

A large graphic consisting of numerous concentric circles in various shades of blue and grey, creating a tunnel-like effect that draws the eye towards the center. The circles are of varying thickness and are arranged in a way that they appear to recede into the distance.

Garantia da Qualidade no ISCTE-IUL

Ficha Técnica

Título: Garantia da Qualidade no ISCTE-UL

Elaborado: Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade (GEAPQ)

Raquel Velada, Diretora da Qualidade

Carla Matias, Gestora da Qualidade

Revisto: Ana Sampaio, Diretora-coordenadora

Aprovado: António Caetano, Vice-Reitor para a área de desenvolvimento e inovação institucional
ISCTE-IUL, Lisboa, Janeiro 2016

ISBN: 978-989-732-789-6

A versão completa do Manual da Qualidade e dos seus anexos encontra-se disponível em www.iscte-iul.pt

ÍNDICE

Apresentação	v
Prólogo	vii
Manual da Qualidade (versão abreviada)	1
Glossário	2
Lista de siglas e acrónimos utilizados no Manual da Qualidade	3
1. Introdução	5
1.1. Aprovação, revisão e distribuição do MQ	5
1.2. Estrutura do MQ	6
1.3. Enquadramento legal e documentos de referência para o MQ	7
2. Compromisso e Política Institucional para a Qualidade	9
2.1. Política e Estratégia para a Qualidade	10
2.2. Missão e objetivos	10
2.3. Ética, responsabilidade e sustentabilidade	12
2.4. Estrutura organizativa do ISCTE-IUL	13
3. Sistema Interno de Garantia da Qualidade do ISCTE-IUL (SIGQ-IUL)	15
3.1. Organização do SIGQ-IUL	15
3.1.1. Estrutura organizativa e responsabilidades do SIGQ-IUL	15
3.1.2. Abordagem por processos do SIGQ-IUL	19
3.1.3. Participação das partes interessadas (internas e externas) no SIGQ-IUL	22
3.2. Monitorização e avaliação da qualidade	23
3.2.1. Gestão Estratégica	23
3.2.2. Ensino e Aprendizagem	24
3.2.3. Investigação	33
3.2.4. Interação com a Sociedade	33
3.2.5. Internacionalização	34
3.2.6. Recursos	35
3.3. Sistema integrado de informação e gestão do ISCTE-IUL	36
3.3.1. Sistemas de informação	36
3.3.2. Gestão e divulgação de informação	37
3.4. Monitorização, avaliação e melhoria contínua do SIGQ-IUL (Revisão do SIGQ)	39
Referências	41
Followed by English version	

APRESENTAÇÃO

É com enorme satisfação que apresentamos esta edição abreviada do sistema interno de garantia da qualidade.

Chegar aqui só foi possível pelo grande envolvimento da maioria dos membros da Comunidade ISCTE-IUL, mas só isso não seria suficiente. Não há projetos bem sucedidos sem liderança de projeto. Neste caso, a liderança consistente e perseverante do Professor António Caetano foi decisiva para atingirmos o patamar de qualidade atual.

Nesta, como em outras áreas, a última década foi de crescimento sustentado para o ISCTE-IUL, num movimento anticíclico com o contexto de crise.

Temos por isso motivos de orgulho pelo trabalho que coletivamente fomos capazes de realizar.

Luís Reto

Reitor do ISCTE-IUL

PRÓLOGO

O SUCESSO DA GARANTIA DA QUALIDADE NO ISCTE-IUL: PERCURSOS, TENSÕES E TENDÊNCIAS

António Caetano

Vice-Reitor para o Desenvolvimento e Inovação Institucional do ISCTE-IUL

1. O sistema de garantia da qualidade do ISCTE-IUL atingiu um nível de desenvolvimento significativo, bem espelhado na integração já implementada dos múltiplos subsistemas que contribuem para a qualidade do ensino, da investigação, do funcionamento dos serviços, da relação com a sociedade, e da gestão operacional e estratégica da instituição.
2. Os inúmeros atores que asseguram essa qualidade tendem naturalmente a focalizar-se nas áreas ou nas dimensões do sistema que mais diretamente estão relacionadas com a qualidade do seu desempenho, desconhecendo eventualmente a racionalidade que lhe está associada e a sua articulação com a missão e com os objetivos institucionais globais. Uma visão global e integrada de todo o sistema facilita certamente a compreensão dos aspetos parcelares e pode contribuir decisivamente para se otimizar as suas potencialidades no que diz respeito à melhoria contínua do funcionamento da instituição.
3. Com a publicação desta versão abreviada do manual que agora se realiza pretende-se proporcionar essa visão global a toda a comunidade do ISCTE-IUL, e, ao mesmo tempo, disponibilizá-la a um público mais alargado de eventuais interessados externos.
4. Dado que, após mais de oito anos de intensa atividade, a minha missão na área da garantia da qualidade e do desenvolvimento institucional entrou já na sua fase final, e sem prejuízo de uma ulterior análise objetiva e detalhada que eventualmente venha a ser feita sobre as dinâmicas do processo de mudança encetado em 2007, quero aproveitar esta ocasião para, de uma forma assumidamente subjetiva, colorir com algumas pinceladas o quadro em que se tem vindo a implementar a garantia da qualidade e o desenvolvimento organizacional. Trata-se, naturalmente, de uma visão pessoal, experiencial, assumidamente parcial e seletiva de alguns episódios da história recente da implementação da garantia da qualidade no ISCTE-IUL. A minha expectativa é a de que estas impressões pessoais possam ser úteis a quem vier a liderar esta área, no sentido de mais facilmente poder prosseguir e/ou divergir do caminho traçado até aqui.
5. Saliento também algumas das tensões principais que me parecem associadas à implementação da garantia da qualidade universitária, bem como algumas das principais tendências que têm vindo a desenhar-se nesta área e que estão a ser geradoras de uma nova dinâmica.

Onde Chegámos?

6. Como se perceberá pela leitura do Manual, o sistema de garantia da qualidade do ISCTE-IUL está focalizado nas necessidades das partes interessadas – estudantes, docentes, investigadores, funcionários e “stakeholders” externos; abrange de forma sistemática todas as atividades relevantes, bem como os recursos utilizados, e incide nos diversos macroprocessos da missão institucional:

- macroprocessos de gestão, incluindo a gestão estratégica;
- macroprocessos operacionais, com saliência para a garantia da qualidade no ensino e aprendizagem, na investigação e na interação com a sociedade;
- macroprocessos de suporte, incluindo os diversos tipos de recursos necessários à concretização da missão.

Estes macroprocessos foram operacionalizados em cerca de setenta procedimentos plenamente aplicados e contemplam também um vetor transversal que diz respeito à internacionalização do ensino e da investigação.

7. O esforço coletivo realizado ao longo dos últimos anos e o largo investimento financeiro efetuado, quer em sistemas tecnológicos quer em recursos humanos especializados, designadamente nessa área, permitiram chegar a um sistema integrado capaz de compatibilizar e incorporar as orientações, normas e exigências específicas, nacionais e internacionais, da garantia da qualidade no ensino superior em articulação com o referencial internacional de padronização e certificação da gestão da qualidade. A garantia da qualidade constitui hoje o pilar central da estratégia institucional do ISCTE-IUL e enforma todos os objetivos e atividade que contribuem para concretizar a sua missão.

8. O elevado nível de integração atingido, talvez inédito no panorama do ensino universitário português exprime-se, por exemplo, na arquitetura do sistema de informação e gestão, a funcionar já quase na sua plenitude, o qual compreende um conjunto de plataformas articuladas entre si: o Fénix (gestão académica), o “e-learning”, o “ciencia-iul” e o “i-meritus” (desempenho dos docentes e sua avaliação), o repositório dos documentos produzidos no ensino e investigação, o sistema integrado de gestão da biblioteca, o SAP (gestão de recursos humanos, materiais e financeiros), a gestão documental, os portais de internet e de intranet, e o sistema de “business intelligence” em vias de concretização.

9. Por diversos fatores internos e externos, nomeadamente pelos processos de acreditação, a área do ensino e aprendizagem foi objeto de especial atenção, salientando-se, por exemplo, os seguintes aspetos:

- padronização dos procedimentos mais importantes relativos às unidades curriculares (objetivos de aprendizagem, conteúdos, metodologias pedagógicas, etc.), planeamento das aulas, lecionação, sumários, gestão das assiduidades, e avaliação da aprendizagem;
- informatização generalizada, através do Fénix, de todos os aspetos relacionados com as unidades curriculares, na interface com os estudantes, incluindo as inscrições, o pagamento de propinas, os horários, os inquéritos de opinião e monitorização pedagógica intercalar e no fim do semestre;
- articulação da informação sobre o ensino com os sistemas de *feedback* e de melhoria contínua através dos relatórios semestrais das unidades curriculares e dos relatórios anuais dos cursos, com apreciação dos respetivos diretores, e plano de medidas de melhoria para o ano seguinte;
- articulação com o sistema de orçamentação e análise de custos;
- articulação automática com os sistemas de gestão do desempenho dos docentes (“ciencia-iul” e “i-meritus”).

10. Na área das unidades de investigação, concretizou-se já o funcionamento totalmente informatizado da gestão financeira dos projetos, através do SAP, e salientam-se as múltiplas funcionalidades *em linha* do “ciencia-iul” relativamente à produção científica dos docentes e investigadores, incluindo o registo automático das citações dos artigos, e também a informação sobre a qualidade das revistas em que se publica, a possibilidade de comparação quantificada e longitudinal da produção de cada um, bem como a integração dessa informação com o sistema de avaliação do desempenho (“i-meritus”).
11. Este grau de desenvolvimento dos processos e sistemas da garantia da qualidade está associado a um conjunto de regulamentos e procedimentos periodicamente revistos e melhorados; está articulado com diversos dispositivos que suportam a política de incentivo à excelência na investigação e no ensino (prémios científicos e prémios pedagógicos); suporta a política de transparência que tem vindo a ser aprofundada nos últimos anos, designadamente, no que se refere à informação sobre a afetação do tempo de trabalho dos docentes e à informação sobre a eficiência do funcionamento institucional (receitas e custos); e permite otimizar, em termos de eficiência e de eficácia, as estruturas organizativas operacionais e de suporte das atividades de ensino, de investigação e de relação com a sociedade, bem como a internacionalização dessas atividades.
12. Numa visão panorâmica sobre os sistemas, dispositivos e atividades dos docentes e investigadores, dos técnicos e do pessoal administrativo e operativo, pode dizer-se que se atingiu um nível de qualidade bastante elevado, quer em termos absolutos, tendo em atenção os padrões internacionais, quer em termos relativos por comparação com o passado recente (e menos recente) do ISCTE-IUL ou por comparação com outras universidades portuguesas.

O sistema está alicerçado em práticas de aprendizagem organizacional que requerem: (a) reflexividade sistemática sobre o desempenho aos vários níveis institucionais, (b) medidas de melhoria contínua devidamente monitorizadas na sua aplicação e nos seus efeitos, e (c) prestação de contas nas várias áreas de atividade.

O nível alcançado requer agora um esforço adicional de melhoria e inovação que permita enfrentar com êxito os desafios que estão a emergir nos novos contextos sociais, políticos, económicos e institucionais europeus e internacionais do ensino universitário.

De onde partimos?

13. Na última década, as alterações legislativas associadas à implementação do “Processo de Bolonha” e, posteriormente, as exigências das entidades reguladoras, em especial a A3ES, levaram a que, em poucos anos, se tivesse de realizar uma renovação profunda das práticas organizacionais. Como é sabido, as alterações requeridas pelo processo de Bolonha, numa fase proto-histórica, longe de declinarem minimamente a ideia da garantia da qualidade, limitaram-se sobretudo a cumprir formalidades, sem conscientização geral clara do que estava realmente em causa e sem antevisão da multiplicidade das suas consequências.
14. Na sequência dessa primeira fase, a formalização da garantia da qualidade iniciou-se com o desafio que o Presidente do ISCTE me colocou em 2007 e que levou à criação do gabinete de avaliação e qualidade do ensino, o qual posteriormente evoluiu para gabinete de estudos, avaliação, planeamento e qualidade. A minha apetência pelas múltiplas facetas da avaliação e a minha experiência de mais de trinta anos em projetos de mudança e inovação nos mais variados tipos de organizações levaram-me a aceitar o desafio. Depois da transformação do ISCTE em instituto universitário, em 2009, e por decisão

estratégica do Reitor, a garantia da qualidade passou a ser assumida ao nível da reitoria com a nomeação de um vice-reitor para liderar o processo, papel que tenho vindo a desempenhar.

15. A conceção e implementação da qualidade no ISCTE inseriu-se desde o início numa abordagem de garantia da qualidade institucional e assumiu um papel importante, e persistentemente incomodativo, porque o nível de partida era demasiado baixo, a exemplo, aliás, da maioria das universidades nacionais. A falta de qualidade não chegava a ser sentida como uma anomalia organizativa. Grande parte das tensões associadas à concretização da garantia da qualidade decorre precisamente da generalização da cultura de acomodação e de naturalização dessas anomalias.
16. A conflitualidade está geneticamente inscrita na arena democrática, e pode constituir um dos principais fatores de inovação e de melhoria das práticas organizacionais, designadamente, quando se procuram prosseguir objetivos supraordenados ao nível institucional, isto é, objetivos que se sobreponham aos múltiplos grupos que aí se confrontam, geralmente para defenderem os seus microinteresses específicos. A garantia da qualidade, pelos seus efeitos altamente positivos sobre o cumprimento da missão da instituição, e indiretamente sobre a sua reputação, constitui certamente um dos mais importantes objetivos supraordenados que uma instituição universitária pode ter no atual contexto nacional e internacional.

No entanto, como em qualquer processo de mudança, na implementação dos procedimentos de qualidade os indivíduos e os diferentes grupos organizacionais tendem a centrar-se, num primeiro momento, numa avaliação de ganhos e perdas em termos dos seus microinteresses, não vislumbrando de imediato os objetivos supraordenados que se pretendem atingir ou, em casos pontuais, opondo-se-lhes através dos mais variados jogos políticos e da panaceia de táticas que lhes está associada.

17. A título meramente exemplificativo da situação de que partimos, vejamos uma “photomaton” de algumas das práticas organizacionais e anomalias, há cerca de oito anos atrás, no ISCTE de então, relativamente a algo tão básico como importante para a garantia da qualidade do ensino, e que hoje é conhecida como “ficha de unidade curricular”. Observamos algo tão curioso como a pura e simples inexistência de registo de programas escritos de algumas disciplinas, enquanto outros programas tinham meia dúzia de tópicos associados a mais de cem referências bibliográficas; a generalidade, todavia, sem qualquer referência a objetivos de aprendizagem, a metodologias de ensino, ou a critérios de avaliação.
18. Partir de uma linha de base como esta, e sobretudo da “cultura de normalidade” que lhe estava associada, implicava que a implementação da garantia da qualidade iria requerer necessariamente alterações significativas nos comportamentos e nalguns valores predominantes da cultura institucional, quer por esta ordem, quer por processos iterativos. Aplicando-se algumas teorias de mudança bastante robustas que já tinha utilizado com sucesso noutros contextos, em muitos casos começou-se precisamente e intencionalmente por mudar comportamentos.
19. A cultura de “normalidade das anomalias” e o grau de “satisfação” (ou irritação adaptativa) com a situação então existente era de tal modo que, nas dezenas de iniciativas de inovação organizacional que se têm implementado, na generalidade, não tem existido uma adesão imediata à sua implementação.
20. Com o sabor anedótico que o distanciamento temporal lhes dá, recordem-se alguns episódios prototípicos da “apetência” de melhoria por parte de alguns docentes.

- (a) Uma das primeiras iniciativas consistiu no lançamento dos primeiros inquéritos sobre a opinião dos estudantes relativamente ao ensino; em nome da liberdade académica, vários docentes incentivavam ativamente os seus alunos a não responderem aos inquéritos. Só ao terceiro ano a aplicação começou a ser normal e hoje realiza-se em cada semestre fornecendo informação útil para diversas finalidades.
- (b) Uma outra medida inicial requeria que os docentes colocassem a sua foto no Fénix; em nome da liberdade académica, alguns docentes recusavam-se a tal, pelo que um procedimento tão rudimentar, e já na altura generalizado nas melhores universidades, levou quase doze meses a estar totalmente concretizado.
- (c) Em congruência com a liberdade académica relativa à existência ou não dos programas das disciplinas, até há oito anos atrás não existia qualquer obrigatoriedade de registo dos sumários das aulas, nem sequer do registo da lecionação, ou não, das próprias aulas. Uma das primeiras medidas implementadas no âmbito do projeto de criação de uma cultura de qualidade na instituição consistiu em criar um procedimento formal de registo obrigatório dos sumários das aulas. Não estando a plataforma tecnológica existente (Fénix) minimamente preparada para o efeito, e enquanto o seu desenvolvimento não fosse feito, optou-se por exigir o preenchimento dos sumários de cada aula em papel, devidamente assinados pelo docente, e o seu depósito até oito dias depois em urnas colocadas nos átrios dos edifícios. Além de se ficar com um registo efetivo dos tópicos lecionados, mesmo em disciplinas onde se insistia em não ter programa escrito, procurava-se também ter informação sobre a assiduidade dos docentes, ou seja, saber quantas das cerca de vinte mil aulas semestrais eram efetivamente lecionadas. O procedimento vigorou três anos, até ser possível utilizar a plataforma tecnológica. Durante esse período, cerca de 20% dos docentes não entregou quaisquer sumários. Com a implementação do sistema de avaliação do desempenho dos docentes, e a pontuação atribuída a este procedimento, aquele número diminuiu e hoje o problema não existe.
- (d) Na filosofia geral associada ao “processo de Bolonha”, a aprendizagem de competências gerais ou transversais e a sua inclusão nas estruturas curriculares do primeiro ciclo constitui um requisito relevante que as melhores universidades estrangeiras já tinham implementado sem qualquer relação com essa reforma. A sua implementação no ISCTE-IUL, precisava de decisões autónomas por parte das comissões científicas responsáveis pelos planos curriculares das licenciaturas, foi, em nome da liberdade académica, objeto das mais diversas obstruções, incluindo esforços ativos, a vários níveis, para evitar a sua concretização efetiva. Hoje em dia, o Laboratório de Línguas e Competências Transversais funciona regularmente e está, por exemplo, muito avançado no que diz respeito à inovadora e indispensável oferta de cursos *online*.

Como chegámos aqui?

21. As mudanças realizadas nos últimos anos evidenciam, de certo modo, a ideia tradicional de que as universidades não se reformam por si próprias. Sem pretender desbravar por agora a empiria densa que a este propósito tem vindo a ser produzida, creio que, grosso modo, podemos identificar três fases na evolução recente do ISCTE na última década. A primeira grande mudança, realizada segundo um modo “top-down”, foi totalmente imposta do exterior, pelo governo, com a legislação e regulamentação que obrigou às alterações de adaptação ao “Processo de Bolonha”, e posteriormente pela agência reguladora entretanto criada (A3ES).

A segunda fase iniciou-se com a implementação da garantia de qualidade e desenvolveu-se com a aplicação obrigatória e em prazo legalmente fixado de diversas normas do RJIES, bem como com a

implementação da ISO 9001. Em especial, a passagem a instituto universitário, no âmbito da fundação pública em regime de direito privado, obrigou a uma reconstrução geral da arquitetura organizacional e à conceção de inúmera regulamentação, a qual, na sua maioria, está relacionada com a garantia da qualidade. A terceira fase iniciou-se com o processo de acreditação dos cursos junto da A3ES (terminado em 2015), e desenvolveu-se com a avaliação institucional realizada pela EUA (European University Association) em 2012, e com a avaliação do sistema interno de garantia da qualidade realizada em 2014/15 pela A3ES, que atribuiu ao sistema interno a certificação por seis anos.

22. Creio que esta terceira fase permitiu alargar a consciencialização da importância da garantia da qualidade a um maior número de membros do ISCTE-IUL, em especial aos responsáveis pela coordenação dos cursos, o que representou mais de um terço dos docentes de carreira, bem como aos membros das comissões científicas. O apoio da tecnoestrutura que entretanto tinha sido criada, com realce para o Gabinete de Gestão Curricular e do GEAPQ, foi indispensável para o sucesso daqueles processos, tanto de acreditação dos cursos como de avaliação do sistema e da instituição. Estes processos implicaram também o envolvimento alargado da comunidade interna (docentes, investigadores, estudantes e funcionários), bem como de vários tipos de “stakeholders” externos; e constituíram um novo marco no aprofundamento da interiorização dos valores e da utilidade da qualidade para a eficiência organizacional e reputação da instituição, enquanto determinantes da sua sustentabilidade e enquanto fatores críticos para a concretização da sua missão.

23. Nesta fase, ainda a decorrer, para além das avaliações obrigatórias, o ISCTE-IUL tem vindo a investir seriamente também, e de forma voluntária, na certificação internacional de cursos, quer nos cursos de engenharia, já todos reconhecidos pela EUR-ACE, quer na área de gestão, cuja avaliação pela AACSB vai ocorrer ainda em 2016.

24. O esforço de melhoria permanente levou também a requerer uma nova avaliação institucional, de continuidade, à EUA, a realizar em 2016, no sentido de se analisarem os progressos obtidos e se fixarem novos patamares de excelência internacional.

25. Os procedimentos de qualidade passaram entretanto a envolver a generalidade dos funcionários não docentes, com duas auditorias por ano, desde há mais de seis anos, tendo-se dado, recentemente, um novo passo decisivo com a implementação do papel de “interlocutor da qualidade” em cada um dos serviços técnicos e administrativos.

26. No quadro da cultura de envolvimento dos diversos “stakeholders”, toda a regulamentação originada nos órgãos de gestão central, em especial na reitoria, é objeto de discussão com os responsáveis dos órgãos descentralizados e é disponibilizada à comunidade interna através da intranet pelo menos pelo período de trinta dias e, frequentemente, por períodos mais alargados.

O mesmo se faz com todas as iniciativas relativas à garantia da qualidade, além de, neste caso, existir também o envolvimento dos órgãos específicos do sistema de qualidade descritos no Manual.

27. A generalidade dessas iniciativas é desencadeada ou para responder às exigências externas, determinadas pela legislação ou pelas entidades reguladoras e de certificação ou de acreditação, nacionais ou internacionais, ou é determinada internamente para concretização dos objetivos estratégicos e operacionais da instituição. Tanto num caso como no outro, incentiva-se a participação de todos os interessados que, em certas matérias, contribuem com inúmeras sugestões. O processo tem sido liderado e dinamizado quase sempre segundo um modelo “top-down”, sendo raríssimos os casos em que as

iniciativas de mudança ou inovação se iniciaram nos órgãos intermédios ou de base, apesar da solicitação frequente nesse sentido.

28. Como se sabe, ninguém gosta de ser mudado. Assim, a primeira reação a qualquer iniciativa de inovação neste âmbito é geralmente sentida como “mais uma exigência” por parte da reitoria. A contrariedade face a qualquer esforço de inovação no âmbito da garantia da qualidade tem constituído a linha de base da reação imediata da maioria das pessoas, pois implica quebrar alguma rotina ou anomalia naturalizada. Todavia - qual síndrome de revisão de artigos por pares! -, num segundo momento, a grande maioria dos docentes faz um esforço por implementá-la eficazmente de acordo com os padrões requeridos. É este segundo esforço e envolvimento da grande maioria dos docentes, e funcionários, na melhoria contínua que tem levado a que a garantia de qualidade se inscreva já na cultura organizacional do ISCTE-IUL.

De facto, apesar das dificuldades de percurso, expectáveis e habituais, tem sido extremamente positivo e gratificante o modo como a grande maioria dos docentes e funcionários se tem empenhado na concretização da garantia da qualidade.

29. O que se tem vindo a operar nos últimos anos é uma mudança de cultura da instituição, a qual atribui já uma relevância significativa à melhoria contínua, à autorregulação e prestação de contas, e ao reconhecimento do mérito individual.

Na minha leitura pessoal, a cultura anterior do ISCTE era muito marcada pelo igualitarismo. Ora, na cultura de igualitarismo, iníqua, são todos iguais, mas não existem pares, pois cada ego é superior a cada um dos outros, uma vez que não há critérios objetivados de avaliação. Por sua vez, a cultura meritocrática assume que os pares têm um o papel nuclear na validação do conhecimento científico. É o consenso académico dos pares que fixa o que é conhecimento científico. A qualidade do conhecimento produzido é “acreditada” pelo consenso dos pares e pela citação que os mesmos fazem dele. Ou seja, o reconhecimento da diferença é objetivado. E, numa cultura meritocrática, o *status*, que constitui provavelmente a aspiração mais deificada (ou corrosiva) para qualquer académico, pode emergir com a solidez da evidência empírica.

A meritocracia não é democrática, mas promove a equidade. Considero que no atual contexto do ensino universitário, a cultura meritocrática constitui um dispositivo fundamental para se assegurar a gestão democrática da instituição e a sua sustentabilidade.

30. Uma cultura organizacional não se altera facilmente, e a sedimentação das alterações requer geralmente um tempo longo. Mas o esforço intencional realizado ao longo dos últimos anos, no sentido de inscrever a meritocracia na cultura da instituição, tem vindo a produzir efeitos positivos, como o provam, por exemplo, alguns indicadores relativos à produção científica dos docentes e investigadores do ISCTE-IUL. Tendo por base o nível de produção científica em 2012, o número de artigos publicados em revistas indexadas WoS/SCOPUS passou de 197 para 303 em 2014, e, em termos de qualidade, o número de artigos em revistas indexadas no quartil 1 passou de 77 para 131.

Pelo menos dois dos dispositivos entretanto criados certamente não serão alheios a estes resultados, ainda para mais durante o período mais crítico da crise económica, com redução significativa das remunerações: o sistema de avaliação do desempenho dos docentes, com o peso aí atribuído às publicações, e a criação de prémios científicos que recursivamente contribuem para financiar a investigação. Ou seja, para além de outros fatores, dois dos dispositivos meritocráticos que foram implementados parecem estar associados ao enorme aumento da produtividade científica.

Mas, o “agente de mudança” mais relevante que tem vindo a atuar, no sentido de mitigar os efeitos desresponsabilizantes e de “free riding” da cultura igualitarista, e de incrementar a meritocracia, dá pelo nome de “comparação social”, operacionalizada através da produção e disponibilização do máximo de informação relativa ao serviço e ao desempenho dos docentes e ao funcionamento geral da instituição, procurando-se alcançar os mais elevados níveis de transparência organizacional.

Para onde vamos?

31. Importa continuar a generalizar as práticas de aprendizagem organizacional permanente, de melhoria contínua e de prestação de contas em todos os domínios da atividade de modo a sedimentar a cultura de qualidade no ISCTE-IUL enquanto condição essencial para se poderem vencer os desafios que os novos contextos colocam ao ensino universitário, e para se lidar eficazmente com as novas tendências internacionais nesta área.
32. Há duas linhas de força principais que vão marcar a nova fase da garantia da qualidade no ensino universitário e que consistem em (a) colocar o estudante como o centro da universidade e (b) endogeneizar na própria instituição a avaliação da garantia de qualidade.
33. Como se salientou acima, a liberdade académica tem sido invocada com alguma frequência, sobretudo quando se pretende evitar que se concretizem iniciativas que visam saltos evolutivos na cultura de qualidade, nomeadamente no que se refere ao aprofundamento da transparência de gestão e de responsabilização ou prestação de contas por cada um.

Até agora essa invocação tem sido geralmente despropositada, pois nenhuma das alterações concretizadas visa ou afeta minimamente a liberdade académica dos docentes e investigadores.

Dada a banalização da sua invocação, e porque se trata de um valor nuclear da cultura de qualidade institucional, convém clarificar o seu significado e enquadramento no ISCTE-IUL.

34. Na época moderna, remonta a mais de dois séculos atrás (1812) a assunção da liberdade académica como valor central pela Universidade (de Humboldt) de Berlim, no sentido de *liberdade para investigar, ensinar e aprender*.

Na perspetiva de Humboldt, era fundamental garantir aos docentes que podiam averiguar e transmitir as ideias que considerassem adequadas, sem qualquer constrangimento ou receio de sanção, do mesmo modo que os estudantes deviam ter liberdade para aprenderem o que quisessem.

Compreendendo as suas potencialidades, muitas universidades ocidentais passaram a integrar esse valor na sua cultura, como é o caso do ISCTE-IUL, embora no contexto securitário atual se assista a uma discussão internacional da sua amplitude.

35. Em face dessa definição, e porque por vezes parece confundir-se com inúmeros aspetos da gestão universitária, importa, pois, clarificar aquilo que a liberdade académica realmente não é. Assim, sem ser exaustivo, vejamos alguns exemplos.

Não diz respeito à liberdade académica a decisão sobre: recrutamento, seleção, promoção e avaliação de docentes, afetação de recursos, organização estrutural da universidade e das suas unidades.

Não diz respeito à liberdade académica a decisão sobre produtos de ensino, abertura ou fecho de cursos, planos curriculares dos cursos e sua acreditação, número de ECTS, calendarização letiva, horários, modelo de ano letivo, por semestres, trimestres ou outro.

Não diz respeito à liberdade académica a decisão sobre prémios de desempenho, verbas para investigação, bolsas de investigação ou constituição de júris.

Mas diz respeito à liberdade académica, o conteúdo que se transmite, as ideias que se ensinam aos estudantes e transmitem para a sociedade, as ideias e hipóteses que se investigam, as teorias que se criam e utilizam no ensino e na investigação.

A atual cultura de qualidade do ISCTE-IUL fomenta e incentiva precisamente a concretização dessa liberdade académica dos docentes e investigadores, indissociável da sua responsabilidade académica, sem a qual não seria possível concretizar a garantia da qualidade, bem como do respeito pela instituição e da prestação de contas pela utilização dos recursos que a sociedade lhes proporciona.

36. Porém, no quadro das novas tendências da garantia da qualidade definidas em 2015 e consubstanciadas nos novos “standards and guidelines” para a área do ensino superior na Europa (ESG 2015), é essencial criar ou desenvolver condições para se *assegurar a liberdade e responsabilidade académica dos estudantes*.

Assim, tendo em atenção o nível da garantia da qualidade que a comunidade interna do ISCTE-IUL, com um esforço assinalável, foi capaz de alcançar num tempo relativamente curto e num contexto económico tão adverso, torna-se agora necessário dar início a uma nova fase que permita posicionar o estudante no centro da universidade. Ou seja, na linha da liberdade académica definida por Humboldt, é necessário *garantir que o estudante tem liberdade, e responsabilidade, para aprender aquilo que precisa e é relevante para a sua atividade profissional pós-universidade*. Este constitui hoje, talvez, o maior desafio que pode diferenciar uma universidade excelente.

Não se trata de infantilizar o estudante mas, pelo contrário, de este se autorresponsabilizar pela sua aprendizagem efetiva, pela autoliderança do seu percurso académico, e por prestar contas e demonstrar realmente as competências que desenvolveu, incluindo os valores de cidadania e de integridade, as quais devem ser avaliadas por docentes exigentes através de dispositivos rigorosos e validados.

Na minha perspetiva, trata-se agora de um desafio que requer um grande esforço de inovação por parte da comunidade universitária, nomeadamente, no que diz respeito a:

- (a) flexibilização máxima dos planos curriculares;
- (b) novos modelos de ensino e aprendizagem com otimização das tecnologias;
- (c) articulação investigação-ensino, incentivando a criatividade e a inovação dos próprios docentes e investigadores e a ligação ao tecido social e económico;
- (d) desenvolvimento do espírito crítico e da abertura ao mundo global;
- (e) implementação de dispositivos rigorosos de avaliação e validação das competências adquiridas.

37. No que diz respeito à autoavaliação da garantia de qualidade, importa tirar o máximo proveito dos mecanismos já instituídos, nomeadamente, no que se refere à reanálise dos cursos existentes, e complementá-los com avaliações externas regulares.
38. Compete, naturalmente, à comunidade académica do ISCTE-IUL e à liderança que vier a assumir esta área decidir se pretende continuar a investir no desenvolvimento da cultura de qualidade como fator determinante da sua sustentabilidade e, sobretudo, da concretização da sua missão na sociedade enquanto instituição universitária pública.

Tenho plena confiança em que os docentes, funcionários e estudantes vão manter o mesmo nível de empenhamento que na generalidade manifestaram ao longo deste período e que agradeço a todos pois tornou gratificante o termos vencido coletivamente o desafio lançado pelo nosso Reitor.

Manual da Qualidade

(versão abreviada)

Glossário

Acreditação	Procedimento pelo qual um organismo, competente para a respetiva acreditação, verifica e reconhece, formalmente, que um determinado produto, serviço, programa ou entidade satisfaz os requisitos, de organização ou de qualidade, previstos, legal ou convencionalmente, para o efeito. No caso do ensino superior, pode assumir a forma de acreditação institucional ou de acreditação de um ciclo de estudos. (Fonte: Glossário A3ES)
Certificação	Procedimento através do qual um organismo competente para o efeito atesta, formalmente, que um produto, serviço, programa, ou entidade cumpre determinados padrões. (Fonte: Glossário A3ES)
Garantia da qualidade	Termo abrangente referente a um processo contínuo de avaliação da qualidade de um sistema de ensino superior, de instituições de ensino superior, ou de ciclos de estudos. Como mecanismo de regulação, a garantia de qualidade focaliza-se tanto na responsabilização e prestação de contas, como na melhoria, fornecendo informações e juízos de valor através de um processo estruturado e consistente, baseado em critérios bem estabelecidos. (Fonte: Glossário A3ES)
Melhoria da qualidade	Procura constante da melhoria de desempenho, focalizada na responsabilidade da própria instituição de ensino superior em fazer a melhor utilização possível da sua capacidade e autonomia institucional. (Fonte: Glossário A3ES)
Partes interessadas (stakeholders)	Pessoas ou grupos com interesse nas atividades de uma instituição ou organização. Tais pessoas ou grupos podem ser internos (i.e., relativos à comunidade interna), ou externos. (Fonte: Glossário A3ES)
Procedimento	Modo especificado de realizar uma atividade ou um processo. (Fonte: EN ISO 9000, 2005)
Processo	Conjunto de atividades interrelacionadas e interactuantes que transformam <i>entradas</i> em <i>saídas</i> . (Fonte: EN ISO 9000, 2005)
Produto	Resultado de um conjunto de atividades interrelacionadas e interactuantes que transformam entradas em saídas. (Fonte: EN ISO 9000, 2005)
Qualidade (no Ensino Superior)	Conceito multidimensional, multinível e dinâmico, que se relaciona com o contexto de um modelo educacional, com a missão e objetivos institucionais, bem como com as normas e os termos de referência específicos de um determinado sistema, instituição, curso, programa ou unidade disciplinar. A qualidade pode, assim, assumir diferentes significados, por vezes conflitantes, dependendo: (i) da perspetiva dos diferentes interessados no ensino superior (por exemplo, estudantes, professores, áreas disciplinares, mercado de trabalho, sociedade, governo); (ii) das suas referências (inputs, processos, outputs, missões, objetivos, etc.); (iii) dos atributos ou das características do mundo académico a avaliar; e (iv) do período histórico no desenvolvimento do ensino superior. (Fonte: Glossário A3ES)
Unidade curricular	Unidade de ensino com objetivos de formação próprios, que é objeto de inscrição e de avaliação traduzida numa classificação final. (Fonte: Glossário A3ES)

Lista de siglas e acrónimos utilizados no Manual da Qualidade

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
AA3C	Área de Apoio ao 3º ciclo
AAA	Área de Apoio ao Aluno
AACSB	Association to Advance Collegiate Schools of Business
AAL	Área de Apoio Logístico
AB	Área de Biblioteconomia
AEA	Área de Expediente e Arquivo
AGCAD	Área de Gestão Curricular e de Apoio aos Docentes
AMBA	Association of MBAs
AUDAX	AUDAX - Centro de Empreendedorismo
BRU-IUL	Business Research Unit
CAC	Comissão de Análise Curricular
CEI	Centro de Estudos Internacionais (CEI-IUL)
CGQ	Comissão de Garantia da Qualidade
CIES	Centro de Investigação e Estudos de Sociologia
CIS – IUL	Centro de Investigação e de Intervenção Social do Instituto Universitário de Lisboa
ConCQ	Conselho Consultivo da Qualidade
CRIA – IUL	Centro em Rede de Investigação em Antropologia
DINÂMIA/ CET-IUL	Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e o Território do Instituto Universitário de Lisboa
ECSH	Escola de Ciências Sociais e Humanas
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education
EQAR	European Quality Assurance Register for Higher Education
EQUIS	European Quality Improvement System
ESPP	Escola de Sociologia e Políticas Públicas
EUA	European University Association
EUR-ACE	European Quality Label for Engineering
FCT	Fundação para a Ciência e a Tecnologia
FUC	Ficha de Unidade Curricular
GAI	Gabinete de Apoio à Investigação
GAOU	Gabinete de Apoio aos Órgãos Universitários
GCM	Gabinete de Comunicação e Multimédia
GCSA	Gabinete de Career Services e Alumni
GDSI	Gabinete de Desenvolvimento de Sistemas de Informação
GEAPQ	Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade
GRI	Gabinete de Relações Internacionais

I&D	Investigação e Desenvolvimento
IASIA	International Association of Schools and Institutes of Administration
IBS	Escola de Gestão (ISCTE Business School)
INDEG-IUL	Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial
IPPS-IUL	Instituto para as Políticas Públicas e Sociais
ISCTE-IUL	ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa
ISO	International Organization for Standardization
ISTA	Escola de Tecnologias e Arquitetura (ISCTE-IUL School of Technology and Architecture)
ISTAR	ISTAR-IUL, the Information Sciences, Technologies and Architecture Research Center
IT – IUL	Delegação do ISCTE-IUL do Instituto de Telecomunicações
LLCT	Laboratório de Línguas e Competências Transversais
MQ	Manual da Qualidade
PAA	Plano Anual de Atividades
PQ	Procedimento da Qualidade
PSE	Painel de <i>Stakeholders</i> Externos
RAA	Relatório Anual de Atividades
RUC	Relatório de Unidade Curricular
SAS	Serviço de Ação Social
S-ECSH-ESPP	Secretariado de Apoio Técnico Administrativo da Unidade da ECSH e ESPP
SFPRH	Serviços Financeiros, Patrimoniais e de Recursos Humanos
SGE	Serviços de Gestão do Ensino
S-IBS	Secretariado de Apoio Técnico Administrativo da Unidade da IBS
SID	Serviços de Informação e Documentação
SIGQ-IUL	Sistema Interno Garantia da Qualidade do ISCTE-IUL
SIIC	Serviços de Infraestruturas Informáticas e de Comunicações
SIIG	Sistema Integrado de Informação e Gestão
S-ISTA	Secretariado de Apoio Técnico Administrativo da Unidade da ISTA
UER	Unidade de Edifícios e Recursos
UC	Unidade Curricular
UF	Unidade Financeira
UI	Unidade de Investigação
UIF	Unidade de Informação e Formação
UPC	Unidade Patrimonial e de Compras
URCS	Unidade de Redes de Comunicações e Sistemas
URH	Unidade de Recursos Humanos

1. INTRODUÇÃO

Os atuais padrões europeus e internacionais requerem que as instituições de ensino superior tenham uma política para a garantia da qualidade nos diversos programas e ciclos de estudos e que fomentem uma cultura interna que reconheça a importância dessa qualidade (e.g., Santos, 2009;2011). Para tal, torna-se necessário que as instituições desenvolvam e implementem uma estratégia de melhoria contínua da qualidade, a qual deve evidenciar de forma clara as suas regras e procedimentos, bem como o papel de todos os seus *stakeholders* internos e externos (e.g., ENQA, 2009;2010).

Para além da definição de uma política para a garantia da qualidade e da formalização dos respetivos procedimentos, as instituições de ensino superior devem ainda dispor de mecanismos formais de aprovação, revisão periódica e monitorização dos seus ciclos de estudo e demais atividades através de uma recolha e análise eficaz dos dados mais relevantes (e.g., SGQA, 2010; Amaral, 2011).

No quadro da garantia da qualidade, as instituições de ensino superior devem integrar pessoal qualificado e competente que utilize regras e procedimentos públicos que são aplicados de forma consistente nas diversas vertentes da sua atividade, com saliência para a avaliação dos estudantes. Estes últimos, por sua vez, devem ter acesso a recursos adequados e necessários à sua aprendizagem e à sua inserção no mercado de trabalho.

A política institucional para a qualidade no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) constitui um vetor fundamental da sua estratégia de desenvolvimento e consubstancia-se no Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ-IUL), o qual assenta no **Manual da Qualidade** (MQ), documento estruturante do Sistema.

1.1. Aprovação, revisão e distribuição do MQ

A presente versão do MQ tem por base um conjunto de recomendações que resultaram de avaliações e acreditações institucionais nacionais (certificação do SIGQ-IUL pela A3ES), e internacionais (EUA, AACSB; EUR-ACE), bem como dos resultados das auditorias relativas ao padrão ISO9001, ao qual o SIGQ-IUL também dá resposta.

A candidatura do ISCTE-IUL a este tipo de avaliações tem contribuído para uma discussão e reflexão interna, alargada aos vários intervenientes do SIGQ-IUL (*stakeholders* internos – estudantes, docentes, investigadores e funcionários e *stakeholders* externos).

As alterações na orgânica do ISCTE-IUL (Deliberação nº 59/2014) também tiveram impacto nas alterações ao SIGQ-IUL e conseqüente revisão do Manual.

A revisão regular do MQ é bienal, podendo, contudo, realizar-se sempre que seja necessário introduzir alguma modificação. É coordenada pela Comissão de Garantia da Qualidade (CGQ) e aprovada pelo Reitor ou, em substituição, pelo Vice-Reitor para a área respetiva. A revisão do manual pode ser parcial ou total e implica, sempre que seja emitida, uma nova versão devidamente identificada e datada. As alterações decorrentes de uma revisão do MQ são registadas em modelo próprio, sendo garantida a rastreabilidade às modificações efetuadas de versão para versão.

A presente versão do MQ foi aprovada em 16 de novembro de 2015, encontrando-se disponível no Portal de informação interna do ISCTE-IUL (MyISCTE), em páginas próprias da Qualidade (<http://iscte-iul.pt/>

quem_somos/qualidade/documentos_garantia_qualidade) e do Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade (GEAPQ) (http://iscte-iul.pt/servicos/gab_estudos_avaliacao_planeamento_e_qualidade/Qualidade.aspx) e é divulgada para consulta a toda a comunidade.

O GEAPQ é responsável pelo original controlado do MQ e pela sua permanente atualização (sempre que se verifiquem alterações/revisões nos processos, procedimentos, despachos, normas e orientações relacionados com a garantia da qualidade), arquivo (pasta própria em papel e formato eletrónico), publicação e divulgação.

1.2. Estrutura do MQ

O Manual da Qualidade do ISCTE-IUL define o dispositivo organizacional, as responsabilidades, os processos, objetivos e indicadores que integram o SIGQ-IUL, bem como os princípios que norteiam a sua implementação e monitorização.

Este Manual descreve também o funcionamento do SIGQ-IUL, designadamente: a articulação da estratégia do ISCTE-IUL com a política da qualidade; as competências e relações entre os órgãos de governo que intervêm na conceção, validação, concretização e melhoria das orientações normativas e dos meios da garantia da qualidade; os processos, planos e relatórios que evidenciam a garantia da qualidade no ISCTE-IUL.

O MQ tem como documentos de suporte o **Plano Estratégico do ISCTE-IUL** e o **Plano Anual de Atividades** (PAA).

A presente versão do MQ estrutura-se em três capítulos.

- No capítulo 1 faz-se uma breve introdução, onde se descreve o histórico relativamente à aprovação, revisão e distribuição do MQ, a sua estrutura e o respetivo enquadramento legal e institucional - legislação, normas, padrões e recomendações, nacionais e internacionais.
- No Capítulo 2 apresenta-se o compromisso e política institucional para a Qualidade, com a respetiva explicitação da política, estratégia, missão e objetivos, bem como dos seus princípios de ética, responsabilidade e sustentabilidade. É igualmente apresentada a estrutura organizativa do ISCTE-IUL.
- No Capítulo 3 são abordadas as características gerais do SIGQ-IUL, com ênfase nos elementos estruturantes, na estrutura organizativa, nos níveis de responsabilidades e funcionamento do Sistema numa abordagem por processos. Procede-se ainda à caracterização das metodologias de monitorização e avaliação da garantia da qualidade no que diz respeito aos macroprocessos institucionais – a gestão estratégica; o ensino e aprendizagem; a investigação e a interação com o exterior. A internacionalização é ainda definida como processo fundamental na Instituição e transversal a todos os outros, os quais se suportam nos processos de gestão dos recursos humanos, materiais e dos serviços em geral.

Por fim, segue-se a descrição das formas de envolvimento das partes interessadas - *stakeholders* internos e externos; a produção e difusão de informação relevante às partes interessadas, bem como a monitorização, avaliação e melhoria contínua do SIGQ-IUL (revisão pela gestão do Sistema).

1.3. Enquadramento legal e documentos de referência para o MQ

A presente versão do MQ tem como referência um conjunto de legislação, normas, padrões e recomendações, nacionais e internacionais, das quais se salientam as seguintes:

- AACSB International (2013) – The Association to Advance Collegiate Schools of Business Eligibility Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation, Adopted: April 8, 2013; Updated: January 31, 2015.
- AACSB International (2013 b) - Business Accreditation Standards Comparison –2013 & 2003 (www.aacsb.edu/accreditation/2013standards).
- A3ES (2013). Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade – Manual para o processo de auditoria, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), janeiro de 2013.
- Decreto-lei nº 369/2007 (institui a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior – A3ES)
- Despacho normativo n.º 18/2009, Estatutos do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Diário da República, 2.ª série – N.º 89 – 8 de Maio de 2009.
- ENQA (2015). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Revised ESG approved by the Ministerial Conference in Yerevan, on 14-15 May 2015: European Association for Quality Assurance in Higher Education.
- EQUIS (2015). EFMD Quality Improvement System. Brussels: European Foundation for Management Development.
- EUA (2015). Institutional Evaluation Programme: Guidelines for institutions. European University Association.
- EUR-ACE -Avaliação de qualidade para a atribuição do selo EUR-ACE (segundo ciclo do processo de Bolonha).
- EUR-ACE® (2009). Framework Standards and Guidelines. Introduction to the EUR-ACE® Framework Standards and Guidelines.
- A3ES, Glossário da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (n/d), disponível em: < <http://www.a3es.pt/sites/default/files/Gloss%C3%A1rio%20A3ES.pdf> >
- A3ES (2010). Indicadores de Desempenho para Apoiar os Processos de Avaliação e Acreditação de Ciclo de Estudos - Cláudia S. Sarrico, abril de 2010.
- International Organization for standardization (2005) Quality Management - ISO 9000:2005 – fundamentals and vocabulary.
- International Organization for standardization (2008) Quality Management - ISO 9001:2008 – sets out the requirements of a quality management system.
- International Association of Schools and Institutes of Administration (2008), Standards of Excellence for Public Education. (<http://www.ias-iisa.org/iasia/about-iasia/iasia-and-the-un/undes-iasia-standards-of-excellence/>)
- Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior (RJAES) – Lei nº 38/2007, de 16 de agosto
- Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) – Lei nº 62/2007, de 10 de setembro
- ISCTE-IUL (2015). Regulamento dos Serviços do ISCTE –IUL, nº 83/2015, Diário da República, 2.ª série – N.º 38 – 24 de fevereiro de 2015.
- A3ES (2013). Regulamento nº 392/2013 - A3ES (Aprova o regime dos procedimentos de avaliação e de acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos)
- ENQA (2015). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Revised ESG approved by the Ministerial Conference in Yerevan, on 14-15 May 2015: European Association for Quality Assurance in Higher Education (normas e diretrizes para a garantia da qualidade no espaço europeu da European Association for Quality Assurance in Higher – ENQA), 2015.
- ISCTE-IUL (2011). Despacho normativo n.º 11/2011, Estatutos do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Diário da República, 2.ª série – N.º 124 – 30 de junho de 2011.

2. COMPROMISSO E POLÍTICA INSTITUCIONAL PARA A QUALIDADE

A garantia da qualidade tem vindo a assumir um papel determinante para a sustentabilidade das instituições do ensino superior, quer no espaço europeu quer no espaço global. Embora a noção de qualidade se tenha generalizado desde meados do século passado, sobretudo na área industrial, não existe uma definição universal de qualidade generalizadamente assumida. A qualidade tem diferentes significados consoante os contextos.

Alguns autores (e.g., Harvey e Green, 1993) identificaram cinco dimensões principais da qualidade: (a) qualidade como *excelência* (superar altos padrões requeridos); (b) qualidade como *perfeição ou consistência* (exibir zero defeitos ou fazer bem à primeira); (c) qualidade como *adequação ao propósito* (corresponder ao objetivo declarado, às especificações ou necessidades do cliente); (d) qualidade como *valor do dinheiro investido* (eficiência e eficácia); e (e) qualidade como *transformação* (desenvolvimento e mudança organizacional e institucional).

Na definição operacional adotada pelo ISCTE-IUL, a qualidade diz respeito à totalidade dos aspetos e características de um produto ou serviço que suportam a sua capacidade para satisfazer as necessidades declaradas ou implicadas dos seus clientes. A **garantia da qualidade** diz respeito aos processos utilizados para assegurar o cumprimento e melhoria dos padrões e critérios de qualidade nos diversos domínios da atividade, de modo a ir ao encontro das necessidades das pessoas que têm interesses nessa atividade, designadamente estudantes, docentes, investigadores, funcionários, clientes, e comunidade em geral.

A garantia da qualidade baseia-se num sistema de autorregulação por parte de todos os membros da organização focalizados no ajustamento e melhoria em todos os níveis da sua atividade. O sistema de garantia da qualidade deve ter em atenção os *resultados* desejados (por exemplo, a aquisição de conhecimentos e competências específicas dos estudantes), os *processos* que devem assegurar aqueles resultados (por ex., os planos de estudos, as atividades dos serviços), e os *recursos* envolvidos nesses processos (por ex., excelência dos docentes e dos estudantes, recursos físicos e tecnológicos, cultura institucional). A garantia da qualidade deve ser aferida e avaliada em cada um destes aspetos, não se restringindo apenas aos procedimentos.

A garantia da qualidade tem uma componente externa e outra interna. A garantia *externa* da qualidade inclui diversos tipos de avaliação realizadas por entidades externas que, conforme os seus objetivos, procuram verificar, por exemplo, o cumprimento da missão e dos padrões de qualidade na sua atividade, nomeadamente no que diz respeito aos resultados alcançados, aos processos, procedimentos, produtos, serviços, etc., bem como a responsabilização pela utilização dos recursos. Por exemplo, a acreditação de um ciclo de estudos é efetuada por uma comissão externa da responsabilidade da A3ES (por delegação do Governo) e determina se o respetivo programa corresponde ou supera os critérios e padrões de qualidade fixados. Os procedimentos de acreditação envolvem geralmente três etapas: autoavaliação, apreciação externa e acreditação propriamente dita. O sistema de garantia da qualidade não se reduz aos procedimentos de acreditação.

A garantia *interna* da qualidade visa o desenvolvimento institucional e a monitorização da responsabilização interna pelo cumprimento dos valores, normas e objetivos organizacionais, e pelos níveis de

qualidade do desempenho nas áreas do ensino e aprendizagem, da investigação, da extensão universitária, da ética e da responsabilidade social por parte dos diversos atores da organização, tendo em atenção a missão, o contexto e a estratégia da instituição. Este processo compete a todos os membros da organização, com o apoio dos serviços técnicos e dos órgãos de gestão da instituição. O grau de focalização maior ou menor nos *resultados*, nos *processos* ou nos *recursos* depende da maturidade do sistema, dos níveis já alcançados em cada aspeto e dos objetivos institucionais.

Assim, o sistema de garantia da qualidade requer um processo contínuo e aberto da responsabilidade de cada membro da organização e deve manifestar-se no seu desempenho quotidiano.

2.1. Política e Estratégia para a Qualidade

A *política* do ISCTE-IUL para a qualidade está alicerçada na partilha da missão, visão e objetivos estratégicos da instituição. A implementação da estratégia delineada desenvolve-se através do PAA, que especifica as ações a desenvolver, as metas a alcançar, os seus responsáveis e os prazos a cumprir.

O SIGQ-IUL contempla um conjunto de procedimentos e mecanismos para a monitorização e avaliação das atividades desenvolvidas, de modo a gerar medidas efetivas de autorregulação que permitam o cumprimento de todos os requisitos internos e externos e a melhoria contínua da qualidade nas suas diversas componentes.

A *estratégia* para a qualidade assenta fortemente no envolvimento da comunidade ISCTE-IUL na discussão dos objetivos e atividades do Plano Anual de Atividades, na definição e desenho dos processos e no sistema de garantia da qualidade, de acordo com as regras de funcionamento do dispositivo organizacional do sistema, da gestão normal da instituição e da prestação de contas.

A estratégia para a qualidade procura ainda sedimentar uma cultura institucional de qualidade e de autorresponsabilização com base na avaliação regular, na autorregulação, e no controlo subsequente da implementação de melhorias resultantes da avaliação, envolvendo os diversos *stakeholders*, promovendo uma participação clara e ativa dos estudantes nesse processo.

No quadro do seu programa estratégico de desenvolvimento, a partir de 2011 o SIGQ -IUL foi devidamente formalizado, obedecendo aos padrões fixados a nível nacional e internacional, e consubstanciado no MQ e no PAA.

2.2. Missão e objetivos

O ISCTE-IUL tem por missão criar e transmitir conhecimento científico de acordo com os mais altos padrões internacionais, formando profissionais altamente qualificados, sobretudo ao nível pós-graduado, nas áreas da gestão, tecnologias da informação e arquitetura, ciências sociais e políticas públicas, para o avanço da sociedade.

Esta missão concretiza-se através da otimização da articulação entre investigação-ensino e aplicabilidade, da promoção de uma aprendizagem multidisciplinar, e da interação entre empreendedorismo, tecnologias e inovação, de modo a preparar profissionais competentes e capacitados para lidar com eficácia com os desafios da sociedade, em organizações lucrativas e não-lucrativas.

O ISCTE-IUL acredita que a concretização desta missão se deve realizar a todos os níveis: individual, organizacional e societal. A nível individual, procura proporcionar aos estudantes condições exigentes de aprendizagem de múltiplas competências e de desenvolvimento pessoal e ético que aumente a sua empregabilidade e facilite a concretização das suas aspirações na vida profissional, pessoal e social. A nível organizacional, o ISCTE-IUL procura promover o estudo empírico e a aplicação do conhecimento validado e relevante a todos os tipos de organizações - privadas, públicas e não-lucrativas, no sentido de contribuir para a sua inovação, desenvolvimento, eficácia e sustentabilidade. A nível societal, o ISCTE-IUL procura contribuir para o avanço do conhecimento científico nos seus domínios de conhecimento, propor soluções inovadoras para o desenvolvimento cultural, social e económico da comunidade, quer numa ótica regional quer nacional, e para a sua sustentabilidade. O reconhecimento da elevada qualidade da ação do ISCTE-IUL nestes três níveis é determinante para a sua reputação institucional nas áreas científicas em que desenvolve a sua atividade.

A concretização desta missão realiza-se no quadro de uma cultura de qualidade em que se articulam os objetivos estratégicos da instituição, o quadro legislativo que a regula, a liberdade académica, a ética, a responsabilidade e a sustentabilidade.

A missão reflete-se na visão do ISCTE-IUL enquanto *research oriented university* que procura implementar uma dinâmica de melhoria contínua da instituição nas diversas áreas da sua gestão e funcionamento, em que há a salientar:

- a) Um corpo docente e de investigadores de elevadas competências de acordo com os melhores critérios internacionais;
- b) A internacionalização das atividades de ensino, investigação e transferência de conhecimento, bem como dos corpos docente e discente, inserindo plenamente o ISCTE-IUL nas redes internacionais de investigação e de ensino;
- c) A transferência e o intercâmbio dos conhecimentos científicos e tecnológicos produzidos, designadamente através do desenvolvimento de produtos, da prestação de serviços à comunidade, da formação ao longo da vida e da promoção do empreendedorismo e da empregabilidade;
- d) A realização e promoção de atividades que permitam o acesso e a fruição de bens culturais e científicos por todas as pessoas e grupos, internos e externos ao ISCTE-IUL;
- e) A interação permanente com a sociedade, contribuindo para a análise e resolução de problemas a nível nacional e regional, e estabelecendo parcerias com entidades comprometidas com o desenvolvimento cultural, social e económico do país;
- f) A profissionalização da gestão e a qualificação das infraestruturas, com a criação de uma cultura de excelência que dê suporte efetivo às atividades de investigação, de ensino e da extensão universitária para a sociedade, e que assegure a sustentabilidade institucional.

Esta dinâmica de melhoria assenta no comprometimento da comunidade ISCTE-IUL com os seguintes *objetivos gerais para a qualidade*:

- Assegurar o respeito pelos valores e objetivos da instituição;
- Concretizar práticas pedagógicas adequadas e inovadoras, e práticas científicas rigorosas, pioneiras e originais;
- Assegurar condições para desenvolver e difundir o saber, o aprender, o saber-fazer e a inovação;
- Garantir a liberdade académica;
- Assegurar um acolhimento adequado que permita a cada um dos seus membros integrar-se plenamente na instituição;

- Favorecer o bem-estar de cada um dos seus membros, providenciando um ambiente favorável ao estudo, ao trabalho, à investigação e ao desenvolvimento pessoal;
- Proporcionar o envolvimento e a participação ativa dos *stakeholders* internos e externos no funcionamento da instituição, incluindo os *alumni*;
- Contribuir para a melhoria contínua do funcionamento da instituição, designadamente concretizando práticas administrativas simples, uniformes e normalizadas;
- Assegurar avaliações justas e transparentes com base em objetivos precisos e procedimentos claros que favoreçam a responsabilização e a prestação de contas dos seus membros;
- Garantir a informação atempada e a interação adequada dentro dos serviços e entre os serviços e as entidades que compõem o ISCTE-IUL;
- Colocar à disposição da sociedade produtos e bens científicos e culturais que promovam o seu desenvolvimento;
- Valorizar as interações entre os seus membros e entre o mundo académico nacional e internacional, o mundo empresarial e a sociedade;
- Monitorizar regularmente os processos e as atividades que concretizam a missão do ISCTE-IUL.

Estes objetivos são consistentes com a estratégia geral do ISCTE-IUL e traduzem-se em metas fixadas anualmente nos planos de atividade que envolvem escolas e outras unidades orgânicas descentralizadas, serviços e entidades participadas do ISCTE-IUL.

2.3. Ética, responsabilidade e sustentabilidade

O ISCTE-IUL rege-se por valores e princípios de elevados níveis de ética, responsabilidade e sustentabilidade, que procura concretizar em todas as suas atividades internas e externas.

A ética constitui um pilar vital da qualidade do ensino e da investigação no ISCTE-IUL. De entre os principais valores que caracterizam a sua cultura institucional, salientam-se a liberdade, a diversidade, a democraticidade, a equidade, a fiabilidade, o rigor, a imparcialidade, a honestidade, a integridade e o respeito pelos outros. O ISCTE-IUL procura promover elevados padrões de *comportamento ético* dos seus funcionários, docentes, investigadores e estudantes, de acordo com as normas fixadas nos seus regulamentos. Em 2011, foi publicado o regulamento da Comissão de Ética do ISCTE-IUL, o qual formaliza a Comissão de Ética como órgão consultivo do Reitor sobre as questões éticas no âmbito da atividade do ISCTE-IUL nas áreas do ensino e aprendizagem, da investigação científica, da prestação de serviços à comunidade e do funcionamento da Instituição.

O código de Conduta Académica do ISCTE-IUL sublinha o conjunto de princípios gerais, orientadores da ação e da conduta dos elementos da comunidade académica no relacionamento intrainstitucional. Este Código aplica-se a todos os elementos da comunidade académica, nomeadamente: estudantes; trabalhadores docentes e não docentes; independentemente da natureza do seu vínculo contratual com o ISCTE-IUL, investigadores e outros colaboradores de projetos; assim como os que estejam vinculados conjuntamente a outras entidades ou instituições.

Em termos de *responsabilidade*, o ISCTE-IUL procura ter em consideração os impactos das suas decisões e atividades na comunidade interna e na sociedade, incluindo a preocupação com a igualdade e a justiça social, bem como sobre o ambiente nas suas diversas dimensões.

A *sustentabilidade* institucional, social, ambiental e económica constitui uma preocupação central da estratégia do ISCTE-IUL que procura tê-la em consideração quer nas suas práticas de gestão, quer no ensino, na investigação e na extensão universitária para as organizações e a sociedade.

Para além da regulamentação formal que contempla a ética, a responsabilidade e a sustentabilidade, o ISCTE-IUL procura contribuir para um desenvolvimento responsável e sustentável da sociedade através do ensino e aprendizagem, da investigação, da formação para a cidadania e da intervenção ativa na comunidade, disseminando conhecimento e propondo soluções inovadoras para problemas organizacionais, sociais e ambientais.

2.4. Estrutura organizativa do ISCTE-IUL

O ISCTE-IUL faz parte da Fundação ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (Maio de 2009) que é administrada pelo Conselho de Curadores.

A estrutura organizativa do ISCTE-IUL contempla unidades orgânicas de ensino e investigação; unidades de extensão universitária centradas na interação com o exterior (via entidades participadas); e Serviços de Ação Social.

São órgãos do ISCTE-IUL:

- Órgãos de Governo: Conselho Geral, Reitor e Conselho de Gestão;
- Órgãos Consultivos: Senado, Conselho Universitário, Conselho Consultivo da Qualidade e Comissão de Ética;
- Órgãos de Coordenação Central das atividades científicas e pedagógicas do ISCTE-IUL, respetivamente: Conselho Científico e Conselho Pedagógico;
- Outros Órgãos: o Provedor do Estudante, Comissão de Garantia da Qualidade.

As unidades orgânicas de ensino e investigação compreendem atualmente as escolas, os departamentos, as unidades de investigação e o Laboratório de Línguas e Competências Transversais.

Ao nível dos serviços, a organização interna obedece a um modelo de estrutura hierarquizada que compreende: Serviços da Reitoria; Tecnoestrutura Central (constituída por estruturas orgânicas nucleares designadas gabinetes) e Serviços Centrais (constituídos por estruturas orgânicas nucleares designados Serviços, os quais se organizam em Unidades e ou Áreas). O Regulamento dos Serviços do ISCTE-IUL (Regulamento 83/2015, Diário da República, n.º 38, de 24 de fevereiro de 2015) encontra-se disponível no portal de informação interna do ISCTE-IUL – MyIscte e na internet (<http://www.iscte-iul.pt/home.aspx>).

A composição e competências dos órgãos universitários do ISCTE-IUL e das suas unidades orgânicas descentralizadas constam dos Estatutos do ISCTE-IUL (Despacho normativo n.º 11/2011, Diário da República, 2.ª série – N.º 124 – 30 de junho de 2011). Os organogramas do ISCTE-IUL encontram-se disponíveis no site institucional.

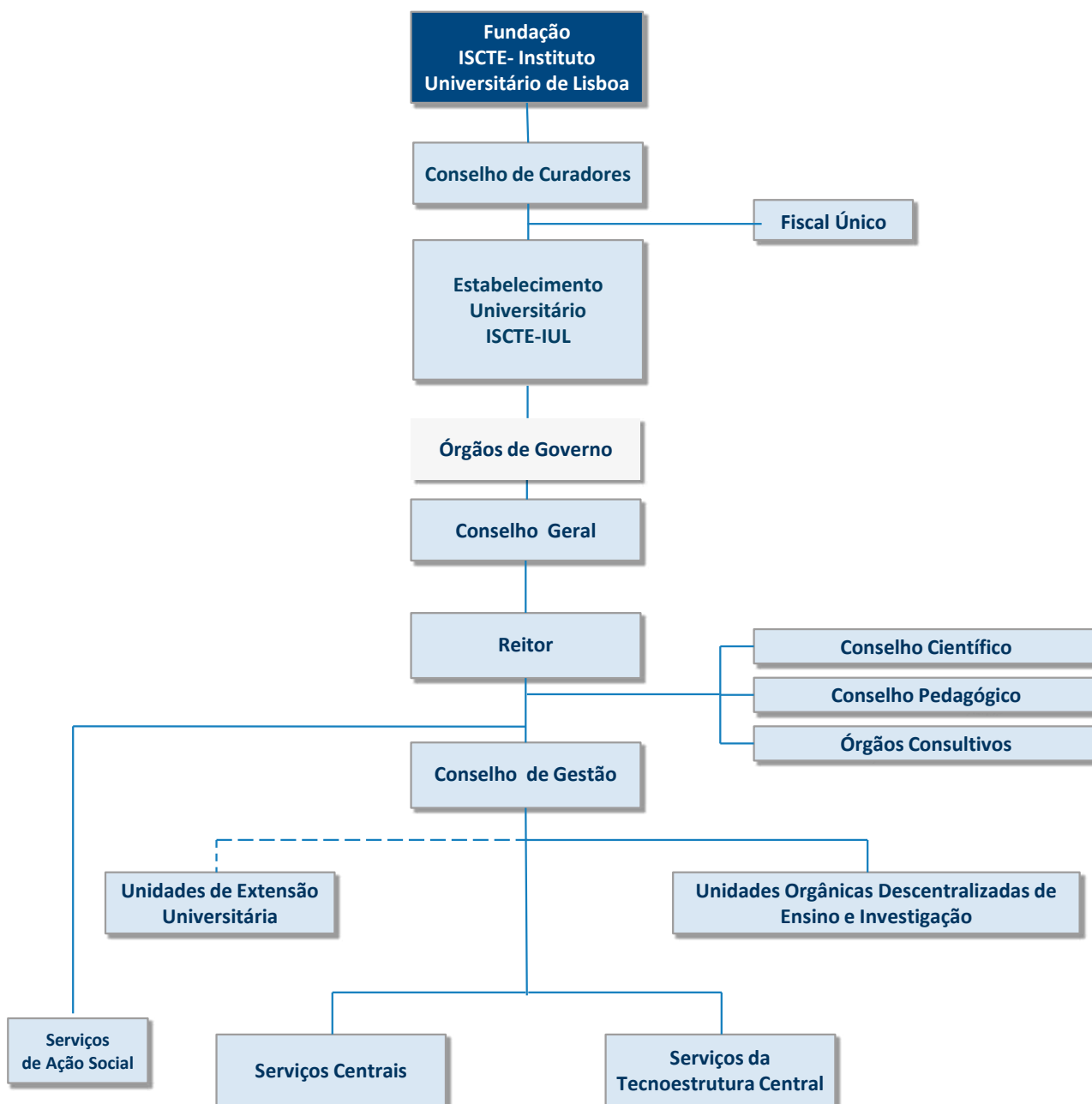


Figura 2.3.1 – Macro Organograma geral do ISCTE-IUL

3. SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DO ISCTE-IUL (SIGQ-IUL)

3.1. Organização do SIGQ-IUL

O âmbito do SIGQ-IUL abrange de forma sistemática todas as atividades desenvolvidas no ISCTE-IUL nas áreas das ciências sociais e políticas públicas, gestão e economia e tecnologias e arquitetura, bem como os recursos utilizados e incide nos diversos macroprocessos da missão institucional - ensino superior público: o ensino e a aprendizagem (graduada e pós-graduada); a investigação; a interação com a sociedade e a internacionalização.

3.1.1. Estrutura organizativa e responsabilidades do SIGQ-IUL

O SIGQ-IUL baseia-se nas orientações da A3ES (A3ES, 2011), tem em consideração os European Standards and Guidelines for Quality Assurance (ENQA, 2009), bem como outras orientações da ENQA (2010) e da EUA (EUA, 2012) e integra os valores e cultura de qualidade desenvolvidos ao longo da história do ISCTE-IUL. O SIGQ-IUL tem ainda em atenção os requisitos das diversas associações profissionais relacionadas com os cursos lecionados no ISCTE-IUL, nomeadamente, nas áreas de gestão (AACSB, 2015) e das tecnologias (EUR-ACE, 2015).

O Sistema compreende a intervenção de múltiplos atores em diversos níveis organizacionais e com diferentes graus de responsabilidade. Para se assegurar a garantia da qualidade é necessário que a complexidade das interações a esse respeito entre todos os intervenientes, e aos diversos níveis, esteja devidamente regulada e estrategicamente orientada e monitorizada.

A concretização da qualidade em cada uma das vertentes referidas assenta na ação individual e coletiva de quatro grupos de *stakeholders* internos: estudantes, docentes, investigadores e funcionários não docentes. Ao nível das estruturas e da gestão intermédia, a garantia da qualidade requer uma intervenção consistente e permanente das unidades orgânicas descentralizadas, da tecnoestrutura e serviços centrais, e das entidades participadas. A articulação ao nível estratégico concretiza-se através da ação dos órgãos de governo, dos órgãos de coordenação e dos órgãos consultivos, os quais integram *stakeholders* externos.

O modelo organizacional do SIGQ-IUL assenta nas unidades de estrutura existentes e é especificamente constituído por:

- a) Comissão de Garantia da Qualidade (CGQ);
- b) Conselho Consultivo da Qualidade (ConCQ);
- c) Comissão de Análise Curricular (CAC);
- d) Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade (GEAPQ).

A) Comissão de Garantia da Qualidade (CGQ)

Responsabilidades:

- Propor ao Reitor a política institucional e os objetivos estratégicos para a qualidade;
- Assegurar o ajustamento do SIGQ-IUL às normas legais e critérios das entidades reguladoras;
- Estabelecer os procedimentos, estruturas e planos de atividade para a concretização do SIGQ-IUL;
- Monitorizar a concretização do SIGQ-IUL;

- Analisar e deliberar sobre as conclusões do relatório da Revisão do SIGQ-IUL;
- Apreciar as propostas de relatório de autoavaliação dos ciclos de estudos em funcionamento e de relatório institucional;
- Propor melhorias ao sistema de garantia da qualidade;
- Rever o Manual da Qualidade e propor para aprovação do Reitor.

Composição:

A Comissão é presidida por um Vice-Reitor para a área respetiva e integra o diretor da qualidade e o gestor da qualidade nomeados pelo Reitor com a responsabilidade de gerir a implementação e monitorização do Sistema.

São membros da Comissão:

- Presidente da CGQ;
- Diretor da Qualidade;
- Gestor da Qualidade;
- Presidente do Conselho Científico;
- Presidente do Conselho Pedagógico;
- Diretor Coordenador.

Funcionamento:

- Tem reuniões semestrais e reuniões extraordinárias por decisão do respetivo Presidente;
- A convocatória, com a respetiva ordem de trabalhos, deve ser efetuada até oito dias de calendário antes da data da reunião;
- As decisões da CGQ são vertidas em atas, elaboradas pelo GEAPQ e disponibilizadas na intranet;
- O Presidente da CGQ pode convidar outros responsáveis de unidades orgânicas, sempre que a sua participação seja considerada pertinente para as matérias em discussão.

B) Conselho Consultivo da Qualidade (ConCQ)**Responsabilidades:**

- Assegurar que a política da qualidade integra a contribuição dos *stakeholders* internos e externos, tendo em vista o desenvolvimento sustentável do ISCTE-IUL;
- Garantir que a política e os objetivos da qualidade refletem a cultura e valores do ISCTE-IUL e que articulam adequadamente a estratégia e as atividades realizadas na Instituição, tendo em consideração as normas e os critérios das entidades reguladoras.

Composição:

- Reitor (Presidente);
- Vice-Reitores e Pró-Reitores;
- Representantes de empregadores dos diplomados do ISCTE-IUL (quatro);
- Representantes de entidades públicas e sociais (3);
- *Alumni* (dois de cada escola do ISCTE-IUL);
- Presidente do Conselho Científico;
- Presidente do Conselho Pedagógico;
- Presidente da Comissão de Ética;
- Diretores das unidades de investigação;
- Diretores de escola;
- Provedor do estudante;

-
- Presidentes/diretores das entidades participadas;
 - Representantes dos estudantes;
 - Presidente da Associação de Estudantes do ISCTE-IUL;
 - Membros do pessoal não docente (três);
 - Membros da CGQ.

Funcionamento:

- O Conselho é presidido pelo Reitor;
- Reúne ordinariamente uma vez por ano e extraordinariamente por decisão do Reitor.
- A convocatória, com a respetiva ordem de trabalhos, deve ser efetuada até quinze dias de calendário antes da data da reunião;
- As recomendações do ConCQ são vertidas em atas, elaboradas pelo GEAPQ, disponibilizadas na internet;
- No caso dos *stakeholders* externos, os seus membros são renovados de 2 em 2 anos.

C) Comissão de Análise Curricular (CAC)**Responsabilidades:**

- Assegurar a conformidade dos planos de estudo dos cursos do ISCTE-IUL aos padrões de garantia da qualidade, às normas das entidades reguladoras e à política e estratégia do ISCTE-IUL para a qualidade e a sustentabilidade institucional.

Composição:

- Vice-Reitores;
- Pró-Reitores;
- Presidente do Conselho Científico;
- Presidente do Conselho Pedagógico.

Funcionamento:

- A Comissão é coordenada por um Vice-Reitor ou Pró-Reitor;
- Reúne ordinariamente uma vez por ano e extraordinariamente sempre que existam propostas de criação ou alteração de planos de estudos;
- As recomendações da CAC são vertidas em atas disponibilizadas na intranet;
- A CAC tem o apoio técnico e administrativo dos Serviços de Gestão do Ensino.

D) Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade (GEAPQ)

O GEAPQ é a estrutura de apoio logístico ao SIGQ-IUL, coordenada pelo Diretor da Qualidade.

Responsabilidades:

- Assegurar o apoio técnico e administrativo ao funcionamento dos órgãos do SIGQ-IUL;
- Gerir o processo de concretização da garantia da qualidade e da autoavaliação;
- Gerir a recolha, sistematização e análise da informação sobre a qualidade;
- Gerir a articulação do SIGQ-IUL com as unidades de estrutura do ISCTE-IUL;
- Gerir a articulação do SIGQ-IUL com as entidades externas relacionadas com a gestão e garantia da qualidade;
- Apoiar as unidades orgânicas na realização da autoavaliação;
- Preparar os relatórios de autoavaliação institucional;
- Assegurar a atualização permanente dos indicadores e informação sobre o SIGQ-IUL;
- Outras responsabilidades no âmbito do SIGQ-IUL.

No que concerne às atividades de coordenação do SIGQ-IUL, há que considerar as funções de diretor da qualidade e gestor da qualidade, com as responsabilidades adiante descritas.

Responsabilidades do diretor da qualidade:

- Trabalhar diretamente sob a coordenação do Representante da Gestão para o SIGQ-IUL, na implementação das políticas e objetivos por este definido;
- Promover dentro do ISCTE-IUL uma consciencialização geral para a qualidade e para os seus requisitos;
- Assegurar que o planeamento do SIGQ-IUL é conduzido tendo em conta os requisitos do sistema e os objetivos da qualidade;
- Assegurar a análise aos resultados relativos ao acompanhamento dos Objetivos da Qualidade;
- Assegurar que a integridade do SIGQ-IUL é mantida quando são planeadas e implementadas alterações ao mesmo;
- Assegurar o SIGQ-IUL.

Responsabilidades do gestor da qualidade:

- Trabalhar diretamente sob a coordenação do Diretor da Qualidade na implementação operacional das políticas e objetivos definidos pelo Representante da Gestão;
- Garantir a concretização das tarefas operacionais específicas da gestão da qualidade relacionadas com os requisitos de controlo geral documentos e registos, auditorias internas, não conformidades, ações corretivas e preventivas e reclamações;
- Manter o Diretor da Qualidade informado sobre qualquer situação operacional que possa ter impacto negativo no SIGQ-IUL;
- Disponibilizar-se para apoiar os Serviços e os Interlocutores da Qualidade na concretização das suas responsabilidades operacionais, no que concerne a sua abrangência e impacto ao nível do SIGQ-IUL.

O SIGQ-IUL prevê ainda a designação de um “interlocutor da qualidade” por serviço/unidade e gabinete. Esta designação é efetuada pelo Reitor, por indicação dos dirigentes superiores dos serviços centrais e da tecnoestrutura central. Estes devem constituir-se como “interlocutores da qualidade” junto do respetivo serviço, unidade ou gabinete, funcionando como interlocutores permanentes com o GEAPQ.

Responsabilidades do interlocutor da qualidade:

- Dinamizar as práticas da qualidade dentro do seu serviço/unidade ou gabinete, promovendo a implementação da política da qualidade e o cumprimento dos objetivos da qualidade, tendo sempre por base a missão e visão do ISCTE-IUL;
- Manter a monitorização permanente sobre os assuntos da qualidade no seu serviço/unidade ou gabinete, garantindo que eventuais situações de não conformidade são registadas e comunicadas ao GEAPQ, para conhecimento e apoio na resolução;
- Assegurar que a documentação de suporte à garantia da qualidade pelo serviço/unidade ou gabinete é identificada e mantida atualizada, reportando essa informação de forma periódica ao GEAPQ;
- Garantir a disponibilidade para participar nas reuniões periódicas de coordenação da qualidade e trabalho em equipa para a melhoria, promovidas pelo GEAPQ, assim como a promoção da implementação das ações de melhoria identificadas nessas reuniões;
- Acompanhar as auditorias da qualidade realizadas no seu serviço/unidade ou gabinete, colaborando com o GEAPQ na implementação de eventuais ações de melhoria decorrentes da realização dessas auditorias.

3.1.2. Abordagem por processos do SIGQ-IUL

O SIGQ-IUL está focalizado nas necessidades das partes interessadas (estudantes, docentes, investigadores, funcionários e *stakeholders* externos), orientado numa abordagem por processos (Figura 3.1.2.1).

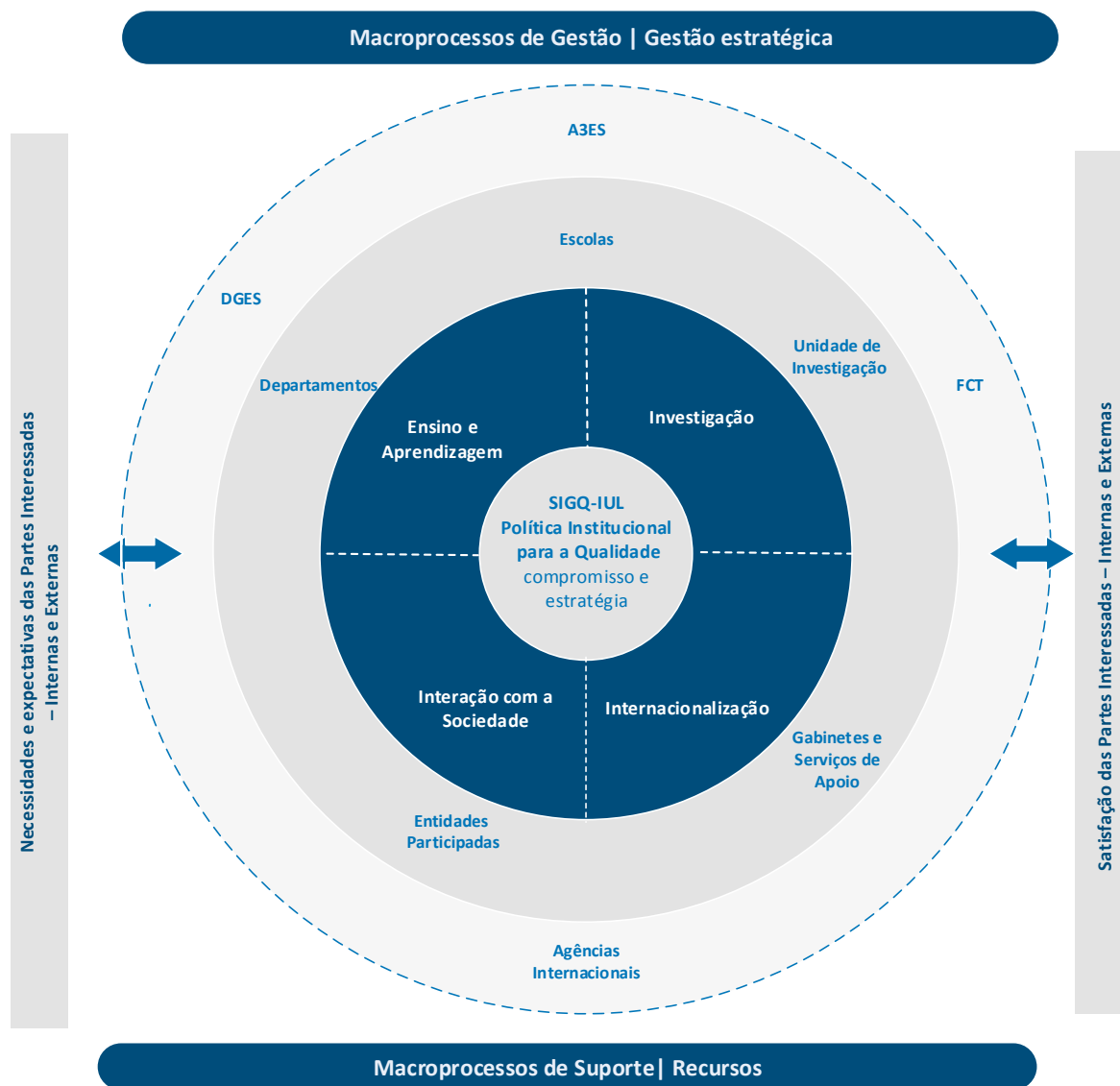


Figura 3.1.2.1 - Modelo sistémico do SIGQ-IUL do ISCTE-IUL

O ISCTE-IUL adota uma abordagem por processos a três níveis: macroprocessos; processos e subprocessos (Figura 3.1.2.2)

- **Macroprocessos de gestão | Gestão estratégica**

Definem o compromisso e responsabilidades do ISCTE-IUL perante a Tutela, o Conselho de Curadores e as partes interessadas e estabelecem as orientações estratégicas, quer para os processos operacionais do ISCTE-IUL, quer para os processos de suporte, nomeadamente, através da elaboração, aprovação e monitorização do Plano Estratégico e Plano Anual de atividades (eixos de intervenção; objetivos estratégicos e objetivos operacionais). Este macroprocesso inclui designadamente o planeamento global das atividades da Instituição, a comunicação com a Tutela, as atividades de governação (novos serviços, produtos, processos), e a elaboração dos relatórios anuais de atividade bem como a revisão do SIGQ-IUL.

- **Macroprocessos operacionais**

Representam os componentes fundamentais da execução da missão e estratégia do ISCTE-IUL, acrescentando valor para os estudantes, investigadores, funcionários e partes interessadas, bem como para a sociedade. Decorrem do processo de gestão estratégica, operam com os recursos disponibilizados pelos processos de suporte, de forma a assegurar a garantia da qualidade no **ensino e aprendizagem, na investigação e na interação com a sociedade**, bem como na **internacionalização**.

- **Macroprocessos de suporte | Recursos**

São fundamentais para que os processos operacionais do ISCTE-IUL sejam realizados com a garantia da qualidade requerida, em conformidade com os atuais padrões europeus e internacionais, e requisitos legais aplicáveis. Contemplam todos os processos necessários à provisão de recursos, designadamente: recursos humanos; gestão orçamental e financeira; aprovisionamento/compras; infraestruturas físicas e equipamentos; sistemas de informação; comunicação e multimédia; gestão de eventos e espaços letivos; infraestruturas informáticas e de comunicação; informação e documentação; e ação social. Decorrem das orientações do processo de gestão estratégica e interagem com os processos-chave disponibilizando os recursos adequados e necessários à garantia da qualidade dos mesmos.

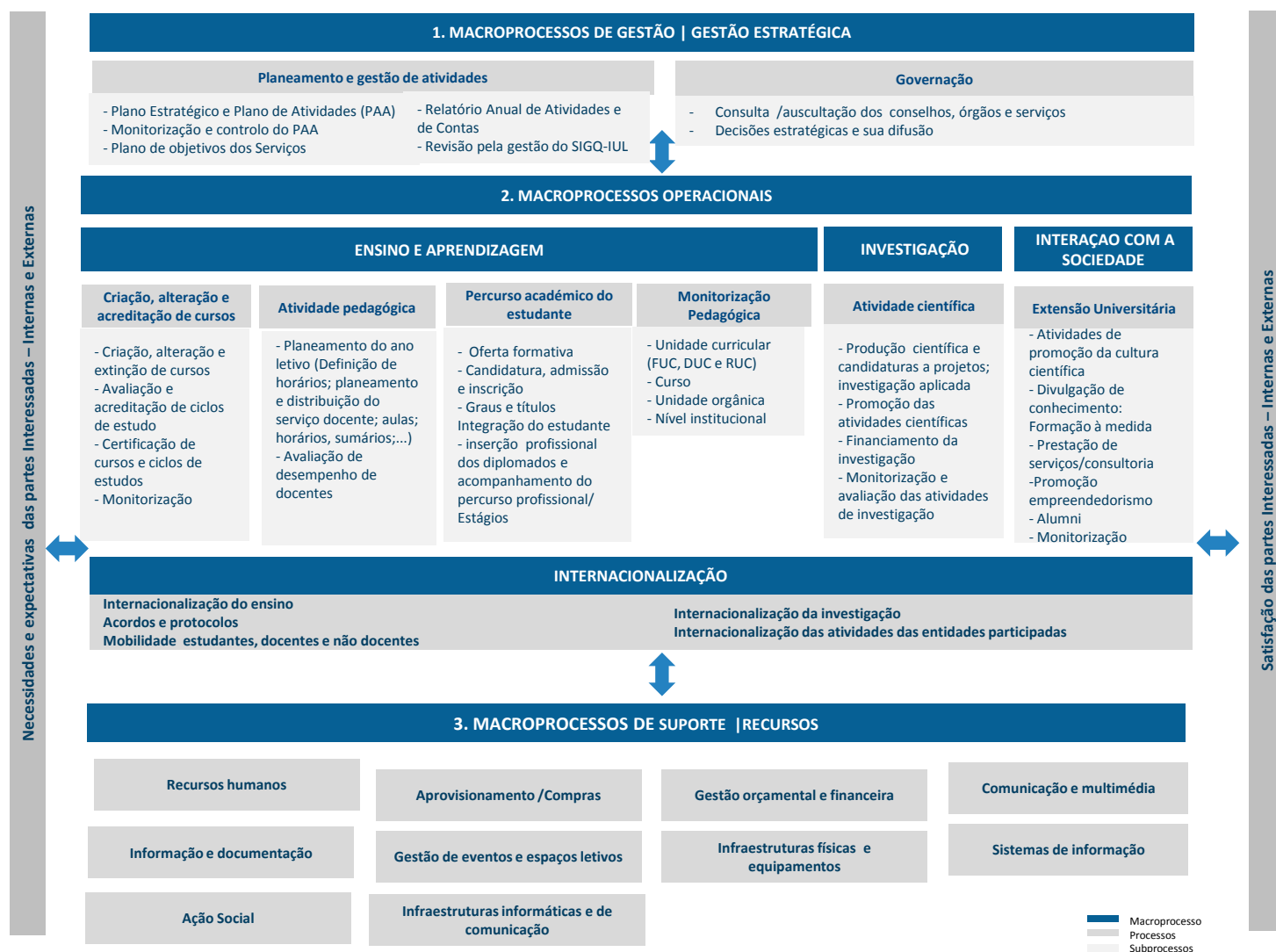


Figura 3.1.2.2 - Mapa dos macroprocessos do ISCTE-IUL

Estes macroprocessos, por sua vez, estão suportados por atividades e procedimentos que concretizam operacionalmente a política da qualidade. De acordo com a norma ISO 9001, os procedimentos documentados são os seguintes:

- Controlo dos documentos (requisito 4.2.3);
- Controlo dos registos (requisito 4.2.4);
- Auditoria interna (requisito 8.2.2);
- Controlo do produto não conforme (requisito 8.3);
- Ação corretiva (requisito 8.5.2);
- Ação preventiva (requisito 8.5.3)

Todos os Requisitos da Norma ISO 9001 são aplicados ao SIGQ-IUL, com exceção do requisito: 7.6 “controlo dos equipamentos de monitorização e de medição”. O ISCTE-IUL não utiliza equipamentos de monitorização e de medição nas atividades existentes no ISCTE-IUL.

Os procedimentos da qualidade são divulgados na intranet e/ou internet em função da decisão do coordenador do serviço.

O ISCTE-IUL obteve a certificação ISO 9001 dos serviços em 2008 e desde então esta tem vindo a ser sistematicamente renovada ao mesmo tempo que se tem revisto anualmente o número de procedimentos certificados. Inicialmente, o campo de aplicação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001 estava centrado maioritariamente nos processos de gestão e suporte (serviços), envolvendo também os Conselhos Científico e Pedagógico. Em 2014, o âmbito da certificação do SIGQ-IUL foi alargado aos processos de ensino e aprendizagem e investigação e em 2015 ao processo de interação com o exterior.

3.1.3. Participação das partes interessadas (internas e externas) no SIGQ-IUL

A política do ISCTE-IUL para a qualidade dá a máxima importância à participação de todos os parceiros relevantes, internos e externos, no sentido de garantir que todos os processos da Instituição dão resposta às suas necessidades e expectativas e assegurando a sua satisfação final.

As formas e a frequência de envolvimento dos parceiros são diversas e têm em consideração o nível de análise que está em causa em cada caso, desde as unidades curriculares, em que se salienta a participação de estudantes, docentes e coordenadores, até à avaliação global, em que se salienta a participação dos *stakeholders* externos, dos representantes dos estudantes, docentes e funcionários e dos responsáveis dos órgãos e unidades descentralizadas nos diferentes órgãos consultivos e de gestão da Instituição. Para além do envolvimento direto, o sistema contempla a auscultação regular dos diversos *stakeholders* através de inquéritos, os quais já fazem parte das práticas instituídas do ISCTE-IUL.

Nos processos de planeamento estratégico e de garantia da qualidade, a exemplo das práticas de gestão já instituídas, a participação dos *stakeholders* externos é bastante visível com a participação no CongQ.

No caso particular dos **estudantes**, o seu envolvimento é significativo nos órgãos consultivos e de governo da instituição, nomeadamente, no Conselho Geral, no Conselho Pedagógico, nas Comissões Pedagógicas de Escolas, Conselhos de Ano e no CongQ. A Associação de Estudantes participa em todas as questões de interesse para os estudantes, fomenta o desenvolvimento físico, cultural e científico, contribuindo para o incremento da sua consciência social, política, cívica e democrática. O presidente da Associação de Estudantes, inclusivamente, faz parte do Conselho de Gestão por proposta do Reitor e por nomeação pelo Conselho de Curadores.

Para além das intervenções diretas nos órgãos pedagógicos e nos conselhos de ano, a participação nos inquéritos de monitorização pedagógica, nos inquéritos de satisfação promovidos pelos serviços, bem como nos inquéritos de mobilidade, é uma das formas mais regulares de envolvimento sistemático dos estudantes na qualidade do ensino e aprendizagem.

No caso dos antigos estudantes, a existência de uma unidade específica para a gestão da relação da instituição com este grupo foi fundamental para aumentar o seu envolvimento na qualidade do ensino. Estes têm sido envolvidos em processos de discussão sobre as competências que potenciam o emprego dos atuais estudantes, sobre parcerias entre professores/investigadores e empresas, assim como sobre necessidades do mercado de trabalho. Têm-se promovido parcerias com as empresas nacionais e internacionais onde os Alumni estão a trabalhar.

3.2. Monitorização e avaliação da qualidade

Relativamente a cada macroprocesso implementaram-se diversos dispositivos de monitorização e avaliação que garantem os padrões de qualidade pretendidos bem como a sua melhoria contínua.

3.2.1. Gestão Estratégica

A garantia da qualidade na gestão estratégica do ISCTE-IUL constitui uma componente fundamental do SIGQ-IUL. Este macroprocesso determina o compromisso e as responsabilidades institucionais perante a Tutela e as partes interessadas, estabelece as orientações estratégicas da Instituição e a forma como são planeadas, organizadas, dirigidas e monitorizadas as suas atividades e processos, tendo em atenção a sua eficiência e eficácia.

Com base no relatório anual de atividades, os órgãos de governo do ISCTE-IUL, em articulação com os seus órgãos consultivos, analisam anualmente o grau de concretização dos objetivos e metas propostos, promovendo uma discussão alargada sobre os mesmos com a participação de docentes, estudantes e funcionários, bem como dos *stakeholders* externos.

Com base nas discussões e análises efetuadas no quadro do dispositivo organizacional do SIGQ-IUL, o Conselho Geral aprova o Relatório de Atividades. Compete ao Reitor submeter o Plano de Atividades a executar no ano seguinte e submetê-lo ao Conselho Geral para aprovação.

Ao longo do ano, a equipa reitoral realiza reuniões regulares com:

- Diretores de escola, nas quais são analisados e monitorizados os aspetos centrais relativos ao planeamento das atividades letivas e respetiva implementação e monitorização de acordo com os objetivos fixados na PAA;
- Diretores das unidades de investigação, nas quais se analisam as questões relativas aos projetos, financiamento, concursos e funcionamento e se monitoriza a evolução das respetivas atividades;
- Dirigentes das entidades participadas, em que se analisa a concretização das atividades planeadas, os procedimentos de garantia de qualidade e a articulação com os objetivos do ISCTE-IUL;
- Diretores de departamento, nas quais se analisa a implementação das atividades e a concretização do plano letivo nas suas diversas componentes.
- Dirigentes dos Serviços/Gabinetes e representantes dos estudantes para discussão e análise de assuntos de interesse geral e para a apresentação do grau de execução do PAA.

Estas reuniões têm geralmente um carácter mensal, à exceção da última descrita que tem um carácter semestral. Para além destas reuniões, que asseguram a integração vertical e a articulação horizontal, os restantes órgãos, incluindo os conselhos consultivos, reúnem periodicamente ou sempre que se afigure necessário.

3.2.2. Ensino e Aprendizagem

Relativamente à garantia da qualidade do ensino e aprendizagem existem atualmente inúmeros referenciais e normas produzidos por entidades externas e agências de acreditação, com saliência para os padrões estabelecidos pela ENQA e pela A3ES, bem como por associações internacionais das áreas científicas ministradas no ISCTE-IUL (e.g., AACSB, 2013; EUR-ACE; EQUIS, 2013). Em conformidade com as práticas que têm vindo a ser utilizadas nas melhores universidades, e seguindo as recomendações das principais agências, o Manual da Qualidade do ISCTE-IUL contempla os procedimentos e padrões essenciais da garantia da qualidade em todas as dimensões do ensino e da aprendizagem. A sua explicitação exaustiva neste Manual decorre do nível de detalhe que as entidades externas têm vindo a propor e não da sua sobreposição às restantes áreas nas quais os referenciais de garantia da qualidade estão já generalizadamente objetivados e consolidados.

3.2.2.1. Criação, alteração e acreditação de cursos

A definição de procedimentos nos processos de criação, alteração e extinção de cursos é fundamental para manter os padrões de qualidade no ensino. A procura permanente no ISCTE-IUL de níveis elevados de eficiência e de eficácia na gestão dos cursos, bem como o esforço de atualização e análise do mercado de trabalho, para além da conformidade com os referenciais das agências de acreditação (nacionais e internacionais), requerem um ajustamento frequente dos planos de estudo, incluindo a substituição de alguns cursos, alteração e criação de novos cursos.

Neste sentido, o SIGQ-IUL dispõe de mecanismos de apoio à revisão curricular. Nos processos de criação, alteração e extinção de cursos salientam-se os seguintes:

- São seguidas as orientações definidas em despachos reitorais onde se explicitam os referenciais, designadamente os inerentes ao paradigma de Bolonha e ao sistema de créditos ECTS, bem como as competências dos diferentes órgãos do ISCTE-IUL nesta matéria;
- São sempre envolvidos a direção do curso e órgãos de coordenação científica e pedagógica, ao nível das escolas e departamentos e ao nível central, bem como a Comissão de Análise Curricular;
- Recolhem-se e consideram-se os contributos de antigos estudantes, empregadores e outros parceiros externos relevantes, através de resultados de inquéritos e reuniões;
- Estão completamente definidos e implementados os procedimentos de monitorização da qualidade pedagógica, de avaliação/acreditação de ciclos de estudo, de alteração de planos de estudo e de criação de cursos, relativos ao ensino e aprendizagem, os quais estão devidamente enquadrados no âmbito da ISO 9001.

Estes instrumentos de monitorização visam a melhoria contínua da qualidade no ensino, através da revisão cíclica dos seus resultados e de uma aferição do cumprimento dos objetivos, tanto no ensino e aprendizagem, como no ajustamento, em tempo real, dos processos internos.

3.2.2.2. Atividade pedagógica

A garantia da qualidade do ensino e aprendizagem no ISCTE-IUL está ancorada também na qualidade do corpo docente. O ISCTE-IUL possui um corpo docente próprio e estável (97% de docentes de carreira

doutorados¹⁾, academicamente qualificado, com elevadas competências de acordo com os melhores critérios internacionais, e especializado nas áreas de formação dos cursos ministrados na Instituição.

Neste âmbito, o planeamento da distribuição de serviço dos docentes permite garantir uma adequada gestão do corpo docente. De acordo com o Regulamento de Serviço dos Docentes do ISCTE-IUL, o serviço dos docentes é constituído por várias componentes:

- A atividade pedagógica, que integra as atividades de ensino, supervisão, orientação, de treino e tutoria necessárias para cumprir a missão académica da Instituição;
- A investigação, que engloba as atividades relacionadas com a produção de conhecimento, descoberta e pesquisa original, o desenvolvimento tecnológico, a criação cultural, o desenvolvimento metodológico e atividades similares, bem como a integração em redes científicas e profissionais e a disseminação de conhecimento científico;
- O serviço à Instituição, que é definido como a realização de atividades resultantes da participação em órgãos de gestão universitária, júris, comissões *ad hoc*, promoção da instituição, recrutamento de novos alunos e demais atividades necessárias para o regular funcionamento do ISCTE -IUL;
- As atividades de transferência de conhecimento e extensão universitária, que integram as atividades dirigidas ao estudo e resolução de problemas da comunidade.

Para docentes em regime de tempo integral ou de exclusividade, foram definidos critérios objetivos e equitativos de perfis dos docentes, tendo em conta as componentes anteriormente mencionadas. No que diz respeito à componente letiva, para além do tempo dedicado à orientação de dissertações/trabalhos de projeto de mestrado, a afetação do tempo dos docentes baseia-se nas horas dedicadas à lecionação e acompanhamento dos estudantes.

Com vista a garantir uma adequada gestão do corpo docente do ISCTE-IUL e potenciando as suas componentes científicas e pedagógicas nos diferentes cursos oferecidos pela Instituição, é efetuado anualmente um planeamento do serviço dos docentes, de acordo com um procedimento devidamente formalizado.

O Regulamento de avaliação de desempenho do pessoal docente está articulado com o Regulamento de prestação de serviços dos docentes do ISCTE-IUL e fixa as normas e procedimentos para a avaliação nas vertentes da sua atividade: ensino, investigação, gestão universitária e extensão universitária.

A avaliação do desempenho dos docentes realiza-se em períodos trienais, com monitorização anual, tendo por base o objetivo fixado pelo Reitor. O ISCTE-IUL desenvolveu uma plataforma própria (i-meritus) que está articulada com os sistemas de informação académica, de investigação e de gestão (Fénix, Ciência-iul e SAP), o que permite integrar automaticamente a grande maioria da informação necessária à avaliação. Concluiu-se já o 1º triénio de avaliação, sendo os efeitos globalmente bastante positivos.

3.2.2.3. Percurso académico do estudante

O percurso académico do estudante constitui uma preocupação do ISCTE-IUL, desde a candidatura ao curso até à inserção e acompanhamento profissional. Faz parte da missão institucional proporcionar aos estudantes condições de adaptação académica; condições exigentes de aprendizagens de múltiplas competências, e de desenvolvimento pessoal e ético que aumente a empregabilidade e facilite a concretização das suas aspirações na vida profissional, pessoal e social.

¹ Fonte: ISCTE-IUL, Relatório de Atividades, 2014.

Para garantir apoio aos candidatos ao 1º ciclo, o ISCTE-IUL integra o Gabinete de Acesso ao Ensino Superior. Em todos os ciclos de estudo o processo de candidatura e inscrição é efetuado através do Fénix. A análise das candidaturas ao 2º e 3º ciclos baseia-se em critérios de seleção e seriação previamente definidos para cada curso e divulgados no portal do ISCTE-IUL. Os resultados disponibilizados a todos os candidatos são divulgados no Fénix.

Anualmente, o ISCTE-IUL organiza o IULCOME, uma iniciativa inovadora que promove a integração dos novos estudantes do 1º ciclo de todas as Escolas – Escola de Gestão, Escola de Ciências Sociais e Humanas, Escola de Sociologia e Políticas Públicas e Escola de Tecnologias e Arquitetura – com o objetivo de facilitar a transição para o ensino superior e dar as boas vindas aos estudantes do 1º ano. Esta iniciativa realiza-se na semana que antecede o início das aulas e conta com a participação de estudantes do 2º e do 3º anos (mentores), docentes (tutores), de antigos alunos (Alumni) e de responsáveis de diversas empresas/instituições.

O IULCOME é organizado em parceria com a Associação de Estudantes e com entidades participadas do ISCTE-IUL, nomeadamente o Audax-Centro de Empreendedorismo. Para além dos workshops, debates e atividades de team-building pensadas no programa, é considerado um conjunto de ações de voluntariado na cidade de Lisboa que envolveram outros parceiros e entidades.

No início do ano, as escolas realizam sessões de informação aos novos estudantes com vista à integração na comunidade académica (socialização, serviços disponíveis e regulamentos internos). Os regulamentos para a gestão académica, científica e pedagógica estão disponíveis no portal de informação interna.

O GEAPQ aplica anualmente um inquérito *online* aos novos alunos do ISCTE-IUL com os seguintes objetivos: conhecer as suas motivações para prosseguir estudos; as fontes de informação utilizadas para a escolha do ISCTE-IUL; os fatores de atração do ISCTE-IUL e do curso; e as suas expectativas de desempenho.

O ISCTE-IUL integra na sua estrutura o Serviço de Ação Social para promover o apoio social e acompanhamento psicológico dos estudantes. Existe ainda o acolhimento de estudantes nas UI, integrando-os em atividades científicas, por exemplo, participação em projetos de investigação e atribuição de bolsas de investigação.

O Gabinete de Career Services e Alumni tem como principal missão apoiar a integração dos estudantes no mercado de trabalho, assim como acompanhar os estudantes ao longo do seu percurso profissional. Ao Gabinete compete: conceber, propor e concretizar ações de formação que promovam a empregabilidade dos estudantes e alumni; gerir o contacto e protocolos de colaboração com entidades, portuguesas e internacionais, com o objetivo de promover a empregabilidade dos diplomados, assim como o emprego científico; acompanhar e criar oportunidades para a integração dos estudantes e alumni no mercado de trabalho, através do contacto sistemático com entidades empregadoras e alumni; promover, formalizar e acompanhar a colocação em estágios curriculares dos estudantes e apoiar na procura de estágios profissionais; criar eventos de network profissional entre recém-graduados e alumni; gerir o sistema de informação de suporte à suas principais atividades, gestão da procura e oferta de emprego, atualização de contactos e network e promover o *engagement* dos alumni através de ações organizadas especialmente com esse objetivo.

Anualmente o GEAPQ realiza inquéritos para monitorizar a inserção na vida ativa dos diplomados do ISCTE-IUL, como o objetivo de conhecer o seu nível de empregabilidade e os seus percursos de inserção no

mercado de trabalho até 1 ano após a conclusão do curso. Periodicamente são também realizados inquéritos às entidades empregadoras de antigos alunos do ISCTE-IUL, que têm como objetivo central conhecer a opinião das entidades empregadoras sobre os diplomados do ISCTE-IUL. Em ambos os casos os resultados são divulgados no portal do ISCTE-IUL, possibilitando a apresentação de propostas de alteração a planos de estudo em vigor pelas comissões científicas de departamento/escolas.

3.2.2.4. Monitorização pedagógica

A monitorização da qualidade do ensino e da aprendizagem realiza-se de acordo com uma **abordagem multinível** a qual, tendo em atenção a especificidade de cada um dos níveis considerados, procura agregar e articular sucessivamente as avaliações efetuadas de modo a produzir relatórios semestrais e/ou anuais que contribuam para a melhoria contínua da qualidade do ensino.

Assim, o processo de monitorização contempla os seguintes níveis sucessivos de avaliação: a **Unidade Curricular, o Curso, a Unidade Orgânica** e o **nível institucional**.

Em cada nível, os relatórios efetuados orientam-se pelos termos de referência apresentados neste Manual.

A nível de cada Unidade Orgânica, a coordenação dos processos de garantia da qualidade do ensino é da responsabilidade da sua Direção, ouvida a respetiva Comissão Científica e Comissão Pedagógica (no caso das Escolas), de acordo com as normas especificadas neste Manual e com as orientações comuns oriundas da Comissão de Garantia da Qualidade.

O GEAPQ proporciona o apoio técnico e logístico previsto nas suas competências, nomeadamente no que diz respeito à aplicação centralizada dos diversos inquéritos relativos ao ensino.

Os Serviços de Infraestruturas Informáticas e de Comunicações (SIIC) dão o suporte para a produção e disponibilização *online* da maior parte da informação e dos relatórios a elaborar nos diversos níveis de avaliação. Através do Sistema de Gestão Académica Fénix, os SIIC prestam o apoio necessário à aplicação dos inquéritos de monitorização pedagógica, a estudantes e docentes, em formato pré-definido, mas contemplando a existência de perguntas abertas que possibilitam o registo de comentários pelos inquiridos.

1 | UNIDADE CURRICULAR

Os planos de estudo de qualquer curso são construídos com base nas unidades curriculares (UC). Por conseguinte, a organização e o planeamento do ensino e da aprendizagem baseia-se na unidade curricular enquanto pilar fundamental da arquitetura do curso. A sua monitorização constitui o elemento básico essencial do processo de avaliação da qualidade no que diz respeito à concretização dos objetivos dos planos dos cursos, aos processos de ensino e de envolvimento dos estudantes na aprendizagem e na melhoria contínua.

A elaboração da **Ficha de Unidade Curricular (FUC)**, cujo conteúdo é disponibilizado em língua portuguesa e em língua inglesa, é da responsabilidade do coordenador da UC. A FUC é publicamente disponibilizada após a aprovação pelo coordenador de ECTS do respetivo departamento, cujas atribuições estão descritas em despacho do Reitor do ISCTE-IUL. A FUC contempla os seguintes componentes:

- Identificação da unidade curricular (nome; código; línguas de instrução; pré-requisitos da UC; entre outros);
- Objetivos gerais da unidade curricular;
- Objetivos de aprendizagem;
- Programa;
- Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos da UC (informação interna);
- Processo de avaliação;
- Processo de ensino/aprendizagem;
- Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da UC (informação interna);
- Bibliografia;
- Observações.

No âmbito da avaliação da unidade curricular são produzidos relatórios de autoavaliação - **Relatório da Unidade Curricular (RUC)** que têm como objetivo apresentar resumidamente uma avaliação global do funcionamento da UC e definir planos de melhoria sempre que os resultados sejam considerados insatisfatórios.

O RUC integra:

- Dossier da Unidade Curricular (DUC), que inclui:
 - FUC (à exceção da informação interna);
 - Equipa docente;
 - Horários;
 - Planeamento da UC;
 - Estudantes Inscritos.
- Resultados Escolares dos Estudantes
 - Distribuição de classificações dos estudantes aprovados;
 - Assiduidade dos estudantes por tipologia de aula.
- Apreciação da Unidade Curricular:
 - Satisfação dos estudantes (resultados da auscultação final);
 - Avaliação da UC pelo Coordenador: inquérito de satisfação; pontos fortes; aspetos a melhorar;
 - Seguimento / *Follow Up*: aspetos a melhorar identificados na edição anterior e respetivo grau de concretização dos aspetos a melhorar identificados na edição anterior.

Para medir a satisfação dos estudantes, é aplicado um inquérito de monitorização pedagógica sobre o processo de ensino e aprendizagem. O inquérito inclui diversas questões, estruturadas em dois grupos distintos: 1) geral sobre o ISCTE-IUL e 2) específico sobre as UC e respetivo(s) docente(s). Este último grupo inclui questões relativas ao funcionamento da UC, à autoavaliação do estudante na UC e ao desempenho dos docentes da UC. O grupo geral inclui questões relativas à satisfação dos estudantes com o ISCTE-IUL e com o curso, bem como a comparação com outras Instituições de Ensino Superior em Portugal e a probabilidade de recomendação do ISCTE-IUL a um amigo/familiar. No inquérito do 2º semestre este grupo integra ainda a opinião dos estudantes sobre a qualidade dos espaços físicos, recursos e serviços do ISCTE-IUL, a opinião sobre o SIGQ-IUL e opinião sobre o curso.

A participação neste inquérito tem carácter obrigatório e os estudantes respondem ao grupo específico sobre as UC e respetivo(s) docente(s) à medida que as mesmas vão terminando. A submissão do inquérito só é possível após o estudante ter respondido ao bloco geral do inquérito, a todas as UC em que está inscrito e a pelo menos um docente em cada UC.

No RUC são carregados os resultados relativos ao funcionamento da UC e à autoavaliação do estudante na UC. Este carregamento é efetuado pelo GEAPQ até 30 dias após o fecho do inquérito.

A finalização do relatório, concretizada com a avaliação da UC pelo coordenador e o respetivo *follow up*, é da responsabilidade do coordenador da UC e deve ser realizada no prazo máximo de um mês após a data final para o lançamento das notas de época normal.

Em suma, o RUC:

- a) É da responsabilidade do Coordenador da UC, e concretiza-se em ficha própria disponibilizada *online* pelos SIIC, a qual já contém toda a informação existente no sistema sobre a UC;
- b) Incide, designadamente, sobre as condições de funcionamento da UC e eventuais problemas detetados, as práticas pedagógicas utilizadas e os resultados da avaliação;
- c) Conclui com uma análise de pontos fortes e pontos a melhorar no processo de ensino e aprendizagem na Unidade Curricular, e com a explicitação do grau de concretização dos aspetos a melhorar identificados na respetiva edição anterior;
- d) Encontra-se disponível no sistema de gestão académica para consulta por toda a comunidade do ISCTE-IUL.

Para além da monitorização pedagógica, no final de cada semestre, o ISCTE-IUL realiza também a **monitorização intercalar** (1º e 2º ciclos). A monitorização intercalar é efetuada pelo conjunto dos estudantes da turma, com coordenação do respetivo delegado de turma, entre a 4ª e a 5ª semana de aulas, de modo a que, se forem detetadas anomalias no funcionamento das UC se possa proceder a alterações em tempo útil, minimizando ou eliminando assim as consequências negativas de um irregular funcionamento. O responsável por desencadear este processo é o Coordenador de Ano/Curso, a quem a avaliação intercalar deve ser entregue pelos delegados de turma. Os resultados da monitorização intercalar são difundidos pelos estudantes e docentes das UC a que dizem respeito até 3 semanas após a sua realização.

O Conselho de Ano é realizado entre a 5ª e a 6ª semana de aulas, com o objetivo de analisar e discutir o funcionamento das UC, tendo por base a avaliação intercalar, assim como estabelecer medidas de melhoria eficientes no decurso do semestre e elaborar a calendarização da avaliação final (1ª e 2ª épocas e época especial). O Conselho de Ano é convocado pelo Coordenador de Ano, com conhecimento do Diretor do Curso, e dirigido a todos os Docentes e Delegados de Turma do respetivo ano em observância com o procedimento definido pelo Conselho Pedagógico para a monitorização intercalar.

Identificação dos resultados: excelentes e não satisfatórios

O GEAPQ é o responsável pela monitorização dos resultados do processo de ensino e aprendizagem. Resultados que, no entendimento do ISCTE-IUL podem ser **não satisfatórios** - , quando se afastam de forma significativa dos objetivos e metas traçados no Plano de Atividades e demais critérios fixados pelos órgãos de gestão do ISCTE-IUL relativamente ao ensino e aprendizagem - ou **excelentes**, quando se situam significativamente acima dos mesmos objetivos e metas e demais critérios fixados institucionalmente.

Como se referiu anteriormente, a Unidade Curricular constitui o pilar da organização do ensino e aprendizagem pelo que, no âmbito do SIGQ-IUL, é fundamental identificar as unidades curriculares e os pares UC/docente em que se registem resultados excelentes ou não satisfatórios, nomeadamente, tendo em conta o sucesso académico, as opiniões dos estudantes, as práticas inovadoras e a articulação com a investigação.

Entre outros critérios que possam ser definidos pela Comissão Pedagógica da Escola, considera-se um resultado não satisfatório², sendo conseqüentemente referenciado para melhoria, sempre que se verificarem as seguintes situações:

- Par **Docente/UC**: médias inferiores ao ponto médio de cada escala (3 nas escalas de 1 a 5; 5 na escala de 0 a 10) em pelo menos 2 dos 4 indicadores considerados: “Globalmente, qual o grau da sua satisfação com este docente”; “Expõe com clareza as matérias da UC”; “Esclarece as dúvidas dos alunos de formas adequada;” e “Estimula o interesse dos alunos pela UC”.
- **Unidades Curriculares**: médias inferiores ao ponto médio da escala (5 na escala de 0 a 10) no indicador “Globalmente, qual o grau da sua satisfação com a UC”.

De acordo com a prática que já está instituída no ISCTE-IUL, estas apreciações são considerados negativas desde que tenham respondido ao inquérito pelo menos 50% da média dos estudantes presentes nas aulas.

O GEAPQ produz a listagem das unidades curriculares e pares docente/UC referenciados para melhoria que divulga à Reitoria e Conselho Pedagógico, bem como aos respetivos coordenadores de UC e diretores de departamento/escola. Compete à Comissão Pedagógica da respetiva escola, em articulação com os respetivos responsáveis, a definição do plano de ação de melhoria (sempre que aplicável), cuja implementação é monitorizada pelo Conselho Pedagógico, assim como a respetiva divulgação.

Através do regulamento dos Prémios Pedagógicos, o ISCTE-IUL define os critérios que determinam os **resultados excelentes para um par docente/UC**.

O regulamento do prémio define os critérios e procedimentos específicos em cada edição bem como os responsáveis pelo apoio logístico à sua concretização. O apuramento da lista do(s) par(es) Docente(s)/UC elegíveis para os prémios é da responsabilidade do GEAPQ, bem como o envio ao Gabinete de Apoio aos Serviços da Reitoria para posterior divulgação.

Auditorias pedagógicas

A auditoria pedagógica é um instrumento de promoção da qualidade e da excelência no ensino e inscreve-se numa estratégia de análise e diagnóstico de eventuais causas dos resultados não satisfatórios e de recomendações para a resolução dos problemas identificados.

O Conselho Pedagógico pode determinar a realização de auditorias pedagógicas no caso de os resultados não satisfatórios na UC e/ou no par docente/UC terem sido referenciados para melhoria duas vezes consecutivas ou não ter sido definido um plano de ação para os mesmos. Em sede de reunião da Comissão Permanente do Conselho Pedagógico, este órgão pode ainda determinar a realização de outras auditorias pedagógicas, devidamente fundamentadas e justificadas.

A auditoria pedagógica é realizada por uma Equipa Auditora, nomeada pela Comissão Pedagógica da respetiva Escola do docente, sendo constituída por dois docentes com reconhecida competência e experiência pedagógica (um deles pertencente ao departamento onde se integra o docente) e por um estudante. A Comissão Pedagógica da respetiva Escola comunica a constituição da Equipa Auditora à Comissão Permanente do Conselho Pedagógico.

Numa primeira reunião, a Equipa Auditora define o guião da auditoria pedagógica, nomeadamente os procedimentos a adotar, as diligências a realizar, os indicadores a analisar, as fontes dos dados a recolher

² Existindo mais de 5 respondentes.

e os prazos a fixar. As decisões desta reunião são vertidas em ata e dadas a conhecer ao Presidente da Comissão Pedagógica da Escola e ao docente alvo da auditoria pedagógica.

Na auditoria pedagógica são identificados pontos fracos e pontos fortes, bem como apresentadas medidas de melhoria a curto e a longo prazo. São ainda sugeridas ações a desenvolver e boas práticas, no prazo máximo de 30 dias úteis após a conclusão da Auditoria. A Equipa Auditadora produz um Relatório da Auditoria Pedagógica no qual devem ser identificadas as causas dos resultados não satisfatórios e definidas as recomendações para a resolução dos problemas identificados.

Este Relatório é enviado para o Conselho Pedagógico, com conhecimento à Comissão Pedagógica da Escola que nomeou a Equipa Auditadora e ao GEAPQ. O Conselho Pedagógico propõe ao Reitor as ações a desenvolver para respetiva aprovação.

2 | CURSO

Relativamente à avaliação dos cursos, é produzido anualmente um **Relatório de Autoavaliação de Curso**, analisado para parecer pelas comissões pedagógicas das Escolas. Este relatório, baseado nos relatórios das unidades curriculares e em outros indicadores existentes nos sistemas de informação do ISCTE-IUL, inclui uma análise crítica e prospetiva sobre os aspetos fundamentais para o sucesso do curso. Contempla os seguintes aspetos:

- Identificação do curso;
- Caracterização da equipa docente e respetiva apreciação sobre o funcionamento da UC;
- Caracterização dos estudantes e respetiva apreciação sobre o funcionamento da UC;
- Resultados (resultados académicos, nível de internacionalização; outros resultados);
- *Follow up* (Grau de concretização das propostas de ação de melhoria apresentadas na SWOT realizada no ano letivo anterior);
- Análise SWOT sobre o funcionamento do curso (relativa ao ano letivo em análise);
- Ações de melhoria a implementar;
- Comentários gerais.

À exceção dos primeiros pontos do relatório de curso, cujo preenchimento é automático ou da responsabilidade dos serviços/gabinetes, cabe ao Diretor de curso o preenchimento dos seguintes pontos: outros resultados; *Follow up*; análise *SWOT*; ações de melhoria a implementar e comentários gerais.

A finalização deste relatório é da responsabilidade do Diretor do curso e é efetuada no Fénix até ao dia 31 de janeiro do ano civil seguinte ao ano letivo em análise. Este relatório é discutido e aprovado na comissão científica da respetiva escola. É dado a conhecer aos órgãos estatutariamente competentes do ISCTE-IUL, ficando disponível no sistema de gestão académica para consulta por toda a Comunidade do ISCTE-IUL.

3 | UNIDADE ORGÂNICA

Compete ao Diretor da escola elaborar um relatório anual sobre as atividades realizadas, tendo por base os relatórios de cursos da respetiva escola e outros indicadores existentes nos sistemas de informação do ISCTE-IUL, até 15 de janeiro. Este relatório contempla os seguintes aspetos:

- Grau de cumprimento do plano anual;
- Realização dos objetivos estabelecidos;
- Evolução das admissões e da frequência dos ciclos de estudos ministrados;
- Graus académicos e diplomas conferidos;
- Empregabilidade dos seus diplomados;
- Indicadores de internacionalização das atividades de ensino que gere, nomeadamente, o número de estudantes estrangeiros;
- Recursos humanos e financeiros;
- Parcerias estabelecidas;
- Procedimentos de autoavaliação e de avaliação externa e seus resultados;
- Análise SWOT sobre a atividade da escola no ano letivo em análise.

Os relatórios de escola - RAE são analisados na Comissão Científica e na Comissão Pedagógica da escola, as quais se pronunciam sobre os aspetos que considerem relevantes no âmbito das suas competências. Estes relatórios são aprovados e publicados através dos órgãos competentes para o efeito.

Os RAE são também analisados pela Comissão de Garantia da Qualidade (CGQ) que emite parecer e que se poderá pronunciar sobre aspetos adicionais no âmbito das suas competências, nomeadamente apresentar sugestões para melhorias relacionadas com a qualidade do ensino e a gestão de recursos humanos e materiais, submetendo-o seguidamente ao Reitor para aprovação. A divulgação dos relatórios no MyISCTE é da responsabilidade do GEAPQ.

4 | NÍVEL INSTITUCIONAL

Ao nível institucional, o ISCTE-IUL aprova e faz publicar um relatório anual consolidado sobre as suas atividades nas diferentes vertentes da missão institucional bem como um relatório anual de contas elaborado segundo as regras oficiais em vigor. Compete ao GEAPQ elaborar o RAA, com base nos contributos dos Relatórios de Serviços/Gabinetes e outros indicadores institucionais, até 31 de março.

O Relatório contempla a execução do Plano Anual de Atividades com os níveis de realização dos diversos eixos relacionados com as vertentes da missão do ISCTE-IUL e com os seus objetivos estratégicos.

Especificamente ao nível do ensino e aprendizagem, o relatório de atividades apresenta diversos indicadores sobre:

- Oferta formativa;
- Vagas, candidatos, colocados e inscritos;
- Diplomados;
- Internacionalização: programas; docentes e estudantes;
- Competências transversais: UC oferecidas e estudantes inscritos;
- Empregabilidade dos diplomados e estágios;
- Acreditação e certificação dos cursos;
- Resultados gerais da monitorização da qualidade do ensino e aprendizagem.

Compete ao Conselho Geral aprovar o relatório de atividades e o relatório de contas do ISCTE-IUL.

3.2.3. Investigação

No ISCTE-IUL, a investigação científica baseia-se nas Unidades de Investigação (UI). O ISCTE-IUL dispõe de um Gabinete de Apoio à Investigação (GAI) ao qual compete organizar, dinamizar e divulgar todas as atividades investigação: produção científica; candidatura a projetos de investigação aplicada; promoção das atividades científicas e respetiva monitorização das atividades.

O SIGQ-IUL incorpora as normas emanadas da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) no que diz respeito à recolha de indicadores e elaboração de relatórios periódicos necessários no quadro do acompanhamento das unidades de investigação e da sua avaliação externa.

No quadro do Plano Estratégico do ISCTE-IUL, o PAA especifica o conjunto de ações que operacionalizam a **estratégia institucional para a investigação** e sua articulação com o ensino. De acordo com a arquitetura do PAA, os objetivos são operacionalizados em ações com metas específicas, que exprimem os padrões de qualidade pretendidos, e funcionam como indicadores de monitorização da atividade das unidades de investigação.

As oito UI do ISCTE-IUL dispõem de regulamentação própria e elaboram um PAA no quadro do plano de ação estratégico proposto pelo Reitor e aprovado pelo Conselho Geral. As equipas de investigação são compostas por investigadores (doutorados integrados de acordo com a FCT), investigadores associados, assistentes de investigação e bolseiros.

As UI publicam um relatório anual de atividades (RAA) dando conta de: a) grau de cumprimento do PAA; b) realização dos objetivos estabelecidos; c) eficiência de gestão administrativa e financeira d) movimentos dos investigadores e composição da equipa de investigação; e) projetos concluídos e em curso; f) Indicadores de produção científica; g) indicadores de internacionalização das atividades e do corpo de investigadores; h) parcerias; i) e procedimento de avaliação interna e externa e seus resultados. As UI têm conselhos consultivos, com membros externos (Comissão Externa de Aconselhamento Científico), que apreciam os seus relatórios de atividade e sugerem medidas de melhoria.

O RAA das UI inclui o levantamento dos indicadores de desempenho previstos no Plano de Atividades do ISCTE-IUL, os quais são sistematizados pelo GAI, que os envia posteriormente para o GEAPQ para integração no Plano Anual de Atividades do ISCTE-IUL. As iniciativas de melhoria para o desenvolvimento da investigação no ISCTE-IUL a incorporar no PAA devem basear-se nestes relatórios.

No 3º ciclo há uma articulação sistemática entre ensino e investigação com a gestão de vários programas doutorais por parte das UI. O ISCTE-IUL disponibiliza bolsas internas a estudantes dos vários programas doutorais. Os bolseiros são acolhidos pelas UI e participam nas atividades científicas promovidas por essas unidades.

A investigação está também contemplada no sistema de avaliação do desempenho dos docentes e investigadores do ISCTE-IUL, o qual compreende um conjunto exaustivo de indicadores sobre a sua atividade científica, suportados nos portais i-meritus e ciencia-IUL.

3.2.4. Interação com a Sociedade

A transferência de conhecimento e a interação com a sociedade constituem um componente fundamental da missão do ISCTE-IUL. Esta vertente da missão determina os objetivos estratégicos da instituição

na área da formação contínua, da transferência de conhecimento e do envolvimento com a sociedade nos diversos níveis de interação, quer no plano regional e nacional quer no plano internacional.

O ISCTE-IUL está presente em quatro entidades participadas que se dedicam à transferência de conhecimento para a sociedade através da promoção do empreendedorismo, da consultoria e da formação de executivos, não só em empresas privadas, mas também em entidades públicas e organizações sem fins lucrativos: INDEG-IUL; IPPS-IUL; AUDAX-IUL e IUL-GLOBAL.

O ISCTE-IUL assegura a formalização das práticas de garantia da qualidade nas entidades participadas com a realização de reuniões regulares entre a Reitoria e essas mesmas entidades, respeitando a sua autonomia. Todas as unidades curriculares com créditos facultadas pelas entidades participadas seguem o circuito de aprovação das UC/cursos do ISCTE-IUL, ou seja, são creditadas e sujeitas aos mesmos mecanismos de garantia da qualidade a que estão sujeitas as formações ministradas nos ciclos de estudo do ISCTE-IUL. Também a participação do corpo docente nas formações oferecidas pelas unidades participadas está sujeita à autorização do Reitor.

As unidades de investigação do ISCTE-IUL contribuem também para o avanço do conhecimento e para o desenvolvimento da sociedade através da realização de atividades de difusão da cultura científica, da realização de encontros científicos e de debates abertos a toda a sociedade.

Nos seus relatórios anuais, as unidades de investigação, as unidades de ensino e as entidades participadas ou associadas do ISCTE-IUL integram a análise da concretização dos objetivos e metas estabelecidos no que diz respeito à colaboração interinstitucional, à prestação de serviços à sociedade, à transferência de conhecimento e à promoção da cultura e da qualidade de vida da comunidade, e incluem, designadamente, o levantamento e análise dos indicadores previstos no Plano de Atividades relativos a esta vertente da missão do ISCTE-IUL.

O relatório anual de atividades do ISCTE-IUL contempla as diversas vertentes da sua missão e integra os resultados essenciais das relações com o exterior, concretizados pelas unidades orgânicas e entidades participadas.

No que concerne à interação com a Sociedade, há ainda a salientar as atividades direcionadas com ex-estudantes (Alumni) do ISCTE-IUL que visam promover e reforçar a identidade institucional e as redes de apoio, quer na comunidade em geral, funcionários e docentes, quer nos seus estudantes e antigos estudantes através do Gabinete de Career Service e Alumni.

3.2.5. Internacionalização

A internacionalização do ensino, da investigação e da prestação de serviços, bem como a mobilidade de estudantes e docentes constituem um vetor transversal da estratégia de desenvolvimento e sustentabilidade do ISCTE-IUL. Nesse sentido, o Plano de Atividades contempla um conjunto de objetivos que visam incrementar a internacionalização. Por sua vez, os relatórios das unidades orgânicas e entidades participadas integram a análise da concretização dos objetivos e dos indicadores constantes do PAA.

O relatório anual de atividades do ISCTE-IUL apresenta uma análise dos resultados alcançados na vertente da relação interinstitucional e o respetivo grau de conformidade com os objetivos e metas traçados, para a internacionalização no ensino, investigação, interação com a sociedade e a mobilidade de estudantes e docentes.

3.2.6. Recursos

A garantia da qualidade nos serviços de suporte tem sido, desde 2008 (com a 1ª certificação ISO 9001), uma prioridade na gestão estratégica institucional. Desde então, o ISCTE-IUL tem procurado promover a autonomia dos serviços na criação e revisão de procedimentos adequados às suas atividades. Por outro lado, existe uma preocupação constante da Instituição na disseminação de uma cultura da qualidade também ao nível dos serviços. Neste domínio, a designação dos “interlocutores da qualidade” por serviços/gabinetes contribui para a dinamização de práticas da qualidade ao nível do serviço promovendo a implementação da política da qualidade e o cumprimento dos objetivos da qualidade. Paralelamente, as ações de formação sobre Qualidade têm por objetivo reforçar a sensibilização dos colaboradores para a necessidade de uma monitorização constante e contínua da qualidade dos serviços.

Os planos estratégicos do ISCTE-IUL (quadrienais), assim como os planos anuais de atividade têm servido de base para a monitorização do desempenho dos diferentes serviços e dos seus processos de gestão e de suporte. Estes processos estão desenhados e certificados de acordo com a ISO 9001, sendo o GEAPQ a entidade interna responsável pela promoção e divulgação desta metodologia de trabalho e pelo desenho e revisão da maioria dos procedimentos que constituem o suporte do sistema de gestão da qualidade.

Anualmente, os serviços/gabinetes elaboram o seu plano e relatório de atividades. Neste último são sintetizadas as principais atividades realizadas, sendo também avaliado o grau de concretização dos objetivos para que contribuem e que estão alinhados com o plano anual de atividades do ISCTE-IUL. Neste relatório elaborado pelos serviços/gabinete são ainda apresentados os pontos fortes, aspetos a melhorar e respetivo plano de ação para o ano seguinte, para além de ser efetuado o follow-up dos aspetos a melhorar identificados no ano anterior. Os relatórios são enviados para o GEAPQ até 15 de janeiro do ano seguinte ao ano civil em análise.

O relatório anual de atividades do ISCTE-IUL faz uma sistematização e apreciação do grau de cumprimento da estratégia de gestão de recursos humanos e de recursos materiais, incluindo os investimentos em equipamentos e edifícios.

Paralelamente, o ISCTE-IUL procura conhecer, anualmente, a opinião dos estudantes relativamente às instalações, aos espaços físicos, recursos e serviços do ISCTE-IUL. Estes resultados estão disponíveis nos relatórios de monitorização pedagógica produzidos pelo GEAPQ e servem de reflexão aos órgãos de governação e gestão do ISCTE-IUL. No âmbito da monitorização intercalar realizada em cada semestre letivo, os estudantes também sinalizam as situações a corrigir no âmbito da adequação dos recursos materiais, sendo as situações registadas encaminhadas para os respetivos serviços de apoio para resolução.

Está também disponível uma conta de email para reclamações (reclamacoes@iscte.pt) a qual permite o registo de reclamações identificadas por toda a comunidade. Estas reclamações são recebidas pelo GEAPQ, sendo sempre analisadas e apresentada a respetiva resposta a cada reclamante, envolvendo os serviços/gabinetes ou serviços em causa. Os livros de reclamações e de elogios estão também disponíveis e publicitados nos serviços com atendimento ao público, sendo cumpridos todos os trâmites de resolução determinados por lei (Procedimento gestão de reclamações/sugestões/elogios).

São ainda disponibilizados à comunidade três caixas localizadas nos átrios principais dos três edifícios, que permitem o registo em papel de eventuais reclamações/sugestões/elogios.

3.3. Sistema integrado de informação e gestão do ISCTE-IUL

O ISCTE-IUL dispõe de um sistema integrado de informação e gestão (SIIG) bastante avançado no que diz respeito aos principais eixos estratégicos e ao funcionamento geral da instituição e de qualquer dos seus serviços. Este sistema permite o controlo rigoroso da gestão e da aplicação dos recursos enquanto meio para assegurar a máxima qualidade no ensino, na investigação e na transferência de conhecimento e sustentabilidade organizacional.

3.3.1. Sistemas de informação

No ISCTE-IUL existem quatro plataformas/sistemas de informação principais: Fénix, para toda a informação académica; I-meritus, para informação relativa à avaliação de desempenho dos docentes; - Ciência-Iul, para a informação relativa ao desempenho dos docentes e investigadores (produção científica); SAP para a informação contabilística e financeira (receitas e despesas) e operacional (estudantes, docentes, não docentes), incluindo o módulo de gestão de projetos.

O tratamento da informação proveniente desses subsistemas, nomeadamente associada ao SAP, permitem, por exemplo, a análise de custos e a tomada de decisão fundamentada sobre todas as atividades, incluindo o custo de cada curso, de cada unidade curricular e de cada aula (tendo em atenção a sala, os equipamentos, o número de alunos, a categoria do docente, etc.), bem como sobre cada projeto. Esta informação analítica é disponibilizada aos diretores das escolas, de cursos e das unidades de investigação para a gestão, controlo e decisão, tendo em vista assegurar os níveis de eficiência e de eficácia pretendidos nas suas atividades e na utilização dos recursos que lhes são afetos.

Este sistema integrado de gestão financeira, suportado num sistema de contabilidade analítica, está já em funcionamento no ISCTE-IUL e, no quadro da transparência de gestão, a informação orçamental e contabilística de todos os cursos está disponível também na intranet (MyIscte).

A plataforma de *e-learning* ISCTE-IUL (Blackboard Learn) é uma ferramenta de ensino a distância e de gestão pedagógica, complementar ao ensino presencial, acessível a docentes e estudantes, e transversal a todos os cursos da instituição.

O portal do ISCTE-IUL (<http://iscte-iul.pt/home.aspx>) é um dos principais meios de divulgação da oferta formativa da Instituição (comunicação externa). Ao nível da comunicação interna, o ISCTE-IUL dispõe da intranet (MyIscte) que, entre várias funções, divulga e comunica as decisões tomadas ao nível dos órgãos de governo e de gestão.

O Repositório Institucional do ISCTE-IUL tem como objetivo armazenar, preservar, divulgar e dar acesso à produção intelectual do ISCTE-IUL (publicações científicas) em formato digital estando, desta forma, especificamente articulado com o Ciência-Iul.

O Sistema de Gestão Documental implementado recentemente no ISCTE-IUL veio dar resposta à necessidade sentida pela Instituição de otimizar a gestão e circulação de informação, num formato eletrónico, dentro da Instituição.

O ISCTE-IUL desenvolveu recentemente um Sistema de Business Intelligence (BI) baseado num modelo analítico que integra informação proveniente dos diversos sistemas transacionais existentes no ISCTE-IUL: Fénix, I-meritus, e E-learning (Black Board), SAP e KOHA (catálogo da biblioteca). Este dispositivo tem como

principal objetivo medir e agregar vários indicadores, usando técnicas de Balanced Scorecard e Key Performance Indicator (KPI).

Toda a informação proveniente dos diferentes sistemas de informação e gestão é usada ao nível dos órgãos de governo e coordenação para a tomada de decisão e emissão de pareceres, bem como na atuação para a melhoria no âmbito da garantia da qualidade do ensino e aprendizagem, da investigação, da gestão de recursos humanos e materiais e da qualidade dos serviços do ISCTE-IUL, gestão esta que é facilitada pela existência de uma plataforma que permite a monitorização semestral e anual dos PAA e, consequentemente, do Plano Estratégico da Instituição.

Na figura 3.3.1.1 é apresentado o Sistema Integrado de Informação e gestão do ISCTE-IUL.

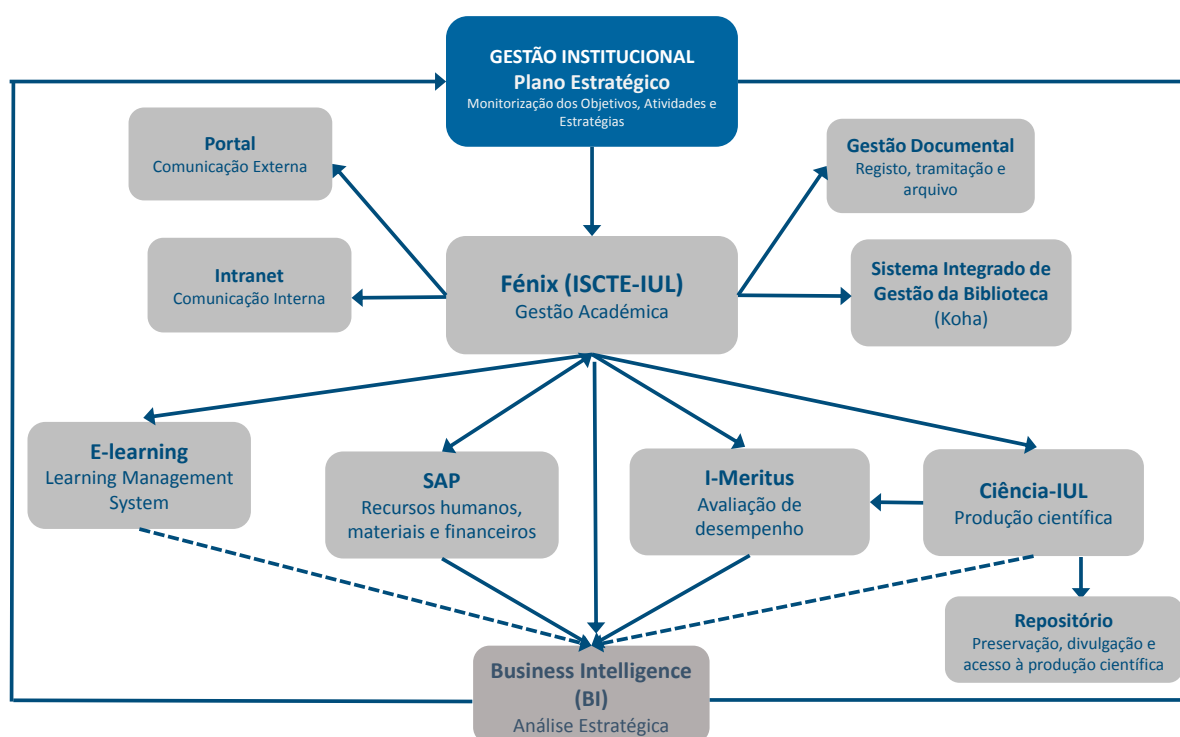


Figura 3.3.1.1 - Sistema integrado de informação e gestão (SIIG)

3.3.2. Gestão e divulgação de informação

A transparência e a disponibilização da informação à comunidade ISCTE-IUL, recolhida nos diferentes sistemas de informação existentes, constituem um elemento fundamental do SIGQ-IUL no sentido em que permitem melhorar a eficácia dos processos de tomada de decisão numa perspetiva de melhoria contínua.

Neste sentido, é necessário que a informação, atualizada, abrangente e relevante, seja disponibilizada à comunidade de forma sistemática e estruturada, promovendo a responsabilização dos diversos interlocutores e um ambiente de transparência académica, favorável ao reforço do envolvimento e participação dos parceiros internos e externos.

O dispositivo organizacional do ISCTE-IUL prevê assim o suporte por parte do sistema informático no que diz respeito aos seguintes aspetos: recolha de dados, que deve ser o mais “amigável” possível para os diferentes intervenientes de modo a permitir uma gestão eficiente do seu tempo e assegurar a fiabilidade da informação; tratamento dos dados; disponibilização e facilidade de acesso aos relatórios; e outros *outputs*, pertinentes para a avaliação e análise da qualidade nas diversas vertentes consubstanciadas no Plano Anual de Atividades.

A avaliação do ensino e aprendizagem, constitui, por diversos fatores, a vertente mais complexa do sistema interno de garantia da qualidade e, por isso, o sistema prevê o suporte informático adequado para o registo e recolha de informação no que diz respeito a:

- Dados respeitantes à organização e planeamento de cada unidade curricular, bem como os resultados atingidos na UC, que fazem parte do RUC, obrigatoriamente disponível no sistema de informação;
- Opiniões dos estudantes e dos docentes sobre o funcionamento do ensino (recolhidas através dos diferentes inquéritos);
- Dados necessários para a realização de avaliações externas, nomeadamente relatórios e recomendações de comissões de acompanhamento dos cursos, ou de entidades certificadoras nacionais ou internacionais.

O tratamento, análise e sistematização da informação é globalmente coordenado pelo GEAPQ, com o apoio técnico dos SIIC e do GDSI, bem como o apoio dos serviços diretamente relacionados com os dados em causa. O GEAPQ gere e disponibiliza um painel de indicadores de evolução institucional, com valores reportados pelo menos aos três anos mais recentes, com o objetivo de manter atualizados os indicadores de suporte ao planeamento estratégico que evidencie as tendências de desenvolvimento do ISCTE-IUL.

De acordo com as práticas já instituídas, toda a informação relevante é difundida no interior da comunidade académica, assente em princípios de transparência e visando o seu efeito pedagógico sobre o esforço de auto-regulação e de melhoria contínua, bem como a promoção da cultura de autorresponsabilização e de maior empenho e participação de todos na concretização do PAA.

No que diz respeito à informação pública sobre projetos e atividades, o ISCTE-IUL tem já uma tradição de publicação anual do relatório de atividades que inclui o grau de prossecução dos objetivos e metas traçados no plano.

Neste sentido o ISCTE-IUL possui diversos meios de divulgação que disponibilizam informação de interesse para o público-alvo específico a que se destinam.

O portal do ISCTE-IUL na internet destina-se ao público em geral e apresenta informação sobre a instituição e a sua atividade constituindo um dos principais meios de divulgação da oferta formativa da Instituição (comunicação externa). De acordo com os padrões europeus para a garantia da qualidade no ensino, é importante a publicação regular de informação atualizada, imparcial e objetiva, tanto quantitativa como qualitativa, sobre os programas e graus de ensino oferecidos, nomeadamente:

- Candidaturas e critérios de seriação;
- Objetivos do Curso;
- Planos de Estudo;
- Corpo Docente;
- Calendarização, regime horário e propinas;

- Dissertação/trabalho de projeto; Estágios e Tese;
- Saídas Profissionais;
- Avaliação e registo do curso.

Em conformidade com esses padrões, o ISCTE-IUL mantém na sua página na Internet toda esta informação devidamente atualizada.

Ao nível da comunicação interna, o ISCTE-IUL dispõe da intranet (MyIscte) que entre várias funções, divulga e comunica as decisões tomadas ao nível dos órgãos de governo e gestão. O MyISCTE disponibiliza também ferramentas necessárias ao desempenho funcional dos vários tipos de colaboradores do ISCTE-IUL: docentes, investigadores e funcionários.

O Repositório Institucional do ISCTE-IUL permite também divulgar e dar acesso à produção intelectual do ISCTE-IUL em formato digital estando, desta forma, especificamente articulado com o Ciência-Iul.

O Fénix, para além da sua função de gestão académica, constitui também um meio de divulgação de toda a informação de índole académica para os atuais estudantes.

No que diz respeito à produção científica, o ISCTE-IUL disponibiliza também através do Ciência-IUL (com acesso público) um módulo de estatísticas com os resultados dos diversos outputs publicados pelas unidades de investigação, bem como o perfil, automaticamente atualizado, de cada docente/investigador.

3.4. Monitorização, avaliação e melhoria contínua do SIGQ-IUL (Revisão do SIGQ)

O SIGQ-IUL tem diversos dispositivos de avaliação e melhoria contínua com base na análise sistemática dos diversos relatórios produzidos já referidos anteriormente, e das sugestões dos responsáveis dos cursos, das comissões pedagógicas, dos diretores de escola e demais intervenientes e interessados.

A análise do cumprimento dos procedimentos relativos ao ensino tem permitido melhorar substancialmente os tempos de registo e o rigor da informação sobre a atividade letiva (sumários, planeamento, classificações, relatórios). O dispositivo instituído tem também permitido a revisão sistemática e o aperfeiçoamento dos diversos regulamentos sobre o ensino e a investigação, bem como sobre a gestão financeira e o funcionamento geral.

O facto de todos os cursos do ISCTE-IUL terem sido sujeitos ao processo de acreditação pela A3ES, a qual exigiu a mobilização de praticamente todos os docentes, estudantes e funcionários, também permitiu identificar diversos aspetos que requeriam medidas de melhoria, as quais entretanto foram implementadas, além de ter contribuído para uma maior interiorização por parte da comunidade ISCTE-IUL da relevância e utilidade da garantia da qualidade no ensino universitário.

O ISCTE-IUL candidatou-se à certificação do seu SIGQ-IUL junto da A3ES. A obtenção desta certificação permite às IES beneficiarem de um maior grau de autonomia nos processos de avaliação/acreditação dos diversos ciclos de estudos. A A3ES aceitou a candidatura e o processo decorreu ao longo de 2014.

Em fevereiro de 2015, o Conselho de Administração da A3ES comunicou ao ISCTE-IUL a sua decisão de acreditar o SIGQ-IUL pelo período máximo previsto de seis anos, sem qualquer restrição. Esta experiência aumentou o esforço de revisão sistemática dos procedimentos e da sua melhoria, incluindo a primeira revisão do MQ efetuada em 2013, e a revisão de diversos regulamentos que tem vindo a ser realizada.

Além disso, dado que a garantia da qualidade é assumida como um aspeto estratégico nos próprios estatutos, o ISCTE-IUL promoveu por sua iniciativa a avaliação institucional externa por parte da European University Association (EUA), em 2012/2013, o que exigiu uma reflexão alargada e generalizada à comunidade ISCTE-IUL acerca das diversas áreas cobertas pelo Institutional Evaluation Programme, incluindo a identificação de aspetos de melhoria a implementar, os quais ou já foram concretizados ou foram incorporados no Plano Estratégico 2014-2017. O relatório da EUA está disponível no site do ISCTE-IUL. Em 2016 será realizada a avaliação de *follow up* pela EUA.

Ainda no quadro desta estratégia, o ISCTE-IUL tem vindo a promover a acreditação de grande parte dos cursos a agências internacionais, como é o caso da AACSB, da EQUIS e da AMBA para os cursos da área de gestão, e EUR-ACE para os de engenharia. Os padrões de qualidade requeridos por essas agências têm vindo a ser implementados e evidenciados pelo ISCTE-IUL, o que em muito tem contribuído para o desenvolvimento e melhoria do SIGQ-IUL. No caso da EUR-ACE, em 2015 foram certificados 2 licenciaturas de engenharia, pelo período máximo previsto de seis anos. Por sua vez, os cursos de gestão concretizaram já os exigentes *standards* internacionais e serão em breve avaliados pelos peritos da AACSB. Este processo é particularmente importante, entre outros aspetos, pela relevância que atribui aos *learning goals* e pela aprendizagem institucional decorrente da sua implementação, a qual será alargada mesmo aos cursos em que aquela acreditação não é requerida. No domínio das políticas públicas, o ISCTE-IUL é já membro da International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA) que tem vindo a implementar um sistema de acreditação internacional. Oportunamente, o ISCTE-IUL candidatará a essa acreditação os cursos neste domínio.

Desde 2009, o ISCTE-IUL tem obtido todos os anos a Certificação pela APCER no âmbito da Norma ISO 9001. No âmbito deste processo, o ISCTE-IUL realiza anualmente duas auditorias, uma interna, e outra externa. Estas auditorias permitem identificar eventuais não conformidades e constituem oportunidades para acionar melhorias e definir outros procedimentos.

Nos últimos 3 anos, o ISCTE-IUL tem tido ainda outras auditorias externas especializadas, de entidades oficiais como o Tribunal de Contas, a Inspeção Geral do Ensino Superior e o Ministério das Finanças, cujos relatórios têm confirmado, de um modo geral, a eficiência e o cumprimento dos procedimentos, e assinalado alguns aspetos muito específicos que requerem melhorias, as quais têm sido sistematicamente concretizadas.

Em suma, o processo interno de acompanhamento, avaliação e melhoria do sistema de garantia da qualidade é dinamizado pela CGQ. Anualmente, o GEAPQ realiza o Relatório de Revisão do SIGQ-IUL, que tem como objetivo avaliar e rever o seu desempenho, tendo por base os resultados de todas as auditorias realizadas no ISCTE-IUL e o *feedback* dos diversos membros da comunidade. Neste relatório são ainda apresentadas ações de melhoria consideradas necessárias para manter o sistema adequado e eficaz. Compete à CGQ analisar e deliberar sobre as conclusões deste relatório. As propostas de melhoria concretizáveis a curto prazo são submetidas ao Reitor ou ao Conselho de Gestão. As propostas de melhoria apresentadas pela CGQ que têm alcance mais geral são eventualmente integradas no PAA do ano seguinte a submeter ao Conselho Geral.

REFERÊNCIAS

- Amaral, A., et al. (2011). Survey of Internal Quality Assurance Systems - The Portuguese Case. IBAR Project. Brussels.
- ENQA (2014). The concept of excellence in higher education, European Association for Quality Assurance in Higher Education AISBL 2014.
- ENQA (2015). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Revised ESG approved by the Ministerial Conference in Yerevan, on 14-15 May 2015: European Association for Quality Assurance in Higher Education.
- EQUIS (2015). EFMD Quality Improvement System. Brussels: European Foundation for Management Development.
- EUA (2015). Institutional Evaluation Programme: Follow-up evaluation: Guidelines for institutions and evaluation teams. European University Association.
- EUA (2015). Institutional Evaluation Programme: Guidelines for institutions. European University Association.
- Harvey, L. and Green, D., (1993). 'Defining Quality', *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18, 1, pp. 9–34.
- Santos, Sérgio Machado (2009). *Análise Comparativa dos Processos Europeus para a Avaliação e Certificação de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade (Versão 1.0)*. Lisboa: Documento de Trabalho preparado para a A3ES.
- Santos, Sérgio Machado (2011a). *Análise comparativa dos processos europeus para a avaliação e certificação de sistemas internos de garantia da qualidade*. Coleção/Série A3ES READINGS N° 1; Lisboa: A3ES.
- Santos, Sérgio Machado (2011b). *Processo de Auditoria Institucional: Projeto de Manual*. Lisboa: Conselho Consultivo da A3ES.
- Santos, Sérgio Machado (2011). *Cultura de Qualidade nas Instituições de Ensino Superior: Política de Garantia da Qualidade - Os Primeiros Passos*. Lisboa: Escola de Superior de Educação. Instituto Politécnico de Lisboa.
- Santos, Sérgio Machado (2011d). *Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Agências de Avaliação e Acreditação*. Coleção/Série A3ES READINGS N° 2; Lisboa: A3ES.
- Universidade do Minho (2012). *Manual da Qualidade, Versão 1.1/2012, Maio 2012, Braga*.
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. Glossário da A3ES
Disponível em [www:http://www.a3es.pt/ptz](http://www.a3es.pt/ptz).