



SISTEMA INTEGRADO  
DE GESTÃO  
DA QUALIDADE  
ISCTE



# Manual da Qualidade

VERSÃO 5.0

**iscte** INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

## **FICHA TÉCNICA**

### **Título**

Manual da Qualidade

### **Edição 5.0**

### **Elaboração**

Gabinete de Estudos, Qualidade e Sustentabilidade

### **Apreciação**

Reunião da Comissão da Gestão da Qualidade e Sustentabilidade em 24 de fevereiro de 2025

### **Aprovação**

Reunião da Reitoria em 28 de abril 2025

# ÍNDICE

<b>APRESENTAÇÃO</b>	4
<b>GLOSSÁRIO</b>	7
<b>SIGLAS E ACRÓNIMOS</b>	8
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	10
<b>2. CONTEXTO INSTITUCIONAL</b>	12
2.1. Missão, Visão e Valores	14
2.2. Projeto Educativo, Científico e Cultural	15
2.3. Política e Estratégia para a Qualidade	16
2.4. Política para a Sustentabilidade	17
<b>3. SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA QUALIDADE</b>	18
3.1. Enquadramento e Âmbito	20
3.2. Partes Interessadas Relevantes	21
3.3. Estrutura Organizativa e Responsabilidades	23
3.4. Abordagem por Processos	24
<b>4. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE SUPORTE</b>	38
<b>5. DIVULGAÇÃO DA INFORMAÇÃO</b>	40
<b>6. META-AVALIAÇÃO</b>	42
<b>ANEXOS</b>	44
<b>REFERÊNCIAS</b>	61

# Apresentação

O compromisso do Iscte com a qualidade e excelência das áreas de missão faz parte da sua história de mais de 50 anos. A institucionalização de referenciais de qualidade para as instituições de ensino superior tem sido desenvolvida desde o início do século XXI no âmbito de sistemas de gestão da qualidade.

O Sistema Integrado de Gestão da Qualidade (SIGQ) do Iscte considera as áreas de missão (ensino, investigação, transferência de conhecimento, internacionalização) e tem sido desenvolvido em resposta às normas de certificação internacional (ISO), às exigências da agência de acreditação de cursos do ensino superior em Portugal (A3ES) e à integração de novas dimensões de gestão das instituições, como é o caso da sustentabilidade.

O SIGQ é integrador, flexível e está em permanente mudança. É integrador porque considera as partes interessadas que, dentro e fora da instituição, permitem a melhoria contínua das atividades desenvolvidas no âmbito das áreas de missão da instituição. É flexível porque acomoda elementos e atores que, podendo não estar inicialmente previstos, contribuem para a qualidade das atividades das áreas de missão. A sua evolução resulta da sua natureza integradora, flexível e da necessidade de acompanhar as novas preocupações e desafios que o mundo apresenta ao ensino superior. A versão revista do Manual de Qualidade que aqui se apresenta decorre das obrigações de revisão bianual e acompanha o crescimento e a inovação da instituição prosseguindo os padrões de excelência que, desde sempre, têm pautado a sua atividade.

**Maria de Fátima Ferreira**

Vice-Reitora para o Ensino e Acreditações





# 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, um serviço, um programa, ou uma entidade cumpre determinados padrões. (Fonte: Glossário A3ES).

## DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades, garantindo o equilíbrio entre o crescimento económico, o cuidado com o ambiente e o bem-estar social. (Relatório Brundtland, 1987)

## 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

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: ISO9000, 2015)

## PROCESSO

Conjunto de atividades interrelacionadas e interatuantes que transformam entradas em saídas. (Fonte: ISO9000, 2015)

## PRODUTO

Resultado de um conjunto de atividades interrelacionadas e interatuantes que transformam entradas em saídas. (Fonte: ISO9000, 2015)

## QUALIDADE (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)

## RISCO

Efeito de incerteza. O risco é inerente a todos os aspetos de um sistema de gestão da qualidade. Existem riscos em todos os sistemas, processos e funções. O pensamento baseado no risco assegura que estes riscos são identificados, considera dos e controlados ao longo do design e uso do sistema de gestão da qualidade. (Fonte: ISO 9000, 2015)

## 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)

# SIGLAS E ACRÓNIMOS

<b>A3ES</b>	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior	<b>EUA</b>	European University Association
<b>AACSB</b>	Association to Advance Collegiate Schools of Business	<b>EUR-ACE</b>	European Quality Label for Engineering e Acumulação de Créditos
<b>AEISCTE</b>	Associação de Estudantes do Iscte	<b>FCT</b>	Fundação para a Ciência e a Tecnologia
<b>AMBA</b>	Association of MBAs	<b>FUC</b>	Ficha de Unidade Curricular
<b>AUDAX-Iscte</b>	Centro de Empreendedorismo e Inovação do iscte	<b>GR</b>	Gabinete da Reitor/a
<b>BRU-Iscte</b>	Business Research Unit	<b>GAI</b>	Gabinete de Apoio à Investigação
<b>CAC</b>	Comissão de Análise Curricular	<b>GC</b>	Gabinete de Comunicação
<b>CAE</b>	Comissão de Avaliação Externa	<b>GEQS</b>	Gabinete de Estudos, Qualidade e Sustentabilidade
<b>CC</b>	Conselho Científico	<b>GJ</b>	Gabinete Jurídico
<b>CEI-Iscte</b>	Centro de Estudos Internacionais do Iscte	<b>I&amp;D</b>	Investigação e Desenvolvimento
<b>CGQS</b>	Comissão de Gestão da Qualidade e Sustentabilidade	<b>IASIA</b>	International Association of Schools and Institutes of Administration
<b>CIES-Iscte</b>	Centro de Investigação e Estudos de Sociologia	<b>IBS</b>	Escola de Gestão (Iscte Business School)
<b>CIS-Iscte</b>	Centro de Investigação e de Intervenção Social	<b>ICAPA</b>	International Commission on Accreditation of Public Administration Education and Training Programs
<b>CNA</b>	Concurso Nacional de Acesso	<b>IEE</b>	Iscte – Executive Education
<b>ConCQS</b>	Conselho Consultivo da Qualidade e Sustentabilidade	<b>IES</b>	Instituições de Ensino Superior
<b>CP</b>	Conselho Pedagógico	<b>IPPS</b>	Instituto para as Políticas Públicas e Sociais
<b>CRIA</b>	Centro em Rede de Investigação em Antropologia	<b>IPQ</b>	Instituto Português da Qualidade
<b>DGES</b>	Direção-Geral do Ensino Superior	<b>Iscte</b>	Iscte – Instituto Universitário de Lisboa
<b>DINÂMIA/CET-Iscte</b>	Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e o Território	<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>EAPAA</b>	European Association for Public Administration Accreditation	<b>ISTA</b>	Escola de Tecnologias e Arquitetura (Iscte School of Technology and Architecture)
<b>ECSH</b>	Escola de Ciências Sociais e Humanas do Iscte	<b>ISTAR</b>	Information Sciences, Technologies and Architecture Research Center
<b>ECTS</b>	Sistema Europeu de Transferência European Quality Assurance Register for Higher Education	<b>IT</b>	Delegação do Iscte do Instituto de Telecomunicações
<b>EFQM</b>	European Foundation for Quality Management	<b>LCT</b>	Laboratório de Competências Transversais
<b>ENQA</b>	European Association for Quality Assurance in Higher Education	<b>LIA</b>	Laboratório de Inovação na Academia
<b>EQUIS</b>	European Quality Improvement System	<b>MQ</b>	Manual da Qualidade
<b>Iscte-Sintra</b>	Escola de Tecnologias Aplicadas	<b>NEE</b>	Necessidades Educativas Específicas
<b>ESG</b>	European Standards and Guidelines	<b>ODS</b>	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
<b>ESPP</b>	Escola de Sociologia e Políticas Públicas do Iscte		



<b>PDCA</b>	Plan, Do, Check, Act	<b>SIGQ Iscte</b>	Sistema Integrado de Gestão da Qualidade do Iscte
<b>PEA</b>	Plano Estratégico de Ação	<b>SIIC</b>	Serviços de Infraestruturas Informáticas e de Comunicações
<b>PI</b>	Partes Interessadas	<b>SGRH</b>	Serviços de Gestão de Recursos Humanos
<b>PIAO</b>	Plano Integrado de Atividades e Orçamento	<b>SRI</b>	Serviços de Relações Internacionais
<b>PPR</b>	Plano de Prevenção de Riscos	<b>SRPF</b>	Serviços de Recursos Patrimoniais e Financeiros
<b>PQ</b>	Procedimento da Qualidade	<b>UAI</b>	Unidade de Apoio Informático
<b>RAC</b>	Relatório de Autoavaliação de Curso	<b>UAIE</b>	Unidade de Acesso Integração de Estudantes
<b>RIAG</b>	Relatório Integrado de Atividades e de Gestão	<b>UATA</b>	Unidade de Apoio Técnico e Administrativo
<b>RJAES</b>	Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior	<b>UC</b>	Unidade de Compras
<b>RJIES</b>	Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior	<b>UGE</b>	Unidade de Gestão de Espaços
<b>SAS</b>	Serviços de Ação Social	<b>URH</b>	Unidade de Recursos Humanos
<b>SGA</b>	Sistema de Gestão Ambiental	<b>UER</b>	Unidade de Edifícios e Recursos
<b>SGCA</b>	Serviços de Gestão Curricular e Acreditações	<b>UF</b>	Unidade Financeira
<b>SGE</b>	Serviços de Gestão de Ensino	<b>UI</b>	Unidades de Investigação
<b>SGSI</b>	Serviços de Gestão de Sistemas de Informação	<b>UIF</b>	Unidade de Informação e Formação
<b>SIADAP</b>	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública	<b>UDGP</b>	Unidade de Desenho e Gestão de Projetos
<b>SID</b>	Serviços de Informação e Documentação	<b>UD</b>	Unidade de Desenvolvimento
<b>SIE</b>	Serviços de Instalações e Equipamentos	<b>UO</b>	Unidade Orgânica
		<b>URS</b>	Unidade de Redes e Segurança
		<b>USI</b>	Unidade de Sistemas e Integrações

# 1. Introdução

O Manual da Qualidade (MQ) constitui a base de referência do Sistema Integrado de Gestão da Qualidade implementado no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, doravante designado SIGQ Iscte ou Sistema. A presente versão do MQ resulta de um processo de aprendizagem e consolidação para o qual contribuíram diferentes exercícios de avaliação interna e externa, de âmbito nacional e internacional.

Neste documento, identificam-se a missão, visão e valores do Iscte, a sua estrutura de funcionamento e organização e a política estratégica para a qualidade e sustentabilidade, bem como o contexto em que o Iscte atua e as principais partes interessadas. Apresenta, ainda, o âmbito de atuação do SIGQ Iscte, o dispositivo organizacional, responsabilidades, o modelo de gestão dos processos em que assenta, bem como os referenciais, requisitos e princípios que norteiam a sua implementação e monitorização.

Sem perder de vista a centralidade dos princípios e fundamentos da qualidade assentes numa abordagem por processos, importa simplificar o Sistema (estruturas e procedimentos) e reforçá-lo como uma ferramenta eficaz de gestão. O SIGQ Iscte centra-se no desempenho dos processos, na revisão e criação de mecanismos que permitam identificar indicadores operacionais e de desempenho, bem como trabalhar de forma mais eficiente a informação e os dados gerados pelo Sistema

para apoiar a tomada decisão. O suporte dos sistemas de informação no âmbito do SIGQ Iscte permite aceder, de forma simples e em tempo útil, a informação objetiva que potencia o desempenho e melhoria contínua do Iscte. Ainda antes do conceito “Qualidade 4.0” ter sido instituído, a abordagem da qualidade no Iscte teve por base esta abordagem, fator determinante para o sucesso da implementação do SIGQ Iscte e que continua a ser essencial para o sucesso e melhoria.

O MQ é o documento estruturante do SIGQ Iscte. A revisão regular do MQ é bienal, podendo, contudo, realizar-se sempre que seja necessário. As propostas de revisão do MQ podem ser efetuadas por qualquer parte interessada, sendo dirigidas à equipa da qualidade e sustentabilidade que analisa e implementa eventuais alterações. A atual revisão do MQ resulta dos seguintes fatores: atualizações da orgânica do Iscte; adaptação ao Plano Estratégico 2022-2025 (PE); revisão do âmbito; atualização do modelo organizativo do SIGQ Iscte; e revisão do mapa de processos (Anexo 1). Pretende-se um Sistema menos documental e mais dinâmico, menos prescritivo e mais participativo (a responsabilidade e a autonomia são apropriadas pelos responsáveis estratégicos e de área do Iscte). Esta revisão está também alinhada com os referenciais do Sistema Europeu de Garantia de Qualidade e Reconhecimento.

**2.**

# **Contexto Institucional**



O Iscte – Instituto Universitário de Lisboa (doravante Iscte) foi fundado em 1972, no quadro de uma reforma das universidades públicas. Em 2009, foi instituído como uma instituição universitária de estatuto fundacional que enquadra a sua ação no Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, nas regras de atribuição de graus e diplomas e no Estatuto de Carreira Docente. Em 2010, foi implementada uma nova estrutura organizacional que resultou na composição de unidades orgânicas descentralizadas (UO): Escolas, Departamentos e Unidades de Investigação (UI).

No contexto atual, é de salientar a expansão do Iscte. Em novembro de 2023, foi inaugurado o Edifício 4 do Campus Iscte, o Iscte Conhecimento e Inovação, um complexo destinado ao acolhimento do Centro de Valorização e Transferência de Tecnologias (CVTT). Esta infraestrutura de investigação e transferência de conhecimento – criada em 2019 – passou a reunir as unidades de investigação, laboratórios e observatórios.

As áreas de ensino e investigação do Iscte estão organizadas em cinco escolas: Escola de Ciências Sociais e Humanas; Escola de Sociologia e Políticas Públicas; Escola de Gestão; Escola de Tecnologias e Arquitetura e a mais recente Escola de Tecnologias Digitais Aplicadas (*campus* Sintra).

A nova Escola, Iscte-Sintra – Tecnologias Digitais Aplicadas, tem como propósito ser a primeira

escola universitária de referência no domínio das Tecnologias Digitais em Portugal. Os primeiros oito cursos de licenciatura começaram a ser lecionados no ano letivo 2022-2023, combinando áreas disciplinares de tecnologias digitais com áreas disciplinares das ciências sociais e humanidades.

A organização interna do Iscte segue um modelo de estrutura hierarquizada que compreende o Gabinete do/a Reitor/a e os Serviços Centrais. As estruturas orgânicas centralizadas de apoio técnico e administrativo do Iscte são coordenadas pela Administradora, sob direção do Conselho de Gestão e do/a Reitor/a. Estas estruturas estão organizadas em serviços (unidades e/ou núcleos) e gabinetes. Os Serviços de Ação Social (SAS) são objeto de regulamento orgânico próprio.

Segundo os Estatutos, são órgãos universitários do Iscte:

- › Órgãos de Governo: Conselho Geral, Reitor/a e Conselho de Gestão;
- › Órgãos Consultivos: Senado, Conselho de Ética;
- › Órgãos de Coordenação Central das atividades científicas e pedagógicas, respetivamente: Conselho Científico e Conselho Pedagógico;
- › Provedor/a do Estudante.
- › Informação detalhada sobre a estrutura orgânica e órgãos do Iscte pode ser consultada no site do Iscte [7](#).

## 2.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão encontra-se definida nos Estatutos da Fundação Iscte (artigo 2.º do anexo do Decreto-Lei n.º 95/2009, publicado na série I do Diário da República n.º 81 de 2009). ↗

A missão definida nos Estatutos é a de uma instituição universitária, alicerçada nas três componentes: do ensino e da formação avançada; da investigação e produção de conhecimento; da inovação e transferência de conhecimentos e competências para a sociedade e a economia. Desta definição da missão do Iscte decorrem as linhas de desenvolvimento fixadas nos documentos estratégicos, nomeadamente nos planos estratégicos e de ação quadrienais (PE). Estes documentos apresentam a forma de concretização da missão e dos valores (figura 2.1) e fixam os compromissos renovados e adequados a cada conjuntura.

A visão do Iscte, refletida nos seus PE, tem como propósito elevar a instituição a um patamar superior de qualidade e relevância e foca-se em dois principais objetivos: primeiro, valorizar a posição do Iscte no sistema de ensino universitário português, através do reforço e ampliação das atividades

de investigação e das ofertas formativas de 2.º e 3.º ciclo; segundo, promover continuamente a interdisciplinaridade e a colaboração com outras instituições de ensino superior, tanto a nível nacional como internacional.

Os Estatutos do Iscte definem os princípios constitucionais que, de forma geral, orientam a sua atividade, organização e gestão ↗ como instituição pública, democrática e com liberdade académica. O Iscte gere as suas atividades com respeito pelos princípios da transparência e da prestação pública de contas. Além disso, ao assumir a responsabilidade de promover o desenvolvimento social e económico, o Iscte posiciona-se como agente de mudança na sociedade, parcerias sólidas com a administração pública, o tecido empresarial e a comunidade em geral.

O Iscte cumpre, assim, plenamente a sua missão de ensino, conhecimento e inovação, com interdisciplinaridade, trabalho colaborativo, abertura ao contexto territorial, gerando oportunidades para docentes, investigadores e estudantes, com eficiência, sustentabilidade e inclusão.

**FIGURA 2.1.** Missão e princípios do Iscte



## 2.2. PROJETO EDUCATIVO, CIENTÍFICO E CULTURAL

O Iscte apresenta um PE de quatro em quatro anos, no qual se encontram definidas as orientações e linhas estratégicas que servem de base ao SIGQ Iscte. Os PE estão publicados no site institucional [71](#). As grandes linhas de desenvolvimento do Iscte são definidas tendo em conta as condicionantes externas, decorrentes da evolução previsível do contexto socioeconómico, bem como as prioridades estratégicas e dos recursos.

O projeto educativo, científico e cultural do Iscte está intrinsecamente ligado ao respeito pela integridade académica, assegurando que o ensino, a investigação e a valorização da diversidade cultural sejam conduzidos de forma ética e transparente (Anexo 2).

O cumprimento da missão do Iscte é suportado pela existência de um projeto educativo, científico e cultural, de intervenção, diferenciado, e orientado pela qualidade e sustentabilidade. No que diz respeito ao projeto educativo, o Iscte oferece formação ao mais alto nível, através de uma oferta educativa diversificada e em permanente atualização, que compreende a formação graduada e pós-graduada – licenciatura, mestrado, doutoramento e pós-doutoramento, bem como formação não conferente de grau – cursos de pós-graduação e cursos de especialização e de aprendizagem ao longo da vida. Para o efeito, o Iscte dispõe de mecanismos formais de apoio à revisão e inovação curricular, elemento fundamental para manter a qualidade no ensino.

Em termos de projeto científico, o Iscte tem um papel importante na produção de conhecimento científico e tecnológico, na participação nas agendas e redes nacionais e internacionais para o progresso do conhecimento nas suas grandes áreas de especialização e na aplicação desse conhecimento às instituições, à economia e à sociedade. Uma das estratégias centrais é, precisamente, tornar-se uma universidade de investigação de referência com um desempenho científico internacionalizado e de elevada qualidade, o qual tem vindo a ser monitorizado através da produção de indicadores que medem a qualidade e o impacto da atividade científica da instituição. Este investimento resultou no aumento da projeção

internacional e no posicionamento crescente nos principais rankings universitários mundiais.

O desenvolvimento de novas áreas de conhecimento, em linha com os dispositivos estratégicos existentes a nível nacional – como sejam os polos de competitividade, os clusters, os municípios e as associações empresariais e universitárias – e aproveitando os financiamentos comunitários existentes, tem permitido incrementar a interdisciplinaridade. Contribui igualmente para um maior entrosamento com as organizações, para o aumento do nível de empregabilidade dos diplomados e, desta forma, para o desenvolvimento sustentado do país.

No que se refere à dimensão cultural, o Iscte organiza uma variedade de eventos culturais ao longo do ano, como exposições, conferências, debates, concertos, entre outros. Estes eventos são abertos ao público em geral e têm como objetivo promover a diversidade cultural e estimular a discussão e reflexão sobre questões sociais relevantes.

No vetor da prestação de serviços à comunidade foram sendo criadas múltiplas plataformas de ligações de empresas e organizações, estatais e da sociedade civil, nacionais e estrangeiras. O desenvolvimento de novas áreas de conhecimento a articulação com polos de competitividade, clusters, municípios, associações empresariais e outras Instituições de Ensino Superior (IES), aproveitando os financiamentos comunitários existentes, tem permitido incrementar a interdisciplinaridade, contribuir para um maior entrosamento com as organizações, para o aumento do nível de empregabilidade dos diplomados e, desta forma, para o desenvolvimento sustentado do país. O consórcio estabelecido com o Instituto Nacional de Administração (INA) e o envolvimento no consórcio Digital Innovation Hub AI4PA Inteligência Artificial para a Administração Pública (AP) são exemplos dessa orientação.

Em suma, o plano de desenvolvimento estratégico e o projeto educativo e científico do Iscte estão alinhados com as linhas de orientação definidas nos planos estratégicos da instituição.

## 2.3. POLÍTICA E ESTRATÉGIA PARA A QUALIDADE

A política do Iscte para a qualidade está alicerçada na partilha da missão, visão e objetivos estratégicos da instituição. Neste sentido, o Iscte assume um conjunto de linhas de orientação estratégica, objetivos, ações, objetivos específicos, indicadores e metas elencados nos PE.

O Iscte assume como valor institucional o compromisso permanente com a gestão da qualidade e a melhoria contínua em todas as atividades desenvolvidas na Instituição, tendo como alicerce o pensamento baseado em riscos e em oportunidades, os requisitos aplicáveis das partes interessadas relevantes, bem como os meios materiais e humanos de que dispõe.

Neste sentido, o Iscte assume o compromisso de:

1. Promover uma cultura da qualidade transversal aos vários eixos da missão institucional: ensino e aprendizagem; investigação; transferência de conhecimento para a sociedade; internacionalização.
2. Garantir a qualidade e melhoria contínua do ensino e da oferta formativa, alinhando as competências dos estudantes com as exigências da formação avançada e do mercado de trabalho.
3. Consolidar as atividades de ensino, de investigação e de transferência ou de serviço à comunidade.
4. Fomentar o envolvimento e a participação ativa das partes interessadas relevantes, internas e externas, no funcionamento da instituição, nomeadamente na definição e desenho dos processos e no SIGQ Iscte, de acordo com as regras de funcionamento do dispositivo organizacional do Sistema, da gestão da Instituição e da prestação de contas.
5. Auscultar de forma permanente as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes procurando aumentar a sua satisfação.
6. Assegurar a adequada comunicação e reconhecimento do SIGQ Iscte junto das partes interessadas.
7. Cumprir todos os requisitos legais, regulamentares e normativos aplicáveis, e a adoção do princípio da transparência em todas as atividades desenvolvidas no âmbito do SIGQ Iscte.
8. Sedimentar uma cultura institucional de qualidade e de autorresponsabilização com base na autoavaliação regular, na autorregulação, e no controlo subsequente da implementação de melhorias resultantes da avaliação, envolvendo as diversas partes interessadas relevantes, promovendo uma participação clara e ativa dos estudantes nesse processo.
9. Garantir a atualização e certificação do SIGQ Iscte, de acordo com os padrões fixados a nível nacional e internacional, o que 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.
10. Assegurar que os riscos e oportunidades são identificados, considerados e controlados, aumentando a eficácia do SIGQ Iscte.

A política do Iscte para a qualidade é revista, sempre que necessário, para refletir a evolução do Sistema e as alterações decorrentes de novas formas de organização interna e da atualização das normas e princípios orientadores.



## 2.4. POLÍTICA PARA A SUSTENTABILIDADE

O Iscte promove a sustentabilidade de forma integrada e holística, envolvendo as partes interessadas. A instituição adota práticas éticas e transparentes, priorizando a proteção ambiental e a responsabilidade social, comprometendo-se a cumprir os requisitos legais e outros, e a monitorizar continuamente o seu desempenho numa perspetiva de melhoria contínua.

O Iscte assume o compromisso de:

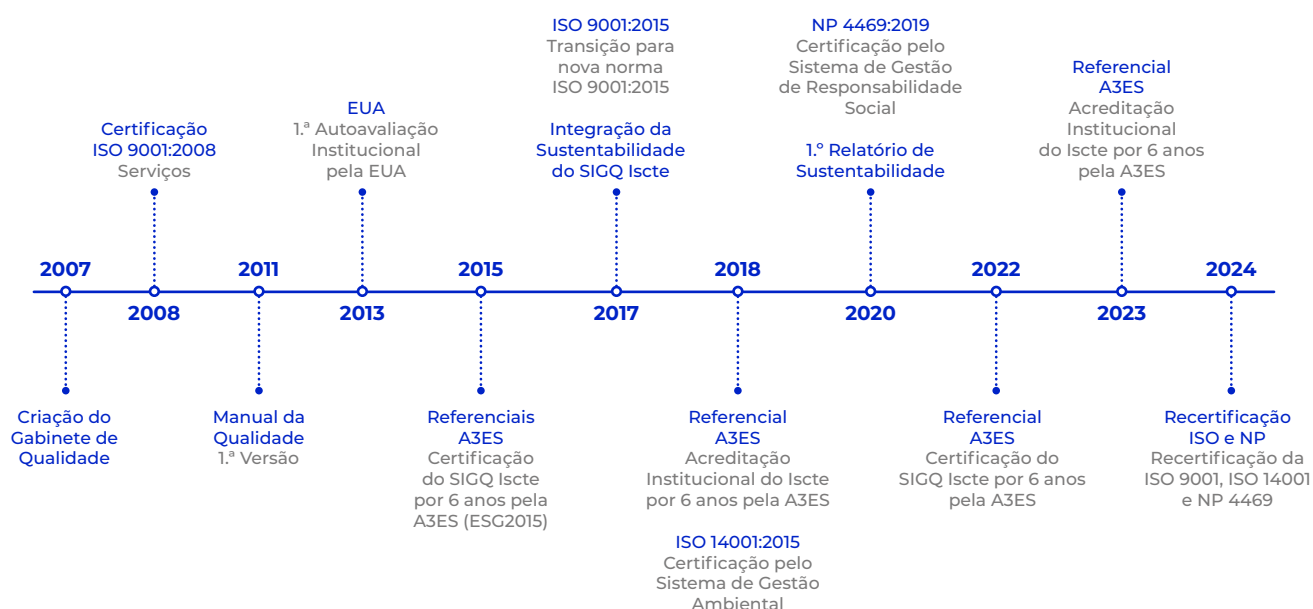
1. Envolver, de forma inclusiva e participativa, a comunidade Iscte e as demais partes interessadas na definição, implementação e avaliação das ações conducentes à melhoria do seu desempenho nas diferentes dimensões da Sustentabilidade.
2. Criar, transmitir e partilhar conhecimento científico relativo à Sustentabilidade nos domínios científicos da instituição, formando profissionais qualificados com competências para compreender as suas responsabilidades e promover oportunidades de melhoria, potenciando um impacto positivo no ambiente, na sociedade e na economia.
3. Assumir a proteção do ambiente e respeitar os princípios de responsabilidade social no planeamento estratégico e nos planos anuais de atividades, assumindo uma conduta ética e transparente no cumprimento da missão institucional na perspetiva local e global.
4. Melhorar o impacto ambiental, ajustando a gestão dos processos de suporte e as operações do campus, para reduzir a utilização de recursos e a produção de resíduos e emissões, prevenindo a poluição e melhorando a qualidade de vida nos *campi* de Lisboa e Sintra.
5. Gerir os aspetos da responsabilidade social e respetivos impactos, empreendendo ações de controlo ou influência.
6. Cumprir e respeitar os requisitos legais aplicáveis, bem como requisitos adicionais que decida subscrever ou implementar, nas diferentes dimensões da Sustentabilidade.
7. Avaliar e melhorar, de forma contínua, o desempenho do Iscte através da monitorização de indicadores mensuráveis e da realização de auditorias regulares.

# **3. Sistema Integrado de Gestão da Qualidade**

A formalização da área da qualidade do Iscte teve início em 2007 com a criação de um gabinete de apoio e a implementação da certificação de qualidade de acordo com a ISO 9001 (figura 3.1). Em 2009, a garantia da qualidade passou a ser assumida ao nível da reitoria com a nomeação de um/a vice-reitor/a para liderar o processo, papel que se mantém até hoje. O SIGQ Iscte sofreu uma grande alteração com a adaptação

e alinhamento aos Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education (ESG2015). Com mais de 10 anos de certificação da qualidade, o sistema abrange todas as vertentes da missão institucional e integra subsistemas semi-autónomos da sustentabilidade através da certificação dos referenciais de ambiente e da responsabilidade social.

**FIGURA 3.1.** Principais marcos de desenvolvimento do SIGQ Iscte



## 3.1. ENQUADRAMENTO E ÂMBITO

O SIGQ Iscte tem como principal objetivo promover a excelência da instituição em todas as áreas de atuação. Engloba um conjunto articulado de processos, documentos, sistemas de informação e outros instrumentos de apoio ao planeamento, execução, monitorização, avaliação, análise e melhoria das atividades desenvolvidas, tendo em vista, designadamente, a satisfação global das diferentes partes interessadas. A função primordial do Sistema é, assim, assegurar a qualidade dos processos em que assenta o funcionamento da instituição, numa perspetiva de melhoria contínua, com uma revisão cíclica dos resultados do Iscte como um todo para aferição do cumprimento da sua missão e objetivos estratégicos.

O âmbito do SIGQ Iscte é abrangente, englobando atividades de ensino e aprendizagem (graduada e pós-graduada), investigação científica, transferência de conhecimento, internacionalização e todos os serviços e unidades orgânicas do Iscte, de acordo com os referenciais definidos no quadro europeu (European Association for Quality Assurance in Higher Education – ENQA) e nacional (Agência de Avaliação e acreditação do Ensino Superior – A3ES)

para a gestão da qualidade e considerando as disposições legais aplicáveis.

O SIGQ Iscte, rege-se ainda, por normas reconhecidas internacionalmente, como a ISO 9001 (gestão da qualidade), a ISO 14001 (gestão ambiental) e a NP 4469 (responsabilidade social). Estas normas abrangem os processos organizacionais de todos os serviços e unidades orgânicas do Iscte, contribuindo para que o Iscte mantenha altos padrões de qualidade, sustentabilidade e responsabilidade social nas suas operações (figura 3.2).

O âmbito físico da certificação ISO 14001 abrange o campus de Lisboa (Edifícios 1, 2, 3 e 4), estando excluído o campus de Sintra. Assim, a certificação aplicada ao Campus de Lisboa são as ISO 9001, ISO 14001 e NP 4469, e ao Campus de Sintra as ISO 9001 e NP 4469.

O Sistema prevê a existência de subsistemas semiautónomos sempre que estes se revelem estratégicos e necessários ao adequado funcionamento da instituição. Atualmente, o SIGQ Iscte é um sistema integrado Qualidade Sustentabilidade.

**FIGURA 3.2.** Padrões e normas de referência do SIGQ Iscte





## 3.2. PARTES INTERESSADAS RELEVANTES

A política da qualidade do Iscte dá a máxima importância à participação de todas as partes interessadas relevantes, internas e externas, no sentido de garantir que todos os processos da Instituição dão resposta às suas necessidades e expectativas.

As partes interessadas relevantes são (i) internas: órgãos de governo, de gestão e de coordenação científica e pedagógica; representantes de estudantes; docentes e investigadores; pessoal técnico; provedor do estudante; comissão de trabalhadores; entidades participadas e (ii) externas: candidatos; diplomados; alumni; empregadores, fornecedores e prestadores de serviços; concessionários e arrendatários; entidades tutelares e reguladoras; comunidade local, parcerias e consórcios. As partes interessadas representam um risco potencial para a sustentabilidade do Iscte se as suas necessidades e expectativas não forem satisfeitas. De forma a garantir o nível desejado de satisfação das partes interessadas relevantes, o Iscte procura identificar, monitorizar e rever, de forma sistemática, a informação acerca destas partes interessadas e dos seus requisitos relevantes (ver figura 3.3.)

A metodologia utilizada para identificação das partes interessadas relevantes passa por momentos de auscultação às diferentes estruturas funcionais e aos empregadores e alumni, nomeadamente, em sede do Conselho Consultivo da Qualidade e Sustentabilidade (ConCQS).

O SIGQ Iscte compreende a intervenção destes múltiplos atores em diversos níveis organizacionais e com diferentes graus de responsabilidade. Neste plano, e dada a complexidade das interações entre todos os intervenientes nos diversos níveis, importa que a gestão da qualidade seja devidamente regulada e estrategicamente orientada e monitorizada.

As formas e a frequência de envolvimento das partes interessadas relevantes são diversas e têm em consideração o nível de análise de cada caso, desde as unidades curriculares, em que se salienta a participação de estudantes e docentes, até à avaliação global, em que se salienta a participação das partes interessadas externas, dos representantes dos estudantes, docentes e pessoal técnico, dos responsáveis dos órgãos e unidades

**FIGURA 3.3.** Esquema dos grupos de partes interessadas internas e externas do SIGQ Iscte.



descentralizadas nos diferentes órgãos consultivos e de gestão da Instituição. Para além do envolvimento direto, o Sistema contempla a auscultação regular das diversas partes interessadas através de inquéritos, os quais já fazem parte das práticas instituídas do Iscte.

Os processos de planeamento estratégico e de gestão da qualidade contam com a ação dos órgãos de governo, dos órgãos de coordenação e dos órgãos consultivos na avaliação dos riscos e oportunidades das atividades e com o envolvimento das partes interessadas relevantes externas através da participação no ConCQS. Ao nível das estruturas e da gestão intermédia, a gestão da qualidade requer uma intervenção consistente e permanente das unidades orgânicas descentralizadas, das unidades de investigação, dos serviços centrais e das entidades participadas.

No caso particular dos estudantes, o seu envolvimento é significativo nos órgãos de governo e consultivos da instituição, nomeadamente no Conselho Geral, no Conselho de Gestão, no Conselho Pedagógico, nas Comissões Pedagógicas de Escolas, Conselhos de Ano e no ConCQS. A Associação de

Estudantes do Iscte (AEISCTE) 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 da Reitor/a e por nomeação pelo Conselho de Curadores.

Para além das intervenções diretas dos estudantes 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.

No caso dos antigos estudantes, a existência de uma unidade específica para a gestão da relação da instituição com este grupo – *Alumni Clube Iscte* – é fundamental para aumentar o seu envolvimento na qualidade do ensino. Têm sido envolvidos em processos de discussão sobre as competências para a empregabilidade, sobre parcerias entre docentes/ investigadores e empresas, assim como sobre necessidades do mercado de trabalho.

### 3.3. ESTRUTURA ORGANIZATIVA E RESPONSABILIDADES

As estruturas que integram o SIGQ Iscte, funcionam na dependência do/a Reitor/a ou em quem este/a venha a delegar competências. O modelo organizacional do SIGQ Iscte (ver figura 3.4) assenta nas unidades de estrutura existentes e é especificamente constituído por:

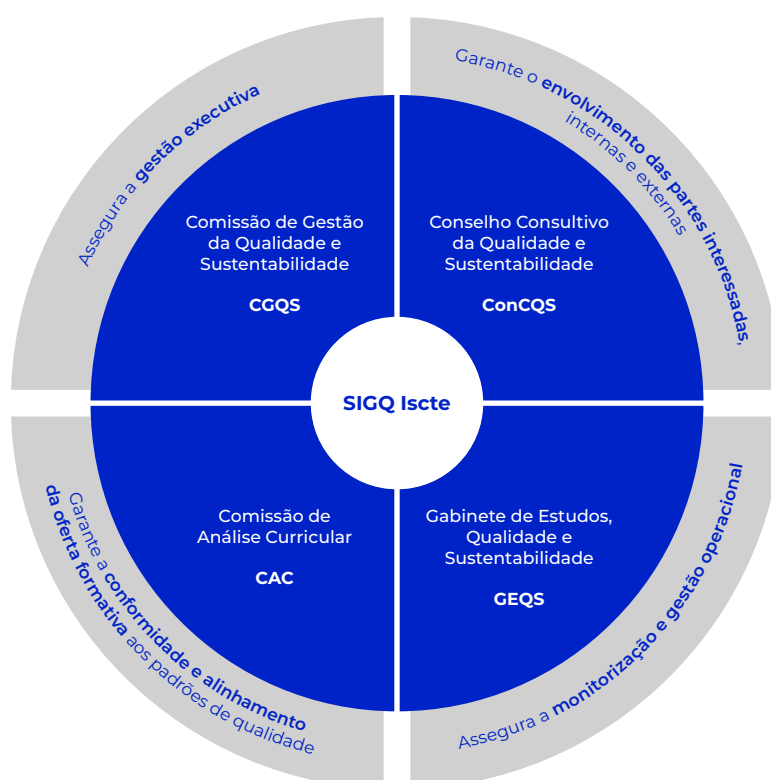
- › Comissão de Gestão da Qualidade e Sustentabilidade (CGQS), que assegura a gestão executiva do SIGQ Iscte;
- › Conselho Consultivo da Qualidade e Sustentabilidade (ConCQS), que garante o envolvimento das partes interessadas, internas e externas, no SIGQ Iscte;
- › Comissão de Análise Curricular (CAC), que garante a conformidade e alinhamento da oferta formativa aos padrões de qualidade, no âmbito do SIGQ Iscte;
- › Gabinete de Estudos, Qualidade e Sustentabilidade (GEQS), que assegura a monitorização e gestão operacional do SIGQ Iscte.

A estrutura organizacional do SIGQ do Iscte, assente nas unidades e funções mencionadas anteriormente, está apresentada no Anexo 3, que inclui a descrição da composição e das responsabilidades de cada unidade.

No que concerne às atividades de coordenação e gestão do SIGQ Iscte, há ainda a considerar as seguintes funções:

- › Vice-Reitor/a para a área;
- › Coordenador/a do Gabinete de Estudos, Qualidade e Sustentabilidade (GEQS);
- › Gestor/a da qualidade;
- › Gestor/a de sustentabilidade;
- › Interlocutores da Qualidade e Sustentabilidade (contempla, um responsável estratégico e um responsável operacional de área, nos domínios da Qualidade e da Sustentabilidade e; um estudante (indicado pelo Conselho Pedagógico).

**FIGURA 3.4.** Estrutura organizativa do SIGQ Iscte



## 3.4. ABORDAGEM POR PROCESSOS

O SIGQ Iscte adota uma abordagem por processos, identificando e gerindo os procedimentos praticados, bem como a sequência e a interação entre estes, promovendo uma maior transparência nas atividades realizadas, uma melhor comunicação e interação entre diferentes unidades/serviços, em alinhamento com os objetivos a atingir.

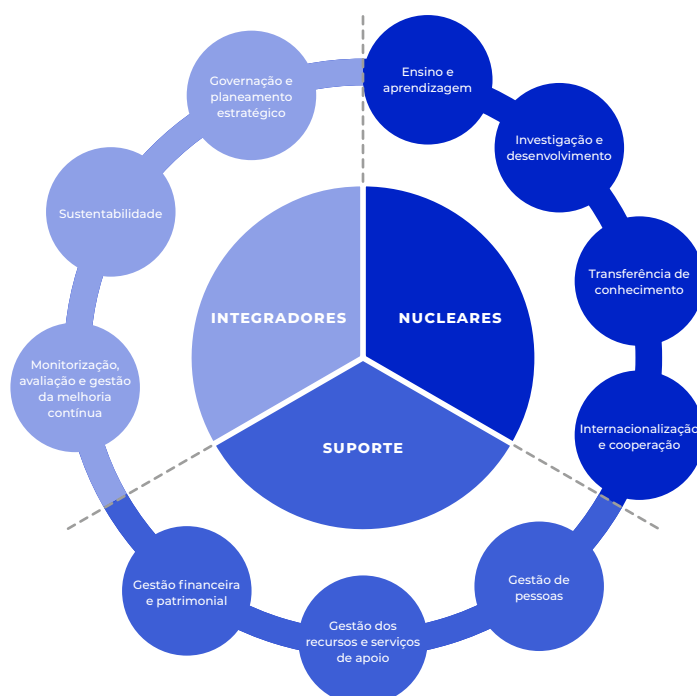
A concretização da política da qualidade do Iscte, com o envolvimento das diversas partes interessadas, baseia-se no ciclo PDCA – Plan, Do, Check, Act, com vista a melhorar a eficácia do SIGQ Iscte e dos respetivos processos organizacionais. Como tal, implica a identificação, definição e gestão de um conjunto de atividades relacionadas, identificando os recursos necessários de modo a permitir um adequado desempenho, bem como metodologias de controlo, medição, monitorização e avaliação do seu desempenho através de um conjunto de métricas e indicadores que visam medir a concretização dos objetivos propostos.

O pensamento baseado em risco está subjacente a todos os processos que integram o SIGQ Iscte, permitindo, por um lado, identificar os fatores suscetíveis de provocar desvios face às metas planeadas ao nível dos objetivos estratégicos e dos objetivos operacionais de cada processo e, por outro lado, aumentar a probabilidade de se atingirem de forma mais eficiente e eficaz os objetivos e alcançar as metas definidas para a Instituição.

O SIGQ Iscte está focalizado nas necessidades das partes interessadas, abrange de forma sistemática todas as atividades relevantes, bem como os recursos utilizados, e incide nos diversos macroprocessos da missão institucional.

A integração dos processos organizacionais na estrutura hierárquico-funcional procura responder às várias solicitações, tais como a gestão de riscos, relatório da sustentabilidade, proteção de dados, etc. O mapa de processos (ver figura 3.5.) apresenta como estão organizados e classificados os processos

**FIGURA 3.5.** Mapa de processos do SIGQ Iscte



do SIGQ Iscte. Os macroprocessos encontram-se estruturados em três tipos: integradores, nucleares e de suporte.

### 3.4.1. MACROPROCESSOS INTEGRADORES

Os macroprocessos integradores definem a estrutura de gestão do Iscte, estabelecendo compromissos e responsabilidades perante a Tutela, o Conselho de Curadores e as partes interessadas. Eles orientam as estratégias e ações internas, tanto nos processos nucleares quanto nos de suporte, através da elaboração e aprovação de documentos como o PE, o Plano Integrado de Atividades e Orçamento (PIAO), e o Relatório Integrado de Atividades e Gestão (RIAG). Esses macroprocessos também incluem a articulação com planos específicos, como o Plano de Ação para a Sustentabilidade, o Plano de Igualdade, Diversidade e Inclusão (PIDI), o Plano de Ação HR Excellence in Research e o Plano de Prevenção de Riscos (PPR). As atividades de planeamento e gestão estratégica, monitorização, avaliação e gestão da melhoria contínua, bem como a sustentabilidade, são partes essenciais desses processos. Devido à sua importância e abrangência, os macroprocessos integradores são fundamentais para o SIGQ Iscte, promovendo a convergência dos valores institucionais em todos os processos e unidades da instituição.

#### 3.4.1.1. GOVERNAÇÃO E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

A garantia da qualidade na gestão estratégica do Iscte constitui uma componente fundamental do SIGQ Iscte. Este processo determina o compromisso e as responsabilidades institucionais perante a Tutela e as partes interessadas relevantes, 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, contribuindo para o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes.

Ao nível institucional, o/a Reitor/a elabora e apresenta ao Conselho Geral, para aprovação, o PE para o quadriénio do seu mandato. Suportado no PE, compete à Reitor/a submeter ao Conselho Geral para aprovação o PIAO onde são definidos os objetivos,

ações e metas a executar no ano seguinte. O PIAO do Iscte integra ainda os contributos dos Planos Anuais de Atividades (operacionais) das diferentes unidades orgânicas descentralizadas e serviços/gabinetes os quais, por sua vez, são elaborados tendo por base as orientações estratégicas propostas no PE e as atividades definidas no PIAO do Iscte. O Iscte faz publicar um RIAG anual sobre as suas atividades nas diferentes vertentes da missão institucional e sobre a gestão financeira segundo as regras oficiais em vigor.

Compete ao GEQS elaborar o RIAG, com base nos contributos dos relatórios das diferentes unidades orgânicas descentralizadas e serviços/gabinetes e outros indicadores de performance institucionais. O Relatório contempla a execução do PIAO com os níveis de realização das diversas linhas de orientação estratégicas relacionadas com as vertentes da missão do Iscte e com os seus objetivos estratégicos. Com base no RIAG, os órgãos de governo do Iscte, em articulação com os seus órgãos consultivos, analisam anualmente o grau de concretização dos objetivos e metas propostos, promovendo uma discussão alargada com a participação de docentes, estudantes, investigadores e pessoal técnico. Compete, ainda, ao Conselho Geral aprovar o RIAG do Iscte e ao Conselho de Curadores a sua homologação.

#### PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS

Reitoria, Conselho Geral, Senado, Conselho de Gestão, e Núcleo de Apoio Técnico e de Secretariado

#### 3.4.1.2. MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO E GESTÃO DA MELHORIA CONTÍNUA

O macroprocesso Monitorização, avaliação e gestão da melhoria contínua integra o conjunto de atividades que promovem a aplicação do ciclo PDCA no Iscte, com o objetivo de fomentar uma cultura de planeamento, monitorização, avaliação, análise e melhoria contínua dos processos da instituição, estimulando a abordagem por processos e a gestão de riscos e oportunidades, de modo a assegurar o cumprimento do estipulado nos normativos internos e externos, na Política da Qualidade e no PE.

O SIGQ Iscte tem diversos dispositivos de avaliação e melhoria contínua com base na análise sistemática

**FIGURA 3.6.** Principais atividades do macroprocesso de monitorização, avaliação e gestão da melhoria



dos diversos relatórios produzidos, dos contributos dos responsáveis dos cursos, das comissões pedagógicas, dos diretores de escola e demais intervenientes e interessados. 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.

Os processos de avaliação interna e externa a que o Iscte se submete periodicamente são, ainda, mecanismos que permitem a monitorização, análise, avaliação e do desempenho dos seus processos. Esses mecanismos podem ser: i) internos – desenvolvidos e aplicados pelo Iscte; ii) externos – desenvolvidos e aplicados por entidades externas que regularmente auditam e avaliam o Iscte.

Internamente, o Iscte:

- Monitoriza objetivos e indicadores estratégicos e operacionais que decorrem dos diferentes planos institucionais (ex. PE; Plano da Sustentabilidade; PIDI; PPR, Plano de Ação HR Excellence in Research, etc.) e das estruturas funcionais.
- Analisa os resultados que decorrem da auscultação às partes interessadas através, nomeadamente da aplicação de inquéritos de satisfação aos novos estudantes; inquéritos de monitorização pedagógica final e intercalar (estudantes e docentes); inquéritos de inserção na vida ativa; inquérito aos empregadores (diplomados e opinião dos empregadores), inquérito ao clima organizacional (pessoal técnico e investigadores), entre outros.
- Analisa os resultados que decorrem da gestão de ocorrências (tais como, elogios,

sugestões, reclamações e denúncias) e das auditorias internas (incluindo auditorias de conformidade legal, auditorias aos prestadores de serviços e auditorias efetuadas no domínio do Regulamento Geral da Proteção de Dados (RGPD).

- Autoavalia o Iscte; as unidades orgânicas descentralizadas (escolas e unidades de investigação); os ciclos de estudo e as unidades curriculares.

Os processos de avaliação externa a que o Iscte se submete periodicamente são, igualmente mecanismos que permitem monitorizar, avaliar e melhorar de forma contínua o SIGQ Iscte. Entre outras, constituem avaliações externas as seguintes:

- Avaliação institucional, incluindo do SIGQ Iscte (ex. A3ES);
- Avaliação das unidades de investigação (ex. FCT);
- Avaliação das escolas (ex. Association for Advance Collegiate Schools of Business – AACSB; International Association of Schools and Institutes of Administration – IASIA);
- Avaliação dos ciclos de estudo (ex. A3ES; European Accredited Engineer -EUR-ACE);
- Auditorias externas especializadas (Tribunal de Contas, Inspeção Geral da Educação e Ciência e o Ministério das Finanças);
- Auditorias externas ISO 9001; ISO14001 e NP4469;
- Rankings internacionais.

#### PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS

Reitoria, Serviços de Gestão Curricular e Acreditações e Gabinete de Estudos, Qualidade e Sustentabilidade.



### 3.4.1.3. SUSTENTABILIDADE

O Iscte reconhece a sua responsabilidade institucional na promoção de ações de sustentabilidade nas dimensões ambiental, social e económica, de forma holística e integrada, considerando todas as suas atividades (ensino, investigação, interação com a sociedade e gestão).

A Sustentabilidade do Iscte tem por objetivo gerir todas as vertentes da sua atividade de modo a criar valor a longo prazo, minimizando os impactos negativos e potenciando os impactos positivos, tanto sociais quanto ambientais, para as suas partes interessadas.

O desenvolvimento do processo integrador da Sustentabilidade do Iscte reflete-se no estabelecimento de um modelo de integração semiautónomo no SIGQ Iscte. Para o concretizar, o Iscte implementou o Sistema de Gestão Ambiental (SGA, ISO 14001) e o Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS, NP 4469), obtendo certificações em 2018 e 2020, respetivamente.

Através da implementação das normas que definem metodologias de trabalho e requisitos foi possível

desenvolver o SGA e SGRS, aplicado de forma cíclica e periódica (ver figura 3.6.).

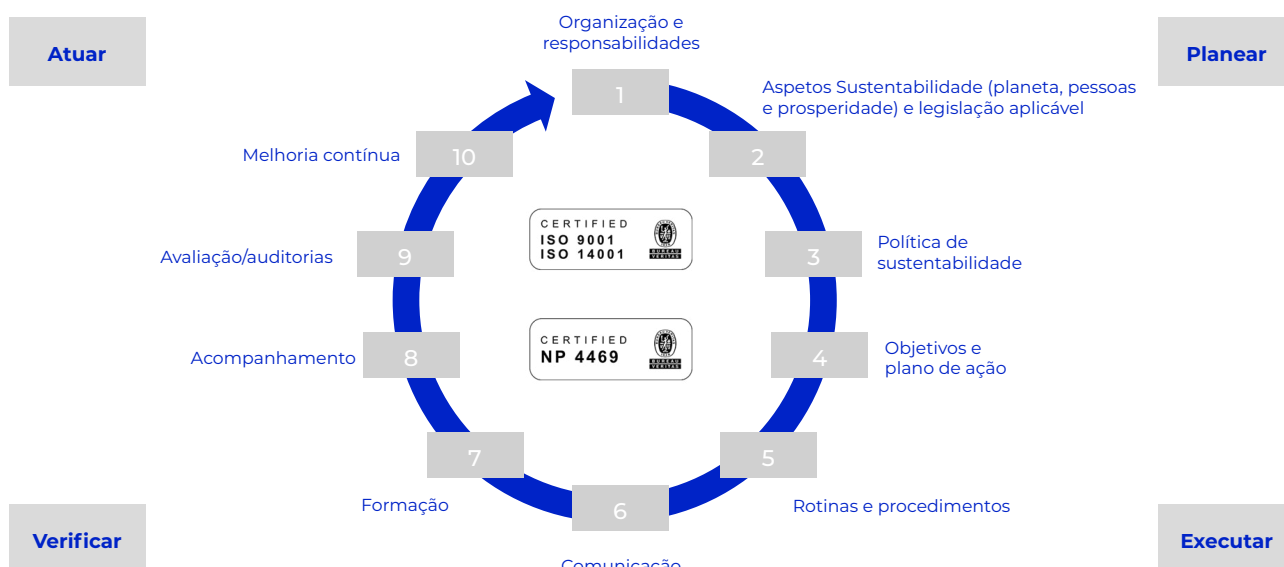
O SGA e o SGRS enquadram-se no âmbito do SIGQ Iscte, o qual integra todos os processos organizacionais do Iscte. Quanto ao âmbito físico, o SGA abrange o Campus de Lisboa (Edifícios 1, 2, 3 e 4), estando excluído o Campus de Sintra, conforme descrito na secção 3.1. do MQ.

A Política da Sustentabilidade assume os compromissos de envolver toda a comunidade académica, criar, transmitir e partilhar o conhecimento científico relativo à Sustentabilidade nas suas diferentes dimensões, e implementar boas práticas ambientais e sociais nos campi do Iscte (secção 2.4. do MQ).

O modelo organizacional definido assenta numa estrutura de participação, formal e informal, de entidades, grupos ou indivíduos, com diferentes graus de responsabilidade no desenho e concretização da Política da Sustentabilidade. Este modelo é apresentado na secção 3.3. do MQ.

No sentido de atender as necessidades e expectativas, são identificados 15 grupos de partes interessadas, sete internos e oito externos (ver figura 3.3.),

**FIGURA 3.7.** Esquema adaptado do Modelo Planear-Executar-Verificar-Atuar



com diversos níveis de envolvimento no âmbito do SGA e SGRS.

Para identificar e avaliar os aspetos ambientais e de responsabilidade social (doravante aspetos da sustentabilidade) que o Iscte pode controlar ou influenciar, bem como os respetivos impactos (negativos ou positivos) no ambiente, na comunidade interna e na sociedade, é utilizada a metodologia de avaliação de significância.

Para os aspetos da sustentabilidade são definidos planos de ação e respetivos indicadores de monitorização, ações, metas a alcançar e equipas responsáveis. São, também, estabelecidos procedimentos para controlar e minimizar os impactos negativos da atividade do Iscte.

Para potenciar os impactos positivos, o Iscte implementa, desde 2018, mecanismos para associar as suas atividades aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), através de plataformas como Gestão de Eventos, Ciência Iscte e Fénix Mais do Iscte, permitindo identificar o contributo dos eventos, unidades curriculares, dissertações de mestrado, projetos de investigação e publicações para a Agenda 2030.

No âmbito da melhoria contínua, são aplicados mecanismos periódicos de monitorização e avaliação aos SGA e de SGRS. Internamente, esses mecanismos incluem a monitorização do Plano de Ação para a Sustentabilidade, auditorias internas e auditorias de avaliação de conformidade legal. Externamente, a avaliação institucional pela A3ES, auditorias externas de certificação e rankings universitários no âmbito da sustentabilidade desempenham um papel crucial. Para além destes mecanismos são integrados no processo de melhoria contínua as sugestões e reclamações e propostas decorrentes da atividade diária.

A identificação e registo das ações de melhoria passam por um processo de análise e implementação, com a identificação de prazos e responsabilidades, e que contam com o apoio no decorrer do processo da estrutura do GEQS.

A comunicação interna e externa dos resultados, iniciativas e projetos na área

da Sustentabilidade: é realizada através de eventos à comunidade académica, do RIAG e do Relatório de Sustentabilidade e divulgados através de comunicações e dos diferentes meios de comunicação do Iscte.

#### **PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS**

Reitoria; Gabinete de Estudos, Qualidade e Sustentabilidade.

### **3.4.2. MACROPROCESSOS NUCLEARES**

Os macroprocessos nucleares representam os componentes fundamentais da execução da missão e estratégia do Iscte acrescentando valor para os docentes, estudantes, investigadores, pessoal técnico e partes interessadas, bem como para a sociedade. Decorrem dos processos integradores, operam com os recursos disponibilizados pelos processos de suporte, de forma a assegurar a gestão da qualidade no ensino e aprendizagem, na investigação e transferência de conhecimento, na internacionalização e cooperação.

#### **3.4.2.1. ENSINO E APRENDIZAGEM**

No macroprocesso de ensino destacam-se os seguintes processos: 1) gestão curricular, 2) gestão e inovação pedagógica. e 3) gestão académica e percurso escolar do estudante,

Em conformidade com as práticas que têm vindo a ser utilizadas nas melhores universidades, e seguindo as recomendações das principais agências, o MQ contempla os procedimentos e padrões essenciais da gestão da qualidade em todas as dimensões do ensino e da aprendizagem, procurando assim reforçar o seu contributo para o ODS 4 – Educação de Qualidade. A explicitação exaustiva neste Manual decorre do nível de detalhe que as entidades externas recomendam e não de uma sobrevalorização face às restantes áreas, nas quais os referenciais de garantia da qualidade estão já consolidados.

#### **PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS**

Reitoria, Escolas e Unidades de Investigação; Órgão de Coordenação e serviços.

## A) GESTÃO CURRICULAR

Este processo contempla um conjunto de atividades relativas à definição, planeamento e aprovação da oferta formativa; à monitorização contínua e revisão periódica dos planos de estudos; bem como a acreditação e certificação de ciclos de estudos.

Os processos de criação e de alteração de cursos estão suportados por orientações<sup>1</sup>, procedimentos e circuitos formais que determinam a participação de um conjunto de intervenientes, internos e externos.

A Comissão de Análise Curricular procede à análise das propostas de alteração ou de criação de novos cursos e ciclos de estudos, para verificar a conformidade das propostas, o alinhamento com os padrões de qualidade e com os referenciais nacionais e internacionais, e o alinhamento das propostas com a estratégia do Iscte.

A definição da oferta formativa segue um calendário anual que visa garantir o alinhamento estratégico da que a oferta formativa do momento da abertura de candidaturas, assegurando que toda a informação relevante se encontra atualizada e divulgada no Portal do Iscte e no Fénix Mais, de forma clara e acessível para todas as partes interessadas, em particular os candidatos e estudantes.

O Iscte assegura uma oferta formativa adaptada às necessidades do mercado de trabalho e segue os requisitos estabelecidos pela entidade reguladora.

Os serviços de Gestão Curricular e Acreditações (SGCA) são responsáveis por este processo, exercem as suas competências no domínio da gestão curricular e da organização e gestão dos planos de estudos, tendo ainda a responsabilidade pela gestão dos processos de acreditação de cursos e pelo apoio técnico, no âmbito das suas atividades, aos órgãos de governo, às escolas, às unidades de investigação e aos serviços do Iscte.

### PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS

Reitoria, Órgãos de Coordenação, Escolas, Departamentos e Serviços de Gestão Curricular e Acreditações.

## B) GESTÃO E INOVAÇÃO PEDAGÓGICA

Integra o conjunto de atividades pedagógicas, nomeadamente as que estão relacionadas com o planeamento da atividade pedagógica; os métodos de ensino-aprendizagem (práticas pedagógicas e aprendizagem); avaliação da aprendizagem (processo de avaliação; modalidades e instrumentos de avaliação), monitorização pedagógica (monitorização intercalar e final) e a monitorização do sucesso escolar. Incluem, ainda, a promoção de atividades relacionadas com o uso de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) no trabalho académico.

A gestão da qualidade do ensino no Iscte baseia-se na inovação curricular contínua, centrada em competências e resultados de aprendizagem. O ensino privilegia a resolução de problemas, a aprendizagem ativa, o pensamento crítico e o trabalho em equipa. Em linha com os referenciais para os sistemas internos de garantia da qualidade das IES (adaptados aos European Standards and Guidelines de 2015), o Iscte procura incentivar a autonomia e autorresponsabilização dos estudantes na gestão do seu percurso académico e na demonstração das competências adquiridas, incluindo os valores de cidadania e de integridade.

A nível pedagógico, o Iscte privilegia uma abordagem interativa, suportada num conjunto de métodos e estratégias pedagógicas diversas que refletem a diversidade científica e pedagógica da instituição. O modelo pedagógico (disponível na intranet) reforça a importância de encorajar os estudantes a serem ativos e autónomos no seu processo de aprendizagem, promovendo-se estratégias e práticas que potenciem esse processo, e, quer nos cursos presenciais, quer no Ensino a Distância (EaD). O Iscte participa nas agendas e redes internacionais e procura contribuir para o progresso do conhecimento nas suas três grandes áreas de especialização, aplicando-o às instituições, à economia e à sociedade em geral. Estas atividades e os seus resultados são também muito importantes no âmbito da definição e atualização de programas de ensino.

<sup>1</sup> As orientações são divulgadas por despacho do/a Reitor/a e disponibilizados na intranet. Destacam-se, a título de exemplo, o calendário para a elaboração e revisão de UC e planos de estudos, monitorização das atividades de ensino e acreditação de ciclos de estudos pela A3ES; calendário para funcionamento de cursos, unidades curriculares e planeamento da atividade docente.

A monitorização da qualidade do ensino segue uma abordagem multinível e concretiza-se na produção de relatórios semestrais e/ou anuais. A produção dos relatórios considera a especificidade de cada um dos níveis considerados: a Unidade Curricular, o Curso e a Escola.

A monitorização dos cursos é efetuada numa lógica *bottom-up*, isto é, os diretores de curso refletem com os docentes em reuniões regulares. Os estudantes são envolvidos através da realização de conselhos de ano nos cursos de 1.º e 2.º ciclo. As situações críticas são analisadas nas Comissões Pedagógicas das Escolas e, sempre que necessário, no Conselho Pedagógico. A revisão periódica dos cursos é feita pelos diretores de curso, em articulação com os diretores de Escola, e acompanhada pelos SGCA, tendo como suporte a informação compilada as Fichas de Unidade Curricular (FUC), RUC e RAC (disponíveis no Fénix Mais).

O GEQS é responsável pela aplicação semestral de um inquérito de monitorização pedagógica para medir a satisfação dos estudantes, bem como pela monitorização dos resultados. Os resultados “não satisfatórios” dos pares docentes/UC e das UC (abaixo do ponto médio da escala de satisfação) são enviados à Reitoria e ao Presidente do Conselho Pedagógico para análise e intervenção de melhoria.

A recolha de feedback e sugestões para melhoria contínua, por parte dos estudantes é feita através de perguntas abertas nas seções relativas aos docentes, às UC e ao curso neste mesmo inquérito e através do sistema de elogios, sugestões e reclamações do Iscte.

A inovação pedagógica é promovida através de iniciativas que integram novas abordagens ao ensino, aprendizagem ativa e tecnologias educativas. O Iscte promove, em articulação com o Conselho Pedagógico e o Laboratório para a Inovação na Academia (LIA), a formação contínua dos docentes e investigadores para adoção de novos modelos de ensino e apoio na utilização da tecnologia.

O Conselho Pedagógico define e divulga anualmente orientações pedagógicas para docentes e estudantes [7](#), abrangendo aspetos

como código de conduta, calendário letivo, métodos de ensino e avaliação, monitorização da qualidade, ação social e atribuição de prémios e bolsas.

#### PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS

Vice-Reitor/a para a área, Conselho Pedagógico, Serviços de Gestão Curricular e Acreditações; Gabinete de Estudos, Qualidade e Sustentabilidade e Escolas; LIA.

### C) GESTÃO ACADÉMICA E PERCURSO ESCOLAR DO ESTUDANTE

O percurso académico do estudante constitui uma preocupação do Iscte, desde a atração e a integração de novos estudantes, até à inserção e acompanhamento profissional. Faz parte da missão institucional colocar o estudante no centro da universidade. O Iscte procura proporcionar condições de adaptação académica e condições exigentes de aprendizagem de múltiplas competências e de desenvolvimento pessoal e ético, visando a empregabilidade e a concretização das aspirações da vida profissional, pessoal e social dos estudantes.

Este processo integra um conjunto de atividades desenvolvidas no âmbito do percurso do estudante no Iscte, tais como atividades de captação de estudante, admissão do estudante; registo e monitorização de propinas e emolumentos; reconhecimento e concessão de graus e diplomas e registo académico (inscrições, matrículas, renovações, anulações). Os Serviços de Gestão de Ensino (SGE) são responsáveis pela disponibilização no site institucional dos regulamentos de gestão académica, bem como dos calendários letivos, académicos, concursos especiais, candidatura a Estudante Internacional de 1.º ciclo, entre outros.

A gestão de atividades de apoio à integração e sucesso de novos estudantes; de promoção do bem-estar dos estudantes; e, atividades de integração, inclusão e inserção profissional dos diplomados são igualmente atividades que integram o percurso escolar do estudante.

Para atrair novos estudantes, o Iscte aposta na notoriedade institucional (garantindo acreditações, certificações e presença em rankings internacionais), na qualidade científica e pedagógica (assegurando a qualidade dos cursos e avaliações/acreditações)

e em estratégias de comunicação eficazes, através do Portal do Iscte, publicidade online, redes sociais e meios impressos. A comunicação é ajustada a diferentes públicos, incluindo campanhas digitais, e-mail marketing e publicidade na imprensa. O Iscte participa, ainda, em feiras de ensino e produz guias de divulgação da oferta formativa das diferentes escolas.

Os SGE, em articulação com as escolas e outros serviços, prestam apoio e acompanham os estudantes ao longo de todo o percurso. Em relação aos candidatos de 1.º ciclo, organizam entre outras iniciativas de captação, visitas a escolas secundárias, feiras como a Futurália e Open Days nos campi de Lisboa e Sintra.

No que diz respeito ao combate ao insucesso e o abandono escolar, o Iscte adota uma abordagem multidimensional, atuando a diferentes níveis e de forma integrada. Destaca-se:

- Divulgação anual de orientações pedagógicas (GPS) para docentes e estudantes;
- Modelo pedagógico do Iscte;
- Contínua evolução da oferta formativa do Laboratório de Competências Transversais (LCT), com diversas UC que procuram responder a dificuldades identificadas; bem como, dirigida a grupos específicos (estudantes Maiores de 23 (M23), diplomados de cursos de dupla certificação do ensino profissional e artístico, os estudantes estrangeiros, incluindo os de língua oficial portuguesa);
- Projeto In Iscte (espaço de acolhimento ao estudante; programa de mentorias e tutorias; alarmística de deteção/sinalização precoce de situações de abandono escolar, e formação pedagógica de docentes);
- Investimento na monitorização e divulgação de informação sobre sucesso académico.

No âmbito do SIGQ Iscte, tem desenvolvido diversos instrumentos de monitorização (anexo 5) do sucesso académico e promovido grupos de trabalho dedicados ao tema, envolvendo docentes e investigadores especializados.

Cada unidade curricular e curso conta com relatórios específicos, como o Relatório de Unidade Curricular (RUC) e o Relatório de Autoavaliação de Curso (RAC),

que incluem indicadores de sucesso e estão acessíveis a toda a comunidade académica. Anualmente, os relatórios integrados de atividades e gestão do Iscte apresentam dados sobre as taxas de conclusão e aprovação por curso. Os RUC são atualizados com informações sobre aprovação, desistências e médias das classificações, enquanto os RAC integram indicadores de eficiência formativa, como o número de diplomados e a taxa de conclusão do último ano letivo.

O GEQS acompanha a inserção profissional dos diplomados através da aplicação de inquéritos, analisando a empregabilidade e a opinião das entidades empregadoras (anexo 5). Os resultados são divulgados no portal do Iscte, permitindo ajustes nos planos de estudo para melhor responder às exigências do mercado de trabalho.

#### PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS

Vice-Reitor/a para a área, Serviços de Gestão de Ensino, Serviços de Ação Social, Escolas – Unidades de Apoio Técnico e Administrativo, Gabinete de Estudos, Qualidade e Sustentabilidade e Laboratório de Competências Transversais.

#### 3.4.2.2. INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A investigação científica é uma componente chave da atividade do Iscte, sendo desenvolvida ao mais alto nível, de maneira sistemática e organizada, num quadro de referência internacional e aplicado, que contribui para a compreensão pública da ciência e da tecnologia através de ações de apoio à difusão da cultura científica e tecnológica.

Um dos objetivos do Iscte é, precisamente, tornar-se uma universidade de investigação de referência com um desempenho científico internacionalizado e de elevada qualidade, o qual tem vindo a ser monitorizado através da produção de indicadores que medem a qualidade e o impacto da atividade científica da instituição. O Iscte reconhece, ainda, a relevância dos dados de investigação como um recurso valioso que sustenta a integridade e a qualidade das suas atividades académicas. Em conformidade com as melhores práticas globais e comprometido com os princípios orientadores da Ciência Aberta da Comissão Europeia e da

Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P. (FCT), o Iscte está empenhado em promover um ambiente de investigação que capacita a sua comunidade académica a destacar-se na geração, preservação e partilha de dados de investigação.

A atual Política de Gestão e Partilha de Dados de Investigação [7](#) reflete o compromisso do Iscte com a integridade da investigação, a inovação e o impacto social, contribuindo simultaneamente para o diálogo global sobre a gestão responsável e eficaz dos dados de investigação. A presente política complementa a Política de Acesso Aberto do Iscte e os demais documentos institucionais de que fazem parte: as orientações aos Investigadores sobre Proteção de Dados Pessoais em Atividades de Investigação Científica no Iscte, a Política de Proteção de Dados do Iscte e o Código de Conduta Ética na Investigação [7](#).

O processo da investigação integra o conjunto de atividades de apoio à concretização da estratégia institucional e das políticas de promoção da atividade científica do Iscte. Contempla atividades relacionadas com a gestão das unidades de investigação; com o estímulo à produção científica; a promoção de atividades de articulação entre a investigação e o ensino; a promoção da partilha de conhecimento com a comunidade científica e com a Sociedade em geral [7](#).

O Iscte procura promover a excelência nas suas práticas de gestão de recursos humanos, alinhando-se com os mais elevados padrões internacionais e garantindo um ambiente de trabalho que valoriza a inovação e o desenvolvimento contínuo dos seus investigadores. A este propósito, de salientar a recente conquista do Iscte ao selo europeu HR Excellence in Research Award, atribuído pela Comissão Europeia como um reconhecimento das boas práticas de recrutamento e gestão de recursos humanos na investigação. Esta certificação é uma ferramenta desenvolvida pela Comissão Europeia para apoiar universidades, instituições de investigação e organizações que financiam investigação no processo de implementação da Carta Europeia do Investigador, reconhecendo publicamente as instituições que estão empenhadas em melhorar as suas práticas em matéria de gestão de recursos humanos dedicados à investigação.

No Iscte, funcionam oito unidades de investigação (UI) do sistema científico nacional, avaliadas por painéis internacionais e certificadas pela FCT. Seis unidades estão integradas na estrutura do Iscte, e duas interuniversitárias, todas certificadas pela FCT e avaliadas por painéis internacionais. Cada unidade desenvolve atividades nas suas áreas de investigação de referência, e executa o orçamento com autonomia, sem excluir a dinamização de projetos colaborativos entre centros.

O Iscte acolhe ainda cinco laboratórios de apoio à investigação e nove observatórios (cinco no Iscte, quatro com colaboração do Iscte) e um centro de sondagens ICS/ISCTE. O trabalho interdisciplinar entre ciências sociais e tecnologias bem como a ligação ao contexto económico e social levou nos últimos anos ao desenvolvimento de várias estruturas de colaboração, nomeadamente: três laboratórios associados (SocioDigital Lab, IN2PAST, IT), quatro laboratórios colaborativos, um centro de valorização e transferência de tecnologias (CVTT), um polo de inovação digital (AI4PA) e um centro de competências (IA>PA). O SocioDigital Lab for Public Policy é agrega seis das oito UI do Iscte.

A gestão das atividades de investigação enquadra-se nas políticas de qualidade e sustentabilidade em vigor no Iscte e respeita as diretrizes e normas da FCT, sendo monitorizada através de planos estratégicos quadrienais do Iscte. As unidades de investigação dispõem de regulamentação própria, elaboram planos anuais enquadrado no planeamento da Instituição e publicam relatórios anuais avaliados por conselhos consultivos com membros externos.

A adesão do Iscte à Declaration on Research Assessment (DORA) e à Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA) reflete o seu compromisso com uma avaliação mais rigorosa e qualitativa da investigação científica. As orientações estabelecidas por estas iniciativas promovem a superação de modelos avaliativos estritamente quantitativos, baseados num conjunto limitado e padronizado de indicadores, aplicáveis de forma transversal a todas as áreas científicas. Em alinhamento com estas diretrizes, o Iscte tem vindo a adoptar diversas medidas, entre as quais se destacam: a revisão do regulamento da carreira de investigação (Regulamento n.º 872/2024) e a

diversificação das fontes de indicadores numéricos, de forma a ir além da contagem de artigos e citações. Um exemplo concreto desta abordagem é a subscrição do serviço Overton, que permite aferir o impacto da produção científica na formulação de políticas públicas, especialmente a nível europeu. A integração deste serviço com o sistema Ciência\_Iscte, possibilita aos investigadores e unidades de investigação a extração de relatórios sobre o impacto das publicações.

O Gabinete de Apoio à Investigação (GAI) organiza e dinamiza as atividades de investigação: produção científica; candidatura e gestão de projetos de investigação; atribuição de prémios de Inovação e &D, promoção das atividades científicas e respetiva monitorização das atividades. É, ainda, responsável pela sistematização dos indicadores de desempenho das UI e envia posteriormente para o GEQS, para integração no RIAG do Iscte. Estes relatórios constituem a base das iniciativas de melhoria para o desenvolvimento da investigação no Iscte incorporadas no PIAO.

#### PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS

Vice-Reitor/a para a área, Unidades de Investigação e Gabinete de Apoio à Investigação.

#### 3.4.2.3. TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

A declaração de missão do Iscte considera o serviço à comunidade e transferência de conhecimento como o terceiro pilar da atividade académica, a par do ensino e da investigação. Neste domínio, este processo inclui atividades de formação contínua, de valorização e de aplicação do conhecimento gerado na academia, a realização de estudos e projetos inovadores ou a prestação de serviços, procurando criar valor e melhorar o desempenho das empresas, das instituições públicas e do país. Destaca-se a importância das parcerias estratégicas com o poder central e local, a indústria/empresas e a sociedade na transferência de conhecimento e empreendedorismo.

A estratégia institucional e políticas de transferência de conhecimento no Iscte concretiza-se na ação das Entidades Participadas, especializadas em formação não conferente de grau e na prestação de serviços: ISCTE Executive Education (IEE); Instituto para as

Políticas Públicas e Sociais (IPPS-Iscte); Centro de Empreendedorismo e Inovação (Audax\_Iscte); Iscte-Conhecimento e Inovação – Centro de Valorização e Transferência de Tecnologias (CVTT) e Iscte-Meta Digital.

Na transferência de conhecimento, destacam-se como vertentes fundamentais:

- Investigação aplicada às políticas públicas, em diferentes domínios e momentos do ciclo de definição e implementação dessas políticas;
- Atividades que incluem: formação destinada a executivos de empresas e a quadros da Administração Pública e do terceiro setor; apoio a projetos de desenvolvimento local, em articulação com autarquias e organizações não governamentais (ONG); apoio à constituição de *startup* e *spinoff*;
- No caso das engenharias, o registo de patentes.

As unidades de investigação do Iscte desenvolvem vários projetos de investigação que incluem: programas de formação; recomendações para políticas públicas; produtos de utilização na sociedade civil e no contexto laboral; a participação dos investigadores, enquanto especialistas, em grupos de trabalho; investigação/ação com comunidades locais; entre muitas outras atividades, serviços ou produtos. As novas estruturas colaborativas interdisciplinares do Iscte, tais como; os laboratórios colaborativos, os laboratórios associados, o centro de competências AI>PA, o centro de valorização do conhecimento e a transferência de tecnologias e o polo de inovação digital; viabilizam a transferência de conhecimento para a sociedade.

A monitorização e avaliação da qualidade das atividades que dizem respeito à transferência de conhecimento para a sociedade assentam, essencialmente, no processo de elaboração dos relatórios de atividades. Nos seus relatórios anuais, as unidades de investigação, as unidades de ensino e também as entidades participadas ou associadas do Iscte, integram a análise da concretização dos objetivos e metas no que diz respeito a: colaboração interinstitucional, prestação de serviços a sociedade, transferência de conhecimento e



promoção da cultura e da qualidade de vida da comunidade.

Os relatórios incluem o levantamento e a análise dos indicadores previstos no PIAO relativos a esta vertente da missão do Iscte. O RIAG do Iscte contempla as diversas vertentes da sua missão e integra os resultados essenciais das relações com o exterior, concretizados pelas diferentes estruturas, unidades orgânicas e entidades participadas.

#### **PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS**

Reitoria, Escolas, Unidades de Investigação e Entidades Participadas.

#### **3.4.2.4. INTERNACIONALIZAÇÃO E COOPERAÇÃO**

A internacionalização é pensada e concretizada nas várias missões do Iscte, no Ensino, Investigação e transferência de conhecimento, sendo transversal à estratégia de desenvolvimento da instituição Iscte. Integra o conjunto de atividades que contribuem para a internacionalização e cooperação cultural, científica e tecnológica do Iscte, tais como: a mobilidade de estudantes, docentes, investigadores, pessoal técnico e o apoio e a projeção internacional dos seus trabalhos.

A participação do Iscte em consórcios de universidades europeias e internacionais e, o estabelecimento de parcerias e protocolos de cooperação nas redes nacionais e internacionais de que o Iscte faz parte são outra das atividades que contribuem para este processo. Na articulação do ensino e da investigação destaca-se o Iscte como membro co-fundador da aliança PIONEER [7](#), um consórcio de dez universidades cofinanciado pela Comissão Europeia, centrada nas cidades de futuro, que desenvolve uma cooperação internacional estrutural e estratégica a longo prazo nas suas diferentes missões.

A estratégia para a internacionalização de Investigação e Desenvolvimento (I&D) visa reforçar a notoriedade internacional do Iscte como uma instituição orientada para a investigação e criar as condições para atrair e reter mais talento, aumentar as oportunidades e a liderança de iniciativas de I&D à escala global e promover a excelência da investigação e práticas de ciência

aberta de acordo com os mais elevados padrões de rigor e integridade com potencial de criar impacto.

O principal documento de estratégia institucional que integra a política de internacionalização é o Plano Estratégico. O documento 'Orientações para a Política de Internacionalização' contextualiza e identifica os documentos e os responsáveis que desenvolvem a estratégia e ações para Internacionalização.

O esforço de internacionalização é desenvolvido a três planos paralelos e articulados da estratégia institucional: no plano descentralizado dos Departamentos e Escolas, no PE promovido pela Reitoria, e no plano da cooperação institucional com outras IES e com o governo. As escolas, os Serviços de Relações Internacionais (SRI) e o GAI articulam os seus objetivos e atividades de Internacionalização e cooperação com as linhas estratégicas emanadas da Reitoria. As UI, apesar da sua autonomia, incluindo a financeira, e do facto de possuírem os seus próprios planos anuais de atividades e respetivos relatórios, asseguram igualmente o alinhamento com o PE na área de internacionalização.

O SRI assegura a coordenação e o desenvolvimento das ações de cooperação internacional.

A internacionalização está também presente no planeamento e monitorização das unidades orgânicas e EP. Este serviço, é responsável pela promoção da imagem internacional do Iscte, pela gestão dos programas Erasmus, pelo apoio à mobilidade da comunidade académica, em articulação com Escolas e pelas iniciativas de acolhimento e integração de estudantes internacionais.

As Unidades de Apoio Técnico e Administrativo (UATA) das escolas dos Iscte, dispõem de pessoal técnico dedicado aos processos de mobilidade dos estudantes e outros procedimentos associados à promoção, comunicação e execução das estratégias de internacionalização específicas das Escolas. O GAI tem como competências a promoção da investigação científica no Iscte, da sua qualidade e internacionalização, bem como o apoio à publicação científica e a projetos de investigação internacionais, auxiliando as UI. Por fim, o GEQS é responsável pela submissão

de rankings universitários internacionais e, em articulação com o SGCA, abrange as atividades de apoio aos processos de certificação e acreditação institucional, incluindo internacional.

#### PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS

Reitoria, Escolas, Unidades de Investigação, Serviços de Relações Internacionais e UATA.

### 3.4.3. MACROPROCESSOS DE SUPORTE

Os macroprocessos de suporte são fundamentais para que os processos nucleares e integradores (estratégicos) do Iscte sejam concretizados com a garantia da qualidade requerida, em conformidade com os atuais padrões europeus e internacionais, e requisitos legais aplicáveis. Contemplam todos os processos necessários ao fornecimento de recursos, designadamente: gestão das pessoas; gestão de recursos financeiros e patrimoniais, e; serviços de apoio. Ou seja, são processos que decorrem das orientações dos processos estratégicos integradores e interagem com os processos integradores disponibilizando os recursos adequados e necessários à gestão e garantia da qualidade dos mesmos.

Os macroprocessos do SIGQ Iscte estão alinhados com os requisitos da A3ES (Anexo 6), com os requisitos das normas da qualidade (ISO 9001), ambiente (ISO 14001) e responsabilidade social (NP 4469) (Anexo 7) e são suportados por atividades e procedimentos que concretizam operacionalmente a política da qualidade. Os manuais e procedimentos da qualidade são divulgados na intranet e/ou internet em função da decisão do responsável de unidade/serviço.

#### 3.4.3.1. GESTÃO DAS PESSOAS

DOCENTE E INVESTIGADORES; PESSOAL TÉCNICO E DE GESTÃO

A gestão da qualidade dos recursos humanos no Iscte concretiza-se através de um conjunto de mecanismos, regulamentos e procedimentos que asseguram o recrutamento, a gestão e a formação do pessoal docente, investigadores e técnicos, de forma ética e transparente.

Este processo integra as atividades de recrutamento, seleção, contratação e acolhimento de docentes, investigadores e pessoal técnico; a gestão e processamento de remunerações e outros abonos; a avaliação de desempenho do pessoal técnico; a promoção da saúde e segurança no trabalho; a gestão da formação para técnicos.

No quadro do regime fundacional, a atual autonomia institucional e a flexibilização na gestão financeira e de pessoal consagram uma gestão que agiliza o recrutamento e qualificação do pessoal técnico. Na vertente da gestão de pessoal técnico há um regime dual em que algumas áreas estão sujeitas à legislação e regulamentação públicas e outras à legislação laboral do setor privado.

O Iscte dispõe de carreiras próprias para pessoal técnico, devidamente regulamentadas, respeitando uma aproximação no elenco de categorias e habilitações académicas em relação às que vigoram nos demais estabelecimentos de ensino superior público.

Relativamente à avaliação de desempenho, ao pessoal técnico com contrato de trabalho em funções públicas aplica-se o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Aos trabalhadores com contrato ao abrigo do Código do Trabalho aplica-se um regulamento de avaliação do desempenho próprio que foi criado com base no SIADAP.

O regulamento de avaliação de desempenho do pessoal docente está articulado com o regulamento de prestação de serviços dos docentes do Iscte e fixa as normas e procedimentos para a avaliação nas vertentes da sua atividade: ensino, investigação, gestão universitária e transferência de conhecimentos. Os investigadores são também avaliados [7](#) ao abrigo do Regulamento de Avaliação da Atividade dos Investigadores Contratados do Iscte, o qual foi criado o objetivo de desenvolver um sistema transparente, aberto, equitativo e internacionalmente aceite de avaliação, que permita valorizar de forma justa o desempenho dos investigadores.

Para além dos efeitos da avaliação fixados na legislação, o Iscte promove o mérito dos docentes e investigadores, nomeadamente, através da atribuição de Prémios de I&D cujo valor é canalizado para atividades de investigação realizadas nas UI. Estes prémios estão devidamente regulamentados e divulgados na intranet.

O Iscte dispõe ainda de mecanismos que visam criar condições para que o nível de qualificação e competência do pessoal docente, investigadores e técnicos, assegure o cumprimento das suas funções com qualidade. Anualmente, é feito o levantamento das necessidades de formação do pessoal técnico e elaborado um Plano de Formação. No caso do pessoal docente e investigador, o diagnóstico é feito pelo Conselho Pedagógico, em articulação com o LIA (ex. ações de formação sobre EaD e competências pedagógicas, webinars, tertúlias e workshops sobre práticas pedagógicas).

#### PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS

Reitoria, Conselho Científico, Administrador/a, Serviços de Gestão de Recursos Humanos e LIA.

#### 3.4.3.2. GESTÃO DOS RECURSOS E SERVIÇOS DE APOIO

O SIGQ Iscte dispõe de diferentes mecanismos que permitem a recolha e análise de informação relativa à manutenção, gestão e adequação dos recursos materiais e serviços de apoio disponibilizados no Iscte. Estes recursos e serviços potenciam o desenvolvimento adequado do ensino e aprendizagem, da investigação e das restantes atividades científico-pedagógicas. Entre outros, destacam-se:

- Serviços de apoio às aprendizagens e às atividades científicas e pedagógicas: informação e documentação (serviço de documentação e informação); gestão de eventos; gestão de espaços para atividades letivas e de apoio às mesmas (salas de aula; anfiteatros; auditórios; salas para conferências; salas de estudo; salas de informática; salas de investigação; laboratórios; espaços de convívio ao ar livre e interiores); infraestruturas físicas e equipamentos (alimentação, manutenção,

limpeza, segurança, resíduos, monitorização ambiental); e sistemas de informação e recursos informáticos (sistema de gestão académica, rede, e-learning).

- Serviços com resposta a necessidades de grupos específicos: estudantes com carências económicas (SAS); estudantes com necessidades educativas especiais (SAS/Gabinete de aconselhamento ao aluno e Biblioteca); estudantes internacionais (SRI); estudantes deslocados (SAS; NATS, unidade responsável pela gestão das residências para estudantes); *alumni* e finalistas (Clube Iscte).

Na abordagem de processos do SIGQ Iscte, os recursos são entendidos como processos de suporte à concretização dos macroprocessos nucleares e integradores e, numa ótica organizacional, estes processos são geridos pelos diferentes serviços/gabinetes do Iscte.

O Iscte tem procurado promover a autonomia dos serviços/gabinetes na adoção de ferramentas de apoio à gestão da qualidade adequados às suas atividades como forma de disseminação de uma cultura da qualidade. Os interlocutores da qualidade e sustentabilidade por serviços/ /gabinetes contribui para a dinamização de práticas da qualidade ao nível do serviço promovendo a implementação da política e o cumprimento dos objetivos da qualidade. Paralelamente, as ações de formação sobre Qualidade procuram reforçar a sensibilização dos colaboradores para a necessidade de uma monitorização constante e contínua da qualidade dos serviços. Destaca-se ainda a aplicação de inquéritos de satisfação que monitorizam a qualidade de alguns serviços/ /atividades prestadas.

Também o PE do Iscte e os PIAO têm servido de base para a monitorização do desempenho dos diferentes serviços/gabinetes e dos seus processos de gestão e de suporte. Estes processos estão desenhados e certificados de acordo com a ISO 9001, sendo o GEQS a entidade interna responsável pela promoção e divulgação da metodologia de trabalho e pelo desenho e revisão da maioria dos procedimentos do sistema de gestão da qualidade.

O Iscte recolhe anualmente a opinião dos estudantes relativamente às instalações, aos espaços físicos, recursos e serviços/gabinetes do Iscte, através dos inquéritos de monitorização pedagógica. Os relatórios de monitorização são produzidos pelo GEQS e servem de reflexão aos dirigentes, órgãos de governação e gestão. Como referido anteriormente, os estudantes também sinalizam na monitorização intercalar semestral as situações a corrigir nos recursos materiais. O GEQS encaminha as situações registadas para os respetivos serviços de apoio.

**PROCESSOS**

gestão financeira e patrimonial, gestão de instalações e equipamentos, gestão de espaços e eventos, gestão de informação e documentação, gestão da comunicação, gestão de infraestruturas informáticas, gestão de sistemas de informação, gestão da ação social e gestão do apoio jurídico.

**PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS**

Administrador/a, Administradora-Adjunta, Diretores de Serviços e Coordenadores de Gabinete.

# **4.**

# **Sistemas de Informação de Suporte**

A arquitetura do sistema de informação do Iscte compreende um conjunto de plataformas/sistemas de informação, articuladas entre si, com informação publicada e comunicada apropriadamente a toda a comunidade. A informação é usada para a tomada de decisão, emissão de pareceres e para a melhoria no âmbito transversal do SIGQ Iscte.

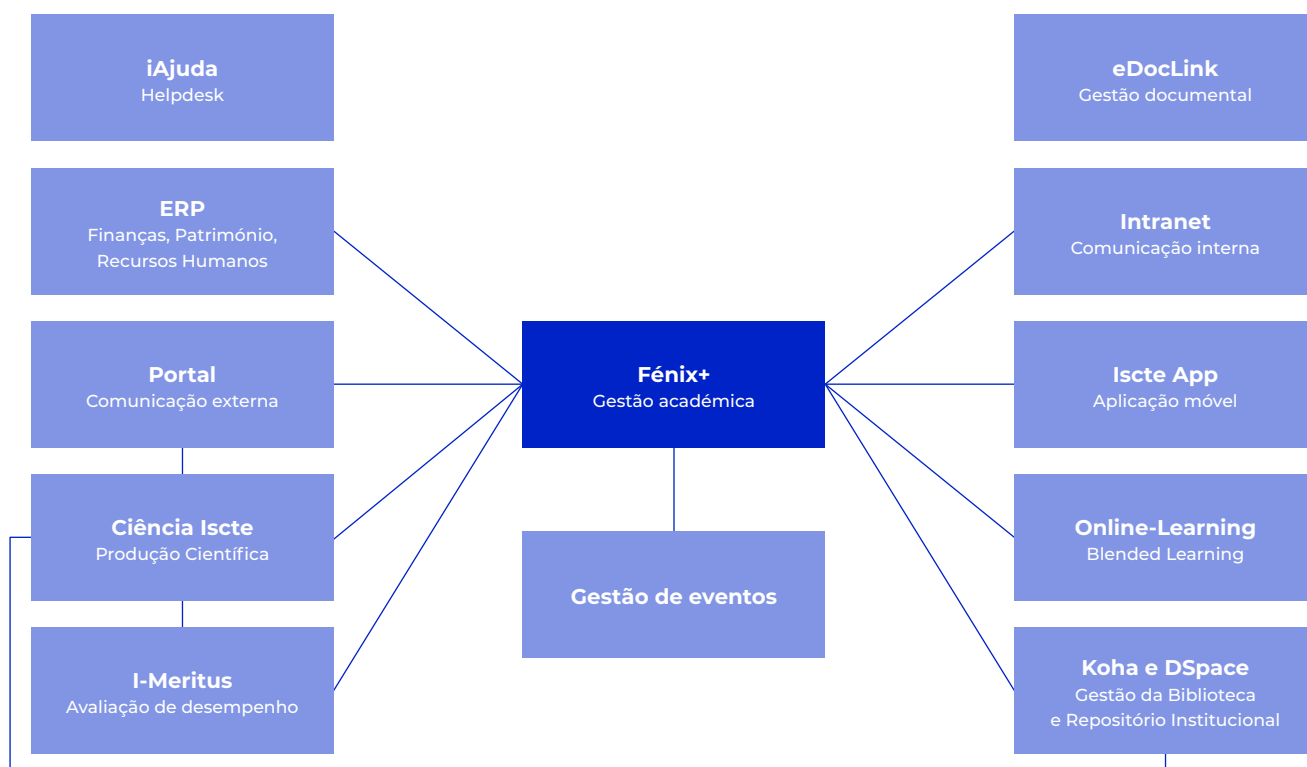
O sistema de informação integra as seguintes plataformas:

- › **Ciência Iscte** – Produção científica dos docentes e investigadores;
- › **Dspace** – Repositório institucional dos documentos produzidos no ensino e investigação;
- › **edoc** – Sistema de gestão documental;
- › **Online-Learning** – Sistema de *e-learning*;
- › **Fénix +** – Plataforma de gestão do processo de ensino e aprendizagem;
- › **Gestor de eventos** – Gestão de espaços, marcação e consulta de eventos, a plataforma de eventos;

- › **iAjuda** – Plataforma de gestão dos serviços de informática do Iscte;
- › **I-Meritus** – Avaliação de desempenho dos docentes e investigadores
- › **Koha** – Sistema integrado de gestão da biblioteca
- › **MyIscte** – Portal de intranet do Iscte;
- › **SINGAP** – Gestão financeira, gestão patrimonial, gestão de recursos humanos e gestão de projetos;
- › **www.Iscte.pt** – Portal de internet.
- › **App Móvel Iscte** – Aplicação móvel disponível para toda a comunidade do Iscte.

Toda a informação proveniente dos sistemas de informação e gestão é usada pelos 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.

**FIGURA 4.1.** Plataformas de informação do Iscte



# **5.**

# **Divulgação**

# **da Informação**



A transparência e a disponibilização da informação à comunidade Iscte, recolhida nos diferentes sistemas de informação, são elementos fundamentais do SIGQ Iscte, uma vez que contribuem para a eficácia dos processos de tomada de decisão numa perspetiva de melhoria contínua. A informação atualizada, abrangente e relevante é disponibilizada à comunidade de forma sistemática e estruturada. O objetivo é também promover a responsabilização dos diversos interlocutores e um ambiente de transparência académica e reforçar o envolvimento e participação dos parceiros internos e externos.

O dispositivo organizacional do Iscte prevê o suporte do sistema informático na recolha, tratamento e disponibilização dos dados, entre outros outputs pertinentes para a avaliação e análise da qualidade nas diversas vertentes consubstanciadas no PIAO. A recolha de dados 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. A disponibilização deve garantir a facilidade de acesso aos relatórios.

O tratamento, análise e sistematização da informação é globalmente coordenado pelo GEQS, com o apoio técnico dos Serviços de Infraestruturas Informáticas e de Comunicações (SIIC) e o Serviço de Desenvolvimento e Sistemas de Informação (SDSI), bem como o apoio dos serviços diretamente relacionados. O GEQS gere um painel de indicadores que evidenciem as tendências de desenvolvimento do Iscte, tendo por referência, pelo menos, os três anos mais recentes, com o objetivo de manter atualizada a informação de suporte ao planeamento estratégico (Anexo 5).

De acordo com as práticas instituídas, toda a informação relevante é difundida no interior da comunidade académica, assente em princípios

de transparência e visando o seu efeito pedagógico sobre o esforço de autorregulação e de melhoria contínua, bem como a promoção da cultura de autorresponsabilização e de maior empenho e participação de todos na concretização do PIAO. O Iscte publica anualmente o Relatório Integrado de Atividades e de Gestão que inclui o grau de prossecução dos objetivos e metas traçados no plano.

O Iscte possui diversos meios de divulgação que disponibilizam informação de interesse para o público-alvo específico a que se destinam:

- › Homepage do Iscte, com informação sobre ensino, investigação, internacionalização, agenda com notícias e eventos. São também divulgadas páginas relativas à organização, estrutura, funcionamento e missão do Iscte.
- › myIscte, intranet onde são comunicadas as decisões dos órgãos de governo da instituição para docentes, investigadores e pessoal técnico administrativo e se divulga a discussão pública de regulamentos, códigos, manuais, relatórios de autoavaliação.
- › E-mail institucional.
- › Sistema de gestão académica Fénix.
- › Mailing list internas.
- › Sistema interno de televisão (campus Lisboa).
- › Revista Entrecampus.
- › Ciência-Iscte disponibiliza informação sobre a produção científica e tem interface com a plataforma de avaliação de desempenho dos docentes, o i-meritus.

O Gabinete de Comunicação (GC) é responsável pela disseminação das atividades desenvolvidas ao nível do ensino, investigação, interação com a sociedade e cultura. A divulgação da informação é feita internamente e para o exterior, para os Órgãos de Comunicação Social e redes sociais (LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Flickr).

# **6.**

# **Meta-Avaliação**

Os processos de revisão cíclica ao Sistema são fundamentais para aferir o seu nível de desempenho e introduzir as melhorias necessárias. Para além das avaliações externas cíclicas, o desempenho do SIGQ Iscte é avaliado anualmente pelo Iscte. Esta avaliação e revisão do SIGQ Iscte consubstancia-se num exercício de meta-avaliação (revisão pela gestão).

Este exercício permite aferir a evolução dos mecanismos e instrumentos utilizados na verificação de desempenho e analisar o cumprimento das ações de melhoria previstas, tendo em conta eficácia e alinhamento com os objetivos estratégicos do Iscte.

Segue o requisito 9. Avaliação de desempenho – revisão pela gestão das normas ISO 9001, ISO 14001, NP 4469 e inclui para a análise: recomendações resultantes de anteriores

relatórios de autoavaliação; os resultados e recomendações de auditorias internas, de conformidade legal e externas; alterações ao contexto (interno e externo) relevantes para o SIGQ Iscte bem como informações quanto à eficácia e eficiência do SIGQ (indicadores e resultados dos processos organizacionais; monitorização do PE e relatórios dos Inquéritos aplicados regularmente no Iscte.

Das análises efetuadas na reunião de Revisão ao Sistema (CGQS) resultam decisões a considerar no ano seguinte relativas a: oportunidades de melhoria, gestão das alterações do SIGQ e necessidades e recursos. O resultado da reflexão da meta avaliação e as decisões de gestão são publicadas junto dos docentes, investigadores e pessoal técnico, na intranet do Iscte (em ata da CGQS).

# Anexos

# ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b>	Registo de revisões do Manual Qualidade (MQ) .....	46
<b>Anexo 2</b>	Mecanismos de Integridade Académica .....	48
<b>Anexo 3</b>	Responsabilidades da estrutura organizativa .....	50
<b>Anexo 4</b>	Responsáveis estratégicos de área, nos domínios da Qualidade e da Sustentabilidade (REA-QS) .....	54
<b>Anexo 5</b>	Responsabilidade e prazos relativos à aplicação dos instrumentos de monitorização .....	55
<b>Anexo 6</b>	Matriz de correspondências: macroprocessos e requisitos da A3ES (ESG2015) .....	57
<b>Anexo 7</b>	Matriz de correspondências: macroprocessos e requisitos da Norma ISO 9001, ISO 14001 e NP 4469 .....	59

# Anexo 1

## Registo de revisões do Manual Qualidade (MQ)

Versão do MQ	Data da versão	Resumo das alterações	Responsabilidades
MQ. GAQE.01.01	19-06-2008 a 29-11-2008	Primeira versão do MQ (capítulos 01 a 08)	Elaborado por: GAQE
			Revisto por: António Caetano (Vice-Reitor para a Avaliação e Desenvolvimento Institucional)
			Aprovado por: Luís Reto (Presidente do ISCTE)
MQ. GAQE.01.02	06-02-2009 a 30-07-2009	Revisão de quatro capítulos do MQ (capítulos 01 a 04)	Elaborado por: GAQE
			Revisto por: António Caetano (Vice-Reitor para a Avaliação e Desenvolvimento Institucional)
			Aprovado por: Luís Reto (Presidente do ISCTE)
MQ. GEAPQ.01.01	09-12-2010	Revisão de quatro capítulos do MQ (capítulos 01 a 04)	Elaborado por: GEAPQ.NPQ
			Revisto por: António Caetano (Vice-Reitor para a Avaliação e Desenvolvimento Institucional)
			Aprovado por: Luís Reto (Reitor do ISCTE-IUL)
MQ.1.0/2011	02-11-2011	Revisão da estrutura do MQ para melhor adaptação ao referencial da A3ES	Elaborado por: GEAPQ.NPQ
			Revisto por: Comissão de Garantia da Qualidade
			Aprovado por: Luís Reto (Reitor do ISCTE-IUL)
MQ.1.1/2013	19-11-2013	Revisão parcial do MQ decorrente da avaliação da A3ES	Elaborado por: GEAPQ.NPQ
			Revisto por: Comissão de Garantia da Qualidade
			Aprovado por: Luís Reto (Reitor do ISCTE-IUL)
MQ.2/2015	16-11-2015	Revisão parcial da estrutura do MQ; Introdução do mapa de processos e subprocessos; revisão de procedimentos	Elaborado por: GEAPQ
			Revisto por: Comissão de Garantia da Qualidade
			Aprovado por: Luís Reto (Reitor do ISCTE-IUL)

Versão do MQ	Data da versão	Resumo das alterações	Responsabilidades
MQ.3/2017	27-12-2017	Revisão parcial da estrutura do MQ; Introdução da dimensão da sustentabilidade	Elaborado por: GEAPQ
			Revisto por: Comissão de Garantia da Qualidade
			Aprovado por: Luís Reto (Reitor do ISCTE-IUL)
MQ.3.1/2018	26-02-2018	Revisão parcial do MQ decorrente da alteração ao Regulamento dos Serviços do ISCTE-IUL. Regulamento n.º 93/2018; DR n.º 27 (2.ª série) de 07-02-2018.	Elaborado por: GPSQ
			Revisto por: Comissão de Garantia da Qualidade
			Aprovado por: Luís Reto (Reitor do ISCTE-IUL)
MQ.3.2/2018	20-11-2018	Revisão parcial do MQ decorrente da alteração da Equipa Reitoral do ISCTE-IUL – DR n.º 75 (2ª série) de 17-04-2018.	Elaborado por: GPSQ
			Revisto por: Comissão de Garantia da Qualidade
			Aprovado por: Maria Lurdes Rodrigues (Reitora do ISCTE-IUL)
MQ.4.0/2020	17-03-2020	Revisão parcial do MQ decorrente da alteração da Orgânica do Iscte – DR n.º 57 (2ª série) de 21-03-2019; da revisão do mapa de processos do SIGQ Iscte; alteração da designação do Sistema e das várias dimensões da sustentabilidade e da revisão da Política da Sustentabilidade	Elaborado por: GEPQ
			Revisto por: Comissão de Garantia da Qualidade e Sustentabilidade
			Aprovado por: Maria Lurdes Rodrigues (Reitora do Iscte)
MQ.5.0/2025	28-04-2025	Revisão do âmbito. Atualização da informação relativa à estrutura orgânica: Escola de Tecnologias Digitais Aplicadas (Iscte-Sintra); Iscte_ Conhecimento e Inovação (CVTT) e serviços centrais; Meta-Digital. Atualização do Mapa de Processos do SIGQ e estrutura organizativa. Atualização de hiperligações	Elaborado por: GEQS
			Revisto por: Comissão de Garantia da Qualidade e Sustentabilidade
			Aprovado por: Maria Lurdes Rodrigues (Reitora do Iscte)



## Anexo 2

### Mecanismos de Integridade Académica

A ética constitui um pilar vital da qualidade do ensino e da investigação. O Conselho de Ética do Iscte é um órgão consultivo do Reitor, multidisciplinar e independente [71](#). É o órgão responsável por zelar pela garantia da dignidade e da não discriminação, pela observância dos princípios da liberdade intelectual, da autonomia, da responsabilidade, da integridade, da transparência e da prestação de contas. Podem ainda ser criadas comissões de ética especializadas junto das unidades orgânicas.

A integridade na conduta de todos os membros da comunidade académica é assumida como valor institucional fundamental do Iscte. O Iscte subscreve os princípios e boas práticas de integridade académica, e possui mecanismos para a sua promoção, os quais se encontram definidos nos seguintes documentos:

- › Código de Ética e de Conduta do Iscte [71](#): um conjunto de princípios, valores, normas orientadoras de conduta e de boas práticas pelos quais se deve pautar a atuação do Iscte no cumprimento da sua missão, no exercício das atividades ligadas ao ensino, à investigação, à transferência de conhecimento à comunidade e aos desafios sociais. Apresenta os deveres institucionais em matérias específicas, tais como, a prevenção e combate à discriminação e assédio; proteção de informação e dados pessoais; a prevenção e combate à corrupção e infrações conexas.
- › Código de Conduta Ética na Investigação [71](#): que tem como objetivos proteger a dignidade, a segurança e o bem-estar dos participantes dos estudos empíricos, salvaguardar a sua segurança e reputação e promover a qualidade da investigação.
- › Código de Conduta Académica [71](#): princípios orientadores da conduta da comunidade no relacionamento intrainstitucional e na relação com o exterior. Promove-se sensibilização, formação online sobre integridade académica e plágio e a inclusão de conteúdos de ética nos planos de estudos, prevendo-se medidas disciplinares para violações de integridade académica.
- › Regulamento disciplinar de discentes [71](#): define as normas, procedimentos e sanções disciplinares por forma a garantir o cumprimento das obrigações e conduta dos estudantes.
- › Código de conduta para a prevenção e combate ao assédio no trabalho [71](#): estabelece um conjunto de princípios que devem ser observados no cumprimento das atividades desenvolvidas no Iscte constituindo um instrumento autorregulador, bem como a expressão de uma política ativa por forma a dar a conhecer, evitar, identificar, eliminar e punir situações e comportamentos suscetíveis de consubstanciar assédio no trabalho.
- › Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Corrupção e Infrações Conexas [71](#): identifica os principais riscos de gestão (p. e. plágio, fraude, má conduta pedagógica e científica), bem como as medidas de prevenção a adotar.
- › Canal de denúncias [71](#): destina-se à comunicação de práticas que constituam infrações, nomeadamente, práticas de assédio (moral e/ou sexual) e discriminação; atos de corrupção e infrações conexas, ou outros no âmbito de aplicação do Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC); violação de obrigações contidas no Código de Ética e de Conduta do Iscte e no Código de Conduta Académica do Iscte.
- › Política de Proteção de Dados [71](#): traduz o compromisso e a responsabilidade do Iscte em manter um nível de proteção de dados pessoais de acordo com o RGPD, a Lei 58/2019 de Execução do RGPD na ordem jurídica portuguesa e demais legislação nacional ou europeia de proteção de dados, promovendo o envolvimento de todos os docentes e investigadores, pessoal técnico, parceiros/colaboradores e todos os estudantes e demais interessados. São deveres dos investigadores, docentes, funcionários, estudantes e colaboradores do Iscte que elaborem trabalhos que possam vir a tratar dados pessoais,

cumprir padrões éticos de respeito pela privacidade desses dados e a legislação de proteção de dados em vigor.

A integridade académica e a proteção de dados são fundamentais para garantir a qualidade e a credibilidade do ensino, da investigação e da transferência de conhecimento no Iscte. Para além da regulamentação formal que contempla a ética,

a responsabilidade e a sustentabilidade, o Iscte procura contribuir de forma alargada para um desenvolvimento responsável e sustentável da sociedade através das suas atividades nucleares, assegurando a formação para a cidadania e a intervenção ativa na comunidade, disseminando conhecimento e propondo soluções inovadoras para problemas organizacionais, sociais e ambientais.

# Anexo 3

## Responsabilidades da estrutura organizativa

### 1. COMISSÃO DE GESTÃO DA QUALIDADE E SUSTENTABILIDADE (CGQS)

#### RESPONSABILIDADES

- › Propor ao Reitor/a a política institucional e os objetivos estratégicos para a qualidade e sustentabilidade;
- › Propor ao Reitor/a os procedimentos e estruturas para a concretização do SIGQ Iscte;
- › Propor à Reitor/a a listagem de aspetos ambientais e sociais que devem ser considerados significativos no âmbito da sustentabilidade;
- › Monitorizar a concretização do SIGQ Iscte e respetivos planos de atividades;
- › Assegurar o ajustamento do SIGQ Iscte às normas legais e critérios das entidades reguladoras;
- › Assegurar que o funcionamento do SIGQ Iscte potencia os objetivos da qualidade e da sustentabilidade definidos;
- › Analisar as conclusões dos relatórios de atividades, dados de entrada relativos à revisão pela gestão e propor ações de melhoria;
- › Apreciar as propostas de relatórios de autoavaliação e de certificação institucional;
- › Apreciar a revisão do Manual da Qualidade e propor para aprovação do Reitor/a.

#### COMPOSIÇÃO

- › Vice-Reitor/a para a área (Preside);
- › Administrador/a;
- › Presidente do Conselho Científico;
- › Presidente do Conselho Pedagógico;
- › Coordenador/a do Gabinete de Estudos, Qualidade e Sustentabilidade (GEQS);
- › Diretor/a dos Serviços de Gestão Curricular e Acreditações (SGCA);
- › Gestor/a da Qualidade;
- › Gestor/a de Sustentabilidade;
- › Interlocutores da Qualidade e Sustentabilidade das escolas;
- › Interlocutores da Qualidade e Sustentabilidade – estudante (representante do Conselho Pedagógico).

#### FUNCIONAMENTO

- › Reúne ordinariamente duas vezes por ano e extraordinariamente 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 CGQS são vertidas em atas, elaboradas pelo GEQS, e disponibilizadas na intranet;
- › O Presidente da CGQS pode convidar outros responsáveis de unidades orgânicas, sempre que a sua participação seja considerada pertinente para as matérias em discussão.
- › O ConCQS tem o apoio técnico do GEQS.

### 2. CONSELHO CONSULTIVO DA QUALIDADE E SUSTENTABILIDADE (CCONQS)

#### RESPONSABILIDADES

- › › Assegurar que a política da qualidade e sustentabilidade integram as contribuições das partes interessadas internas e externas, tendo em vista o desenvolvimento sustentável do Iscte;
- › › Garantir que a política e os objetivos da qualidade e da sustentabilidade refletem a cultura e valores do Iscte 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/a (Preside);
- › Vice-Reitores e Pró-Reitor(es);
- › Diretores/as de escola;
- › Diretores/as das unidades de investigação;
- › Presidentes/diretores das entidades participadas;
- › Membros da CGQS;
- › Provedor/a do Estudante;
- › Presidente da Comissão de Ética;
- › Presidente do Alumni Clube Iscte;
- › Interlocutores da qualidade e sustentabilidade;
- › Encarregado de proteção de dados;
- › Presidente da Associação de Estudantes do Iscte;

- › Representantes dos núcleos de estudantes do Iscte;
- › Representantes de empregadores dos diplomados do Iscte;
- › Representantes de entidades públicas e sociais;
- › Membros externos na área da qualidade;
- › Membros externos na área da sustentabilidade;
- › Alumni (por escola).

#### **FUNCIONAMENTO**

- › Reúne ordinariamente uma vez por ano e extraordinariamente por decisão do Reitor/a;
- › A convocatória, com a respetiva ordem de trabalhos, deve ser efetuada até quinze dias de calendário antes da data da reunião;
- › As recomendações do ConCQS são vertidas em atas, elaboradas pelo GEQS, disponibilizadas na intranet;
- › As partes interessadas externas são renovadas de 4 em 4 anos;
- › O Presidente da ConCQS pode convidar os dirigentes superiores e/ou intermédios para as reuniões, sempre que a sua participação seja considerada pertinente para as matérias em discussão.
- › O ConCQS tem o apoio técnico do GEQS.

### **3. COMISSÃO DE ANÁLISE CURRICULAR (CAC)**

#### **RESPONSABILIDADES**

- › Assegurar a conformidade da oferta formativa e dos planos de estudo nos processos de reestruturação curricular dos cursos do Iscte aos padrões de garantia da qualidade, às normas das entidades reguladoras e à política e estratégia do Iscte para a qualidade e a sustentabilidade institucional;
- › Apreciar as propostas de relatórios de autoavaliação de novos ciclos de estudos e ciclos de estudos em funcionamento, no âmbito de processos de acreditação nacional e internacional.
- › Monitorizar o processo de autoavaliação e de follow-up de todos os ciclos de estudo em funcionamento.

#### **COMPOSIÇÃO**

- › Vice-Reitor/a para a área (Preside)
- › Pró-Reitor/a para a área;
- › Presidente do Conselho Científico;
- › Presidente do Conselho Pedagógico;

- › Diretores/as de Escola;
- › Diretor/a dos Serviços de Gestão Curricular e Acreditações (SGCA);

#### **FUNCIONAMENTO**

- › Reúne ordinariamente duas vezes por ano e extraordinariamente por decisão do respetivo Presidente;
- › As recomendações da CAC são vertidas em atas, elaboradas pelos SGCA e disponibilizadas na intranet;
- › A convocatória, com a respetiva ordem de trabalhos, deve ser efetuada até cinco dias de calendário antes da data da reunião;
- › O Presidente da CAC pode convidar outros participantes para as reuniões, sempre que a sua participação seja considerada pertinente para as matérias em discussão;
- › A CAC tem o apoio técnico do SGCA.

### **4. GABINETE DE ESTUDOS, QUALIDADE E SUSTENTABILIDADE (GEQS)**

O GEQS é a estrutura de apoio ao Sistema Integrado de Gestão da Qualidade do Iscte, com alocação de uma equipa de apoio constituída pela Coordenador/a do GESQ, Gestor/a da Qualidade, para a Norma ISO 9001, e Gestor/a da Sustentabilidade para as normas ISO 14001 e NP 4469.

### **5. COORDENADOR/A DO GABINETE DE ESTUDOS, QUALIDADE E SUSTENTABILIDADE (GEQS)**

#### **RESPONSABILIDADES**

- › Assegurar o apoio técnico e administrativo ao funcionamento dos órgãos do SIGQ Iscte;
- › Gerir o processo de concretização da gestão da qualidade e da autoavaliação;
- › Gerir a recolha, sistematização e análise da informação sobre qualidade e sustentabilidade;
- › Gerir a articulação do SIGQ Iscte com os órgãos de governo, órgãos de gestão, órgãos consultivos e as unidades orgânicas do Iscte;
- › Gerir a articulação do SIGQ Iscte com as entidades externas relacionadas com a gestão e garantia da qualidade e com a gestão da sustentabilidade;
- › 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 Iscte;
- › Outras responsabilidades no âmbito do SIGQ Iscte.

## 6. GESTOR/A DA QUALIDADE

### RESPONSABILIDADES

- › Trabalhar diretamente sob coordenação do GEQS na implementação operacional da política e objetivos da qualidade;
- › Trabalhar em articulação com o/a Gestor/a de Sustentabilidade, na integração da Sustentabilidade no SIGQ Iscte;
- › Aconselhar e apoiar as estruturas orgânicas do Iscte na concretização de ferramentas de gestão da qualidade (definição de procedimento; identificação e definição de planos de ação corretivos e ações de melhoria, etc.);
- › Manter o/a coordenador/a informado/a sobre qualquer situação operacional que possa ter impacto no SIGQ Iscte;
- › Disponibilizar-se para apoiar os Serviços, as unidades orgânicas descentralizadas e os Interlocutores da Qualidade e Sustentabilidade na concretização das suas responsabilidades operacionais, no que concerne à sua abrangência e impacto ao nível do SIGQ Iscte;
- › Implementar os processos de certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com a norma ISO9001 e os referências da A3ES;
- › Garantir o planeamento e a realização de auditorias no âmbito do SIGQ Iscte;
- › Atualizar o Manual da Qualidade e respetivos cadernos temáticos.

## 7. GESTOR/A DA SUSTENTABILIDADE

### RESPONSABILIDADES

- › Apoiar no desenvolvimento e comunicação da estratégia de sustentabilidade do Iscte, alinhada com os objetivos estratégicos da instituição, bem como com outras normas, estruturas ou regulamentos, em coordenação com o/a coordenador/a do GEQS.
- › Assegurar que o SIGQ Iscte é estabelecido, implementado e mantido em conformidade com

os requisitos das normas ISO 14001 e NP 4469, em colaboração com o/a gestor/a da qualidade.

- › Aconselhar e apoiar as estruturas orgânicas e interlocutores da qualidade e sustentabilidade na implementação de ferramentas dos Sistemas de Gestão Ambiental e de Responsabilidade Social, incluindo definição de procedimentos e planos de ação.
- › Promover as boas práticas de sustentabilidade na comunidade académica através de ações de sensibilização, workshops, seminários e exposições.
- › Promover o trabalho em parceria através da representação da instituição em redes, fóruns e eventos, e colaborar no diálogo com as partes interessadas internas e externas, contribuindo para a melhoria contínua.
- › Contribuir para a identificação de novos temas no âmbito da sustentabilidade para redução da pegada climática e aumento do impacto social.
- › Elaborar e publicar o relatório de sustentabilidade que divulgue os impactos, riscos e oportunidades da sustentabilidade da instituição.

## 8. EQUIPA DE GESTÃO DO SIGQ ISCTE

A equipa de gestão do SIGQ Iscte é constituída pelo/a gestor da qualidade e gestor/a da sustentabilidade, os quais desempenham um papel essencial como facilitadores dos processos de melhoria contínua, fornecendo suporte técnico e consultivo aos responsáveis pelos processos (unidades e serviços), nomeadamente:

- › Criação e alteração de procedimentos: desenvolver e atualizar os procedimentos necessários para garantir a eficiência e a eficácia do sistema.
- › Registo de incidentes, não conformidades, ações corretivas e ações de melhoria: documentar e gerir incidentes, identificar não conformidades, implementar ações corretivas e promover ações de melhoria contínua.
- › Avaliação de riscos e oportunidades: identificar e avaliar riscos e oportunidades para minimizar impactos negativos e potencializar resultados positivos.
- › Planeamento e acompanhamento de auditorias: organizar e monitorar auditorias internas

e externas relacionadas às normas de qualidade, ambiente e responsabilidade social.

- › Monitoriza os elogios, sugestões e reclamações de forma a melhorar continuamente os processos e a satisfação das partes interessadas.

## **9. INTERLOCUTOR/A DA QUALIDADE E SUSTENTABILIDADE**

O SIGQ Iscte prevê ainda a designação de interlocutores da qualidade e sustentabilidade (estratégicos e operacionais) por serviço/unidade, gabinete, escola, unidade de investigação, entidade participada e representante de estudantes do Conselho Pedagógico. Estes devem constituir-se como interlocutores da qualidade e sustentabilidade junto da respetiva estrutura funcional e órgão, em articulação permanente com o/a Gestor/a da qualidade e com o/a Gestor/a da sustentabilidade.

### **RESPONSABILIDADES**

- › Estabelecer a ligação entre a sua unidade orgânica, em coordenação com a direção, e os gestores de qualidade e sustentabilidade do Iscte, com o objetivo de colaborar na implementação de políticas de qualidade e sustentabilidade.
- › Promover a concretização da qualidade e sustentabilidade na sua estrutura organizacional, incentivando a implementação de boas práticas e propondo melhorias contínuas.
- › Assegurar que o Sistema Integrado de Gestão da Qualidade (SIGQ Iscte) do Iscte é estabelecido, implementado e mantido na sua estrutura organizacional, em conformidade com os requisitos das normas ISO 9001, ISO 14001 e NP 4469, com o apoio dos gestores de qualidade e sustentabilidade do Iscte.
- › Participar nas formações, auditorias e reuniões no âmbito das rotinas do SIGQ Iscte, sempre que convocado pelo Gabinete de Estudos, Qualidade e Sustentabilidade.

## Anexo 4

### Responsáveis estratégicos de área, nos domínios da Qualidade e da Sustentabilidade (REA-QS)

Macroprocesso e Processo	Responsáveis Estratégicos
<b>Nuclear: Ensino e aprendizagem</b>	
Gestão curricular	Vice-reitor/a para a área
Gestão do pedagógica e inovação	Vice-reitor/a para a área
Gestão académica e percurso escolar do estudante	Vice-reitor/a para a área
<b>Nuclear: Investigação e desenvolvimento</b>	
Gestão da investigação e desenvolvimento	Vice-reitor/a para a área
<b>Nuclear: Internacionalização e cooperação</b>	
Gestão da internacionalização e cooperação	Vice-reitor/a para a área
<b>Nuclear: Transferência do conhecimento</b>	
Gestão transferência do conhecimento	Reitor/a
<b>Integradores</b>	
Governança e planeamento estratégico	Reitor/a
Monitorização, avaliação e gestão da melhoria contínua	Vice-reitor/a para área
Gestão da sustentabilidade	Vice-reitor/a para área
<b>Suporte: Gestão das pessoas</b>	
Gestão das pessoas (pessoal técnico e administrativo)	Administrador/a
Gestão das pessoas (docentes, investigadores)	Reitor/a
<b>Suporte: Financeira e patrimonial</b>	
Gestão financeira	Vice-reitor/a para a área financeira
Gestão das compras	Administrador/a-Adjunta
<b>Suporte: Gestão de recursos – Serviços de apoio</b>	
Gestão de instalações e equipamentos	Diretor/a dos Serviços de Instalações e Equipamentos
Gestão das pessoas (pessoal técnico e administrativo)	Administrador/a
Gestão das pessoas (docentes, investigadores)	Reitor/a
Gestão jurídica	Administrador/a
Gestão da comunicação	Administrador/a
Gestão de espaços e eventos	Administrador/a
Gestão da informação e documentação	Administradora
Gestão de infraestruturas informáticas	Vice-reitor/a para área da investigação e modernização tecnológica
Gestão de sistemas de informação	Vice-reitor/a para área da investigação e modernização tecnológica
Gestão da ação social	Administrador/a



## Anexo 5

### Responsabilidade e prazos relativos à aplicação dos instrumentos de monitorização

Instrumentos de monitorização	Responsável (elaboração)	Responsável (aprovação)	Periodicidade	Prazos/publicitação
<b>Planos</b>				
Plano Estratégico e de Ação (PE)	GEQS	Reitor/a	A cada 4 anos	Até 3 meses após a tomada de posse/Site do Iscte
Plano Anual de Atividades e Contas (PIAO)	GEQS	Reitor/a	Anual	Dezembro
	UF	Conselho Geral Conselho de Curadores (homologação)		Site do Iscte
Plano de Prevenção de Riscos (PPR)	GEQS	Reitor/a Responsável pelo Cumprimento Normativo	A cada 3 anos (ou sempre que se justifique)	Site do Iscte
Plano de Igualdade, Diversidade e Inclusão	Administrado/a	Reitor/a	A cada 4 anos	Site do Iscte
Plano da Sustentabilidade	GEQS	Reitor/a	A cada 4 anos	Site do Iscte
Plano de HR Excellence in Research	SGRH	Reitor/a Vice-reitor/a área da investigação	A cada 2 anos	Site do Iscte
<b>Relatórios</b>				
Relatório Integrado de Atividades e Contas (RIAG)	GEQS; UF	Reitor/a	Anual	Março-abril Site do Iscte
		Vice-Reitor/a para área financeira		
		Conselho Geral Conselho de Curadores (homologação)		
Relatório de Execução do PPR	GEQS	Reitor/a Responsável pelo Cumprimento Normativo	Anual/Semestral	Abril (todos os riscos) Outubro (para riscos de nível elevado)
Relatório da Sustentabilidade	GEQS	Reitor/a	A cada 2 anos	Site do Iscte
Manual da Qualidade	GEQS	Reitor/a	A cada 2 anos (ou sempre que se justifique)	Site do Iscte

Instrumentos de monitorização	Responsável (elaboração)	Responsável (aprovação)	Periodicidade	Prazos/publicitação
<b>Outros mecanismos de monitorização das atividades do Ensino</b>				
<b>Unidades Curriculares</b>				
Relatório de Unidade Curricular (RUC)	Coordenador de UC		Semestral	
Atualização/Aprovação da Ficha de Unidade Curricular (FUC)	Coordenador de UC	Coordenador de ECTS	Anual	Até ao início das aulas de cada UC
Disponibilização do plano de aulas	Docente		Anual	Até ao início das aulas de cada UC
<b>Ciclos de Estudos – Apreciação do funcionamento do Cursos*</b>				
Relatório de Autoavaliação de Curso (RAC)	Diretor de curso	Reitor/a	Anual	–
Ciclos de estudos acreditação pela A3ES	Coordenador de processo de acreditação	Reitor/a	Ciclos regulares de 6 ano	–
<b>Monitorização</b>				
Monitorização intercalar	Coordenador de Ano/Curso		Semestral	4.ª e 5.ª semanas de aulas
Inquérito aos novos estudantes	GEQS		Anual	Processo de matrícula/ inscrição
Inquérito de monitorização pedagógica	GEQS	Conselho Pedagógico	Semestral	Período corresponde aos últimos 20% de aulas de cada UC
Inquérito aos estudantes em mobilidade <i>incoming</i>	GEQS		Anual	Período corresponde aos últimos 20% de aulas de cada UC
Inquérito de monitorização às UC de orientação	GEQS		Anual	Maio a junho
Inquérito de inserção na vida ativa	GEQS		Anual	Outubro a dezembro
Inquérito aos empregadores dos diplomados	GEQS		A cada 3 anos	–
Inquérito de inserção na vida ativa	GEQS		Anual	Outubro a dezembro
Inquérito ao Clima Organizacional	SGRH; GEQS		Anual	Janeiro
Definição de planos de melhoria para os pares docente/UC referenciados	Diretor de departamento e docente	Conselho Pedagógico	Semestral	15 dias úteis

\* De acordo com calendário anualmente definido para o efeito.

## Anexo 6

### Matriz de correspondências: macroprocessos e requisitos da A3ES (ESG2015)

Macroprocessos do Iscte		Governação e planeamento estratégico	Sustentabilidade	Monitorização, avaliação e gestão da melhoria contínua	Ensino e aprendizagem	Investigação e desenvolvimento	Transferência de conhecimento	Internacionalização e cooperação	Suporte: recursos
Referencial A3ES2016 (ESG2015) – áreas de análise									
1. Política para a garantia da qualidade	<b>Referencial 1</b> Adoção de política para a garantia da qualidade e prossecução de objetivos de qualidade	x	x	x					
	<b>Referencial 2</b> Conceção e aprovação da oferta formativa		x	x	x			x	
2. Garantia da qualidade nos processos nucleares da missão institucional	<b>Referencial 3</b> Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante		x	x	x			x	
	<b>Referencial 4</b> Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação		x	x	x			x	
	<b>Referencial 5</b> Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos	x	x	x	x			x	
	<b>Referencial 6</b> Investigação e desenvolvimento / Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível		x	x		x	x	x	
	<b>Referencial 7</b> Colaboração interinstitucional e com a comunidade		x	x			x	x	
	<b>Referencial 8</b> Internacionalização		x	x				x	

Macroprocessos do Iscte		Governança e planeamento estratégico	Sustentabilidade	Monitorização, avaliação e gestão da melhoria contínua	Ensino e aprendizagem	Investigação e desenvolvimento	Transferência de conhecimento	Internacionalização e cooperação	Suporte: recursos
Referencial A3ES2016 (ESG2015) – áreas de análise									
3. Garantia da qualidade na gestão dos recursos e serviços de apoio	Referencial 9 Recursos humanos		x	x					x
	Referencial 10 Recursos materiais e serviços		x	x					x
4. Gestão e publicitação da informação	Referencial 11 Gestão da informação			x					x
	Referencial 12 Informação pública	x	x	x					x
5. Avaliação externa periódica	Referencial 13 Caracter cíclico da garantia externa da qualidade	x	x	x					

## Anexo 7

### Matriz de correspondências: macroprocessos e requisitos da Norma ISO 9001, ISO 14001 e NP 4469

Macroprocessos do Iscte		Governação e planeamento estratégico	Sustentabilidade	Monitorização, avaliação e gestão da melhoria contínua	Ensino e aprendizagem	Investigação e desenvolvimento	Transferência de conhecimento	Internacionalização e cooperação	Suporte: recursos
Requisitos ISO 9001, ISO 14001 e NP 4469									
4. Contexto da organização	4.1. Compreender a organização e o seu contexto	x	x	x					
	4.2. Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas	x	x	x					
	4.3. Determinar o âmbito do sistema de gestão qualidade/ ambiente/responsabilidade social	x	x	x					
	4.4. Sistema de gestão da qualidade/ambiente/ responsabilidade social	x	x	x	x	x	x	x	x
5. Liderança	5.1. Liderança e compromisso	x	x	x					
	5.2. Política	x	x	x					
	5.3. Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais	x	x	x					
6. Planeamento	6.1. Ações para riscos e oportunidades	x	x	x	x	x	x	x	x
	6.2. Objetivos da qualidade, ambiente e responsabilidade social e planeamento para os atingir	x	x	x	x	x	x	x	x
	6.3. Planeamento das alterações	x	x	x	x	x	x	x	x
7. Suporte	7.1. Recursos	x	x	x					x
	7.2. Competências	x	x	x					x
	7.3. Consciencialização	x	x	x					x
	7.4. Comunicação	x	x	x					x
	7.5. Informação Documentada	x	x	x					x

Macroprocessos do Iscte		Governação e planeamento estratégico	Sustentabilidade	Monitorização, avaliação e gestão da melhoria contínua	Ensino e aprendizagem	Investigação e desenvolvimento	Transferência de conhecimento	Internacionalização e cooperação	Suporte: recursos
Requisitos ISO 9001, ISO 14001 e NP 4469									
8. Operacionalização	8.1. Planeamento e controlo operacional	x	x	x	x	x	x	x	x
	8.2. Requisitos para produtos e serviços	x	x	x	x	x	x	x	x
	8.2. Preparação e resposta a emergências	x	x						x
	8.3. Design e desenvolvimento e produtos e serviços	x		x	x	x	x	x	
	8.4. Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos			x	x	x	x	x	x
	8.5. Produção e prestação do serviço			x	x	x	x	x	x
	8.6. Libertação de produtos e serviços			x	x	x	x	x	x
	8.7. Controlo de saídas não conformes			x	x	x	x	x	x
9. Avaliação do desempenho	9.1. Monitorização, edição, análise e avaliação	x	x	x	x	x	x	x	x
	9.2. Auditoria interna	x	x	x	x	x	x	x	x
	9.3. Revisão pela gestão	x	x	x	x	x	x	x	x
10. Melhoria	10.1. Generalidades	x	x	x	x	x	x	x	x
	10.2. Não Conformidade e ação corretiva	x	x	x	x	x	x	x	x
	10.3. Melhoria Contínua	x	x	x	x	x	x	x	x

## REFERÊNCIAS

- AACSB International (2025) – 2020 Guiding principles and standards for Business Accreditation, Effective July 28, 2020; Updated February 28, 2025.
- AACSB International (2025) – 2020 Interpretive guidance for AACSB Business Accreditation Standards for Business Accreditation, Effective July 28, 2020; Updated February 28, 2025.
- António Nelson Santos, Teixeira António, Rosa Álvaro (2019). *Gestão da Qualidade – de Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Edições Sílabo (3ª edição).
- ENQA (2010). *Internal Quality Assurance – Facing Common Challenges*. (3ª ed.). Helsinki: European Association for Quality Assurance in Higher Education.
- 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 (2021) *Standards & Criteria*. EFMD Quality Improvement System. Brussels: European Foundation for Management Development
- ESG 2015 (2015) *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, Brussels, Belgium.
- 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.
- EUA (2017). *Institutional Evaluation Programme: Guidelines for institutions – follow-up evaluations*. European University Association.
- EUR-ACE (2015). *EUR-ACE Framework Standards and Guidelines*. International Association of Schools and Institutes of Administration (2008), *Standards of Excellence for Public Education* ([http://www.iasia.org/iasia\(a\)bout-iasia/iasia-and-the-un/undes-iasia-standards-of-excellence/](http://www.iasia.org/iasia(a)bout-iasia/iasia-and-the-un/undes-iasia-standards-of-excellence/))
- EUR-ACE (2015). *Guia de Candidatura para as Instituições – Avaliação de Qualidade para Atribuição do Selo EUR-ACE (Primeiro Ciclo do Processo de Bolonha)*.
- EUR-ACE (2016). *Guia de Candidatura para as Instituições – Avaliação de Qualidade para Atribuição do Selo EUR-ACE (Segundo Ciclo do Processo de Bolonha)*.
- Harvey, L. and Green, D., (1993). 'Defining Quality', *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18, 1, pp. 9–34.
- ISO14001:2015 – *Sistemas de Gestão Ambiental – requisitos e linhas de orientação para a sua utilização* (2015).
- ISO14004:2016 – *Sistemas de Gestão Ambiental – linhas de orientação gerais sobre implementação* (2017).
- ISO9000:2015 – *Sistemas de Gestão da Qualidade – fundamentos e vocabulário* (2015).
- ISO9001:2015 – *Sistemas de Gestão da Qualidade – requisitos* (2015). ISO26000:2010 – *Guidance on social responsibility* (2010).
- NP 4469: 2019 – *Sistema de Gestão da Responsabilidade Social* (2019).
- Pires, António Ramos (2019). *Qualidade no Ensino Superior*, Edições Sílabo.
- Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior – RJAES (2017) – Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto.
- Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior – RJIES (2007) – Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro.
- 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 (2011). *Análise comparativa dos processos europeus para a avaliação e certificação de sistemas internos de garantia da qualidade*. Coleção/Série A3ES READINGS N.º 1; Lisboa: A3ES.
- Universidade de Coimbra (2024). *Manual do Sistema de Gestão, Versão 231/2024*.
- Instituto Politécnico de Viana do Castelo (2024), *Manual de Gestão – Qualidade, Responsabilidade Social e Conciliação*. Versão 24.
- A3ES (2013). Regulamento n.º 392/2013 – A3ES (Aprova o regime dos procedimentos de avaliação e de acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos).
- A3ES (2013). Sin C, Manatos MJ. *Student assessment in Portugal: academic practices and Bologna policy*. Higher Education Policy. Accepted for publication.

A3ES (2012). Fonseca, M.P. e Encarnação, S. *O Sistema de Ensino Superior em Portugal em Mapas e em Números, A3ES Readings, N.º 4*, Lisboa: A3ES.

A3ES (2013). Sarrico, C.S., Veiga, A. and Amaral. Quality, Management and Governance in European Higher Education Institutions. *European Higher Education Area*. Accepted for publication.

A3ES (2020). Guião para elaboração do relatório de auditoria – Ensino Universitário.

A3ES (2020). Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade – Manual para o processo de auditoria, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), V1.2, (janeiro 2020).

A3ES (2016). Referenciais para os Sistemas de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (Versão de outubro de 2016, adaptada aos ESG 2015).

A3ES (2022). Guião para elaboração do relatório de avaliação institucional.

A3ES (2022). Manual para o processo de Avaliação Institucional no Ensino Superior.

A3ES (2023). Memorando – Avaliação Institucional abrange todas as Instituições de Ensino Superior.

A3ES (2023). Avaliação Institucional ao Sistema de Ensino Superior Português: Um procedimento simultaneamente pedagógico e exigente (setembro 2023).

A3ES (2023). Deliberação 415/2023 – Avaliação Institucional (AINST22).

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 (2007). Decreto-lei n.º 369/2007 (institui a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior – A3ES).

**Regulamentos do Iscte, disponíveis no Portal de internet [7](#).**





