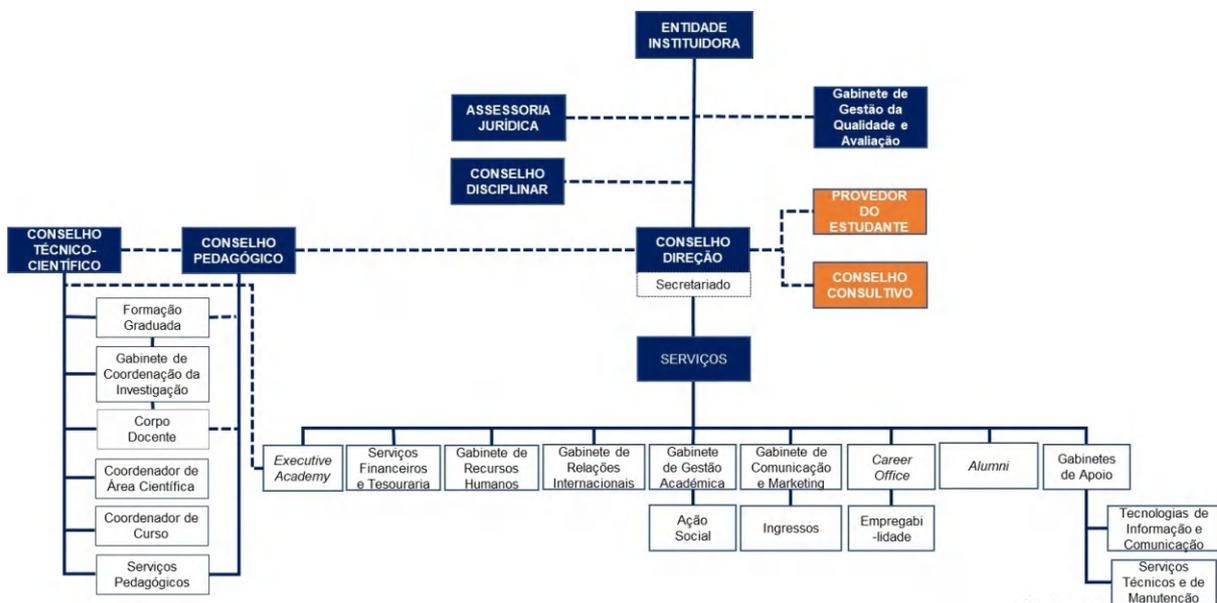
De uma forma detalhada e sequenciada, identifica-se na figura seguinte o modelo de *governance* do ISAG, contemplando as obrigações legais e regulamentares bem como o fluxo de planeamento, execução e monitorização de gestão, endereçando Valor para os Estudantes e restantes Partes Interessadas.

Figura 3: Modelo de *governance* do ISAG



2.1. Estrutura organizacional

Figura 4: Organograma do ISAG



2.2. Oferta formativa

O ISAG desenvolve atualmente as suas atividades de formação ao nível da graduação (cursos de licenciatura e de mestrado), dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP), da formação executiva, bem como de formação *incompany*.

Ao nível da formação graduada leciona quatro licenciaturas: Gestão de Empresas, Relações Empresariais, Turismo e Gestão Hoteleira.

Ao nível de mestrado, encontram-se em funcionamento dois mestrados profissionalizantes: em Direção Comercial e Marketing e em Gestão de Empresas.

Ao nível dos CTeSP, a sua oferta integra os seguintes cursos:

- Contabilidade e Fiscalidade
- Desenvolvimento de Produtos Turísticos
- Gestão e Comércio Internacional
- Gestão de Marketing Digital
- Restauração e Bebidas

Ao nível da formação executiva destacam-se, à data, os seguintes cursos:

- MBA Executivo;
- Pós-Graduação em Digital Marketing Strategy, Pós-Graduação em Direção Comercial e Marketing, Pós-Graduação em Fiscalidade, Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos, Pós-Graduação em Gestão Empresarial e Pós-Graduação em Data Science and Business Intelligence.
- Cursos de Especialização: Expertise in Wine Management, Neuromarketing nos Negócios e Cooking Skills ISAG – Chefe Cordeiro Signature.

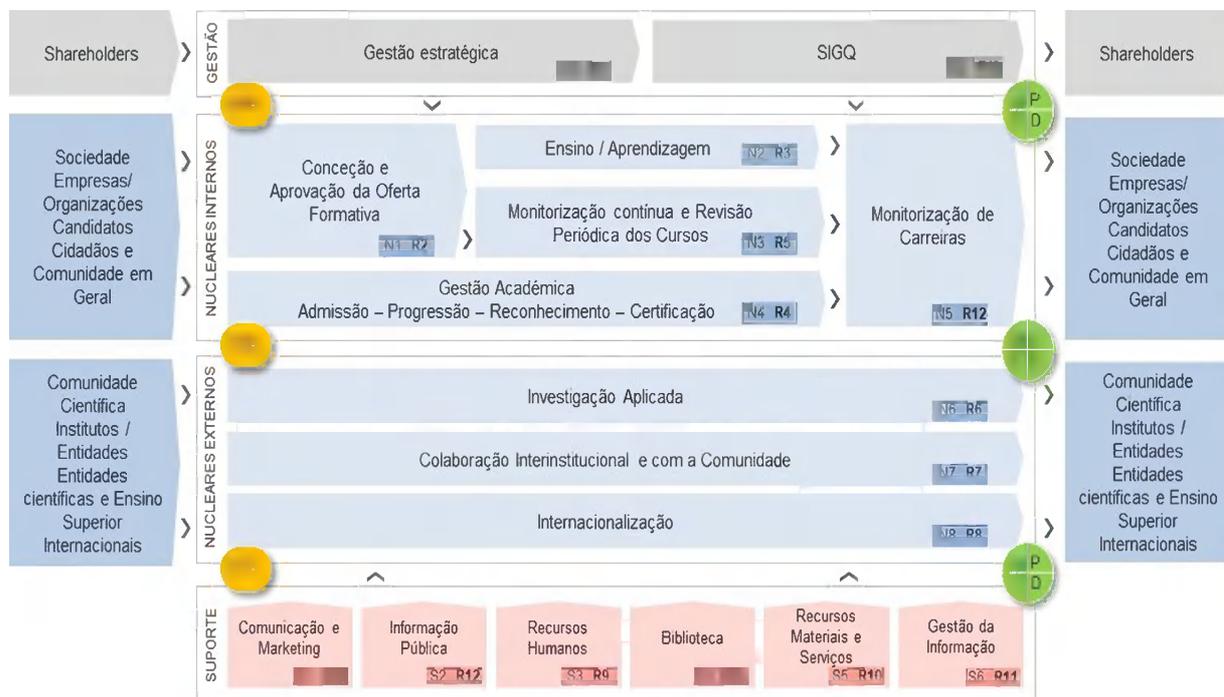
A filosofia que serviu de base ao desenvolvimento da oferta formativa assenta numa análise de mercado, do estabelecimento de parcerias de sucesso com empresas e instituições prestigiadas, que atuam nos diferentes setores da economia, nacional e internacional, e que constituem um valor acrescentado notável para a formação dos interessados.

2.3. Estrutura dos Processos do SIGQ

2.3.1. Identificação dos processos

Os Processos de implementação do SIGQ, sua sequência e interação, são apresentados no diagrama que se segue e representam as atividades do ISAG perante os padrões de referência europeia (ESG 2015) para o ensino superior, caracterizando o seu SIGQ:

Figura 5: Rede de Processos



2.3.2. Responsabilidades do owner do processo

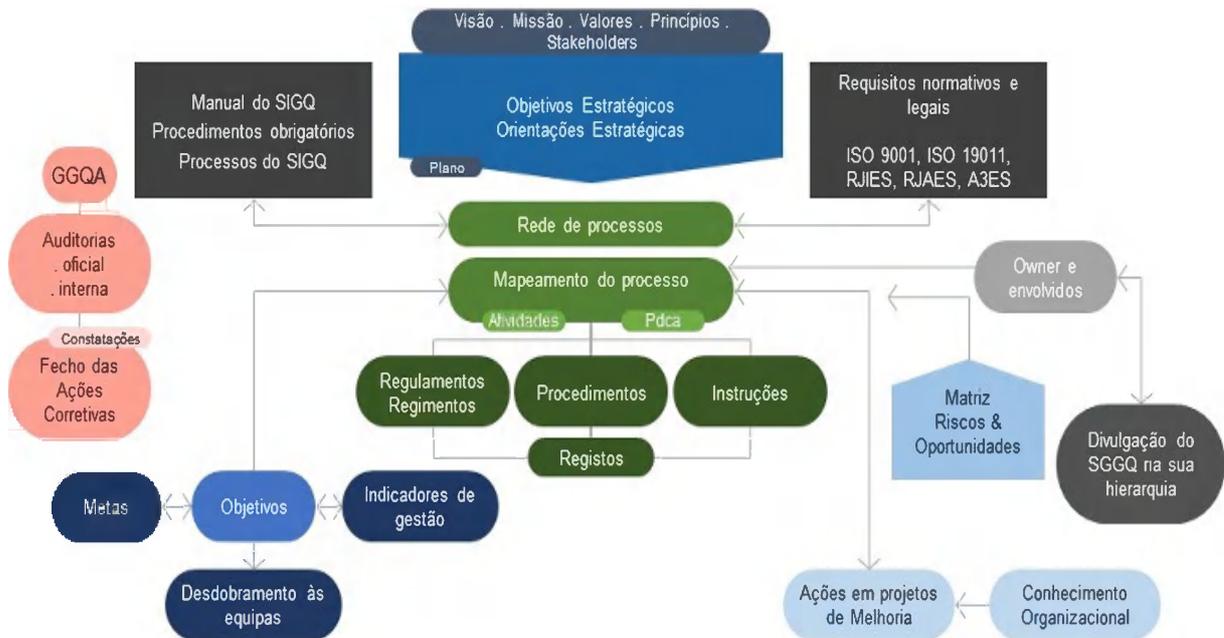
O *owner* do processo é responsável pela gestão e desempenho do processo, pela organização da equipa envolvida e pela procura e implementação das ações de melhoria contínua.

As responsabilidades do *owner* do processo são as seguintes:

- Deter conhecimentos da estrutura e organização gerais do ISAG;
- Deter conhecimento e experiência sobre gestão de/por processos;
- Negociar e estabelecer objetivos operacionais dos processos;
- Elaborar o planeamento das atividades de gestão e de monitorização do processo;
- Propor e assegurar os meios humanos e infraestruturas para pôr em prática as ações planeadas;
- Garantir a execução das atividades e tarefas do processo;
- Recolher e analisar dados (*outputs*) e emitir relatórios;
- Assegurar os planos de ação dos desvios;
- Elaborar, manter e disponibilizar os indicadores de desempenho do processo;
- Dinamizar grupos e ações de melhoria e propor evoluções eficazes e eficientes;
- Gerir e manter os suportes documentais (por exemplo, o mapeamento do processo, os procedimentos e instruções técnicas de trabalho, procedimentos operativos).

De uma forma gráfica, contextualiza-se a ação do *owner* de processo no esquema seguinte:

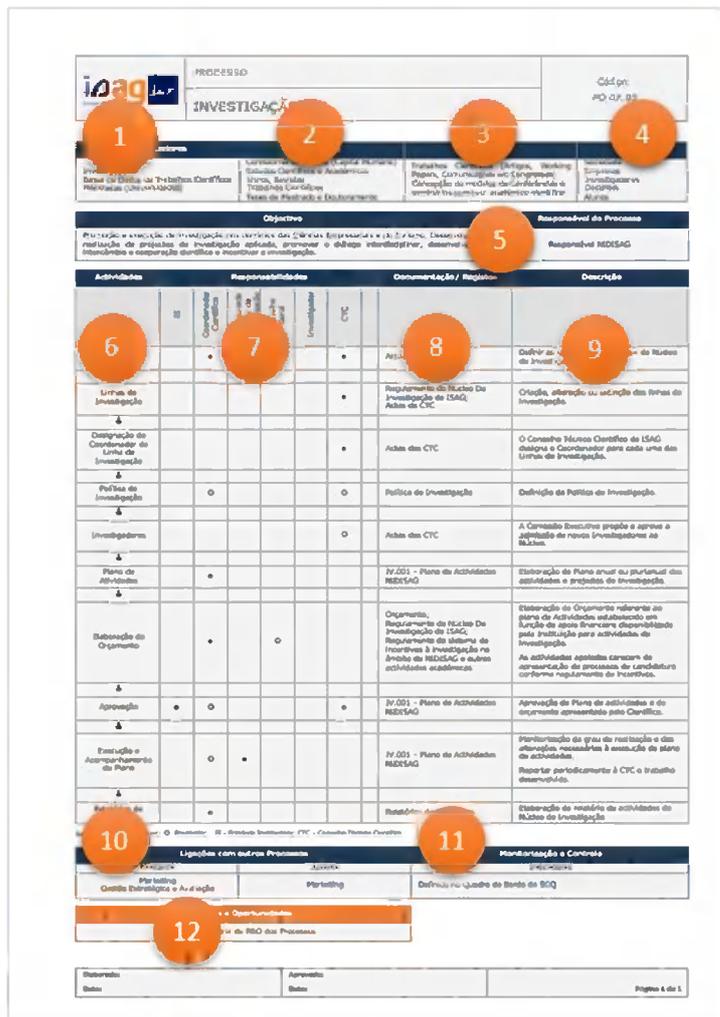
Figura 6: Contexto para o exercício das responsabilidades do *owner*



2.3.1. Estrutura-tipo de um processo

Para uma melhor interpretação e utilização dos Processos de Gestão, Nucleares e de Suporte, descreve-se, de seguida, a estrutura-tipo de um processo que permite a uniformização de entendimento e partilha por todos os intervenientes no SIGQ do ISAG.

Figura 7: Estrutura-tipo de um processo



1. Entradas: entradas de origem interna ou externa que determinam, condicionam ou impactam as atividades do processo;
2. Saídas: todas as saídas importantes que se pretendem do processo e que são determinantes para o sistema de gestão;
3. Fornecedores: fornecedores dos *inputs* do processo;
4. *Owner*: responsável pela gestão e desempenho do processo, pela organização da equipa envolvida e pela procura e implementação das ações de melhoria contínua;
5. Clientes: clientes internos ou externos dos *outputs* dos processos;

6. Atividades: identificação de todas as atividades principais, que têm “densidade” e que são reconhecidas ao nível da gestão; quando a atividade (conjunto de tarefas interligadas, que transforma entradas em saídas), não tem “massa crítica”, é designada por tarefa;
7. Responsável/Envolvidos: identificação/ designação do Responsável pela atividade e ainda dos Envolvidos; releve-se que cada linha de atividade tem somente um Responsável;
8. Informação documentada: documento, impresso, formulário, e/ou aplicação informática, que são suporte da atividade;
9. Descrição: contém um detalhe de descrição da atividade;
10. Interligação com outros processos: conexão ou ligação com outros processos do Sistema de Gestão (a saída do/de um processo pode ser a entrada de outro processo relacionado); um sistema é um conjunto de processos interligados que transformam *inputs* em *outputs*;
11. Monitorização e controlo: quadro de definição dos indicadores que monitorizam e controlam o Processo, identificando a sua designação, a sua métrica, a sua meta, o responsável pela sua

captação e partilha dentro do Processo e da Organização e a sua frequência/cadência de atualização;

12.Principais riscos e oportunidades (R&O): identificação de R&O que o Processo, as suas atividades e o seu desempenho são objeto em termos de prevenção e mitigação, bem como do aproveitamento de situações que potenciem melhorias e inovação.

2.3.2. Comprometimento da gestão

O CDI compromete-se a divulgar e comunicar, no ISAG, a importância de cumprir com as expectativas e necessidades dos estudantes e das restantes partes interessadas através da:

- Definição da Política da Qualidade;
- Revisão do sistema;
- Disponibilização dos recursos necessários para dar cumprimento à política estabelecida.

O CDI e o GGQA são responsáveis por promover, dinamizar, monitorizar e sensibilizar para o cumprimento do sistema.

2.3.3. Focalização no cliente

O principal objetivo do ISAG é oferecer um ensino de excelência para formar diplomados altamente qualificados, garantindo o seu elevado nível de satisfação.

O ISAG:

- Mede o grau de satisfação dos estudantes e das restantes partes interessadas;
- Procede ao tratamento efetivo de não conformidades e de reclamações e tem mecanismos de monitorização com vista a desencadear ações de melhoria contínua.

Com base nos resultados, o CDI define as ações a desenvolver para assegurar que as necessidades específicas e as expectativas dos estudantes e das restantes partes interessadas identificadas, são depois convertidas em requisitos e, finalmente, totalmente cumpridas.

2.3.4. Representante da gestão

O Representante da Gestão para a Qualidade (GGQA) tem a responsabilidade e autoridade para:

- Estabelecer, implementar, manter, acompanhar as atividades e compromissos do SIGQ e promover o cumprimento e satisfação das expectativas e necessidades dos estudantes e das restantes partes interessadas;
- Tratar a informação relevante, com vista a uma atuação eficaz, de modo a promover a melhoria contínua.

3. POLÍTICA DA QUALIDADE

3.1. Política da qualidade - o compromisso ISAG

A política da qualidade do ISAG, na sua definição, implementação, monitorização e avaliação, assenta num compromisso de melhoria da qualidade dos serviços prestados, na promoção de boas práticas que elevem os níveis de desempenho. Tendo em conta as linhas de orientação estratégica, a política da qualidade do ISAG, define os seguintes compromissos e suportes:

- Estruturar e promover uma oferta formativa de nível progressivo visando um posicionamento de excelência e reforçando notoriedade e competitividade no ensino superior politécnico;
- Garantir o processo de melhoria contínua, para atingir e sustentar níveis de desempenho de excelência;
- Assegurar a responsabilização dos órgãos de gestão e serviços envolvidos na gestão da qualidade, pela melhoria da qualidade nas diferentes áreas que concretizam a missão institucional e os seus eixos estratégicos;
- Criar uma estrutura - docentes e não docentes - responsável pela gestão da qualidade, na instituição em geral e, em particular, envolver os órgãos de gestão, de forma a garantir a coerência das ações tomadas neste âmbito;
- Garantir e assegurar as condições adequadas à 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, de investigação e da internacionalização;
- Assegurar a divulgação e difusão da informação sobre a política e os processos de melhoria da qualidade do ISAG junto de toda a comunidade académica e outras partes interessadas externas;
- Promover a implementação, revisão e atualização regular do SIGQ no ISAG, com base nas normas e referenciais adotados a nível nacional e europeu.

3.2. Princípios orientadores da política da qualidade

No âmbito da prossecução das determinações e objetivos da política da qualidade do ISAG, definem-se como princípios orientadores:

- Globalidade - aplicação da política de qualidade à instituição de uma forma abrangente, englobando todos os órgãos de gestão, serviços e áreas de atividade;
- Envolvimento – participação de todos os órgãos de gestão, serviços e áreas de atividade na definição da estratégia e na execução da política de qualidade, sendo função da instituição criar os mecanismos e medidas necessárias para assegurar uma participação ativa de toda a comunidade;

- Transparência – comunicação e difusão pública do SIGQ junto da comunidade académica, em geral, e demais partes interessadas;
- Monitorização e avaliação – monitorização e avaliação periódica do SIGQ procedendo-se aos ajustamentos, alterações e revisões necessárias, sempre que se justifique;
- Melhoria contínua – implementação e aplicação de melhorias contínuas e sistemáticas dos processos de gestão da qualidade, com a finalidade de elevar os níveis de desempenho, endereçando valor aos estudantes e restantes partes interessadas relevantes.

3.3. Planeamento da qualidade

As atividades do SIGQ são planeadas com a calendarização das atividades regulares e a definição de objetivos mensuráveis decorrentes de:

- A. Plano Estratégico e Política da Qualidade;
- B. Requisitos dos estudantes e restantes partes interessadas;
- C. Desempenho do ISAG, avaliado através do quadro de bordo que contempla os indicadores de desempenho e permite verificar o grau de cumprimento dos objetivos operacionais.

No que diz respeito aos objetivos operacionais, estes são definidos e revistos pelo menos uma vez por ano. A elaboração, aprovação, acompanhamento e revisão destes objetivos, é feita pelo CDI em conjunto com os coordenadores dos processos e com o responsável do GGQA, sempre enquadrados com o alinhamento estratégico aplicável.

Tendo como objetivo o bom funcionamento do SIGQ, são elaborados anualmente:

1. Planos de atividades;
2. Plano de Monitorização dos Processos;
3. Plano Anual de Formação;
4. Plano Anual de Auditorias;
5. Plano de Manutenção de Equipamentos e infraestruturas relevantes e adequadas aos processos nucleares;
6. Plano de ações de melhoria.

O processo planeado de recolha de informação executa-se ao longo do ano com a participação de um conjunto das *partes interessadas* segundo o alinhamento, a periodicidade e forma a seguir identificadas.

Quadro 3: Calendário de recolha de dados

PARTE INTERESSADA	FORMA DE PARTICIPAÇÃO NOS PROCESSOS DO SIGQ DO ISAG	PERIODICIDADE	CALENDÁRIO
Estudantes	· Inquérito aos novos estudantes	Anual	novembro
	· Inquéritos aos estudantes	Semestral	dezembro e abril/maio
	· Inquérito aos estudantes Erasmus IN e OUT	Semestral	dezembro/janeiro e junho/julho
	· Inquérito de satisfação com a qualidade dos serviços	Anual	maio/junho
Docentes	· Relatório de funcionamento da UC	Semestral	março e setembro
	· Relatório de monitorização das UC	Semestral	abril e outubro
	· Relatório de autoavaliação do ciclo de	Anual	outubro
	· Relatório de atividade docente	Anual	setembro
	· Inquérito aos docentes	Semestral	fevereiro e julho
Colaboradores não docentes	· Autoavaliação do desempenho	Anual	até 15 de maio
	· Avaliação do desempenho	Anual	Até 30 de julho
	· Inquérito aos colaboradores	Anual	Julho
	· Relatório de atividades dos serviços	Anual	Até 30 de julho
Órgãos de gestão	· Plano de atividades	Anual	julho
	· Relatório de atividades	Anual	outubro
Provedor do	· Relatório do Provedor do Estudante	Anual	setembro
Diplomados	· Inquérito aos diplomados	Anual	abril
Empregadores	· Inquérito aos empregadores	Anual	abril
Fornecedores	· Avaliação de fornecedores	Anual	julho
A3ES	· Relatório do SIGQ	Anual	dezembro

4. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE

4.1. Estrutura responsável do SIGQ

O SIGQ tem como objeto as diversas áreas da sua missão institucional, monitorizando de forma sistemática todas as atividades desenvolvidas no seu âmbito. No processo de monitorização participam todos os que estão diretamente envolvidos nas atividades do ISAG. A sua participação neste processo é, simultaneamente, um direito e um dever, uma vez que são parte integrante da instituição.

Tal sistema, baseado nos processos, na estrutura organizacional existente e respetivas funções e responsabilidades, compreende uma estrutura responsável pela qualidade, descrita no quadro seguinte:

Quadro 4: Estrutura responsável pela qualidade

a) Ao nível institucional	- Gabinete de Gestão da Qualidade e Avaliação do ISAG (GGQA)
b) Ao nível das dimensões do SIGQ (funcionamento da instituição, ensino-aprendizagem, investigação aplicada, interação com a comunidade e internacionalização)	<ul style="list-style-type: none"> - Conselho de Direção (CDI); - Conselho Técnico-Científico (CTC); - Conselho Pedagógico (CPE); - Coordenadores de Área Científica; - Coordenadores de Curso; - Docente responsável da Unidade Curricular (UC); - Investigação Aplicada - Relações Internacionais; - Relações interinstitucionais e com a comunidade.

4.1.1. Composição e competências do GGQA

A nível institucional, a composição e as competências do GGQA são descritas no seguinte quadro:

Quadro 5: Composição e competências do GGQA

Composição	<ul style="list-style-type: none"> · Representante da Entidade Instituidora · Representante do Conselho de Direção · Representante do Conselho Técnico-Científico · Representante dos Serviços · Representante dos estudantes no Conselho Pedagógico
------------	---

Competências	<ul style="list-style-type: none">· Promover a elaboração, revisão e atualização do Manual da Qualidade;· Garantir a coordenação e apoio aos processos de avaliação interna e externa no ISAG;· Coordenar e dinamizar a implementação e melhoria do SIGQ do ISAG;· Analisar os dados relativos à qualidade e elaborar o relatório anual de avaliação com os contributos dos diferentes órgãos envolvidos;· Recolher e tratar documentação e informação no âmbito da garantia da qualidade do ensino superior politécnico;· Propor medidas de atualização dos instrumentos e procedimentos do sistema;· Acompanhar a execução da política da qualidade no ISAG e propor ações concretas de mobilização para uma cultura da qualidade;· Aprovar a atualização dos procedimentos e instrumentos do sistema interno de garantia da qualidade;· Planear a realização de auditorias internas ao funcionamento do SIGQ;· Acompanhar e apoiar tecnicamente a execução de auditorias internas ao funcionamento do SIGQ;· Promover a meta-avaliação do sistema por intermédio da revisão e atualização regular dos mecanismos que permitem rever a política e
--------------	---

4.1.2. Estrutura responsável pela qualidade a nível das dimensões

A nível das dimensões do SIGQ, as funções e as responsabilidades dos diferentes órgãos de gestão e estruturas organizacionais no SIGQ do ISAG é descrita, de forma resumida, no quadro da página seguinte (quadro 6). As dimensões consideradas são:

1. Funcionamento da instituição;
2. Ensino/aprendizagem;
3. Investigação Aplicada;
4. Interação interinstitucional e com a comunidade;
5. Internacionalização.

Quadro 6: Funções e responsabilidades dos órgãos de gestão e estruturas organizacionais no SIGQ

ÓRGÃO	Dimensões					PRINCIPAIS FUNÇÃO/RESPONSABILIDADE
	1	2	3	4	5	
Entidade Instituidora	●					<ul style="list-style-type: none"> Aprovar o MQ; Aprovar o relatório anual do SIGQ.
Conselho de Direção	●			●	●	<ul style="list-style-type: none"> Promover a elaboração do relatório do SIGQ (contempla a revisão pela gestão); Elaborar a componente do relatório anual relativa ao funcionamento da instituição.
GGQA	●					<ul style="list-style-type: none"> Elaborar o relatório anual, tendo como base a informação dos órgãos de gestão e serviços da instituição (ver ponto 4.2.1).
Conselho Técnico-Científico		●	●		●	<ul style="list-style-type: none"> Aprovar o plano de atividades científicas; Pronunciar-se sobre a realização de acordos e parcerias internacionais com incidência técnico-científica; Pronunciar-se sobre a criação, alteração e extinção de cursos propostos pela Entidade Instituidora; Aprovar as normas de admissão dos estudantes; Aprovar os planos de estudos dos ciclos ministrados, programas de cursos e das unidades curriculares; Decidir, nos casos previstos na lei, sobre a creditação de conhecimentos e competências, tendo em vista o prosseguimento de estudos no ISAG; Definir as áreas científicas dos cursos ministrados; Elaborar e aprovar as normas dos regulamentos dos ciclos de estudos, após o parecer do Conselho Pedagógico.
Conselho Pedagógico		●				<ul style="list-style-type: none"> Monitorizar e pronunciar-se sobre as orientações pedagógicas, as metodologias de ensino e de aprendizagem e os processos de avaliação dos estudantes; Promover a realização de inquéritos por questionários regulares dirigidos aos corpos docente e discente, designadamente em matéria pedagógica; Promover iniciativas de carácter científico e cultural, nomeadamente atividades circum-escolares; Analisar e deliberar sobre as recomendações provindas do Provedor do Estudante.
Coordenadores de Área Científica		●				<ul style="list-style-type: none"> Monitorizar o funcionamento das UC da respetiva área científica. Apresentar, ao coordenador do curso, propostas de melhoria.
Coordenadores de Curso		●				<ul style="list-style-type: none"> Monitorização das atividades de ensino/aprendizagem, nomeadamente na recolha da perceção dos estudantes sobre o funcionamento das UC. Submeter propostas ao CTC e CPE.
Responsável dos Serviços Académicos		●				<ul style="list-style-type: none"> Colaborar na componente do relatório anual do SIGQ do funcionamento dos seus serviços.
GRI - Relações internacionais					●	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar a componente do relatório anual do SIGQ relativo à internacionalização da instituição.
Docente responsável da UC		●				<ul style="list-style-type: none"> Elaborar o relatório de funcionamento da UC de que é responsável.
Docente de UC		●				<ul style="list-style-type: none"> Colaborar na elaboração do relatório de funcionamento das UC.
Provedor do Estudante		●				<ul style="list-style-type: none"> Elaborar o relatório anual do Provedor do estudante

4.2. Procedimentos para a monitorização, avaliação e melhoria contínua

4.2.1. Procedimentos de garantia da qualidade na dimensão do funcionamento da instituição

A garantia do funcionamento do ISAG é da responsabilidade do CDI, em colaboração com o GGQA e toma em conta os inquéritos realizados, outros dados do funcionamento da instituição e a opinião dos diversos responsáveis pelos serviços e gabinetes. Esta componente faz uma apreciação do funcionamento da instituição com recomendações e propostas de melhoria relativas às diversas áreas, por exemplo, os recursos logísticos e a organização dos serviços.

A estrutura de gestão do Sistema Interno de Garantia da Qualidade encontra-se diretamente sob a responsabilidade dos Órgãos de Gestão de topo da instituição, nomeadamente a Entidade Instituidora e o Conselho de Direção. É ainda da responsabilidade do CDI, os processos relativos ao plano estratégico, ao plano de atividades e ao relatório de atividades. O Gabinete de Gestão da Qualidade e Avaliação - GGQA interage diretamente com os representantes das partes interessadas, visando assim contribuir para uma cultura de qualidade, acompanhando a definição e adequação de todos os processos e normas do sistema e garantindo a sua regular atualização, contribuindo para a articulação com o sistema de avaliação institucional e contribuindo para a análise crítica da atividade gestonária do ISAG apresentando propostas de melhoria.

O processo PG.01.00 e os restantes processos asseguram a operacionalidade do funcionamento da instituição.

4.2.2. Procedimentos de garantia da qualidade na dimensão do ensino-aprendizagem

O sistema de garantia da qualidade do processo de ensino-aprendizagem tem como objetivo assegurar o planeamento, a monitorização, a avaliação e a melhoria contínua das atividades relacionadas com o ensino, a aprendizagem e a avaliação dos estudantes, envolvendo neste processo todos os Órgãos de Gestão e interlocutores relevantes para o efeito.

A dimensão ensino-aprendizagem tem uma importância central no ISAG, sendo, simultaneamente, um dos eixos estratégicos da instituição, razão pela qual é objeto constante nos processos nucleares de conceção e aprovação da oferta formativa, do ensino-aprendizagem e de monitorização contínua e revisão periódica dos cursos. Neste contexto, existe um conjunto de procedimentos de garantia da qualidade do ensino-aprendizagem, a saber:

- Avaliação das unidades curriculares (UC);
- Avaliação dos ciclos de estudos (Cursos);
- Avaliação do ensino-aprendizagem a nível institucional.

Figura 8: Modelo de avaliação da qualidade na dimensão ensino/aprendizagem



A avaliação da qualidade da dimensão ensino-aprendizagem é, por isso, uma avaliação que decorre em três níveis sucessivos e dependentes: UC – Curso – Instituição.

Procedimentos para a criação e reestruturação dos ciclos de estudos

O eixo estratégico do ISAG no que concerne à dimensão ensino/aprendizagem, compreende a adequação de uma oferta formativa às necessidades do mercado. O período e ciclo de vida dos cursos são indefinidos, mas limitados, podendo haver necessidade de proceder à criação e reestruturação dos ciclos de estudos.

Os intervenientes no processo de criação e reestruturação dos ciclos de estudo estão definidos nos estatutos do ISAG. Compete ao Conselho Técnico-Científico pronunciar-se sobre a criação, alteração e extinção de cursos propostos. Após obtenção do parecer favorável dos outros órgãos de gestão, as propostas são enviadas à Entidade Instituidora, para efeitos de acreditação e registo.

Procedimentos de avaliação das unidades curriculares

A UC é a base da avaliação da dimensão ensino-aprendizagem. É necessário observar cada UC lecionada em cada ciclo de estudos e proceder a uma análise pormenorizada, identificando os objetivos de aprendizagem, as competências a adquirir, as metodologias de avaliação e o seu grau de adequação e os resultados obtidos pelos estudantes. A avaliação das Unidades Curriculares permite a identificação de “boas práticas” ou implicar medidas corretivas e de melhoria contínua através de um plano de melhorias. Os procedimentos de autoavaliação da UC são coordenados pelo Conselho Pedagógico.

Os procedimentos de avaliação da UC estão integrados em três instrumentos essenciais: (1) a ficha da UC (FUC) e a Programação Indicativa das Aulas (PIA), (2) o relatório de funcionamento da UC e (3) relatório de monitorização semestral das UC.

(1) FUC e PIA

A elaboração da FUC, que descreve o modo de funcionamento de cada UC, está disponível na plataforma SIGARRA e constitui o ponto de partida no processo de avaliação, sendo efetuada pelo docente responsável da UC. A FUC contempla a informação constante nos regulamentos de cada ciclo de estudos e é um elemento essencial para a autoavaliação. A calendarização do conteúdo da FUC é comunicada através da PIA e disponibilizada aos estudantes. A FUC e a PIA são aprovadas por diferentes intervenientes: coordenador de curso, CPE e CTC.

(2) Relatório de funcionamento da UC

O docente responsável pela UC elabora o relatório de autoavaliação, no final do período de avaliação, em articulação com a equipa docente, servindo este como instrumento de gestão da qualidade. O relatório de funcionamento da UC constitui, simultaneamente, um instrumento de autoavaliação e de melhoria contínua do funcionamento da UC. Integra os resultados da avaliação dos estudantes, os resultados do inquérito pedagógico e uma breve análise SWOT da UC com propostas de melhoria e monitorização da sua implementação.

(3) Relatório de monitorização semestral das UC do ciclo de estudos

O relatório elaborado pelo coordenador do ciclo de estudos, é utilizado pelos CTC e CPE para permitir o acompanhamento do referido ciclo, tendo em vista a verificação dos desvios face ao planeado e a recolha de sugestões de melhoria de funcionamento.

Procedimentos de autoavaliação dos ciclos de estudos

O segundo nível de avaliação da dimensão ensino-aprendizagem é a avaliação de cada ciclo de estudos. O principal instrumento de avaliação consiste na elaboração, pelo coordenador, do relatório de autoavaliação dos cursos, tendo por base a informação constante nos relatórios das UC que integram o respetivo curso. O relatório de autoavaliação do ciclo de estudos contempla, ainda informação relativa à caracterização e resultados observados em cada curso, resultados dos inquéritos pedagógicos aos estudantes, desagregados por UC, avaliação dos docentes e do seu grau de satisfação com os estudantes, com a UC e com a instituição, uma análise SWOT do ciclo de estudos, informação recolhida nas reuniões com os delegados de turma e a monitorização do cumprimento das propostas de melhoria apresentadas no ano anterior.

Estes relatórios são analisados pelos Órgãos de gestão para recolha de informação que conduza a melhorias contínuas das atividades relacionadas com o ensino e a aprendizagem.

4.2.3. Procedimentos de garantia da qualidade na dimensão da Investigação Aplicada

Constitui um dos objetivos do ISAG promover e consolidar a Investigação Aplicada e a sua estreita articulação com o ensino como elemento essencial para cumprir a missão institucional. As atividades associadas estão documentadas no processo PN06.00.

As atividades previstas estão suportadas no plano de atividades e projetos de investigação. As atividades desenvolvidas ao nível da Investigação Aplicada são analisadas num relatório de atividades tendo em vista a melhoria dos recursos humanos e materiais afetos à investigação aplicada, à melhoria da produção científica e dos resultados da valorização do conhecimento, articulando o ensino e investigação.

4.2.4. Procedimentos de garantia da qualidade na dimensão da interação com a comunidade

A garantia da qualidade na dimensão da interação interinstitucional e com a comunidade é da responsabilidade do CDI, em articulação com outros serviços como o Career Office e com a Investigação Aplicada, tendo em consideração os protocolos estabelecidos, os inquéritos às entidades empregadoras e diplomados e outras fontes relevantes. As atividades desenvolvidas estão descritas no processo PN07.00.

O relatório síntese da interação com a comunidade visa a análise e avaliação das possíveis melhorias no âmbito das atividades de interface e da ação externa, consoante o contexto e as opções estratégicas.

4.2.5. Procedimentos de garantia da qualidade na dimensão da internacionalização

A garantia da qualidade das atividades de internacionalização assenta nos seguintes vetores estratégicos: internacionalização da investigação; internacionalização do ensino; mobilidade de estudantes, docentes e colaboradores não docentes.

As atividades previstas neste procedimento estão descritas no processo PN.08.01.

A sua atividade está expressa no plano e no relatório de atividades, e os resultados alcançados relativamente aos indicadores e às metas estabelecidas no plano de atividades, assim como as ações de melhoria a levar a cabo, são posteriormente monitorizados.

5. GESTÃO DE RECURSOS E SERVIÇOS DE APOIO

5.1. Gestão de recursos

Os Serviços/Gabinetes desempenham um papel fundamental na disponibilização de recursos de apoio à aprendizagem e outras atividades científico-pedagógicas desenvolvidas no ISAG, com ênfases diferentes, em função da natureza das suas áreas de atuação. Oferecem um conjunto de recursos de natureza mais transversal ao processo de ensino-aprendizagem, nas áreas de manutenção das instalações e equipamentos, de promoção e comunicação e na disponibilização de um conjunto de recursos e serviços mais diretamente dirigidos aos estudantes e com um forte impacto na qualidade do processo de ensino, nomeadamente: de suporte administrativo ao percurso do estudante - pautado pelo conjunto de procedimentos e regulamentos; de apoio ao estudo através da biblioteca que oferece um conjunto variado de serviços, equipamentos e ferramentas adequados às necessidades dos utilizadores; de suporte informático dos processos administrativos, onde se destaca a plataforma SIGARRA.

Para aferição da qualidade da sua atividade, é elaborado, anualmente, um inquérito de satisfação. O inquérito é um instrumento de recolha de informação, importante para validação e eventual reajuste da atividade dos serviços, num processo de busca contínua dos níveis de qualidade pretendidos.

A Entidade Instituidora e o CDI são responsáveis pela definição, provisão dos meios financeiros, humanos, materiais e de informação, necessários à gestão, manutenção e melhoria tanto dos processos como do SIGQ.

Tendo em vista a qualidade dos serviços fornecidos, o CDI providencia e mantém os meios adequados, nomeadamente no que se refere a espaço de trabalho, meios associados e equipamentos.

5.2. Recursos humanos

O processo PS.03.00 visa o controlo de todos os fatores relacionados com a Gestão de Recursos Humanos.

Neste contexto, a operacionalização da política institucional para a qualidade materializa-se em atividades, processos e procedimentos de recrutamento e contratação de colaboradores para todas as áreas de atividade do ISAG, com ênfase no mérito, em particular para as áreas de ensino, de investigação e serviços de apoio, pautando-se pela formação, conhecimento e experiência adequados à responsabilidade e às funções exercidas.

As necessidades de recrutamento de pessoal não docente são identificadas pelos responsáveis dos serviços/gabinetes e aprovadas pelo CDI, que remete para a aprovação da Entidade Instituidora. As necessidades de recrutamento de pessoal docente são identificadas pelo CPE e CTC, e também aprovadas pelo CDI, que remete para aprovação da Entidade Instituidora.

A avaliação do desempenho, para as áreas de ensino e investigação e para os respetivos serviços/gabinetes de apoio, assume uma elevada importância como garante da qualidade da ação do ISAG.

Na avaliação do pessoal não docente é aplicado o Regulamento de Avaliação de Desempenho do Pessoal Não-docente, que contempla a avaliação por objetivos, das competências e da atitude dos colaboradores, com calendário e parâmetros de avaliação definidos, da qual resulta a possibilidade de incentivos pelo bom desempenho (monetário, frequência num dos cursos, promoção de categoria, etc.).

Na avaliação do pessoal docente é aplicado o Regulamento de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente que contempla três dimensões: técnico-científica; pedagógica e organizacional, permitindo a obtenção de créditos académicos. Uma boa avaliação de desempenho poderá permitir uma progressão na carreira. Por outro lado, o ISAG incentiva a investigação aplicada dos seus docentes, dispondo de um regulamento do sistema de incentivos de apoio à investigação.

A organização de cada área funcional e as respetivas funções e responsabilidades encontram-se descritas no Manual de Funções.

5.3. Infraestruturas

O processo PS05.00, Recursos Materiais e Serviços, assegura a operacionalidade das infraestruturas e equipamentos. É responsável por identificar as necessidades e os requisitos de espaço, de equipamentos (incluindo *hardware* e *software*) e de serviços de apoio a implementar nas diversas áreas. Compete-lhes também, definir regras e instruções relativas à gestão das instalações em geral, de forma a garantir a conformidade do serviço, assegurar o bom funcionamento dos equipamentos, das instalações e o bem-estar dos utentes e colaboradores. A aprovação das necessidades e regras é da competência do CDI.

6. GESTÃO E PUBLICITAÇÃO DA INFORMAÇÃO

A produção de informação fiável e relevante para a tomada de decisão e a sua publicação e difusão periódica para as partes interessadas, constituem referenciais básicos a considerar no desenvolvimento do SIGQ.

A divulgação e difusão da informação produzida, constituem pressupostos básicos para garantir o envolvimento dos diferentes intervenientes e partes interessadas, nos processos de melhoria contínua.

A estratégia de publicação de informação do ISAG, com níveis diferenciados, divide-se em comunicação interna e comunicação externa, através do seu portal institucional (www.isag.pt) suportado pelo sistema de informação SIGARRA e pelos processos GI – Gestão da informação e Informação pública. A gestão da informação no portal é da responsabilidade de diversos órgãos de gestão, numa lógica descentralizada de construção distribuída de conteúdos.

Quer a comunicação interna quer a externa, têm como finalidade a promoção da transparência da atuação do ISAG e como meio de prestação de contas a todas as suas partes interessadas (ver matriz de comunicação - anexo IV).

7. MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO DO SIGQ

7.1. Monitorização

O Plano Estratégico é o documento que agenda e estabelece as principais linhas de orientação em que o ISAG assentará a sua estratégia, bem como os objetivos operacionais, indicadores e metas a alcançar no quadriénio. O Plano de Atividades (PA) descreve as principais ações previstas, indicadores e metas a alcançar no ano, que conduzam ao cumprimento dos objetivos estratégicos mencionados no Plano Estratégico e estão organizadas de acordo com os cinco eixos estratégicos: Ensino e Aprendizagem, Investigação, Internacionalização, Recursos e Comunidade. Os indicadores e metas do PA serão objeto de monitorização periódica, com o objetivo de avaliar o seu grau de concretização e implementar medidas corretivas perante eventuais desvios. Nesse sentido, o ISAG dispõe de um sistema de monitorização e avaliação, assente numa metodologia de Quadro de Bordo (estrutura apresentada no Anexo V) que inclui os indicadores chave de desempenho (KPIs), estruturado a partir do PA, que reúne as ações, indicadores e metas a alcançar anualmente, assim como o *owner* e as áreas envolvidas. As atividades de medição e monitorização são asseguradas pelos responsáveis dos processos (identificados no ponto 2.7.1). Sempre que os indicadores não atingem as metas previamente definidas, são elaborados planos de ação, tendo em vista a correção dos desvios registados. No anexo VI apresenta-se o resumo do mapa de indicadores.

O GGQA faz, periodicamente, a monitorização global de todo o SIGQ, com o objetivo de identificar eventuais desvios. Esta monitorização é feita através do acompanhamento regular do grau de cumprimento das ações e dos objetivos da qualidade definidos, tratamento dado às reclamações e sugestões, eficácia das ações corretivas e preventivas implementadas, entre outros.

O envolvimento das partes interessadas no SIGQ (monitorização e participação) é descrito na matriz das partes interessadas relevantes internas (Anexo II) e externas (Anexo III). A informação recolhida através destes mecanismos é integrada na revisão do SIGQ, realizada em intervalos regulares, de forma a corrigir os aspetos considerados não conformes e a implementar as melhorias identificadas.

A avaliação da adequabilidade das políticas, da concretização da estratégia e objetivos definidos, que visam garantir a qualidade, resultam dos mecanismos de avaliação interna (autoavaliação e auditorias) e avaliação externa (por entidades externas) nos processos de avaliação, acreditação e inspeção pelas entidades competentes e de processos voluntários de certificação.

7.1.1. Avaliação Interna

O GGQA promove o acompanhamento e monitorização permanente do sistema de garantia da qualidade utilizando com esta finalidade o modelo A3ES e a ISO 9001, incidindo sobre o grau de execução dos diferentes procedimentos de garantia da qualidade, a eficácia no levantamento de indicadores, nomeadamente, no que respeita ao sistema de informação e à realização de

inquéritos, o cumprimento de prazos, o grau de profundidade e abrangência das análises efetuadas e o grau de discriminação e relevância dos planos de ação para melhoria.

No que diz respeito à autoavaliação, todos os responsáveis de Processos terão de realizar um relatório com o balanço das suas atividades, com a periodicidade, no mínimo, anual (dependendo da natureza do processo, podendo existir relatórios semestrais). Estes relatórios devem refletir os resultados do desempenho do processo, com a indicação dos resultados obtidos para os principais indicadores, o retorno pelas partes interessadas, quando relevante ou aplicável, a análise SWOT (Strengths – Weakness – Opportunities – Threats) do processo, as propostas de novas ações (com a respetiva calendarização e responsáveis) de forma a corrigir falhas/desvios e evitar a sua recorrência, gerir os riscos e oportunidades. Podem, adicionalmente, ser apresentadas propostas de reformulação de objetivos.

Deste modo, está abrangida a totalidade da Organização: ensino-aprendizagem, investigação aplicada, internacionalização, colaboração interinstitucional e com a comunidade e todos os serviços de suporte.

Com base nos relatórios desenvolvidos pelos processos, o GGQA produz um relatório global avaliando a eficácia do SIGQ, identificando as dificuldades encontradas e os pontos fortes e fracos do sistema, e propondo as alterações necessárias. O CDI deverá analisar e aprovar esse relatório e formular as recomendações para a melhoria do SIGQ. A Entidade Instituidora decidirá sobre as ações a tomar face às recomendações emitidas.

Relatório anual de atividades ISAG (de acordo com o artigo 159.º do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES):

1. Grau de cumprimento do plano estratégico e do plano de atividades anual;
2. Realização dos objetivos estabelecidos;
3. Eficiência da gestão administrativa e financeira;
4. Evolução da situação patrimonial e financeira e da sustentabilidade da instituição;
5. Movimentos de pessoal docente e não docente;
6. Evolução das admissões e da frequência dos ciclos de estudos ministrados;
7. Graus académicos e diplomas conferidos;
8. Empregabilidade dos seus diplomados;
9. Internacionalização da instituição e do número de estudantes estrangeiros;
10. Prestação de serviços externos e das parcerias estabelecidas;
11. Procedimentos de autoavaliação e de avaliação externa e seus resultados.

Informação adicional para Relatório do SIGQ:

- Satisfação dos Estudantes e retorno de informação de Partes Interessadas relevantes;

- Nível de cumprimento dos objetivos de qualidade;
- Desempenho dos processos;
- Incidentes, não conformidades e ações corretivas;
- Resultados de monitorização e medição;
- Resultados das auditorias e avaliações;
- Desempenho de parceiros externos.

O GGQA promove auditorias internas, com o objetivo de avaliar de forma objetiva e imparcial, o grau de conformidade e o estado de implementação do SIGQ, tendo em consideração a legislação e regulamentação aplicável e o conjunto de documentação interna definida. Decorrentes dos processos de auditoria, são identificadas não conformidades, mas também as oportunidades de melhoria e da análise de causas, das quais resultam, ações de correção e ações para tratar riscos e oportunidades (numa perspetiva de prevenção e melhoria). Adicionalmente, o GGQA trabalha em conjunto com os gestores de processo para a identificação de não conformidades e oportunidades de melhoria.

7.1.2 Avaliação externa

O ISAG promove ainda, de forma periódica, uma avaliação institucional externa, que incidirá nomeadamente sobre o SIGQ.

A periodicidade e forma da avaliação externa são definidas em função do referencial nacional que, a este respeito, venha a ser adotado pela A3ES e pelas entidades certificadoras no âmbito da ISO 9001.

8. INFORMAÇÃO DOCUMENTADA DO SIGQ

8.1. Documentação do SIGQ

A documentação do SIGQ está organizada de acordo com os níveis hierárquicos estabelecidos na seguinte estrutura:

Figura 9: Estrutura Documental do SIGQ



NÍVEL 0: Legislação e Estatutos do ISAG, regulamentos e regimentos relacionados.

NÍVEL 1: Manual da Qualidade - Descreve a organização, as funções, as responsabilidades, define a Política, descreve o SIGQ da Instituição e o seu funcionamento.

NÍVEL 2: Procedimentos documentados e Processos – Descrevem as formas de funcionamento da Instituição. São constituídos por um conjunto de atividades interrelacionadas e interatuantes que utilizam recursos para transformar entradas em saídas. Cada processo é descrito num documento que recebe o mesmo código e título, podendo ser complementado com Procedimentos da Qualidade e Instruções de Trabalho.

NÍVEL 3: Procedimentos documentados de atividades - Documentam o modo como se desempenham as diferentes atividades do ISAG, de forma a concretizar a política e a atingir objetivos da qualidade;

Instruções de Trabalho – Documentam uma tarefa em particular, enquadrada num processo;

Impressos - Documentos normalizados que servem de base de suporte para a elaboração de documentos e registos. Os Procedimentos documentados, as Instruções de Trabalho e os Impressos estão sempre subordinados a um Processo. A identificação do Processo da Qualidade ao qual estão subordinados estes três tipos de documentos, é efetuada no próprio código do documento.

NÍVEL 4: Registos - Documentos que expressam resultados obtidos ou fornecem evidência das atividades realizadas.

9. MATRIZ GERAL DE INTERLIGAÇÃO DO SIGQ VS REFERENCIAIS A3ES E PROCESSOS

Quadro 7: Matriz geral de interligação do SIGQ vs. Referenciais A3ES e Processos

PROCESSOS SIGQ		REFERENCIAIS A3ES																			
		M	C	MF	G1	G2	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	S1	S2	S3	S4	S5	S6	
R1	Adoção de política para a garantia da qualidade e prossecução de objetivos de qualidade	●		●																	
R2	Conceção e aprovação da oferta formativa						●														
R3	Ensino, aprendizagem e avaliação centrada no estudante						●										X	X	X		
R4	Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação								●												
R5	Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos					X		●									X				
R6	Investigação e desenvolvimento / Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível						X				●					X	X				
R7	Colaboração interinstitucional e com a comunidade										X	●	X	X	X						
R8	Internacionalização						X						●	X	X						
R9	Recursos humanos		X														●				
R10	Recursos materiais e serviços																●	●	X		
R11	Gestão da informação			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				●	
R12	Informação pública								X	●				●	●	X				X	
R13	Caráter cíclico da garantia externa da qualidade			X	●																

Legenda: X - envolvimento e responsabilidade; ● - principal

10. MATRIZ GERAL DO SIGQ VS REFERENCIAIS A3ES, REQUISITOS ISO 9001:2015 E PROCESSOS

Quadro 8: Matriz geral do SIGQ vs referenciais A3ES, Requisitos ISO 9001:2015 e Processos

	REFERENCIAIS A3ES																		
	MQ	MF	G1	G2	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	S1	S2	S3	S4	S5	S6	
	Manual da Qualidade	Manual de Funções	Gestão Estratégica	SIGQ	Conceção e Aprovação da Oferta Formativa	Ensino/Aprendizagem	Monitorização contínua e Revisão periódica dos Cursos	Gestão Académica	Monitorização de Carreiras	Investigação Aplicada	Colaboração Institucional e com a Comunidade	Internacionalização	Comunicação e Marketing	Informação Pública	Recursos Humanos	Biblioteca	Recursos Materiais e Serviços	Gestão da Informação	
4. CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO																			
4.1 Compreender a organização e o seu contexto	X	X	X								X								
4.2 Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas	X	X	X	X				X	X	X	X	X		X	X				
4.3 Determinar o âmbito do sistema gestão da qualidade	X		X																
4.4 Sistema de gestão qualidade e respetivos processos	X		X																
5. LIDERANÇA																			
5.1 Liderança e compromisso	X	X	X																
5.2 Política	X	X	X																
5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais	X	X	X	X											X				
6. PLANEAMENTO																			
6.1 Ações para tratar riscos e oportunidades				X															
6.2 Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6.3 Planeamento das alterações				X															
7. SUPORTES																			
7.1 Recursos			X	X											X		X		
7.2 Competências				X	X										X				
7.3 Consciencialização				X	X										X				
7.4 Comunicação			X	X									X	X					
7.5 Informação documentada				X															
8. OPERACIONALIZAÇÃO																			
8.1 Planeamento e controlo operacional						X	X							X					
8.2 Requisitos para produtos e serviços					X				X				X						
8.3 Design e desenvolvimento de produtos e serviços					X														
8.4 Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos															X		X		
8.5 Produção e prestação do serviço						X	X	X	X										
8.6 Libertação de produtos e serviços						X	X	X	X										
8.7 Controlo de saídas não conformes			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO																			
9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9.2 Auditoria interna				X															
9.3 Revisão pela gestão				X															
10. MELHORIA																			
10.1 Generalidades			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10.2 Não conformidade e ação corretiva			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10.3 Melhoria contínua			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Legenda: X - envolvimento e responsabilidade;

11. MATRIZ GERAL DE INTERLIGAÇÃO DO SIGQ, ESTRUTURA ORGÂNICA E PROCESSOS

Quadro 9: Matriz geral de Interligação do SIGQ, Estrutura Orgânica e Processo

<div style="background-color: #003366; color: white; padding: 10px; text-align: center;"> <p>PROCESSOS SIGQ</p> <p>ESTRUTURA ORGÂNICA</p> </div>	MQ	MF	G1	G2	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	S1	S2	S3	S4	S5	S6
	Manual da Qualidade	Manual de Funções	Gestão Estratégica	SIGQ	Conceção e Aprovação da Oferta Formativa	Ensino/Aprendizagem	Monitorização contínua e Revisão periódica dos Cursos	Gestão Académica	Monitorização de Carreiras	Investigação Aplicada	Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade	Internacionalização	Comunicação e Marketing	Informação Pública	Recursos Humanos	Biblioteca	Recursos Materiais e Serviços	Gestão da Informação
Entidade Instituidora	●			X														
Conselho de Direção	●	●	●	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Conselho Técnico-Científico					●	X	X											
Conselho Pedagógico					X	●	●								X			
Serviços Pedagógicos						X	X	X							X			
Investigação Aplicada										●	X							
Gabinete de Relações Internacionais								X				●		X				
Career Office									●		●			X				
Recursos Humanos		X													●			
Biblioteca																●		
Serviços Académicos						X	X	●										●
Serviços Financeiros								X									●	
TIC						X		X									●	
Gabinete de Comunicação e Marketing													●	●				
Serviços Técnicos e de Manutenção																	●	
Coordenadores de Área Científica					X	X	X											
Coordenadores de Curso					X	X	X											
GGQA	X			●														

Legenda: X - envolvimento e responsabilidade; ● - principal

12. APROVAÇÕES/ REVISÕES DO MANUAL DE QUALIDADE

Quadro 10: Registo de alterações / revisões do MQ

REVISÃO N.º	PÁGINAS REVISTAS	ALTERAÇÕES EFETUADAS	DATA
0	Não aplicável	Primeira versão do Manual da Qualidade (MQ)	15-02-2016
1	Todas	Adequação aos 13 referenciais A3ES, ISO 9001 e ISO 9001:2015	04-05-2017
2	Todas	Adequação aos referenciais A3ES, ISO 9001 e ao modelo de gestão por processos	18-06-2018
3	Todas	Adequação aos novos manuais A3ES, auditoria e autoavaliação (dezembro 2018)	28-03-2019
4	Todas	Adequação aos novos Estatutos, incorporação das recomendações da A3ES e atualização em função do Plano Estratégico 2020/24	17-12-2020

ANEXOS

Anexo I. Referenciais A3ES vs SIGQ

VETOR / REFERENCIAL / REQUISITO	INFORMAÇÃO DOCUMENTADA E EVIDÊNCIA OPERACIONAL
VETOR 1 - POLÍTICA PARA A GARANTIA DA QUALIDADE	
R1 - ADOÇÃO DE POLÍTICA PARA A GARANTIA DA QUALIDADE E PROSSECUÇÃO DE OBJETIVOS DE QUALIDADE	
<p><i>A instituição consolidou uma cultura de qualidade, apoiada numa política e em objetivos de qualidade formalmente definidos e publicamente disponíveis</i></p> <p>Nesse sentido, a instituição preparou, aprovou formalmente e publicou documentação em que exprime a política institucional e os objetivos para a qualidade, que inclui, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> · A estratégia institucional para a melhoria contínua da qualidade, traduzida na prossecução de determinados objetivos de qualidade, como parte integrante da gestão estratégica global da instituição e contributo para a prestação de contas; · A organização do sistema de garantia da qualidade, apontando as responsabilidades dos diferentes órgãos e serviços neste domínio; · As formas de envolvimento e responsabilidades dos estudantes e demais partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade; · As formas de assegurar a integridade académica e a vigilância contra a fraude académica e contra qualquer forma de intolerância ou discriminação em relação a estudantes ou pessoal docente e não-docente; · O modo de implementação, acompanhamento e revisão da política para a qualidade e da sua tradução num sistema interno de garantia da qualidade eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> · Sistema Integrado de Garantia da Qualidade (estrutura, organização, responsabilidades, documentação); · Política da Qualidade e para a Garantia da Qualidade · Plano Estratégico; · Matriz das partes interessadas- expectativas, necessidades e envolvimento (como, quando, em que, de que forma); · Objetivos e Indicadores de Gestão / Desempenho do SIGQ; · Objetivos estratégicos; · Objetivos da qualidade; · Integridade académica; · Envolvimento e responsabilidades dos Estudantes (nos processos, procedimentos, atividades); · Objetivos e orientações estratégicas são desdobradas pela estrutura orgânica e são, periodicamente, analisados e com tomada de decisões (planos de ações); · O SIGQ, a Política da Qualidade, o MQ, os objetivos da Qualidade, as responsabilidades de todos os envolvidos no SIGQ, os procedimentos da Qualidade, os Processos do SIGQ são do conhecimento de todos os intervenientes no SIGQ.
VETOR 2 - GARANTIA DA QUALIDADE NOS PROCESSOS NUCLEARES DA MISSÃO INSTITUCIONAL	
REFERENCIAL 2 – CONCEÇÃO E APROVAÇÃO DA OFERTA FORMATIVA	
<p><i>A instituição dispõe de processos para a conceção e aprovação da sua oferta formativa, garantindo que os cursos ministrados são concebidos e estruturados de modo a que possam atingir os objetivos fixados, designadamente os objetivos de aprendizagem. A habilitação e a qualificação alcançadas em cada curso, bem como o correspondente nível nos quadros nacional e europeu de qualificações no ensino superior, são claramente especificados e publicitados.</i></p> <p>A instituição promoveu, a este propósito, a definição de procedimentos para assegurar que os seus cursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · São concebidos a partir de objetivos alinhados com a estratégia institucional de oferta formativa e definem explicitamente os objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências) a atingir; · Envolvem os estudantes e outras partes interessadas na sua conceção; · Beneficiam do contributo de peritos e referenciais externos; · São concebidos de modo a permitir a normal progressão dos estudantes; · Definem a carga expectável de trabalho dos estudantes, expressa em ECTS; · Incluem oportunidades de experiência profissional na área de formação devidamente estruturadas, quando aplicável; · São sujeitos a um processo institucional formal de aprovação final. <p>Na conceção dos seus cursos a instituição tem ainda em conta os propósitos do ensino superior definidos pelo Conselho da Europa na Recomendação (2007) relativa à responsabilidade pública do ensino superior e investigação, designadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> · O contributo para a empregabilidade; · A preparação para a cidadania ativa; · O apoio ao desenvolvimento pessoal dos estudantes; · A criação de uma base de conhecimento abrangente e avançada que estimule a investigação e a inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> · Processo “Conceção e aprovação da Oferta Formativa” / Investigação Aplicada; · Conceção da Oferta Formativa (conferentes de grau académico, de diploma, pós-graduações, MBAs, etc.); · A oferta formativa contempla os propósitos do Ensino Superior definidos pelo Conselho da Europa, relativa à responsabilidade pública; · Regulamentos dos Cursos / Oferta formativa (planos de estudos e unidades curriculares); · Estudantes e outras Partes Interessadas (incluindo peritos e referenciais externos) estão/são envolvidos no desenho e conceção da oferta formativa (evidências documentadas) (processo Investigação Aplicada).

VETOR / REFERENCIAL / REQUISITO	INFORMAÇÃO DOCUMENTADA E EVIDÊNCIA OPERACIONAL
REFERENCIAL 3 – ENSINO, APRENDIZAGEM E AVALIAÇÃO CENTRADOS NO ESTUDANTE	
<p><i>A instituição adota os procedimentos mais adequados a assegurar que o ensino é ministrado de modo a favorecer um papel ativo do estudante na criação do processo de aprendizagem, bem como processos de avaliação dos estudantes que sejam consonantes com essa abordagem.</i></p> <p>Para a prossecução deste objetivo, a instituição promove a criação de ambientes de aprendizagem capazes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Respeitar e atender à diversidade de estudantes e das suas necessidades, permitindo percursos flexíveis de aprendizagem; · Considerar e usar diferentes métodos de ensino e aprendizagem, em conformidade com as necessidades dos estudantes e com os objetivos de aprendizagem; · Avaliar e ajustar regularmente os métodos de ensino e aprendizagem; · Assegurar um sentido de autonomia no estudante, garantindo, concomitantemente, orientação e apoio adequados por parte do professor; · Promover o respeito mútuo na relação aluno-professor; · Disponibilizar mecanismos para lidar com reclamações dos estudantes. 	<ul style="list-style-type: none"> · Processo “Ensino / Aprendizagem”; · Processo “Gestão Académica”; · Dados de avaliação dos Estudantes; · Regulamentos dos Cursos; · Fichas de unidade curricular; · Programa Indicativa das Aulas; · Relatórios das unidades curriculares; · Relatórios de cursos; · Inquéritos aos novos alunos e inquéritos pedagógicos; · Resultados da avaliação regular dos métodos de ensino/aprendizagem; · Sigarra; · Dados de avaliação da progressão dos estudantes; · Estão considerados percursos flexíveis de aprendizagem · Tratamento e gestão de reclamações (dos estudantes); · Disponibilidade dos docentes (apoio periódico/permanente).
<p>Tendo em consideração a importância da avaliação na progressão dos estudantes e das suas carreiras futuras, a instituição dispõe de mecanismos para garantir que a avaliação dos estudantes é efetuada de acordo com critérios, normas e procedimentos previamente definidos e publicitados, que são aplicados de forma justa e consistente, assegurando, designadamente, que:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Os avaliadores estão familiarizados com os métodos e processos existentes de avaliação e exame e recebem apoio no desenvolvimento das suas competências neste domínio; · A avaliação permite aos estudantes mostrar em que medida os seus resultados da aprendizagem atingem os objetivos de aprendizagem fixados e os estudantes recebem feedback sobre o seu desempenho, associado, quando necessário, a aconselhamento sobre o processo de aprendizagem; · Sempre que possível, a avaliação é efetuada por mais do que um examinador; · Os regulamentos de avaliação têm em consideração circunstâncias mitigadoras; · Existe um procedimento formal de recurso por parte dos estudantes. 	<ul style="list-style-type: none"> · Processo “Ensino / Aprendizagem”; · Processo “Recursos Humanos” (planeamento e gestão do pessoal docente e não docente); · Regulamento de Avaliação (integrado no Regulamento do curso); · Formação de Docentes e Não Docentes (plano e sua taxa de execução); · Planos de Estudos dos Cursos; · Procedimento sobre “Recurso por parte do Estudante”.
REFERENCIAL 4 – ADMISSÃO DE ESTUDANTES, PROGRESSÃO, RECONHECIMENTO E CERTIFICAÇÃO	
<p><i>A instituição está dotada de regulamentos devidamente aprovados e publicitados cobrindo todas as fases do ciclo de estudos do estudante na instituição (e.g. a admissão do estudante, a progressão, o reconhecimento e a certificação), que aplica de forma consistente.</i></p> <p>No âmbito deste padrão a instituição tem em consideração, nomeadamente, os seguintes aspetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · As políticas de acesso e os procedimentos e critérios de admissão, implementados de forma consistente e transparente, incluindo a oferta de processos de indução à instituição e ao curso; · As condições e apoio para que os estudantes progridam normalmente nas suas carreiras académicas; · O estabelecimento de processos e ferramentas para a recolha, monitorização e atuação sobre informação relativa à progressão dos estudantes; · A adoção de procedimentos justos de reconhecimento de qualificações, períodos de estudos e aprendizagens prévias, incluindo aprendizagens informais e não-formais, em linha com os princípios da Convenção de Lisboa de 1997 sobre Equivalência de Períodos de Estudos Universitários; · A adoção de processos de certificação suficientemente elucidativos quanto aos resultados de aprendizagem alcançados e ao contexto, nível, 	<ul style="list-style-type: none"> · Processo “Ensino / Aprendizagem” (contem procedimentos/atividades relacionadas); · Processo “Gestão Académica”; · Regulamentos dos Cursos; · Regulamento Conselho Pedagógico; · Regulamento do Conselho Técnico-Científico; · Regulamento Serviços Académicos; · Sigarra; · Informação documentada detida (testes, exames, trabalhos de grupo, casos de estudo, etc.); · Dados de/sobre a progressão dos estudantes; · Emissão dos Diplomas.

VETOR / REFERENCIAL / REQUISITO	INFORMAÇÃO DOCUMENTADA E EVIDÊNCIA OPERACIONAL
<p>conteúdos e estatuto dos estudos completados, designadamente pela emissão do Suplemento ao Diploma.</p>	
<p>REFERENCIAL 5 – MONITORIZAÇÃO CONTÍNUA E REVISÃO PERIÓDICA DOS CURSOS</p>	
<p><i>A instituição promove a monitorização e a revisão periódica dos seus cursos, de modo a assegurar que alcançam os objetivos para eles fixados e dão resposta às necessidades dos estudantes e da sociedade. As revisões efetuadas conduzem à melhoria contínua do curso e as ações planeadas ou executadas em resultado desse processo são comunicadas a todos os interessados.</i></p> <p>Os procedimentos de monitorização, avaliação e revisão dos cursos incluem a avaliação dos seguintes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os conteúdos do programa à luz da investigação mais recente no domínio disciplinar em causa, assegurando a sua atualidade; - As novas necessidades da sociedade; - A carga de trabalho dos estudantes e as taxas de progressão e conclusão; - A eficácia dos procedimentos de avaliação dos estudantes; - As expectativas, necessidades e satisfação dos estudantes em relação ao curso; - O ambiente de aprendizagem e serviços de apoio aos estudantes e a sua adequação às necessidades do curso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo "Conceção e Aprovação da Oferta Formativa" (contém procedimentos e atividades relacionadas); - Processo "Ensino / Aprendizagem"; - Regulamento Conselho Técnico-Científico; - Reuniões Conselho Pedagógico (atas e decisões); - Reuniões Coordenação de Cursos; - Plataforma de pesquisa técnico-científica de acesso geral; - Inquéritos de satisfação de Estudantes e Docentes e outras PI; - Infraestruturas e acesso a IT – tecnologias da informação; - Dados de satisfação dos Estudantes (Inquéritos) - Biblioteca.
<p>REFERENCIAL 6 – INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO / INVESTIGAÇÃO ORIENTADA E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE ALTO NÍVEL</p>	
<p><i>A instituição está dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar a atividade científica, tecnológica, artística e de desenvolvimento profissional de alto nível adequada à sua missão institucional.</i></p> <p>As políticas de investigação e desenvolvimento da instituição abordam, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos de institucionalização e gestão da investigação (Procedimentos e critérios para a criação, extinção e gestão de unidades de investigação e de unidades de interface, captação de financiamentos, incentivos à produção científica, etc.); - Mecanismos de articulação entre o ensino e a investigação, designadamente no que se refere ao contacto dos estudantes com atividades de investigação e inovação desde os primeiros anos; - Mecanismos de valorização económica do conhecimento; - Procedimentos de monitorização, avaliação e melhoria dos recursos humanos e materiais afetos à investigação e desenvolvimento, da produção científica, tecnológica e artística, dos resultados da valorização do conhecimento e dos resultados da articulação entre o ensino e a investigação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo "Investigação Aplicada" (contém procedimentos e atividades relacionadas); Regulamento Conselho Técnico-Científico; - Dados de atividade de Investigação Aplicada; - Estudos aplicados; - Conferências internacionais; - Registo de indexações (revistas científicas); - Plataforma de pesquisa documental técnico-científica de/com acesso geral (Docentes, Estudantes, etc.); - Plano e Relatório Anual de Produção de Atividade Científica; - <i>Academic Journal EJABM - European Journal of Applied Business and Management</i>; - Sistema de Incentivos à Investigação; - Protocolos com entidades públicas e privadas no âmbito da investigação aplicada.
<p>REFERENCIAL 7 – COLABORAÇÃO INTERINSTITUCIONAL E COM A COMUNIDADE</p>	
<p><i>A instituição está dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar a colaboração interinstitucional e com a comunidade, nomeadamente quanto ao seu contributo para o desenvolvimento regional e nacional.</i></p> <p>No âmbito das políticas de interação com o exterior, a instituição dispõe de procedimentos para promover, monitorizar, avaliar e melhorar as atividades de interface e ação externa, designadamente no que se refere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - À colaboração interinstitucional. - À prestação de serviços ao exterior; - À ação cultural, desportiva e artística no exterior; - À integração em projetos e parcerias nacionais; - Ao contributo para o desenvolvimento regional e nacional, adequado à missão institucional; - À obtenção de receitas próprias através da atividade desenvolvida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo "Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade"; - Contributos da Entidade para o desenvolvimento regional e nacional; - Plano e Relatório de atividades do Career Office; - Protocolos com Entidades / Empresas / Associações; - Listagem de prestação de serviços ao exterior (entidades, âmbito e serviço, valor); - Listagem de Entidades em colaboração (objeto da colaboração); - Valor (anual) da receita obtida através das atividades colaborativas; - Inquéritos aos diplomados e empregadores.
<p>REFERENCIAL 8 – INTERNACIONALIZAÇÃO</p>	

VETOR / REFERENCIAL / REQUISITO	INFORMAÇÃO DOCUMENTADA E EVIDÊNCIA OPERACIONAL
<p><i>A instituição está dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar as suas atividades de cooperação internacional.</i></p> <p>No âmbito das suas políticas de internacionalização, a instituição definiu procedimentos para promover, monitorizar, avaliar e melhorar as atividades de índole internacional, designadamente as relativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> · À participação/coordenação em atividades internacionais de educação e formação; · À participação/coordenação em projetos internacionais de investigação; · À mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não-docente. 	<ul style="list-style-type: none"> · Processo "Internacionalização" (contém procedimentos e atividades relacionadas); · Regulamento do Gabinete Relações Internacionais (GRI); · Regulamento do Programa Erasmus+; · Plano e relatório de atividades; · Relatório de mobilidades incoming e outgoing; · Projetos internacionais de investigação; · Acordos interinstitucionais, protocolos empresariais e acordos de cooperação académica e científica.
<p>VETOR 3 - GARANTIA DA QUALIDADE NA GESTÃO DOS RECURSOS E SERVIÇOS DE APOIO</p>	
<p>REFERENCIAL 9 – RECURSOS HUMANOS</p>	
<p><i>A instituição conta com mecanismos apropriados, aplicados de forma justa e transparente, para assegurar que o recrutamento, gestão e formação do seu pessoal docente e não-docente se efetua com as devidas garantias de qualificação e competência para que possam cumprir com eficácia as funções que lhes são próprias.</i></p> <p>O papel dos docentes é essencial para um ensino de qualidade que fomente a aquisição de conhecimentos, aptidões e competências. O papel do pessoal não-docente é igualmente crucial nos serviços de apoio aos estudantes. Tendo em consideração que a diversificação do corpo docente e uma maior focagem nos objetivos de aprendizagem, requerem um ensino mais centrado no estudante, que se repercute também em mudanças no papel dos docentes, a instituição proporciona aos seus docentes um ambiente favorecedor de um desempenho eficaz nestes novos contextos, designadamente quanto aos seguintes aspetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Adoção e aplicação de processos claros, transparentes e justos de recrutamento e condições de emprego que reconheçam a importância do ensino; · Promoção e oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional; · Incentivar a que a atividade académica promova a ligação entre educação e investigação; · Encorajar a inovação nos métodos de ensino e o uso de novas tecnologias. <p>Compete à instituição a responsabilidade primeira pela qualidade do desempenho do seu pessoal. Nesse sentido, a instituição:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Dispõe de normas e procedimentos para a recolha e tratamento de informação relativa às competências e aos resultados da atuação do pessoal docente e não-docente, com vista à avaliação de desempenho, à formação, à promoção e ao reconhecimento do mérito; · Dotou-se de procedimentos para regular e garantir os correspondentes processos de tomada de decisão, implementação e follow-up. 	<ul style="list-style-type: none"> · Processo "Recursos Humanos" (contém procedimentos e atividades relacionadas); · Regulamento de Cursos (competências de Docentes); · Regulamento Conselho Pedagógico (monitorização dos desempenhos); · Regulamento de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente · Regulamento de Avaliação de Desempenho do Pessoal Não-docente · Plataforma Sigarra; · Coordenações de Cursos; · Manual de Funções; · Plano de Formação (pessoal docente e não docente); · Plataforma de pesquisa documental técnico-científica de/com acesso geral (Docentes, Estudantes, etc.); · Análise de desempenho (Docentes e Não docentes) (regulamento); · Inquéritos aos docentes e não docentes; · Plano e relatório anual dos recursos humanos; · Ficha de levantamento de necessidades de formação.
<p>REFERENCIAL 10 – RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS</p>	
<p><i>A instituição está dotada de mecanismos que lhe permitem planejar, gerir e melhorar os serviços e recursos materiais com vista ao desenvolvimento adequado das aprendizagens dos estudantes e demais atividades científico-pedagógicas.</i></p> <p>Com esta finalidade, a instituição:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Disponibiliza uma variedade de recursos de apoio às aprendizagens, desde recursos físicos (instalações, bibliotecas, recursos TIC, equipamentos pedagógicos e científicos, incluindo aspetos relacionados com a segurança e o meio ambiente, bem como com necessidades específicas de estudantes portadores de deficiência), a apoio de tutoria, supervisão e aconselhamento, promovendo a respetiva publicitação junto aos estudantes; · Tem em consideração as necessidades de grupos específicos, como sejam os estudantes em tempo parcial ou empregados, os estudantes internacionais e os estudantes portadores de deficiência; 	<ul style="list-style-type: none"> · Processo "Recursos Materiais e Serviços" (contém procedimentos e atividades relacionadas); · Processo "Biblioteca"; · Gestão da Infraestrutura TIC; · Gestão e Manutenção de Infraestruturas; · Aquisição de bens e serviços; classificação de Fornecedores; · Planos de Manutenção; · Registos de Manutenção; · Regulamento da Biblioteca; · Escola hotel; · Laboratórios de informática; · Plataforma e-learning; · Salas de estudo.

VETOR / REFERENCIAL / REQUISITO	INFORMAÇÃO DOCUMENTADA E EVIDÊNCIA OPERACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> · Dispõe de mecanismos que permitem a recolha e análise de informação relativa à manutenção, gestão e adequação dos recursos materiais e serviços de apoio; · Dotou-se de procedimentos para regular e garantir os correspondentes processos de tomada de decisão, implementação e follow-up. 	
<p>VETOR 4 - GESTÃO E PUBLICITAÇÃO DA INFORMAÇÃO</p>	
<p>REFERENCIAL 11 – GESTÃO DA INFORMAÇÃO</p>	
<p><i>A instituição está dotada de mecanismos que permitem garantir a recolha, análise e utilização dos resultados e de outra informação relevante para a gestão eficaz dos cursos e demais atividades.</i></p> <p>Neste âmbito, a instituição:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Dispõe de mecanismos que permitem obter informação sobre as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas em relação à qualidade das formações e serviços oferecidos; · Conta com sistemas de recolha de informação fiável para o levantamento de resultados e outros dados e indicadores relevantes, que incluem, nomeadamente (cf. orientações do padrão 7 dos ESG): · De indicadores chave de desempenho; · Do perfil da população estudantil; · De taxas de progressão, sucesso e abandono dos estudantes; · De taxas de satisfação dos estudantes com os seus cursos; · De recursos de aprendizagem e apoio aos estudantes disponíveis; · Da empregabilidade e percursos profissionais dos graduados; · Definiu procedimentos para regular e garantir os processos de tomada de decisão relacionados com a utilização dos resultados, bem como as estratégias de atuação para a melhoria dos processos e resultados e o correspondente follow-up; · Dispõe de formas de envolvimento das partes interessadas, designadamente estudantes e pessoal docente e não-docente, na aferição, análise e melhoria dos resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> · Processo “Gestão da Informação” (contém procedimentos e atividades relacionadas); · Sigarra; · Site institucional; · Inquéritos de Satisfação dos Estudantes, Docentes, Pessoal não Docente e Empregadores; · Serviços Académicos; · Matriz de Partes Interessadas (necessidades, expectativas em relação à qualidade da formação e dos serviços oferecidos aos Estudantes e outras Partes Interessadas relevantes); · Quadro de bordo que releva informação, dados e indicadores relacionados com a atividade geral, estudantes, satisfação dos mesmos; · Indicadores e objetivos de análise e de desempenho dos Processos nucleares e outros que a Entidade entende como relevantes; · Exemplos de envolvimento das Partes Interessadas (estudantes, docentes e não docentes) na análise e melhoria dos resultados acima identificados; · Esta informação (acima considerada) está disponível para análise geral e é verificada regulamentemente por Partes Interessadas (principalmente, pela Gestão, pelos Departamentos/Serviços, pelos Docentes, pelos Estudantes, etc.); · Existem reuniões periódicas para análise dos indicadores.
<p>REFERENCIAL 12 – INFORMAÇÃO PÚBLICA</p>	
<p><i>A instituição está dotada de mecanismos que permitem a publicação de informação clara, precisa, objetiva, atualizada, imparcial e facilmente acessível, acerca das atividades que desenvolve</i></p> <p>Para este efeito, a instituição estabeleceu procedimentos para a prestação regular de informação pública acerca de um conjunto pré-definido de dados e resultados. De acordo com as orientações contidas no artigo 162º, nº 2, do RJIES, no artigo 18º, alínea e) ii), da Lei nº 38/2007 e nas orientações do padrão 8 dos ESG, a informação a publicitar deverá incluir, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> · A missão e objetivos da instituição, os seus estatutos e regulamentos, bem como os das unidades orgânicas que a constituem; · A oferta formativa; · Os objetivos de aprendizagem e qualificações conferidas, e as perspetivas de empregabilidade, em relação a cada curso; · A qualificação do pessoal docente e o seu regime de vínculo à instituição e de prestação de serviços; · As políticas de acesso e orientação dos estudantes; · A planificação dos cursos; · As metodologias de ensino, aprendizagem e avaliação dos estudantes; · As oportunidades de mobilidade; · Os direitos e deveres dos estudantes; · Os serviços de ação social escolar; · Os mecanismos para lidar com reclamações e sugestões; · O acesso aos recursos materiais e serviços de apoio ao ensino; 	<ul style="list-style-type: none"> · Processo “Informação Pública” (contém procedimentos e atividades relacionadas); · Processo “Recursos Humanos”; · Processo “SIGQ”; · Processo “Monitorização de Carreiras”; · Política da Qualidade e SIGQ e Manual da Qualidade; · Regulamentos de Cursos; · Regulamento Career Office; · Regulamento do GRI; · - Regulamento Programa Erasmus+; Sigarra; · Estatutos ISAG (site); · Site institucional (missão, visão); · Manual de Funções; · Monitorização de Carreiras (acompanhamento e análise de dados e de indicadores); · Atividades e responsabilidades do gabinete de Marketing e Comunicação (regulamento); · Serviços Académicos; · Dados sobre a empregabilidade dos cursos; · Relatórios dos inquéritos de satisfação; · Fichas das unidades curriculares dos cursos dispo de metodologias de ensino e aprendizagem, a avaliação dos estudantes, competências, objetivos, entre outras;

VETOR / REFERENCIAL / REQUISITO	INFORMAÇÃO DOCUMENTADA E EVIDÊNCIA OPERACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> · Os resultados do ensino, expressos nos resultados académicos, de inserção laboral (incluindo a monitorização do trajeto dos seus diplomados por um período razoável de tempo, na perspetiva da empregabilidade) e de grau de satisfação das partes interessadas; · As políticas de garantia interna da qualidade, títulos de acreditação e resultados da avaliação da instituição e dos seus ciclos de estudos. 	<ul style="list-style-type: none"> · A oferta formativa está plasmada no site; · Definição e informação/publicitação da ação social escolar.
VETOR 5 - AVALIAÇÃO EXTERNA PERIÓDICA	
REFERENCIAL 13 – CARACTER CÍCLICO DA GARANTIA EXTERNA DA QUALIDADE	
<p><i>A instituição submete-se a processos de avaliação externa periódica, em linha com os Padrões e Orientações Europeus para o Ensino Superior (ESG).</i></p> <p>A avaliação externa, para além de oferecer informação validada que assegure à instituição e ao público a qualidade das atividades desenvolvidas, verifica a eficácia do sistema interno de garantia da qualidade, atua como catalisador da melhoria e pode oferecer novas perspetivas à instituição. Essa avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Tem em consideração os requisitos do quadro legislativo nacional aplicável ao ensino superior e à sua avaliação; · Explícita e tem em consideração o progresso feito desde a avaliação externa anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> · Auditorias dos SIGQ nas IES (manual); · Manual da Qualidade ISAG; · SIGQ (estrutura, organização, monitorização, desempenho, eficácia e revisão); · Procedimento sobre Auditorias Internas da Qualidade; · Sistema de Gestão da Qualidade em <i>compliance</i> com os referenciais A3ES e norma da qualidade ISO9001:2015; · Registos de auditoria internas; · Plano de Ações / Melhorias; · Relatório de Autoavaliação.

Anexo II. Matriz das Partes Interessadas Relevantes INTERNAS

Partes Interessadas Relevantes	Necessidades e Expetativas	Participação em Órgãos de Gestão	Monitorização/ participação no processo do SIGQ
Entidade Instituidora	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento da estratégia institucional e dos requisitos legais; Sustentabilidade, imagem e reconhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovação do MQ. 	<ul style="list-style-type: none"> Relatório do SIGQ.
Docentes / Investigadores	<ul style="list-style-type: none"> Planeamento e afetação do serviço letivo; Cumprimento dos requisitos contratuais; Apoio às atividades de investigação; Espaços e equipamentos pedagógicos e de apoio adequados (laboratórios, salas de estudo, biblioteca, rede Wifi); Recursos bibliográficos físicos e digitais; Sistemas de informação e infraestruturas informáticas adequadas; Acesso a Programas de mobilidade Internacional; Participação em seminários e conferências nacionais e internacionais; Possibilidade de participação em órgãos de gestão e consultivos; Reconhecimento do desempenho; Ética e transparência. 	<ul style="list-style-type: none"> Conselho Técnico-Científico; Conselho Pedagógico; Coordenação de Área Científica; Coordenação de Curso. 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação de desempenho; Relatórios de autoavaliação de cursos e dos processos A3ES; Relatórios de avaliação institucional; Reuniões dos Órgãos de Gestão; Relatório de autoavaliação da UC; Relatório de autoavaliação do Curso; Relatório de atividade docente; Inquérito aos docentes (processo de ensino/aprendizagem nas dimensões: plano de estudos/perfil dos estudantes/organização e funcionamento do curso e da Instituição ISAG); Satisfação qualidade dos serviços.
Estudantes	<ul style="list-style-type: none"> Ação social; Qualificação (pedagógica e científica) do corpo docente Cumprimento do planeamento letivo (aulas, avaliações); Equipamentos pedagógicos e de apoio ao estudo adequados (laboratórios, salas de estudo, biblioteca, Wifi); Espaços de lazer; Serviços de alimentação; Empregabilidade; Sistema eficaz de divulgação de informação; Oferta formativa; Acesso a Programas de mobilidade internacional; Reconhecimento académico; Segurança e limpeza nos espaços do campus; Tratamento administrativo de documentos e registos relacionados com a oferta formativa; Existência de meios para registo da sua opinião; Ética e transparência; 	<ul style="list-style-type: none"> Conselho de Direção Conselho Técnico-Científico Conselho Pedagógico 	<ul style="list-style-type: none"> Elogios, sugestões e reclamações Reuniões dos órgãos de gestão e consultivos (CP, Coordenador Curso...); Inquéritos: <ul style="list-style-type: none"> Novos estudantes (escolha do ISAG e do curso e caracterização sociodemográfica); Aos estudantes (perceção dos estudantes sobre o processo de ensino-aprendizagem nas dimensões UC/Docente/Autoavaliação; opinião dos estudantes sobre o funcionamento e organização do curso e do ISAG); Aos estudantes Erasmus <i>IN</i> e <i>OUT</i> (perceção dos estudantes sobre a mobilidade <i>IN</i> e <i>OUT</i>, receção do ISAG (<i>IN</i>) e da outra instituição (<i>OUT</i>), acompanhamento do aluno durante a estadia, curso e UC frequentadas e satisfação global); Satisfação qualidade dos serviços.
Colaboradores não docentes	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento dos requisitos contratuais e estabilidade profissional; Espaços e equipamentos de trabalho e de apoio adequados; Sistemas de informação, infraestruturas informáticas e serviços associados adequados; Acesso a Formação; Acesso a Programas de mobilidade internacional; Participação em órgãos de gestão; Reconhecimento do desempenho; Segurança e limpeza nos espaços do campus; Ética e transparência. 	<ul style="list-style-type: none"> Conselho de Direção 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação da eficácia da formação; Avaliação das ações de formação; Elogios, sugestões e reclamações; Autoavaliação de desempenho; Avaliação de desempenho; Inquérito aos colaboradores (funcionamento e organização da instituição, ambiente de trabalho, componente relacional e clima de trabalho, apoio institucional e condições gerais de desempenho).
Órgãos de gestão	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento das competências estatutárias; Cumprimento do plano estratégico da instituição; Ética e transparência. 	<ul style="list-style-type: none"> Conselho de Direção; Conselho Técnico-Científico Conselho Pedagógico Conselho Disciplinar 	<ul style="list-style-type: none"> Plano anual de atividades; Relatório Anual de Atividades; Reuniões com órgãos de gestão.
Provedor do Estudante	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento das recomendações efetuadas; Contribuir para melhorar os procedimentos de reclamações sobre matérias pedagógicas e administrativas. 	<p>NA</p>	<ul style="list-style-type: none"> Atas de Reuniões com o Conselho Pedagógico; Relatório do Provedor do Estudante.

Anexo III. Matriz das Partes Interessadas Relevantes EXTERNAS

Partes Interessadas Relevantes	Necessidades e Expetativas	Participação em Órgãos de Gestão e Órgãos Consultivos	Monitorização
Direção Geral do Ensino Superior	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento dos requisitos legais; Integração no Sistema de Ensino Superior Português; Ética e transparência; 	NA	<ul style="list-style-type: none"> RAIDES; REBIDES; Estatísticas; Inspeções periódicas.
Agências nacionais e internacionais de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior	<ul style="list-style-type: none"> Participação em processos de avaliação externa periódica; Ética e transparência. 	NA	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios de avaliação institucional; Relatórios de <i>follow-up</i> de cursos e SIGQ.
APESP	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento das obrigações dos associados; Participação nas atividades promovidas pela Associação; Prestação de pareceres e contributos sobre temas do Ensino Superior. 	NA	
Candidatos a Estudante e famílias	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade de informação sobre a oferta formativa; Facilidade na concretização das inscrições; Sustentabilidade; Ética e transparência. 	NA	
Diplomados	<ul style="list-style-type: none"> Emprego; Ofertas de estágio; Apoio para elaboração de curriculum e preparação para entrevistas; Ética e transparência. 	NA	<ul style="list-style-type: none"> Inquérito aos diplomados (situação dos diplomados em relação ao emprego e trajeto profissional; funcionamento da instituição).
Alumni	<ul style="list-style-type: none"> Integração na rede de antigos estudantes; Envolvimento em atividades da instituição; Sentimento de pertença à Instituição; Ética e transparência. 	NA	
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> Oferta formativa diferenciadora; <i>Fairplay</i> comercial; Ética e transparência. 	NA	
Entidades empregadoras	<ul style="list-style-type: none"> Adequação dos diplomados às necessidades do mercado de trabalho; Competências dos diplomados (<i>Hard e Soft</i>); Participação no Conselho Consultivo do ISAG; Apresentar sugestões para os planos de estudos e atividades de investigação. 	NA	<ul style="list-style-type: none"> Inquérito aos empregadores (funcionamento do curso e contratação de diplomados do ISAG).
Escolas de Ensino Secundário e Profissional	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento dos protocolos e parcerias; Realização de sessões de divulgação da oferta formativa da instituição; Envolvimento em atividades da instituição; Ética e transparência. 	NA	<ul style="list-style-type: none"> Plano de Marketing e Comunicação.
Empresas/ Entidades parceiras	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento dos protocolos e parcerias; Ética e transparência. 	NA	<ul style="list-style-type: none"> Relatório Anual de Atividades.
Meios de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> Existência de iniciativas e eventos inovadores e com interesse público alargado; Acesso em primeira mão a notícias relevantes. 	NA	
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> Participação ativa na agenda local, nacional e internacional de desenvolvimento sustentável; Prestação de serviços à comunidade que contribuam para a resolução de problemas sociais concretos; Promoção do trabalho colaborativo e criação de capital social na comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Conselho Consultivo (a ser contemplado em alteração de estatutos) 	<ul style="list-style-type: none"> Plano anual de atividades; Relatório Anual de Atividades; Relatórios de avaliação institucional.
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Continuidade nos fornecimentos; Cumprimento dos requisitos contratuais; Ética e transparência. 	NA	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação de fornecedores; Inquéritos de satisfação do serviço.

Anexo IV. Matriz de comunicação

I	E	O que comunicar	Frequência	Responsável	Meios	Recetor
■	■	FUC	Permanente	Docente	SIGARRA	Estudantes
■	■	Política de Qualidade	Permanente	EI	SIGARRA Afixação	Partes Interessadas
■		Objetivos e Orientações estratégicas, Plano geral de atividades	Permanente	CDI	SIGARRA Reuniões e-mail	Estudantes, docentes, não docentes
■	■	Regulamentos e Regimentos	Permanente	GGQA	SIGARRA	Partes Interessadas
■		Procedimentos Internos	Permanente	GGQA	Pasta Partilhada Reuniões	Partes Interessadas
■		Objetivos e indicadores	Anual	CDI	Reuniões e-mail	Partes Interessadas Interna
■		Funções e responsabilidades	Permanente	CDI	SIGARRA	Partes Interessadas Internas
■		Diretrizes e informações gerais	Permanente	Vários	Pasta Partilhada e-mail	Partes Interessadas Internas
■		Resultados de Auditorias Internas	Anual	GGQA	Reuniões e-mail	Partes Interessadas Internas
■		Desempenho dos Processos (indicadores de Gestão)	Mensal	Owner de processo	Reuniões e-mail	Partes Interessadas Internas
■		Reclamações, sugestões e elogios	Data da ocorrência	GGQA	Reuniões	Partes Interessadas
■	■	Resultados dos Inquéritos de Satisfação	Semestral	CPE	Reuniões e-mail	Partes Interessadas
■	■	Manual do SIGQ	Permanente	GGQA	SIGARRA	Partes Interessadas
■	■	Informações sobre os ciclos de estudos	Permanente	GCM	SIGARRA	Partes Interessadas
■	■	Visão, Missão e Valores do ISAG	Permanente	CDI	SIGARRA	Partes Interessadas
■	■	Relatório Anual de Atividades (ISAG e SIGQ)	Permanente	GGQA e CDI	SIGARRA	Partes Interessadas
■	■	Documentação A3ES	Permanente	GGQA e CTC	Manual SIGQ SIGARRA	Partes Interessadas
■		Quadro de Monitorização e acompanhamento do SIGQ (Quadro de Bordo)	Anual	GGQA	Pasta Partilhada (SIGQ)	Partes interessadas Internas

I- Interna; E- Externas

Anexo V. Estrutura do Quadro de Bordo

Objetivo Estratégico (ST)		Objetivo Operacional (OP)	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Ação	Área Responsável	Áreas Envolvidas	Atividades	Tarefas associadas à Atividade	Set	Out	Nov	Dec	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Indicador	Maio 2020	2021	Realizado	Estado
ST1	OP 11	SP 111																								Não atingido

ST - Objetivo Estratégico
OP - Objetivo Operacional
SP - Objetivo Específico
AC - Ação

Anexo VI. Mapa de indicadores

Eixo Estratégico	Indicador	Área Responsável	Áreas Envolvidas
Eixo 1	N.º de CE submetidos a acreditação pela A3ES	CTC	CPE
	Número de reportes apresentados	CTC	
	Número de workshops e ações de formação;	CTC	CPE
	Número de cursos de tecnologia digital realizados	CTC	CPE
	Número de ações de formação a distância realizadas	CTC	CPE
	Percentagem de FUC's Atualizadas por curso	CTC	CPE
	Apresentação do plano de requalificação de salas de aula	STM	CDI
	Percentagem de ações de requalificação implementadas relativamente às propostas	STM	CDI
	Espaço de ensino de TIC requalificado	STM	CDI
	Laboratório de ensino de hotelaria em funcionamento	STM	CDI
	N.º de Espaços de estudo criados	STM	CDI
	Número de UC (de licenciatura e mestrado) com atividades de investigação aplicada	CTC	INV
	Número de Reportes de monitorização anuais	CTC	CPE
	Taxa média de sucesso escolar	CTC	CPE
	N.º de estudantes participantes em planos de formação e oficinas de empregabilidade	COF	
	N. de estudantes acompanhados no âmbito do programa <i>Career Advice</i>	COF	
	N.º de novos negócios criados através do programa <i>MakeYour Business</i>	COF	
	<i>Rebranding</i> da Formação Executiva concluído	FEX	GCM
	Estratégia de Marketing Digital concluída e aprovada	FEX	GCM
	N.º de eventos (participados e promovidos)	FEX	GCM
	N.º formações integradas em plataformas internacionais	FEX	GCM
	N.º de reportes (de diagnóstico de mercado)	FEX	
	N.º de novos <i>open programs</i>	FEX	
N.º de parceiros identificados	FEX		
N.º de programas customizados	FEX		
Taxa de crescimento anual no número de alunos de FE	FEX		
Eixo 2	Percentagem de investigadores integrados em centros de investigação	INV	
	Percentagem de projetos aprovados relativamente às candidaturas	INV	
	Número de docentes em redes internacionais de investigação	INV	GRI
	Número de trabalhos de investigação aplicada desenvolvidos em UC	INV	
	Número de Publicações <i>junior researchers</i>	INV	
	Número de trabalhos de investigação aplicada publicados	INV	CTC / CPE
	N.º de projetos de investigação aplicada desenvolvidos	INV	
	Implementação de ferramenta de mensuração do valor económico dos <i>outputs</i> de investigação	INV	
	N.º médio anual de publicações indexadas por docente	INV	
	Número de conferências/ workshops realizados	INV	
	Número de indexações dos <i>proceedings</i>	INV	

Exo 3	N.º de atividades realizadas para divulgação da marca ISAG em mercados internacionais	GRI	GCM
	Percentagem de adesão a plataformas internacionais aprovadas relativamente às propostas	GRI	GCM
	N.º de estudantes estrangeiros pré-universitários captados	GRI	FEX /CPE/GCM
	N.º de estudantes internacionais apoiados e envolvidos (através do <i>soft landing</i> e do <i>International Orientation Program</i>)	GRI	
	N.º de bolsas de estudos atribuídas a estudantes estrangeiros	GRI	
	N.º de potenciais candidatos (internacionais) contactados	GRI	GCM
	Percentagem de propostas aprovadas relativamente às apresentadas (de redes de investigação e joint-ventures e projetos de cooperação)	GRI	CTC /CPE/ FEX/ INV
	Número de protocolos estabelecidos para a rede própria de mobilidade	GRI	
	Programa internacional de voluntariado implementado	GRI	
	Número de novos protocolos estabelecidos com IES e empresas nas áreas da Gestão Hotelaria e Turismo	GRI	
	Número de regulamentos de gestão do programa ERASMUS+ atualizados	GRI	
	Número de medidas incentivo à mobilidade IN implementadas	GRI	
	Número de participantes em mobilidade de staff e docentes.	GRI	
	Percentagem de requisitos cumpridos	GRI	
	Percentagem de requisitos cumpridos a acreditar a oferta formativa pelas principais agências de acreditação internacionais	GRI	CTC /CPE
	Implementação do plano de comunicação e marketing internacional	GCM	GRI
Número de programas implementados (Erasmus+, Fulbright e outras fontes de financiamento)	GRI		
Percentagem de candidaturas às diferentes ações-chave do programa Erasmus+, Fulbright e outras fontes de financiamento aprovadas relativamente às submetidas	GRI		
Eixo 4.	Percentagem de bibliografia obrigatória em suporte digital	BIB	CPE
	Estatuto e regulamento de carreira docente e do colaborador não docente aprovados e implementados	GRH	CTC /CPE
	Número de ações de marketing interno realizadas	GRH	GCM
	Produzir e aprovar plano de captação de talentos	GRH	
	N.º de propostas de leitura mensais referenciadas na Biblioteca Online	BIB	
	Percentagem de estudantes que visitam o portal da Biblioteca	BIB	
	Percentagem de requisições online	BIB	
	Mapeamento competências essenciais para cada função/equipa e nível de desenvolvimento concluído	GRH	
	Percentagem de Planos <i>upskilling</i> e <i>reskilling</i> implementados relativamente aos propostos	GRH	
	Percentagem de processos e procedimentos: mapeados (para implementação de esquemas de trabalho eficientes)	Todas as áreas e serviços	GGQA
	Grau de satisfação de estudantes, docentes e não docentes (esc. 1 - 5).	Todas as áreas e serviços	
	Novo portal institucional implementado	GCM	TIC
	Percentagem de informação uniformizada	GCM	Todas as áreas
	Taxa de implementação do sistema de gestão documental	BIB	Todas as áreas

	Porcentagem de processos de estudantes catalogados e arquivados	SAC	BIB
	Sistema de inscrição online em exames Implementado	SAC	TIC
	Sistema de requerimentos online implementado	SAC	TIC
	Sistema integrado de produção de horários implementado	SAC	TIC
	Módulo de produção de Estatísticas implementado	SAC	TIC
	Processo de matrícula e inscrição online implementado	SAC	TIC
	Apresentação do Plano transformação digital do ISAG	TIC	Todas as áreas
	Porcentagem de ações de transformação digital implementadas	TIC	
	N.º de reportes anuais de monitorizar dos serviços de Tecnologias de Informação e Comunicação	TIC	
	N.º de eventos	GCM	Todas as áreas
	N.º de seguidores nas redes sociais	GCM	
	N.º anual de notícias publicadas em órgãos de comunicação social	GCM	
	N.º de ações anuais realizadas para estudantes inscritos em todos os CE	GCM	Todas as áreas
	N.º de ações anuais de integração e acolhimento realizadas para estudantes internacionais	GRI	GCI
	Programa de separação de resíduos implementado	STM	CDI
	Sistema de aproveitamento de energia fotovoltaica implementado	STM	CDI
	Porcentagem de ações diminuir a pegada ecológica no domínio da eficiência hídrica e energética implementadas relativamente às propostas	STM	CDI
	Espaços verdes do campus requalificados	STM	CDI
	Publicação da Carta da Alimentação Saudável	GRH	Todas as áreas
	Publicação do guia de Boas Práticas Ambientais	GRH	Todas as áreas
	N.º de reportes anuais de monitorização das instalações e equipamentos	STM	
	N.º de revisões do manual da qualidade	GGQA	
	Número de ações de formação no âmbito do SIGQ	GRH	GGQA
	Número de Reportes anuais (sucesso escolar, a eficiência formativa e prevenção do abandono escolar)	GGQA	SAC /CPE
	Número de Reportes anuais (empregabilidade e de monitorização do trajeto profissional dos <i>Alumni</i>)	GGQA	COF
Exo 5	Número de Atividades de âmbito cultural e de práticas artísticas realizadas durante o ANO	BIB	GCM
	Número de novas parcerias estabelecidas com agentes regionais para a realização de atividades nos domínios do saber, da cultura e das artes	COF	CTC/ CP/ FEX
	Constituição da associação <i>alumni</i>	COF	GCM
	N.º de parcerias estabelecidas (rede alumni)	COF	
	N.º de Encontros <i>alumni</i> realizados	COF	
	N.º de programas de <i>mentoring</i> e oficinas de empregabilidade promovidas	COF	
	N.º de ações promovidas para a igualdade de oportunidades, inclusão e cidadania ativa	COF	
	N.º de projetos solidários e de responsabilidade social realizados	COF	GCM
	N.º de ações de promoção de estilos de vida saudáveis desenvolvidas	GRH	STM
	Implementação dos requisitos à Certificação ISO 8000:2014	GGQA	Todas as áreas

