
MANUAL DE QUALIDADE

MQ 02



Business & Economics School
Instituto Superior de Gestão

JUNHO DE 2019

GRUPO ENSINUS

www.isg.pt

Manual de Qualidade ISG

Índice

1. Introdução	3
2. Apresentação	5
3. Estrutura e enquadramento do Manual de Qualidade	6
3.1. Estrutura do Manual de Qualidade	6
3.2. Enquadramento legal do documento	8
4. Contexto institucional	9
4.1. Modelo organizativo	13
4.2. Missão, visão e valores	14
4.3. Projeto educativo, científico e cultural	14
4.4. Política e estratégia para a qualidade	20
4.5. Infraestruturas	25
5. Sistema interno de garantia da qualidade do ISG (SIGQ)	26
5.1. Organização	26
5.1.1. Enquadramento e âmbito	26
5.1.2. Partes interessadas (internas e externas)	27
5.1.3. Estruturas organizativas e responsabilidades	31
5.1.4. Abordagem por processos	31
5.2. Monitorização da qualidade	32
5.2.1. Planeamento Estratégico	32
5.2.2. Operacionais	34
5.2.2.1. Serviços Académicos	34
5.2.2.2. Gestão do Plano Curricular	34
5.2.2.3. Gestão de Ação Educativa	36
5.2.2.4. Tratamento de não conformidades	37
5.2.2.5. A garantia da qualidade nas atividades de internacionalização	38
5.2.2.6. A investigação	38
5.2.3. Suporte	39
5.2.3.1. Fornecimentos Externos	39
5.2.3.2. Gestão de Competências	40
5.2.3.3. Gestão Documental	42
5.2.3.4. Gestão de Infraestruturas	43

5.2.3.5. Gestão de Parcerias.....	44
5.2.3.6. Gestão administrativa e financeira.....	44
5.3. Análise.....	45
5.4 Sistema de informação e gestão do ISG	46
5.4.1 Sistemas de informação	46
5.4.2 Gestão e divulgação de informação.....	48
5.5 Monitorização, avaliação e melhoria contínua do SIGQ.....	49
6.Siglas e acrónimos	56

1. Introdução

O ISG|Business & Economics School (ISG) impõe-se desde 1978 como uma escola de referência no contexto do ensino da gestão em Portugal. De entre as escolas de gestão, o projeto ISG destaca-se pelo carácter inovador da sua formação multidisciplinar, adaptada às reais necessidades do mercado de trabalho. Fomentamos a educação superior para a gestão de acordo com fatores chave de índole científica e profissionalizante, integrando o conhecimento com a prática, e o rigor com a relevância, refletindo os desafios complexos que se colocam aos gestores no seu dia-a-dia.

O ISG centra a sua atividade numa maior aproximação ao meio empresarial, nomeadamente através de parcerias com empresas com larga base de implantação no mercado, apostando na geração de sinergias para um ensino superior que, sendo capaz de manter o enfoque na componente científica, a aplica a outras formas de conhecimento cada vez mais profissionalizantes e focalizadas numa ótica de saber-fazer com base no saber-pensar.

Na persecução dos seus objetivos desenvolvemos a gestão da qualidade agregada à melhoria contínua, que aperfeiçoa o desempenho da organização e lhe acrescenta valor.

A atividade do ISG está orientada para a busca da melhoria contínua da sua *performance*. Com este propósito as suas práticas são sustentadas na implementação de um adequado, eficaz e eficiente Sistema Interno de Gestão da Qualidade (SIGQ), que exige o envolvimento e participação de todos os seus colaboradores.

A Direção do ISG estabelece o Manual da Qualidade como instrumento de definição e implementação do SIGQ, determinando a sua aplicação como requisito mandatário a todos os níveis da empresa.

O Manual da Qualidade e restante documentação do SIGQ possibilita aos colaboradores do ISG a execução de práticas eficazes com o intuito da concretização da Missão, Visão, Valores, Política e Objetivos definidos.

O presente manual, dividido em cinco capítulos, relativos à estrutura e enquadramento do Manual de Qualidade, ao contexto institucional e ao sistema interno de garantia de qualidade do ISG, representa a estrutura criada para gerir e garantir a Qualidade, os recursos necessários, os procedimentos operacionais e as responsabilidades, identificando os processos necessários para o SIGQ e a organização, gestão, suporte, análise e sistemas de informação para a sua aplicação em todo o Instituto bem como a sua permanente monitorização.

Este manual foi baseado nos referenciais para os sistemas internos de garantia da qualidade das instituições de ensino superior indicados pela A3ES consoante os padrões europeus (ESG2015).

Registo de Revisões

DATA	N.º REVISÃO	DESCRIÇÃO
16 Maio de 2012	0	Elaboração Inicial
12 de Setembro de 2012	1	Alteração Logótipo
19 de Abril de 2016	2	Organigrama
17 de junho de 2019	3	Reformulação

Lista de Detentores

Original – Direção

Cópia – Secretário Geral

2. Apresentação

Dos padrões europeus e internacionais decorre o dever das instituições de ensino superior disporem de uma política e procedimentos de garantia de qualidade, nos diferentes programas e ciclos de estudo, bem como o dever de fomentar uma cultura interna que reconheça a importância da qualidade. Destes padrões decorre ainda, para as instituições de ensino superior, a necessidade de desenvolver e implementar estratégias de melhoria contínua da qualidade, que evidenciem as regras e procedimentos, bem como as partes interessadas (internas e externas).

Focado nos mais elevados padrões de exigência da qualidade e com base nos parâmetros disponibilizados e discutidos com a Agência de Acreditação e Avaliação do Ensino Superior (A3ES), o ISG desenvolveu uma política institucional para a qualidade, a qual constitui um pilar fundamental da sua estratégia de desenvolvimento, e que se consubstancia num Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ).

Para o ISG o Manual de Qualidade é o documento estruturante do SIGQ, definindo a organização e funcionamento do sistema interno de garantia da qualidade, regulamentando as competências dos órgãos internos envolvidos na enunciação, validação, implementação e melhoria das orientações normativas e dos meios de garantia da qualidade, definindo quais os processos, planos e relatórios necessários ao processo de garantia da qualidade nas práticas organizativas.

ISG - Instituto Superior de Gestão, 17 de junho de 2019

Aprovado em Conselho Geral

3. Estrutura e enquadramento do Manual de Qualidade

Com o objetivo de desenvolver uma aprofundada reflexão sobre o desenvolvimento estratégico e o seu posicionamento a nível nacional e internacional no segmento de escolas de negócio, desenvolveu-se o Manual de Qualidade do ISG, como documento estruturante do seu SIGQ.

O presente Manual de Qualidade foi realizado tendo por base:

- (i) os referenciais para os sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior, disponibilizados pela A3ES;
- (ii) a avaliação institucional nacional do ISG pela A3ES;
- (iii) a avaliação internacional do ISG efetuada no âmbito do Institutional Evaluation Programme (IEP) da European University Association (EUA) - processo coordenado por Finn Jue-Jensen (Presidente), Luc Van de Velde, Jon Olafur Valdimarsson e Caroline Carpenter (coordenador);
- (iv) as European Standards and Guidelines (ESG 2015);
- (v) os requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2015, em fase de sistematização das práticas.

O Manual de Qualidade do ISG prevê uma revisão ordinária, bianual, sem prejuízo de revisões extraordinárias sempre que tal se justifique. As alterações decorrentes de uma revisão do Manual de Qualidade são registadas em modelo próprio, sendo garantida a rastreabilidade às modificações efetuadas de versão para versão, competindo à Gestão da Qualidade a sua atualização e divulgação em meios próprios (exemplo: www.isg.pt).

3.1. Estrutura do Manual de Qualidade

De forma a capacitar todos os intervenientes do ISG desenvolveu-se o presente Manual de Qualidade que define a política, a organização, as responsabilidades, os processos, os objetivos e indicadores que integram o SIGQ desta instituição, bem como os princípios orientadores da sua implementação e monitorização. A presente versão do Manual de Qualidade do ISG está estruturada em seis capítulos. O Capítulo I contempla

a Introdução. O Capítulo II a apresentação do ISG. O Capítulo III efetua a introdução ao Manual de Qualidade, Estrutura, Enquadramento Legal e principais documentos de referência nacionais e internacionais. O Capítulo IV apresenta o ISG no contexto histórico, institucional, identificando as principais características e a estrutura organizativa. É elencada a missão, visão e valores da Instituição, o seu projeto educativo, científico e cultural, bem como a política, estratégia e objetivos para a qualidade. O Capítulo V, aborda as características gerais do SIGQ, com enfoque nos elementos estruturantes, designadamente:

- (i) enquadramento e âmbito;
- (ii) partes interessadas;
- (iii) estruturas organizativas e responsabilidades;
- (iv) abordagem por processos.

Procede-se ainda à caracterização das metodologias de monitorização e avaliação da garantia da qualidade no que diz respeito aos macroprocessos e processos institucionais, como de seguida se descreve:

- 1) Macroprocesso de Gestão:
 - Planeamento Estratégico.
- 2) Macroprocesso Operacional:
 - Serviços Académicos;
 - Gestão do Plano Curricular;
 - Gestão da Ação Educativa;
 - Tratamento de reclamações e sugestões de melhoria;
 - Tratamento de não conformidades.
- 3) Macroprocesso de Suporte:
 - Fornecimentos Externos;
 - Gestão de Competências;
 - Gestão Documental;
 - Gestão das Infraestruturas;
 - Gestão de Parcerias;

- Gestão Administrativa e Financeira.

4) Macroprocesso de Análise:

- Avaliação de Desempenho Organizacional.

No âmbito do Capítulo IV são descritos os sistemas de informação e gestão do ISG, bem como os mecanismos de monitorização, avaliação e melhoria contínua do SIGQ.

O Manual de Qualidade termina com as Siglas e anacrónimos (Capítulo VI).

3.2. Enquadramento legal do documento

O Manual de Qualidade do ISG tem como referência a legislação, normas, padrões e recomendações, nacionais e internacionais, das quais se salientam:

- Auditoria de Sistemas Internos de Garantia de Qualidade – Manual para processo de auditoria, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (2018) | A3ES;
- Manual para o processo de Avaliação Institucional no Ensino Superior (2017) | A3ES;
- Referenciais para os Sistemas de Garantia de Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (2016) | A3ES;
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (2015) | ENQA;
- Estatutos do Instituto Superior de Gestão | Despacho n.º 20332/2009, publicado no Diário da República, 2.ª Série, de 8 de setembro;
- Regulamentos dos Serviços do ISG;
- ISO9001:2015 – Sistemas de Gestão de Qualidade – requisitos (2015);
- Regime Jurídico da Avaliação da Qualidade 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.

4. Contexto institucional

Na origem do Instituto Superior de Gestão encontra-se o Gabinete para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, criado no final de 1976, enquanto departamento especializado da Sociedade Estabelecimentos de Ensino Particular-ENSINUS, Lda., circunscrevendo-se a sua atividade no domínio do aperfeiçoamento técnico-profissional indiferenciado.

A partir do Início de 1978, e sob a denominação de Instituto para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (IDRH), restringiu a sua atividade inicial ao aperfeiçoamento em gestão, realizando conferências, seminários e colóquios, bem como diversas ações de formação dirigidas a quadros superiores de empresas e outras organizações, com recurso frequente a individualidades estrangeiras especialistas em gestão. Em outubro de 1979, aproveitando a experiência adquirida, o IDRH inicia atividades no domínio do ensino superior, lançando dois cursos de formação básica em gestão com duração de três anos letivos: o Curso Superior de Direção de Recursos Humanos (CSDRH) e o Curso Superior de Gestão e Administração de Empresas (CSGAE), tendo na sua primeira edição em 1979 um total de trinta alunos e na segunda edição, em 1980, um total de cento e vinte cinco alunos.

A partir de 1981 o Instituto adota a atual denominação de Instituto Superior de Gestão (ISG). Retirando os cursos de três anos, passou a ministrar, no âmbito da formação básica em gestão, o Curso Superior de Gestão (duração de cinco anos letivos), com o objetivo de passar a conferir equivalência ao grau de licenciatura, o que conduziu a uma adesão de cento e cinquenta e um alunos, logo no primeiro ano. Em dezembro de 1984, o ISG obteve o reconhecimento dos dois cursos iniciais como bacharelatos e o Curso Superior de Gestão como equivalente ao grau de licenciatura – Despacho n.º 117/SEES/84, de 4/12, publicado no Diário da República II, Série n.º 301 (7º Suplemento) de 31 de dezembro.

Em fevereiro de 1984, dispondo de novas instalações na Estrada da Ameixoeira, n.ºs 112-116 (Casa de Santa Clara), Lisboa, o ISG, reuniu condições excecionais para o funcionamento de uma escola de ensino superior.

No verão de 1985, com a realização de obras de ampliação do Anexo de Aulas, foi aumentada a capacidade física das instalações escolares. Em 1987, iniciou-se a preparação do projeto de construção de novas instalações.

No ano letivo de 1990/1091 ministrou-se o primeiro curso de pós-graduação em Gestão Bancária. O sucesso desta formação tem conduzido a uma constante atualização e oferta que se disponibiliza através da Pós-Graduação em Gestão de Instituições e Operações Financeiras.

Em 1991/1992 iniciaram-se dois novos cursos de pós-graduação, em Gestão de Recursos Humanos e em Marketing, o mesmo acontecendo no ano letivo de 1993/1994, com os cursos de Gestão Escolar e Fiscalidade.

Em 1991 o ISG criou a sociedade: ENSINUS/TORRES VEDRAS - Educação e Desenvolvimento Regional, S.A., com o objetivo de alargar o seu projeto de ensino superior à região de Torres Vedras. Para além do ISG, este projeto contou com o envolvimento da Câmara Municipal de Torres Vedras, da Associação para o Desenvolvimento Regional do Oeste e de dezoito empresas representativas da dinâmica empresarial da região.

Na extensão do ISG em Torres Vedras ministraram-se os três primeiros anos do Curso Superior de Gestão, com os dois últimos anos a serem frequentados e concluídos na sede do Instituto, em Lisboa. A população escolar nesta externalização registou a seguinte evolução, nos primeiros quatro anos letivos: 1991/1992 - setenta e seis alunos; 1992/1993 - cento e sessenta e três alunos; 1993/1994 - cento e sessenta e nove alunos e no ano escolar de 1994/1995 - cento e trinta e três alunos.

Também em 1991, foi constituída, em Moçambique, a ADG – Associação para o Desenvolvimento da Gestão na qual participaram, para além da ENSINUS, o Banco Popular de Desenvolvimento, a LAM - Linhas Aéreas de Moçambique, e a Associação

Comercial e Industrial do Maputo, pretendendo-se através desta associação, desenvolver programas de formação naquele país, assim como o desenvolvimento de atividades de ensino, quer ao nível do ensino técnico-profissional, quer ao nível do ensino superior.

Em 1993 o ISG obteve o reconhecimento de um novo curso equivalente ao grau de licenciatura, o Curso Superior de Informática de Gestão, Portaria n.º 863/93, publicado em no Diário da República n.º 216 I Série –B de 14 de setembro.

Em outubro de 1993 inauguram-se as novas instalações, construídas nos terrenos disponíveis na Quinta de Santa Clara. A área de construção ocupada pelo Instituto passou a ser de 8600 m², na qual se incluíam vinte e quatro salas de aulas, três auditórios (um para 418 pessoas e os restantes para 120 pessoas), um centro de documentação e biblioteca, um centro de informática, um centro de línguas estrangeiras, um centro de formação contínua, sala e gabinetes para professores, cantina e bar para alunos, área para serviços sociais e sala de convívio para alunos, bem como dois pisos de estacionamento.

O ISG manteve uma atividade significativa no domínio da formação contínua do aperfeiçoamento em gestão, desenvolvendo um amplo programa nos domínios da Gestão Geral; Gestão Financeira; Marketing; Gestão Industrial e Gestão dos Recursos Humanos.

Em 1994, o Curso Superior de Gestão e o Curso Superior em Informática de Gestão contou com novecentos e vinte alunos, com um adicional nos programas de Pós-Graduações (Gestão de Instituições e Operações, Gestão de Recursos Humanos, Marketing e Fiscalidade).

Ao longo da sua existência o Instituto tem dado ênfase à formação conducente ao grau académico, disponibilizando, paralelamente, a formação contínua. O ISG apostou sempre na formação dirigida a empresários, administradores, gerentes e quadros superiores de empresas e organizações, com o objetivo de oferecer formação

especializada nas áreas de gestão e o ensino de idiomas, tais como: Inglês, Francês, Alemão e Português para estrangeiros.

Entre 1994 e 2004, o Instituto teve como principal referência da sua oferta formativa, a Licenciatura em Gestão, tendo criado nove mestrados: Gestão; Estratégia de Investimento e Internacionalização; Gestão de Potencial Humano; Marketing; Gestão Financeira; Gestão Fiscal; Contabilidade; Gestão da Energia; Gestão da Logística e Transportes.

A entidade instituidora do ISG adquiriu o Instituto Superior de Novas Profissões (INP) em 2004, tendo partilhado a mesmo *Campus* durante dez anos, com a promoção conjunta de várias iniciativas científicas e pedagógicas.

Em 2015 o Grupo ENSINUS, detentor do ISG decidiu apostar na renovação da marca, tendo desenhado uma nova estratégia para o Instituto. O principal objetivo assentou na transformação do Instituto Superior de Gestão em Escola de Negócios, no âmbito da economia, da gestão e das ciências económicas e empresariais, enquanto áreas de desenvolvimento académico e de investigação. O primeiro passo adotado foi fazer o *size down*, com a reestruturação das equipas de docentes e com a renovação do seu quadro de colaboradores. O segundo passo foi o de deslocalizar a sede do ISG da Ameixoeira para a parte mais central da cidade, no Campo Grande, com o objetivo de possuir instalações mais modernas e confortáveis num núcleo geográfico de ambiente e recursos académicos.

As novas infraestruturas contam com dezoito salas de aulas, dois laboratórios de informática e dois auditórios, serviços académicos, espaços de convívio e trabalho informal. A sua centralidade permite ainda o usufruto dos renovados jardins do Campo Grande, que contam com uma ampla oferta de restauração, ginásio desportivo, bibliotecas entre outras comodidades.

Os alunos que efetuam o seu percurso formativo no ISG, contam com uma Instituição renovada, com vasta experiência de mais de 40 anos no ensino superior, uma ampla rede de parcerias e protocolos realizados ao longo dos anos.

4.1. Modelo organizativo

O modelo organizativo do ISG promove a interação entre todos os departamentos, com o objetivo de concretizar a sua missão assegurando a eficiência na utilização de todos os recursos e meios necessário para o seu propósito.

Encontrando-se definido de acordo com os estatutos publicados em Diário da República através do despacho n.º 20332/2009, o ISG organiza-se em órgãos de gestão e serviços, designadamente:

- a) Diretor;
- b) Conselho Geral;
- c) Conselho Científico;
- d) Conselho Pedagógico;
- e) Secretário-Geral.

Estando a sua estrutura organizativa refletida através do seu organograma, que se apresenta seguidamente:

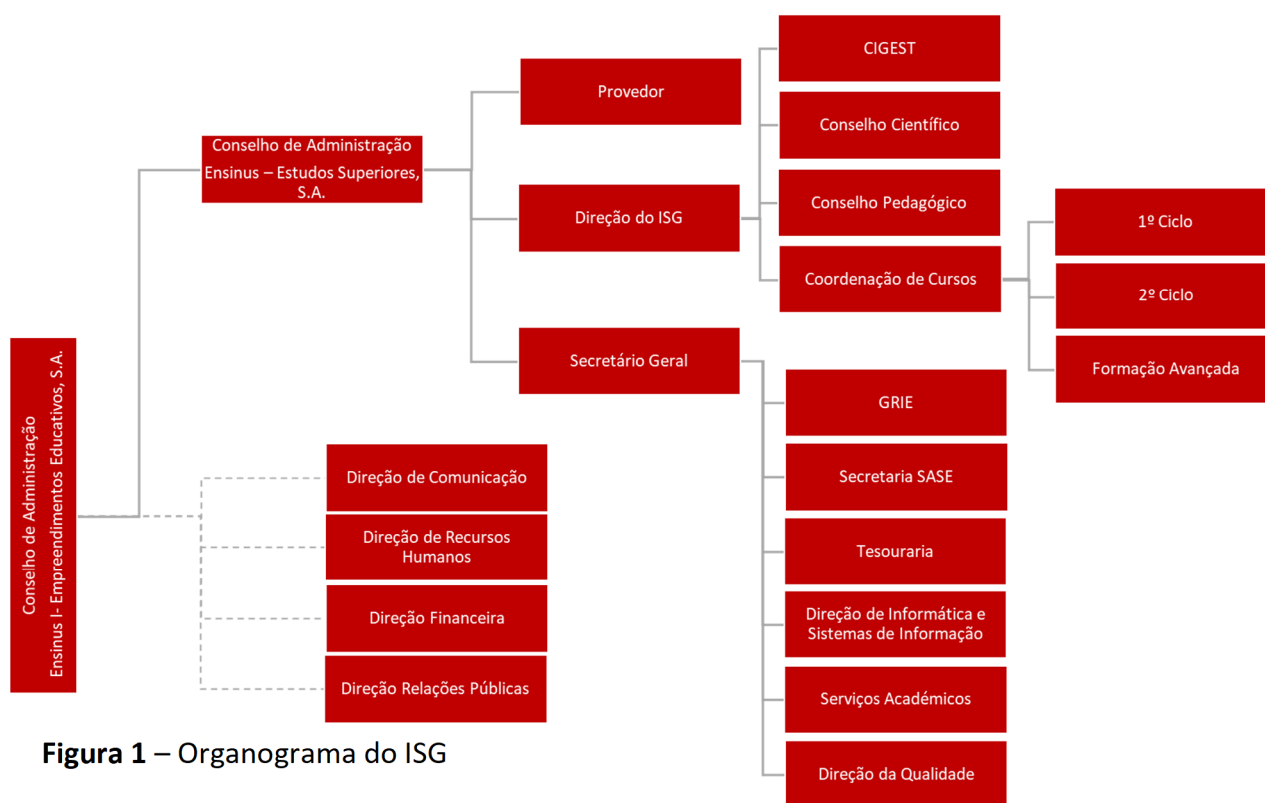


Figura 1 – Organograma do ISG

4.2. Missão, visão e valores

Missão

A missão do ISG centra-se na disponibilização de respostas para as necessidades dos diversos sectores económicos e sociais, com ofertas de formação que contribuam para o desenvolvimento do país e da sociedade em geral, dotando de conhecimento os seus alunos e, cumulativamente, os agentes económicos nacionais e internacionais com quem intervém direta e indiretamente.

Visão

O ISG afirma-se como uma instituição de referência no ensino de gestão tanto a nível nacional como internacional. Desta forma organiza a sua oferta formativa com o objetivo de responder às necessidades dos agentes económicos, centrando a sua atividade numa maior aproximação ao meio empresarial, nomeadamente através de parcerias com empresas nacionais com larga base de implementação no mercado. Alicerçando a geração de sinergias para um ensino superior que, sendo capaz de manter o enfoque na componente científica, aplica a outras formas de conhecimento mais profissionalizantes e focalizadas numa ótica de saber-fazer, o ISG reivindica o estatuto de Escola de Negócios na lógica do funcionamento da própria sociedade.

Valores

No ISG a educação para a gestão tem em conta fatores chave de índole profissionalizante, integrando o conhecimento com a prática e o rigor com a relevância, refletindo os desafios complexos que se colocam aos gestores no seu dia-a-dia.

4.3. Projeto educativo, científico e cultural

O projeto deste Instituto destaca-se das demais escolas de gestão pelo caráter inovador da sua formação multidisciplinar, adaptada às reais necessidades do mercado de trabalho.

No ISG, a formação tem em conta fatores chave de índole científica profissional, aliando o saber-pensar e o saber-fazer, numa vocação universitária, integrando o conhecimento com a prática e o rigor com a relevância, refletindo os desafios complexos que se colocam aos gestores e economistas no seu dia-a-dia. O ISG centra a sua atividade nas áreas da economia, da gestão, das ciências económicas e empresariais, com uma efetiva proximidade ao meio empresarial, nomeadamente através de parcerias com empresas nacionais com larga base de implantação no mercado.

O Instituto aposta na geração de sinergias para um ensino superior que, sendo capaz de manter o enfoque na componente científica, a aplica a outras formas de conhecimento cada vez mais profissionalizantes e focalizadas numa ótica de saber pensar e saber fazer, encontrando-se dotado de modernos e funcionais equipamentos educativos dispendendo inegavelmente de um dos mais generosos rácios área/aluno do nosso leque universitário.

A formação disponibilizada ao longo da sua existência, e que se continua a concretizar, assenta na estreita necessidade de acompanhar os movimentos de transformação económicos e sociais. Nesse sentido alguns dos cursos desta instituição ocupam uma posição de conteúdo qualitativo crescente, com manifesta apetência de reação, ao mesmo tempo que outros, apoiados num caminho e conhecimento mais compreensível, estruturado e sedimentado, continuam a apresentar uma estabilidade resultante dos seus próprios processos de formação.

Apesar de olhar o futuro, é essencial não abdicar de uma parte da herança que se transformou num património insubstituível: a capacidade de articular o saber prático e profissional com a reflexão teórica e a investigação, com a transferência para os processos de formação desses saberes profissionais. Manter abertos e desenvolver essas ações de trocas de informação entre o interior e o exterior do ISG e as estreitas ligações a empresas e organizações não é, pois, uma simples afirmação, mas um padrão de formação desta Instituição.

Este método contínuo de organização da formação, de proposta de novas ofertas para a qualificação dos seus quadros, traduz a capacidade do Instituto em qualificar os seus alunos perante um mercado cada vez mais exigente. A missão consiste no desenvolvimento do potencial humano, na produção de conhecimento partilhado e na investigação que permitam a construção e evolução da sociedade e dos mercados.

O ISG orienta-se pelos conceitos-chave de trabalho e exigência, determinados pela cultura acumulada na instituição e fruto das redes de relacionamento e circulação de conhecimento da qual o Instituto e os seus docentes fazem parte, orientando os produtos e a oferta para a comunidade em quatro modalidades:

- licenciaturas;
- mestrados;
- pós-graduações;
- cursos de formação avançada para executivos.

Para além destes aspetos da lógica de funcionamento faz parte da tradição, cultura e estratégia do ISG, o desenvolvimento de relações com a sociedade e com o mercado, seja pela via dos temas dos trabalhos curriculares, pela investigação, seja, igualmente, por via de iniciativas diversas com impacto no exterior: congressos, seminários e projetos de pesquisa ligados a lógicas de interesse público.

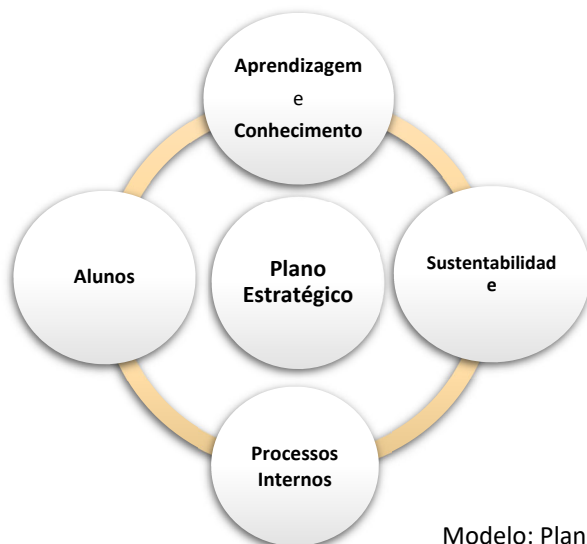
Este projeto educativo insere-se ainda, numa lógica de alinhamento internacional, tanto ao nível da designação, quanto dos valores de base das áreas científicas nele inseridas.

O plano estratégico do ISG, em articulação com o seu projeto educativo, está centrado em quatro eixos:

- sustentabilidade;
- clientes;
- processos internos;
- aprendizagem e conhecimento.

Os objetivos principais tendo em conta as variáveis externas e os pontos fortes e fracos do ISG, são:

- fortalecer a imagem da marca do ISG;
- desenvolver o conceito de Business School e formação de executivos próximo da comunidade empresarial;
- estabilizar a oferta formativa conducente a grau académico;
- criar outras ofertas formativas no âmbito das áreas da economia, gestão, ciências económicas e empresariais;
- incrementar uma permanente inovação pedagógica e a atualização constante dos conteúdos programáticos;
- incentivar a produção de investigação e publicação em revistas científicas sem descurar a pedagogia e o ensino técnico característico das ciências económicas e empresariais;
- abrir a universidade ao mercado através da promoção de seminários e conferências;
- promover uma política de gestão de pessoas que permita o desenvolvimento e valorização dos seus conhecimentos técnicos, científicos e das suas competências pessoais, promovendo a sua formação contínua, envolvimento e motivação.



Modelo: Plano Estratégico para o Projeto Educativo

Aprendizagem e conhecimento

Promover uma política de gestão de pessoas que permita o desenvolvimento e valorização dos seus conhecimentos técnicos, científicos e das suas competências pessoais, promovendo a sua formação contínua, envolvimento e motivação.

- fomentar a investigação científica através da publicação e investigação em colaboração com o CIGEST- Centro de Investigação em Gestão e outros centros de investigação onde os docentes realizam investigação;
- incentivar a progressão na carreira dos docentes, com a obtenção dos seus graus de doutoramento, mantendo a sua vocação universitária;
- integrar projetos com a Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) e a European Commission (CE);
- estimular a participação em conferências internacionais.

Alunos

Garantir um serviço de qualidade reconhecida, procurar sistematicamente oferecer a melhor oferta formativa nas áreas das Ciências Económicas e Empresariais, tentando ajustar os conteúdos programáticos e a formação perfeitamente ajustada às reais necessidades do mercado.

- desenvolvimento de um relacionamento profícuo, através de canais de comunicação transparentes e eficazes, no cumprimento das especificações, pelo carácter pedagógico e científico da sua atividade;
- estabilizar, consolidar e reforçar a oferta formativa no 1.º e 2.º Ciclo, bem como aumentar a produção de teses;
- ampliar a oferta formativa para cursos de pós-graduação e de executivos.

Sustentabilidade

Garantir a sustentabilidade económica e financeira, assente num modelo de gestão partilhada com maior rigor na gestão de recursos e controlo dos custos, evitando desperdícios, optando por uma contenção nos gastos e criatividade em soluções inovadoras de gestão.

- Fortalecer a imagem de marca ISG com a Business School (académica) e FEX - Formação de Executivos, mais próxima das empresas.

Processos Internos

Promover a posição do ISG nos rankings nacionais e internacionais pela qualidade de ensino prestado. Prestigiando a sua cooperação internacional seja através da presença de docentes e investigadores estrangeiros e do reconhecimento por estudantes estrangeiros. Promover a eficiência e qualidade operacional sustentada numa infraestrutura, equipamentos e recursos que permitam a sustentabilidade da atividade de educação para a gestão.

- prestigiar a cooperação internacional através dos protocolos e parcerias estabelecidos com outras instituições de ensino;
- reforçar a relação que tem sido desenvolvida com os programas europeus de promoção de mobilidade (Erasmus+), de forma a permitir a sustentabilidade da atividade de educação para a gestão.

Permanecem como objetivos constantes da Direção do ISG:

- procurar sinergias entre 1º Ciclos intra e inter departamentos, procurando, a prazo, a lógica académica de ensino superior por unidade curricular;
- inovar nos conteúdos das unidades curriculares dos 1º e 2º Ciclos (licenciaturas e mestrados) e acentuar na pedagogia, a vocação prática e técnica dos mesmos;
- desenvolver um Departamento que estude o desenvolvimento de novas oportunidades nas empresas;
- incrementar o desenvolvimento de conteúdos das pós-graduações existentes em articulação com os atuais e futuros 2º Ciclos (mestrados).

4.4. Política e estratégia para a qualidade

O Sistema de Gestão de Qualidade é um conjunto de elementos “inter-relacionados e inter-actuantes, para o estabelecimento da política e dos objetivos, e para a concretização desses objetivos, para dirigir e controlar uma organização, no que respeita à qualidade”, ISO 9000:2015 – Fundamentos e Vocabulário.

O SIGQ fundamenta-se na observância do desempenho dos processos da organização e dos requisitos da qualidade e tem como referência a Norma NP EN ISO 9001. Pretende-se criar sinergias sistemáticas entre os Processos de Planeamento, Processos de Execução, Processos de Análise e de Estabelecimento da Melhoria e Processos de Suporte à Atividade, para que a melhoria contínua seja uma prática sustentada.

O planeamento do SIGQ foi estabelecido de modo a cumprir a Política da Qualidade, Objetivos (resultados esperados) e é consistente com todos os outros requisitos operacionais do ISG.

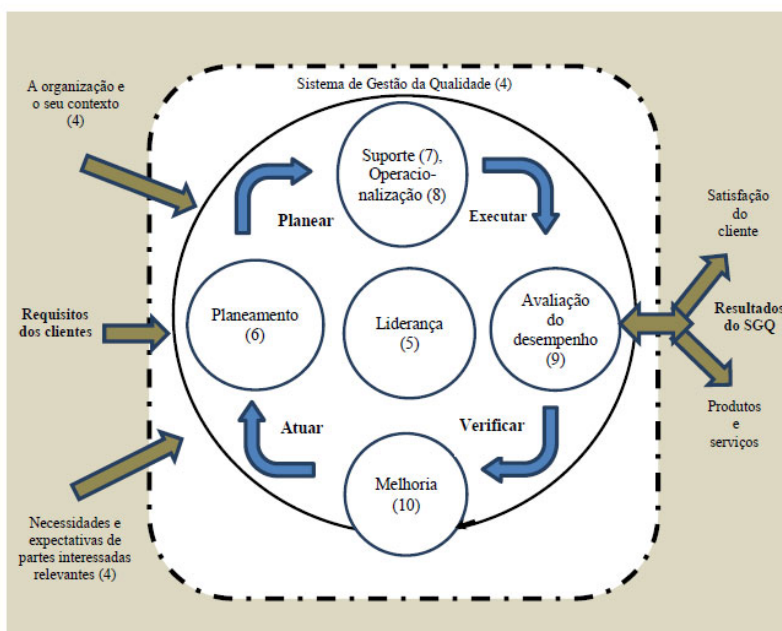


Figura 2 - Representação da estrutura do ciclo do PDCA

O ISG tem como referência, no que ao sistema interno de gestão de qualidade diz respeito, um conjunto de legislação, normas, e recomendações, nacionais e internacionais, já anteriormente referenciadas.

Em junho de 2017 o ISG desenvolveu um conjunto de diretrizes para o Sistema de Gestão da Qualidade, estruturado com o intuito de descrever os princípios adotados na gestão do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ), o que permite criar condições que assegurem a concretização da Política da Qualidade e dos objetivos/intenções definidos. As disposições preconizadas pretendem potenciar a garantia da satisfação de todas as partes interessadas, designadamente dos clientes/alunos.

O modelo desenvolvido tem como objetivo intrínseco a melhoria contínua do desempenho do SIGQ, mas também o simultâneo reforço do Instituto.

Tendo por base estas diretrizes, o ISG pretende dar a conhecer a Política da Qualidade, a Missão e Visão face aos requisitos da Qualidade, os princípios e valores que ditam a sua conduta e a sua estruturação funcional e organizacional. Internamente, estas diretrizes são entendidas como um instrumento de consciencialização, formação e informação sobre os aspetos relevantes para a Gestão da Qualidade. Tendo como referencial a Norma NP EN ISO 9001, pretende criar-se sinergias sistemáticas entre os processos de planeamento, processos de execução, processos de análise e de estabelecimento da melhoria, assim como procedimentos de suporte à atividade para que o aperfeiçoamento se assuma como uma prática sustentada e contínua. Neste sentido:

- mantêm-se atualizados os procedimentos que procuram promover a melhoria contínua do serviço prestado;
- estão estabelecidos e mantêm-se atualizados os procedimentos para identificar e ter acesso a requisitos legais ou outros, que possam aplicar-se aos serviços prestados pela empresa;
- encontram-se estabelecidos e estão documentados os objetivos e as metas a atingir no âmbito da gestão para cada nível e função relevante do ISG com o intuito de que estes sejam consistentes com a Política da Qualidade definida pela Direção e pela Direção de Qualidade;
- estão definidas e comunicadas as funções e responsabilidades com o objetivo de facilitar uma gestão eficaz do SIGQ;

- encontram-se estabelecidas e identificadas as necessidades de competência apropriadas às funções desempenhadas por cada colaborador;
- encontram-se a ser desenvolvidas as ações para que os colaboradores estejam conscientes da sua contribuição para atingir os resultados estipulados;
- estão definidos e encontram-se descritos os procedimentos de controlo operacional e de realização das atividades, concedendo-se prioridade à implementação real e à aplicação de boas práticas, suportadas por uma estrutura documental que se pretende de fácil interpretação, clara e objetiva.

O ISG apoia e fomenta todas as medidas relacionadas com a melhoria da qualidade, de modo a assegurar o sucesso deste projeto, sobretudo porque considera que uma certificação tem como pilar de base um sistema devidamente implementado em adição à definição de processos e documentos.

Nas ações de monitorização, os processos de auditoria e a análise sistemática dos desempenhos (resultados atingidos), podendo gerar uma grande quantidade de informação, a forma como esta é registada e analisada determina a sua utilidade.

São estes os principais aspetos do processo de acompanhamento e análise do SIGQ, que visam identificar as áreas para a melhoria.

Pretende-se que estes processos sejam contínuos, com um carácter eminentemente interativo, em alternativa a verificações periódicas. Nesse sentido, desenvolveu-se um sistema de registos da qualidade resultantes das ações de monitorização e acompanhamento, com análise de resultados e identificação de medidas de correção, de melhoria ou de ações corretivas, no qual a realização de auditorias completa este processo.

Face à dimensão da organização e estrutura do ISG, implementaram-se, sistematizaram-se práticas e atribuíram-se responsabilidades que proporcionam a análise e avaliação contínua pela Direção e Direção de Qualidade.

A Direção de Qualidade tem a função de assessorar o Secretário Geral, sendo da responsabilidade do mesmo coadjuvar o Conselho de Administração na revisão/análise do desempenho do SIGQ, levando até ao mesmo informações sobre a eficácia do sistema, assim como na determinação de ações corretivas e de melhoria. A autoridade para decisões ou ações a tomar são dadas à Direção do ISG, a quem compete nomear os elementos da Instituição que vão pôr em prática tais determinações.

Da realização e cumprimento do plano de atividades de análise, acompanhamentos sistemáticos e monitorização do SIGQ, surge a elaboração de Relatório de Gestão, do qual surgem a necessidade da tomada de decisões e ações relacionadas com oportunidades de melhoria, quaisquer necessidades de alterações ao SIGQ, e a necessidade de recursos, com vista à melhoria contínua.

É neste sentido que se definiu o processo de Planeamento Estratégico, incluindo a análise e o desencadeamento de ações corretivas, análise de risco e outras ações que potenciem a melhoria do desempenho do ISG.

Das conclusões e das decisões sobre a melhoria dos serviços e do desempenho dos processos, resulta a necessidade do novo planeamento das ações julgadas necessárias para que se atinjam tais resultados.

Estes princípios levaram o ISG à identificação de um conjunto de processos para a implementação e consolidação do SIGQ, estabelecendo uma rede de processos, baseado no *Ciclo de Deming*, o que proporcionará a melhoria contínua do desempenho organizacional.

Na rede de processos apresentada seguidamente identificam-se as principais interações entre os processos, assim como a sua sequência.

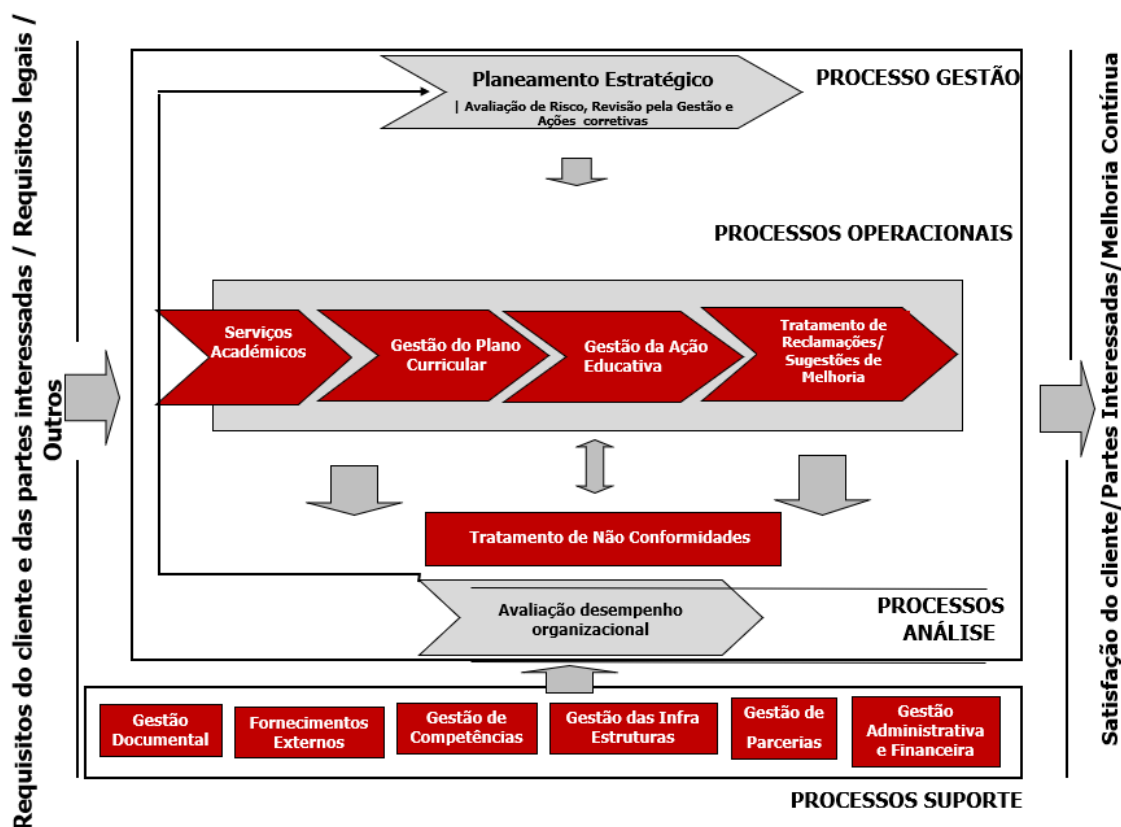


Figura 3 - Rede de processos (Fonte: Própria no âmbito da implementação da SIGQ)

No momento da revisão ao sistema, os dados de desempenho são reportados no Relatório de Gestão, que regista o ano transato. O balanço é analisado em reunião entre a Direção e Direção da Qualidade. Estas reuniões são registadas em atas, bem como as decisões tomadas relativamente à melhoria da eficácia do SIGQ e dos seus processos, melhoria dos serviços relacionados com os requisitos dos alunos e necessidades de recursos. A revisão pela gestão é a base para o estabelecimento do Programa de Gestão para o ano seguinte.

É objetivo desta metodologia de abordagem por processos, propiciar um enquadramento que permita a compreensão das suas interações e a determinação do seu desempenho, através de indicadores adequados. A sua determinação e prossecução efetua-se regularmente, de acordo com os objetivos, indicadores definidos, com o objetivo de melhorar continuamente a eficiência e a eficácia dos processos e,

consequentemente, da empresa. A descrição de processos foi realizada tendo por base uma matriz de processo onde são definidos.

4.5. Infraestruturas

O ISG localiza-se desde março de 2016 em edifício autónomo situado no Campo Grande nº 388 na Avenida Marechal Craveiro Lopes nº 2, Lisboa, partilhando em ordem ao reforço da sua dinâmica académica, de algumas infraestruturas e equipamentos de suporte integrados no Campus Universitário da Universidade Lusófona, igualmente localizado no Campo Grande, adjacente ao edifício do ISG.

A dimensão e localização das novas instalações constituem grandes mais-valias para a instituição. Por um lado, o novo espaço é mais aprazível e melhor dotado de equipamentos e infraestruturas para aprendizagem. Por outro lado, encontra-se integrado no Pólo Universitário de Lisboa, beneficiando por isso da proximidade de outras instituições de utilidade indiscutível para o meio académico, tais como a Biblioteca Nacional, a Torre do Tombo, o Estádio Universitário, o jardim do Campo Grande e diversos museus. A localização central do campus apresenta ótimas condições de acesso para alunos, docentes, funcionários, visitantes externos e participantes em conferências, já que está muito bem servida de transportes públicos regulares (autocarros e metropolitano, para além da ligação ferroviária próxima – estação de Entrecampos). Encontra-se igualmente bastante acessível para quem se dirige de automóvel, garantindo facilidade de ligação ao centro e principais saídas da cidade (pela proximidade à 2ª circular), e permitindo o estacionamento automóvel nos parques existentes no interior das instalações. A possibilidade de aproveitar/partilhar espaços existentes no campus da ULHT, é também entendida como uma evidente vantagem para o Instituto, no âmbito de uma lógica de conveniência estratégica e valorização de sinergias, uma vez que as duas instituições partilham um conjunto de afinidades que a coabitação permite potenciar, sem prejuízo da clareza quanto à identidade e autonomia académica e pedagógica de cada uma. A manutenção da autonomia entre instituições (ISG e ULHT) é garantida pela fixação das funções essenciais do ISG em edifício separado

do restante conjunto de edifícios do campus. O programa de ocupação proposto para o ISG corresponde à organização das funções de acordo com afinidades programáticas e em função das características físicas dos espaços disponíveis, garantindo a separação de fluxos alunos/ professores em todos os casos necessários.

O ISG disponibiliza as infraestruturas de acordo com exigências da atividade pedagógica que desenvolve, nomeadamente: serviços académicos, salas de aula, auditórios. Os espaços afetos a alunos (sala de estudo/ centro de trabalho tecnológico e centro documental) dão acesso direto a um dos terraços do edifício, destinado a espaço de convívio preferencial. Os espaços reservados a docentes correspondem aos gabinetes de direções de curso (licenciaturas) e sala de professores, para além de um amplo *open-space* dedicado à investigação. Existem igualmente gabinetes de docentes e funcionários, destinados à área académica (coordenação de mestrados, provedoria do aluno, direção) e área administrativa (relações internacionais, relações públicas e marketing, serviços académicos, serviços jurídicos, direção financeira e logística, assessoria da administração). É ainda utilizado o anfiteatro principal da instituição (com acesso exclusivo a um espaço exterior para área de convívio complementar).

5. Sistema interno de garantia da qualidade do ISG (SIGQ)

5.1. Organização

5.1.1. Enquadramento e âmbito

A política de qualidade que orienta a atuação do ISG, na relação com todas as partes interessadas e na atividade por si desenvolvida é marcada globalmente por um comportamento de gestão e funcionamento proactivo, cooperante, construtivo, transparente, rigoroso e valorizador de todas as partes, tendo em consideração quatro perspetivas de gestão:

- perspetiva da sustentabilidade;
- perspetiva do cliente;
- perspetiva interna;
- perspetiva da aprendizagem e conhecimento.

O SIGQ do ISG tem por base as orientações emanadas da agência nacional e as normas ISO em implementação.

O SIGQ, embora abrangendo a totalidade do universo do ISG, incide fundamentalmente nos quatro macroprocessos tendo como referência a metodologia de *Balanced Scorecard* definidos pelo Instituto:

- gestão - relacionados com a gestão da organização;
- operacionais - diretamente relacionados com a execução dos serviços;
- suporte – dão suporte aos processos operacionais, assegurando os recursos necessários;
- análise – fornecem informação sobre a satisfação dos clientes e outras partes interessadas, conformidade de serviços prestados, o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade, e necessidades de melhoria.

5.1.2. Partes interessadas (internas e externas)

O SIGQ do ISG estabelece com uma prioridade a participação dos diversos parceiros, internos e externos, nos processos de planeamento e desenvolvimento das atividades e no desenvolvimento de uma cultura de qualidade e melhoria contínua.

O Instituto tem procurado desenvolver um conjunto de formas de envolvimento e participação diversas, tendo-se evidenciado:

- a dinamização do Conselho Consultivo da Qualidade;
- o envolvimento estruturado no Conselho Geral;
- a resposta recorrente a Inquéritos aos diversos parceiros;
- a participação ativa dos órgãos representativos do movimento académico do ISG.

O ISG considera como partes interessadas as seguintes entidades:

- conselho de administração;
- direção;
- alunos e seus representantes;
- provedor do aluno;
- docentes;
- investigadores;
- agências nacionais e internacionais de avaliação e acreditação do ensino superior;
- Direção Geral do Ensino Superior;
- Alumini;
- funcionários;
- diplomados;
- candidatos;
- empregadoras;
- outros parceiros públicos e privados;
- fornecedores internos e externos.

A participação de todos estes intervenientes no SIGQ é um fator determinante de modo a garantir que a Instituição dará resposta às solicitações de todos. A correta identificação das partes interessadas e a relação entre todos é também uma das nossas principais preocupações. Deste modo o ISG procura monitorizar as suas partes interessadas e suas respetivas participações no SIGQ de modo recorrente e envolvente, utilizando, para este efeito, a Gestão da Qualidade.

O nível e forma de participação destas entidades difere tendo em conta o contexto específico de cada um e a sua intervenção no âmbito do funcionamento do ISG.

Seguidamente apresenta-se a síntese do envolvimento de algumas partes interessadas no âmbito das atividades da garantia da qualidade e melhoria contínua:

Partes Interessadas	Necessidades / Expetativas / Requisitos	Participação no órgão com responsabilidade SIGQ	Participação no SIGQ	Monitorização
Alunos	Qualidade científica-pedagógica Obter formação/grau académico pretendido Requisitos legais aplicáveis ao serviço Cumprimento requisitos internos Cumprimento dos prazos Imagem da instituição perante a sociedade	Conselho Pedagógico Conselho Geral Associação de Estudantes Provedor do Aluno	Auscultação direta e questionários	Indicadores do SG
Docentes/ Investigadores	Valorização profissional Desenvolvimento de Investigação Reconhecimento ao longo da carreira Conciliação da vida profissional vs pessoal	Conselho Geral Conselho Científico Conselho Pedagógico	Auscultação direta e questionários	Indicadores do SG
A3ES	Cumprimento dos requisitos impostos pela entidade Garantia da qualidade na certificação dos cursos existentes Garantia da qualidade no ensino superior	_____	_____	Relatórios de Avaliação
DGES	Cumprimento dos requisitos impostos pela entidade Regulamentam a atividade do ensino superior Sustentabilidade Ética e Transparência	_____	_____	Relatórios
Colaboradores	Valorização profissional Reconhecimento ao longo da carreira Conciliação da vida profissional vs pessoal	_____	_____	
Acionistas/ Sócios	Retorno do investimento	Conselho Geral	Disponibilização dos meios necessários para a prestação de serviço	Indicadores de SG
Concorrência	Parcerias; Análise de mercado/ Benchmarking	_____	_____	_____
Vizinhos	Relacionamento positivo Imagem da organização	_____	_____	Não relevante
Entidades empregadoras	Diplomados com competências para o mercado de trabalho	Conselho Geral	Auscultação	Indicadores do SG
Associações	Iniciativas de emprego Parcerias em projetos	_____	_____	Indicadores do SG
Universidades	Parcerias em projetos e investigação	_____	_____	Indicadores do SG

Tabela 1 – Partes interessadas relevantes

No que respeita às formas de comunicação o ISG utiliza um conjunto de meios de comunicação interna de forma a otimizar a comunicação com as suas partes interessadas e é assegurada através dos meios que se descrevem a seguir:

Meio utilizado	Responsável	Objetivo	Documento de suporte	Destinatários
Placard Informativo	Todas as direções	Comunicação e troca de informação sobre assuntos de interesse para a atividade do ISG Informar dos assuntos de carácter geral e formal da organização	Papel	Todos os colaboradores
Comunicação externa	Todas as direções	Comunicação e troca de informação e sobre assuntos de interesse para a atividade do Instituto Superior de Gestão	Fax, email, ofícios	Alunos, Órgãos da Tutela, Fornecedores, outros
Reuniões internas	Todas as direções	Comunicação e troca de informação entre os colaboradores sobre assuntos de interesse para o serviço	_____	Colaboradores
Registo de ocorrências		Comunicação e troca de informação entre todos os colaboradores sobre as ocorrências com os clientes/ utentes	Registo de Não Conformidades/ Ocorrências	Direção e Colaboradores
Caixa de sugestões para clientes e colaboradores	GQ	Comunicação e troca de informação sobre serviços prestados (alunos e outros)	Caixa de Sugestões	Alunos e Colaboradores
Facebook	Departamento de Comunicação e Marketing do grupo ENSINUS	Divulgação de atividades do ISG	Informático	Todas as partes interessadas
Site	Departamento de Comunicação e Marketing do grupo ENSINUS	Divulgação de atividades do ISG	Informático	Todas as partes interessadas

Tabela 2 – Partes interessadas e as suas formas de comunicação

5.1.3. Estruturas organizativas e responsabilidades

O ISG no âmbito da sua estrutura organizativa tem definido de acordo com os seus estatutos e refletidos no organograma.

As responsabilidades e autoridades são definidas pela Direção, devendo ser colocadas em prática por cada um dos colaboradores do ISG de modo a dar cumprimento às intenções estabelecidas na política definida. Compete à Direção da Qualidade (DQ), coadjuvar o Secretário Geral na comunicação e consciencialização dos colaboradores sobre as suas responsabilidades e em que medida é que as mesmas contribuem para a concretização dos objetivos.

As funções, responsabilidades e autoridades encontram-se descritas em documentos próprios “Manual de Funções” e “Matriz de Descrição de Funções, Responsabilidades e Autoridades”. Em pormenor, as funções e responsabilidades de cada colaborador são definidas e divulgadas no momento da sua integração, recorrendo para tal aos documentos que descrevem as respetivas atividades ou processos nos quais irá intervir.

5.1.4. Abordagem por processos

O SIGQ tem como âmbito geral a atividade desenvolvida no ISG e procura:

- promover uma cultura de qualidade e melhoria contínua;
- definir e documentar a estratégia e a política para a qualidade;
- a organização do Sistema de Qualidade;
- definir os processos de monitorização do seu desempenho;
- determinar a responsabilidade e a forma de participação dos diferentes intervenientes.

O conjunto de processos que caracterizam os serviços do ISG e o seu sistema de gestão da qualidade, encontram-se representados na rede de processos, apresentado na **Figura 3**. Toda a rede de processos é estabelecida tendo em conta aquilo que constituem os requisitos dos clientes, com vista à sua satisfação.

5.2. Monitorização da qualidade

5.2.1 Planeamento Estratégico

De acordo com os objetivos e resultados dos processos pretende-se assegurar uma adequada e periódica reflexão sobre as políticas da organização e induzir o desenvolvimento de um processo de planeamento orgânico-funcional, infraestrutural e processual do ISG de acordo com as respetivas orientações.

Nesse sentido procedemos à sistematização de um conjunto de momentos e atividades de interpretação de resultados que garantam o estabelecimento e avaliação dos objetivos, metas e ações que assegurem a adequação da eficiência/eficácia contínua do sistema de gestão da qualidade (organizacional) implementado, mormente:

- a Missão, Visão e Política estabelecida;
- os resultados sobre satisfação e/ou insatisfação dos clientes;
- os dados sobre desempenho dos parceiros/fornecedores de produtos e serviços no período;
- os resultados sobre realização de auditorias (constatações);
- a eficácia ou não das ações corretivas implementadas;
- os dados sobre as principais não conformidades e/ou reclamações;
- os resultados da análise da eficácia das ações de formação, dados sobre necessidades de integração e qualificação de colaboradores;
- os resultados da análise do acompanhamento efetuado às ações descritas no Programa de Gestão/Plano de Atividades anteriormente definido;
- os resultados da análise do cumprimento e/ou incumprimento dos objetivos;
- os indicadores e metas estabelecidas;
- as causas de não conformidades, reclamações e potenciais não conformidades, gestões de melhoria e outros dados que careçam de revisão pela Direção.

Para concretizar esta estratégia de atuação desenvolveremos um conjunto de atividades que assentam:

- no planeamento inicial do sistema;
- na revisão/definição da missão, visão e política;
- no estabelecimento dos objetivos/formas de comunicação;
- na definição de indicadores e metas;
- na validação de indicadores e metas e divulgação pelos clientes;
- no estabelecimento do Programa de Gestão;
- na divulgação pelos colaboradores;
- na implementação do Programa de Gestão;
- na preparação e elaboração do Relatório de Gestão;
- na revisão anual;
- no registo de conclusões, determinação de iniciativas e planeamento de recursos.

O desenvolvimento destas atividades permite-nos consolidar e concretizar ações consequentes que visem:

- a definição e/ou revisão da estrutura orgânica – funcional;
- a definição de requisitos mínimos de qualificação e/ou competência;
- a necessidade de dar cumprimento a requisitos legais;
- a decisão de eliminação das causas de não conformidades;
- a resposta a reclamações e potenciais não conformidades;
- o desenvolvimento de novos objetivos, metas e indicadores de desempenho;
- a decisão de alteração da infraestrutura e/ou do ambiente de trabalho;
- a decisão de alteração de atividades processuais, de alteração ou implementação de novos processos, necessidades de formação e qualificação dos colaboradores, ou ainda a necessidade de auditorias;
- a necessidade de revisão ou alteração do planeamento de manutenção de infraestruturas;
- a necessidade de recursos;

- a decisão sobre melhoria dos produtos e serviços;
- a revisão da visão da política;
- a decisão sobre ações a tomar perante fornecedores;
- a definição de programas (planos) para dar comprimento aos objetivos definidos;
- um plano de ação corretivo para eliminar causas de não conformidades ou potenciais não conformidades e reclamações,
- a obtenção de conclusões sobre a eficácia do sistema.

5.2.2. Operacionais

Os processos operacionais assentam na monitorização das atividades relacionadas com a gestão académica, que vão desde a definição do plano curricular, à gestão da ação educativa e que culmina no processo de reclamações e sugestões de melhoria que são abordados nos pontos seguintes.

5.2.2.1. Serviços Académicos

Os serviços académicos são a fonte da gestão de todo o percurso administrativo dos nossos alunos, ou seja, todas as fases do ciclo de estudos no ISG desde a admissão, a progressão, o reconhecimento e a certificação. Neste sentido, o Instituto tem definido um conjunto de regulamentos devidamente aprovados e publicitados onde se retratam as políticas de acesso, que procedimentos e critérios de admissibilidade, formas de progressão de carreira académica.

5.2.2.2. Gestão do Plano Curricular

No que respeita ao processo de gestão do plano curricular o ISG procura responder sistematicamente às necessidades de mercado, identificando lacunas e avaliando as tendências de mercado. É neste sentido, que o Conselho Pedagógico procede ao design e desenvolvimento de novas ofertas formativas, estruturando o ciclo de aprendizagem, com a definição de objetivos e qualificação que será alcançada com a nova oferta

formativa alinhada com as reais necessidades de mercado, e com o propósito do ensino superior e a aprovação da entidade de acreditação de cursos.

O ISG preocupa-se não só em inovar em novos cursos, como também promover sistematicamente uma avaliação crítica dos atuais cursos, procurando que cada unidade curricular e os seus conteúdos programáticos sejam ajustados às verdadeiras necessidades e expectativas do mercado, pois só desta forma é possível antecipar as reais tendências de mercado, contribuindo para a empregabilidade, uma melhor cidadania ativa e base de conhecimento abrangente e avançada que estimule a investigação e a inovação. A unidade curricular é a “pedra angular” para a organização e planeamento de todo o processo de aprendizagem. É todo um processo dinâmico com a participação e envolvimento de várias entidades, tais como alunos, referenciais externos, entre outros.

O relatório de autoavaliação de cada UC é da responsabilidade do respetivo docente e, no caso de a unidade curricular ser lecionada por mais que um docente, do respetivo coordenador, com base nas perceções da equipa docente sobre o funcionamento da UC e nas seguintes fontes de informação adicional, que deverão estar disponíveis no sistema de informação:

- a) o dossier da UC (elementos relativos à organização e planeamento da UC);
- b) os resultados escolares dos alunos na UC;
- c) os resultados dos inquéritos relativos às perceções dos alunos sobre o ensino/aprendizagem na UC.

O dossier da UC, cujo preenchimento e atualização é da responsabilidade do coordenador da UC, incluirá os seguintes elementos:

- ficha da UC (FUC), com os seguintes dados:
 - designação e código da UC;
 - designação e código dos cursos em que a UC se insere;
 - objetivos de aprendizagem (competências a desenvolver na UC);
 - conteúdos programáticos;

- carga letiva, expressa em termos de horas de contacto, trabalho individual e número de créditos;
- metodologias de ensino/aprendizagem utilizadas;
- método e critérios detalhados de avaliação;
- bibliografia (base e a bibliografia adicional recomendada);
- os docentes da UC;
- outras informações complementares, tais como:
 - enunciados de exames e frequências;
 - horários de atendimento de cada docente;
 - outros elementos que o coordenador da UC considere convenientes.

O inquérito relativo às perceções dos alunos sobre o ensino/aprendizagem na UC será aplicado através de um questionário comum a todas as UC's. O relatório da UC tem como objetivo apresentar resumidamente uma avaliação global do funcionamento da UC, em que se identificam práticas pedagógicas relevantes e a aquisição de competências por parte dos alunos, e se definem planos de melhoria sempre que os resultados sejam considerados insatisfatórios.

5.2.2.3 Gestão de Ação Educativa

A gestão do plano curricular reflete-se no processo de gestão ação educativa, com unidades curriculares satisfazendo as necessidades e expectativas das partes interessadas, que são fruto da experiência dos nossos docentes. Procuramos atender e respeitar o percurso de aprendizagem de cada aluno, considerando e utilizando diferentes e ajustados métodos de ensino e aprendizagem para a concretização dos objetivos traçados, assegurando a autonomia do aluno e tornando a relação aluno-professor orientada e de apoio.

Os docentes do ISG possuem uma vasta experiência no mercado, com elevadas competências técnicas e académicas que lhes permite ter uma visão atual das tendências de mercado, que se refletem no dia-a-dia da unidade curricular com casos práticos.

Traduzindo-se, na avaliação de conhecimentos dos diplomados que se releva nas taxas de empregabilidade e grau de satisfação dos nossos alunos e diplomados.

A estratégia para a monitorização, avaliação e melhoria do ensino ministrado desenvolve-se, no essencial, em sucessivos níveis de intervenção progressivamente agregados – a UC, o Curso, e a Instituição – e consubstancia-se na elaboração de relatórios anuais de autoavaliação.

O Conselho Pedagógico e o Conselho Científico discutem e analisam os relatórios dos cursos do pronunciando-se sobre os aspetos que considerem relevantes no âmbito das suas competências.

5.2.2.4 Tratamento de não conformidades

De acordo com os objetivos e resultados dos processos pretende-se assegurar que perante as não conformidades detetadas, se garante que os produtos/serviços não conformes são corrigidos. Nesse sentido procedemos à sistematização de atividades e registos de recolha de dados que proporcionem oportunidades de melhoria à organização e aos produtos/serviços do ISG, mormente.

- na verificação do incumprimento de especificações contratuais definidas para os resultados pretendidos do ISG;
- no registo de não conformidades detetadas na receção de serviços subcontratados ou de produtos adquiridos, nas ações de monitorização dos produtos/serviços prestados.

Para concretizar esta estratégia de atuação desenvolveremos um conjunto de atividades que assentam:

- na deteção de não conformidade e/ou ocorrência;
- no registo da não conformidade e/ou ocorrência;
- na análise e decisão sobre a resolução da não conformidade e/ou ocorrência;

- na implementação do tratamento definido;
- na verificação da eficácia da implementação;
- no envio do registo para o Gestor de Qualidade;
- no registo da não conformidade ao fornecedor;
- no contato com o fornecedor para determinação da causa da não conformidade;
- na decisão sobre a prestação de serviço.

O desenvolvimento destas atividades permite-nos consolidar e concretizar ações consequentes que visem, cumulativamente:

- encerrar as não conformidades e/ou ocorrências tratadas, corrigidas e verificadas;
- apurar dados para a análise de causas e avaliação da necessidade de desenvolvimento de ações corretivas.
- valorizar as sugestões de clientes/partes interessadas que foram registadas.

5.2.2.5. A garantia da qualidade nas atividades de internacionalização

A internacionalização do ensino e da investigação e a mobilidade de alunos e docentes constituem um vetor chave da estratégia de desenvolvimento e sustentabilidade da Instituição. Desta forma promove-se a autoavaliação da Instituição, identifica-se uma apreciação global do grau de internacionalização e incrementa-se um plano de ação para a sua melhoria.

5.2.2.6. A investigação

Os procedimentos a instaurar para a garantia da qualidade da investigação são, naturalmente, alinhados com as normas e orientações emanadas da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT).

As unidades de investigação promovem a elaboração de um relatório anual, essencialmente analítico, de acordo com as normas emanadas pela FCT, incluindo o

levantamento dos indicadores de desempenho previstos no plano de atividades, designadamente:

- nível de atividade da investigação (recursos humanos e projetos);
- produção científica;
- financiamento obtido;
- redes de investigação;
- articulação da investigação com o ensino;
- integração de jovens investigadores;
- valorização do conhecimento.

A Direção analisa e discute o(s) relatório(s) da(s) unidade(s) de investigação, que fará parte integrante do relatório de gestão anual. Onde se refletem o grau de adequação dos resultados obtidos aos padrões e metas estabelecidos; os principais pontos fortes e fracos da investigação e por conseguinte um conjunto de recomendações a levar a cabo. Na prossecução das atividades de investigação, a Instituição prestará particular atenção à articulação com outras instituições procurando sinergias e colaborações aprofundadas.

5.2.3. Suporte

5.2.3.1. Fornecimentos Externos

Os fornecimentos externos na aquisição de bens e serviços obedecem a requisitos e critérios que garantam a boa qualidade dos mesmos, dentro de critérios de sustentabilidade e adequada racionalização de meios.

Este processo tem como objetivo primordial assegurar que as necessidades internas para o cumprimento dos requisitos de clientes sejam atendidas em tempo útil e de acordo com as especificações.

Assegurar que qualquer produto/ serviço rececionado é sujeito a controlo e esteja adequado ao propósito, e caso não esteja adequado seja identificado de modo a garantir a não utilização involuntária, e que as necessidades relativas a prazo e quantidades

sejam garantidas pelos fornecedores. Os fornecedores são avaliados periodicamente de acordo com um conjunto de critérios.

5.2.3.2. Gestão de Competências

De acordo com os objetivos e resultados dos processos pretende-se assegurar que todos os colaboradores são dotados de experiência, formação e competências necessárias ao bom desempenho das suas funções.

Nesse sentido procedemos à identificação das necessidades de formação dos colaboradores de forma a valorizar sistemática e continuamente as suas competências e promover o bom desempenho nas suas atividades diárias, assim como definir a necessidade de admitir novos colaboradores do ISG, mormente:

- as necessidades dos colaboradores para o bom desempenho das suas atividades;
- os resultados dos processos da organização;
- a alteração de processos organizacionais de serviços e/ou produtos;
- os requisitos mínimos (formação específica) necessários;
- a admissão de novos colaboradores;
- o desenvolvimento de ações de formação;
- a identificação e transmissão dos objetivos estabelecidos,
- a identificação das áreas ou temas de formação ou treino a serem satisfeitas;
- o objetivo de cada área ou tema;
- o planeamento de ações de formação com a proposta de duração para cada ação e orçamentação prevista;
- a concretização de novas ações que decorram de novas necessidades detetadas.

Para concretizar esta estratégia de atuação desenvolveremos um conjunto de atividades que assentam:

- na deteção da necessidade de um novo colaborador;
- na análise e aprovação das necessidades;

- na seleção de candidatos através do CV;
- na realização da entrevista;
- na tomada de decisão pela Direção, relativamente ao candidato;
- nas condições de admissão;
- na admissão e integração do colaborador;
- na reorganização dos tempos de trabalho;
- no levantamento das necessidades;
- no planeamento das ações de formação;
- na procura de soluções no mercado;
- na elaboração do plano de formação;
- na análise e aprovação do plano de formação;
- na divulgação do plano de formação;
- na execução do plano de formação;
- no registo da ação de formação;
- na avaliação da eficácia da ação de formação;
- no registo da avaliação da eficácia da formação.

O desenvolvimento destas atividades permite-nos consolidar e concretizar ações consequentes que visem, cumulativamente:

- apurar se as necessidades de formação e consciencialização se encontram satisfeitas;
- aferir as competências adquiridas;
- concretizar o contínuo plano de ações de formação;
- apurar os resultados da eficácia da formação;
- aferir as necessidades satisfeitas;
- identificar a matriz de competências;
- concretizar o plano de aquisição de competências.

5.2.3.3. Gestão Documental

De acordo com os objetivos e resultados dos processos pretende-se assegurar o controlo da informação documentada necessária para comprovar a conformidade e a operacionalidade do SIGQ para com os requisitos especificados e assegurar um método de gestão da informação documental relevantes para o SIGQ, de modo a garantir a disponibilidade de informação atualizada e adequada nos locais onde é necessária, mormente:

- a disponibilidade de informação para suportar a evidência de execução e controlo dos processos;
- a necessidade de dados para análise/melhoria do SIGQ;
- a necessidade de identificar, armazenar, compilar, arquivar a informação documentada;
- a necessidade de definir o acesso e tempo de retenção/eliminação da informação documentada,
- a necessidade de documentar práticas existentes,
- o controlo de vários documentos.

Para concretizar esta estratégia de atuação desenvolveremos um conjunto de atividades que assentam:

- na determinação de necessidades de documentar/ rever critérios e métodos;
- na definição da entidade responsável pela elaboração/alteração do documento;
- na elaboração/alteração da informação documentada;
- na análise e aprovação;
- na receção de documentos de origem externa;
- na colocação de data de receção e respetivo detentor;
- na distribuição de cópias de documentos/recolha e arquivo de obsoletos;
- na informação às entidades envolvidas e relevantes;
- na implementação de práticas, critérios e métodos;
- na análise da adequabilidade do documento e respetiva operacionalidade.

O desenvolvimento destas atividades permite-nos consolidar e concretizar ações consequentes que visem, cumulativamente:

- obter documentos de origem interna controlados;
- obter documentos de origem externa controlados;
- possuir documentos armazenados informaticamente controlados;
- possuir informação documentada codificada e aprovada;
- controlar o acesso e tempo de retenção/eliminação definido.

5.2.3.4. Gestão de Infraestruturas

De acordo com os objetivos e resultados dos processos pretende-se assegurar a manutenção em tempo útil dos equipamentos e recursos do ISG de modo a garantir a sua operacionalidade na execução do serviço. Nesse sentido procedemos à identificação das necessidades para assegurar que os recursos utilizados na realização do produto/serviço do Instituto estão devidamente identificados, em perfeitas condições de utilização, mormente:

- a necessidade de aquisição de serviços;
- a disponibilização dos requisitos normativos e legais;
- a disponibilização de novos equipamentos;
- a garantia da manutenção do acervo relativo à legislação aplicável;
- a identificação de não conformidades nos equipamentos.

Para concretizar esta estratégia de atuação desenvolveremos um conjunto de atividades que assentam:

- no levantamento das necessidades de manutenção;
- na elaboração da listagem de recursos;
- na execução da listagem de recursos;
- no registo das manutenções e verificações;
- na disponibilização do equipamento ao serviço;

- na deteção das necessidades de manutenção corretiva;
- no contato com a assistência técnica;
- no procedimento da reparação necessária.

O desenvolvimento destas atividades permite-nos consolidar e concretizar ações que permitem responder às necessidades de recursos.

5.2.3.5. Gestão de Parcerias

O ISG colabora com entidades parceiras sejam a nível nacional ou internacional, de caráter público ou privado, com o objetivo de enriquecer experiências da comunidade académica, seja através de estágios curriculares e extracurriculares, atividades de investigação, entre outras. Essas parcerias são realizadas com o enriquecimento curricular, promover a empregabilidade e a mobilidade para os alunos e docentes.

5.2.3.6. Gestão administrativa e financeira

De acordo com os objetivos e resultados dos processos pretende-se assegurar uma gestão administrativa e financeira eficiente, que permita ao ISG, mormente:

- responder a todas as solicitações de acordo com os objetivos da instituição, para as partes interessadas;
- garantir e assegurar os respetivos fornecimentos;
- garantir e assegurar os respetivos recebimentos;
- dar o devido seguimento a toda a correspondência recebida e expedida, na interligação com os diversos departamentos.

Para concretizar esta estratégia de atuação desenvolveremos um conjunto de atividades que assentam:

- no controlo e gestão financeira da estrutura através de auditorias internas (tesouraria, sistema de faturação).

O desenvolvimento destas atividades permite-nos consolidar e concretizar ações consequentes que visem, cumulativamente:

- o controlo dos pagamentos efetuados;
- o controlo dos recebimentos;
- o controlo documental relativo à gestão financeira da instituição.

5.3. Análise

No que respeita à Avaliação de Desempenho Organizacional o ISG tem como objetivo definir e enunciar os princípios de realização de auditorias de qualidade internas ao Sistema Interno de Gestão da Qualidade (SIGQ), garantir que perante constatações resultantes de auditoria se definem e implementam um conjunto de ações de modo a corrigir as mesmas.

Assegurando um conjunto de metodologias que permitam com periodicidades adequadas conhecer o desempenho dos processos e dos serviços prestados pelo ISG através da obtenção de dados sobre os resultados atingidos, sobre a operacionalidade e eficácia do SIGQ.

Potenciar a recolha de dados que permitam a análise e definição da melhoria, assegurando um conjunto de atividades que permitam a organização e recolha de dados representativos sobre a satisfação/insatisfação para com os serviços prestados e que permita a perceção da imagem da Instituição no mercado, a recolha de sugestões/orientações externas para melhoria.

Assegurar que em intervalos considerados adequados, são analisados os desempenhos dos fornecedores e perante os mesmos, sempre que considerado pertinente, se proporcione a melhoria para o ISG através da sugestão de melhoria.

Anualmente é elaborado um relatório de atividades onde demonstre a concretização dos objetivos previstos no Plano Estratégico, elaborado pela Direção e posteriormente aprovado em Conselho de Administração.

Com base no relatório é elaborada uma síntese dos aspetos mais salientes da avaliação da organização e funcionamento do ensino, incluindo a atualização do painel de

indicadores de suporte ao planeamento estratégico, bem como o plano global de ação para melhoria da qualidade do ensino no ISG.

5.4 Sistema de informação e gestão do ISG

5.4.1 Sistemas de informação

No ISG existem três plataformas/sistemas de informação principais:

- SiGES, para toda a informação académica;
- Turnitin - sistema anti plágio;
- PMR/GIAF para a informação contabilística e financeira (receitas e despesas) e Recursos Humanos (docentes e não docentes).

O SiGES trata de todos os processos de alunos e docentes. Trata também dos processos de informação exigida pela tutela, nomeadamente RAIDES (alunos) e REBIDES (docentes) bem como da informação devida à AT.

Os Portais Académicos do Instituto (Moodle, Secretaria Online, Candidaturas Online, e Inquéritos Online) são as principais ferramentas eletrónicas disponíveis para a comunidade Académica do ISG.

A plataforma de e-learning (Moodle) é uma ferramenta complementar ao ensino presencial, acessível a alunos e docentes, e transversal a todas as ofertas formativas do Instituto.

A plataforma netP@ (Secretaria Online) trata dos processos administrativos de alunos e docentes do Instituto.

A plataforma CSSnet (Candidaturas Online) tratam do processo de candidatura para todas as ofertas formativas do Instituto.

A plataforma Comquest (Inquéritos Online) trata dos inquéritos de avaliação de qualidade para a comunidade estudantil do Instituto.

O portal Turnitin - sistema anti plágio, gere e analisa as teses de mestrado produzidas pelos alunos do ISG, produzindo relatórios de originalidade.

O site institucional do ISG é um dos principais meios de divulgação da oferta formativa da Instituição bem como dos portais Académicos e de informação relevante à comunidade ISG. De acordo com os padrões europeus para a garantia da qualidade no ensino, é importante a publicação regular de informação atualizada, imparcial e objetiva, tanto quantitativa como qualitativa, sobre os programas e graus de ensino oferecidos, nomeadamente:

- candidaturas e critérios de seleção e seriação;
- os planos de estudo;
- a calendarização, regime horário;
- propinas e propinas alunos internacionais;
- o corpo docente;
- a empregabilidade;
- a avaliação/acreditação do curso (período e registo na Direção-Geral do Ensino Superior - DGES).

Em conformidade com esses padrões, o ISG mantém na sua página na Internet toda a informação devidamente atualizada. A informação proveniente dos diferentes sistemas de informação e gestão é usada ao nível dos órgãos de gestão 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.

Modelo Sistémico SI ISG



Figura 4 – Modelo Sistémico SI

5.4.2 Gestão e divulgação de informação

São elementos primordiais do SIGQ a transparência e a divulgação generalizada da informação junto da comunidade ISG, porquanto, só através deles se consegue alcançar a melhor eficácia dos processos de tomada de decisão numa perspetiva de melhoria contínua de qualidade.

Na era do desenvolvimento informático e do acesso à distância e em rede, a informação no ISG deve estar atualizada, disponível, e generalizada, para que qualquer parte interessada possa, a qualquer momento, em qualquer lugar, ter acesso direto à mesma.

Também através do seu sistema de informação, o ISG consegue efetuar a recolha e o tratamento de dados (por exemplo através de inquéritos) para a avaliação e análise da qualidade.

O site do ISG, www.isg.pt, é entendido como o meio primordial de comunicação externa, o qual coloca à disposição do público geral a informação institucional, bem como informação sobre a sua atividade. De acordo com os padrões europeus para a garantia da qualidade no ensino, é importante a publicação regular de informação atualizada, imparcial e objetiva, tanto quantitativa como qualitativa, sobre os programas e graus de ensino oferecidos, designadamente:

- candidaturas e critérios de seleção e seriação;
- os planos de estudo;
- a calendarização, regime horário; propinas e propinas alunos internacionais;
- o corpo docente;
- a empregabilidade;
- a avaliação/acreditação do curso.

Em conformidade com esses padrões, o ISG mantém no site toda esta informação devidamente atualizada. Em termos de comunicação interna, docentes e alunos, têm à sua disposição a plataforma SiGES.

5.5 Monitorização, avaliação e melhoria contínua do SIGQ

O SIGQ implementado no ISG foi desenhado tendo em consideração as avaliações institucionais e as avaliações de curso, periodicamente efetuadas pela A3ES, bem como a avaliação internacional do ISG, de 2010, efetuada no âmbito do Institutional Evaluation Programme (IEP) da European University Association (EUA) - este processo foi coordenado por Finn Jue-Jensen (Presidente), Luc Van de Velde, Jon Olafur Valdimarsson e Caroline Carpenter (coordenador).

Prevê-se que o SIGQ, tal qual está desenhado, forneça uma série de mecanismos de avaliação e melhoria de qualidade, através da análise e tratamento dos diversos relatórios e questionários produzidos, através das propostas de melhoria efetuadas pelos diferentes coordenadores de cursos, tal como pelas sugestões de alteração propostas pela Direção e demais intervenientes e interessados.

A par do SIGQ, o ISG encontra-se em fase de implementação do processo de certificação da ISO 9001:2015 (Sistema de Gestão de Qualidade), o que levará à realização periódica de auditorias internas e externas, as quais nos permitirão identificar eventuais não conformidades e constituir oportunidades para acionar melhorias e definir outros procedimentos.

O processo de monitorização, avaliação e revisão do SIGQ é da responsabilidade da Gestão da Qualidade, o qual propõe à Direção da Qualidade e Secretário Geral a política institucional e os objetivos estratégicos para a qualidade. Estes têm o dever de assegurar que as políticas da qualidade e sustentabilidade integram as contribuições das partes interessadas internas e externas, tendo em vista o desenvolvimento sustentável do ISG e garantir que a política e os objetivos da qualidade e de sustentabilidade refletem a cultura e valores do ISG e que articulam adequadamente a estratégia e as atividades realizadas na Instituição, tendo em consideração as normas e os critérios das entidades reguladoras.

Seguidamente apresenta-se a abordagem processual do ISG:

Processos	Resultados Esperados / Objetivos Dos Processos	Entradas	Atividades	Saídas
Planeamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Assegurar uma adequada e periódica reflexão sobre as políticas da organização e induzir o desenvolvimento de um processo de planeamento orgânico-funcional, infraestrutural e processual do Instituto Superior de Gestão de acordo com as respetivas orientações. ➢ Sistematizar um conjunto de momentos e atividades de interpretação de resultados que garantam o estabelecimento e avaliação dos objetivos, metas e ações que assegurem a adequação da eficiência/eficácia contínua do sistema de gestão da qualidade (organizacional) implementado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Missão, Visão e Política estabelecida, ➢ Resultados sobre satisfação/insatisfação dos clientes; ➢ Dados sobre desempenho dos parceiros/fornecedores de produtos e serviços no período, ➢ Resultados sobre realização de auditorias (constatações), ➢ Eficácia ou não das ações corretivas implementadas, ➢ Dados sobre as principais não conformidades / reclamações; ➢ Resultados da análise da eficácia das ações de formação, dados sobre necessidades de integração e qualificação de colaboradores, ➢ Resultados da análise do acompanhamento efetuado às ações descritas no Programa de Gestão/Plano de Atividades anteriormente definido; ➢ Resultados da análise do cumprimento/incumprimento dos objetivos, ➢ Indicadores e metas estabelecidas; ➢ Causas de não conformidades, reclamações e potenciais não conformidades, gestões de melhoria e 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Planeamento Inicial do Sistema ➢ Revisão / Definição da Missão, Visão e Política ➢ Estabelecimento dos objetivos / Formas de Comunicação ➢ Definição de Indicadores e Metas ➢ Validação de indicadores e metas e divulgação pelos clientes ➢ Estabelecimento do programa de gestão ➢ Divulgação pelos colaboradores ➢ Implementação do Programa de Gestão ➢ Preparação do Relatório de Gestão ➢ Análise periódica ➢ Revisão anual ➢ Registo de conclusões, determinação de iniciativas e planeamento de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Definição \ revisão da estrutura orgânica – funcional, ➢ Definição de requisitos mínimos de qualificação \ competência, ➢ Necessidade de dar cumprimento a requisitos legais; ➢ Decisão de eliminação das causas de não conformidades, ➢ Reclamações e potenciais não conformidades; ➢ Novos objetivos, metas e indicadores de desempenho; ➢ Decisões de alteração da infraestrutura \ ambiente de trabalho, ➢ Decisões de alteração de atividades processuais, decisões de alteração ou implementação de novos processos, necessidades de formação e qualificação dos colaboradores, necessidades de auditorias; ➢ Necessidades de revisão ou alteração do planeamento de manutenção de infraestruturas; ➢ Necessidade de recursos; ➢ Decisão sobre melhoria dos produtos e serviços; ➢ Revisão da visão da política;

Processos	Resultados Esperados / Objetivos Dos Processos	Entradas	Atividades	Saídas
		outros dados que careçam de revisão pela Direção.		<ul style="list-style-type: none"> ➢ Decisões sobre ações a tomar perante fornecedores; ➢ Programas (planos) para dar cumprimento aos objetivos definidos; ➢ Plano de ações corretivas para eliminar causas de não conformidades ou potenciais não conformidades e reclamações, ➢ Conclusões sobre a eficácia do sistema.
Tratamento de Reclamações	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Assegurar que perante manifestos de insatisfação do Cliente, se garante que os produtos/serviços não conformes são corrigidos. Assegurar atividades e registos de recolha de dados que proporcionem oportunidades de melhoria e serviços do Instituto Superior de Gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Reclamação das partes interessadas via telefone, pessoalmente ou por escrito; ➢ Registos de reclamação rececionada, ➢ Incumprimento de especificações contratuais definidas para os resultados pretendidos para a prestação de serviços; ➢ Resultados da avaliação satisfação das partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Reclamação/Sugestão de Melhoria ➢ Registo de reclamação ➢ Análise e decisão sobre a resolução da reclamação ➢ Informar o cliente sobre a decisão tomada ➢ Tratamento da reclamação ➢ Implementar o tratamento definido ➢ Verificar a eficácia da implementação ➢ Programa de gestão ➢ Análise da sugestão de melhoria ➢ Envio ao GQ 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Reclamações tratadas e corrigidas; ➢ Dados para a análise de causas e avaliação da necessidade de desenvolvimento de ações corretivas e avaliar os riscos; ➢ Sugestões de clientes/ partes interessadas registadas.
Tratamento de Não Conformidades	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Assegurar que perante as não conformidades detetadas, se garante que os produtos/serviços não conformes são corrigidos. Assegurar atividades e registos de recolha de dados que proporcionem oportunidades de melhoria à organização e aos produtos/serviços do Instituto Superior de Gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Incumprimento de especificações contratuais definidas para os resultados pretendidos do Instituto Superior de Gestão; ➢ Registo de não conformidades detetadas na receção de serviços subcontratados ou de produtos adquiridos, nas ações de monitorização dos produtos/serviços prestados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Detecção de Não Conformidade/ Ocorrência ➢ Registo da não conformidade / ocorrência ➢ Análise e decisão sobre a resolução da não conformidade/ocorrência ➢ Implementar o tratamento definido ➢ Verificar a eficácia da implementação ➢ Envio do registo para o GQ ➢ Registrar a Não Conformidade a fornecedor ➢ Contactar fornecedor para determinação da causa da não conformidade ➢ Decisão sobre a prestação de serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Não Conformidades/Ocorrências tratadas, corrigidas e verificadas; ➢ Dados para a análise de causas e avaliação da necessidade de desenvolvimento de ações corretivas.
Gestão de Competências	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Assegurar que todos os colaboradores são dotados de experiência, formação e competências necessárias ao bom desempenho das suas funções. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Necessidades dos colaboradores para o bom desempenho das suas atividades, ➢ Resultados dos processos da organização, ➢ Alteração de processos organizacionais de serviços / produtos, 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Detecção da necessidade de um novo colaborador ➢ Análise e aprovação das necessidades ➢ Seleção de candidatos através do CV ➢ Realização da entrevista ➢ Decisão pela Direção do candidato 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Necessidades de formação e consciencialização satisfeitas, ➢ Competências adquiridas, ➢ Plano de ações de formação, ➢ Resultados da eficácia da formação, ➢ Necessidades satisfeitas,

Processos	Resultados Esperados / Objetivos Dos Processos	Entradas	Atividades	Saídas
	Identificação das necessidades de formação dos colaboradores de forma a valorizar sistemática e continuamente as suas competências e promover o bom desempenho nas suas atividades diárias, assim como definir a necessidade de admitir novos colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Requisitos mínimos (formação específica), ➢ Admissão de novos colaboradores, ➢ Ações de formação, ➢ Objetivos estabelecidos, ➢ Áreas ou temas de formação ou treino a serem satisfeitas, ➢ Objetivo de cada área ou tema, ➢ Planeamento de ações de formação com a proposta de duração para cada ação e orçamentação prevista, ➢ Novas ações que decorrem de novas necessidades detetadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Condições de admissão ➢ Admissão e integração do colaborador ➢ Reorganização dos tempos de trabalho ➢ Levantamento das necessidades ➢ Planeamento das ações de formação ➢ Procurar soluções no mercado ➢ Elaboração do plano de formação ➢ Análise e aprovação do plano de formação ➢ Divulgação do plano de formação ➢ Executar o plano de formação ➢ Registo da ação de formação ➢ Avaliação da eficácia da ação de formação ➢ Registo da avaliação da eficácia da formação 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Matriz de competências, ➢ Plano de aquisição de competências.
Gestão de Infraestruturas e recursos	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Assegurar a manutenção em tempo útil dos equipamentos e recursos da Instituto Superior de Gestão de modo a garantir a sua operacionalidade na execução do serviço. Assegurar que os recursos utilizados na realização do produto/serviço do Instituto Superior de Gestão estão devidamente identificados, em perfeitas condições de utilização. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Necessidade de aquisição de Serviços, ➢ Requisitos normativos e legais; ➢ Novos equipamentos; ➢ Planos de manutenção Legislação aplicável; ➢ Não conformidades nos equipamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Levantamento das necessidades de manutenção ➢ Elaboração da listagem de recursos ➢ Execução da listagem de recursos ➢ Registo das manutenções / verificações ➢ Colocar o equipamento ao serviço ➢ Detecção das necessidades de manutenção corretiva ➢ Contactar a assistência técnica ➢ Proceder à reparação 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Produto e RMM identificados, calibrados, verificados aptos para o uso; ➢ Dados sobre as reparações efetuadas e a efetuar; ➢ Listagem de EMM atualizada;
Gestão documental	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Assegurar o controlo da informação documentada necessária para comprovar a conformidade e a operacionalidade do SIGQ para com os requisitos especificados e assegurar um método de gestão da informação relevantes para o SIGQ, de modo a garantir a disponibilidade de informação 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Disponibilidade de informação para suportar a evidência de execução e controlo dos processos; ➢ Necessidade de dados para análise/melhoria do SIGQ; ➢ Necessidade de identificar, armazenar, compilar, arquivar a informação documentada; ➢ Necessidade de definir o acesso e tempo de retenção/eliminação da informação documentada, ➢ Necessidade de documentar práticas existentes, ➢ Controlo de vários documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Determinação de necessidades de documentar/ rever critérios e métodos ➢ Definição da entidade responsável pela elaboração / alteração do documento ➢ Elaboração / alteração da informação documentada ➢ Análise e aprovação ➢ Receção de documentos de origem externa ➢ Colocação de data de receção e respetivo detentor ➢ Distribuição de cópias de documentos/ recolha e arquivo de obsoletos 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Documentos de origem internam controlados; ➢ Documentos de origem externa controlados; ➢ Documentos armazenados informaticamente controlados; ➢ Informação documentada codificada e aprovada; ➢ Acesso e tempo de retenção/eliminação definido.

Processos	Resultados Esperados / Objetivos Dos Processos	Entradas	Atividades	Saídas
	atualizada e adequada nos locais onde é necessária.		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informação as entidades envolvidas e relevantes ➤ Implementação de práticas, critérios e métodos ➤ Análise da adequabilidade do documento e respetiva operacionalidade. 	
Auditorias e Avaliação de Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir e enunciar os princípios de realização de auditorias de qualidade internas ao Sistema de Gestão da Qualidade (SIGQ). Garantir que perante constatações resultantes de auditoria se definem e implementam um conjunto de ações de modo a corrigir as mesmas. Assegurar um conjunto de metodologias que permitam com periodicidades adequadas conhecer o desempenho dos processos e dos serviços prestados pelo Instituto Superior de Gestão através da obtenção de dados sobre os resultados atingidos, sobre a operacionalidade e eficácia do SIGQ. Potenciar a recolha de dados que permitam a análise e definição da melhoria. Assegurar um conjunto de atividades que permitam a organização e recolha de dados representativos sobre a satisfação/insatisfação para com os produtos/serviços prestados. Assegurar a recolha de um conjunto que permita a perceção da imagem da organização no mercado. Potenciar a recolha de 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Resultados de Auditorias anteriores; ➤ Processos sujeitos a objetivos de melhoria; ➤ Análise e acompanhamento das metodologias definidas no SIGQ; ➤ Informações /dados sobre a monitorização dos processos, informações / dados recolhidos sobre monitorização dos objetivos e metas; ➤ Ações de formação, treino, consciencialização realizadas, registos de NC, dados de clientes/partes interessadas e dados de fornecedores com NC ou potenciais NC. ➤ Clientes existentes e determinados como passíveis para avaliação; ➤ Clientes que efetuaram reclamações em períodos anteriores; ➤ Desempenho esperado no processo de avaliação do desempenho com os clientes ➤ Clientes/Fornecedores selecionados; ➤ Dados/ informações de compras, desempenho de fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Auditorias ➤ Acompanhamento SG ➤ Avaliação de Desempenho com Clientes ➤ Avaliação de Desempenho de Fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Não Conformidades detetadas, ações corretivas implementadas e verificadas, sugestões/oportunidades de melhoria. Informações ou dados sobre o desempenho dos processos, conclusões sobre o grau de cumprimento tendência das metas, conclusões sobre o cumprimento ou não das ações planeadas, conclusões sobre a eficácia ou não das ações corretivas, de formação/treino/consciencialização realizadas, informações para tratamento e análise de NC detetadas no período e estudo prévio das suas causas. ➤ Resultado da análise do desempenho dos fornecedores; Sugestões de melhorias, comunicação aos fornecedores. ➤ Informação sobre a satisfação ou não satisfação dos clientes; Sugestões de melhoria dados pelos clientes; Comparação da organização com outras organizações concorrentes no mercado.

Processos	Resultados Esperados / Objetivos Dos Processos	Entradas	Atividades	Saídas
	sugestões/orientações externas para melhoria. Assegurar que em intervalos considerados adequados são analisados os desempenhos dos fornecedores, e sempre que considerado pertinente, se proporcione a melhoria para a Instituto Superior de Gestão e seu produto através de sugestões de melhoria aos fornecedores.			
Gestão Administrativa e Financeira	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assegurar uma eficiente Gestão Administrativa e Financeira 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Partes interessadas, ➤ Fornecimentos, ➤ Recebimentos, ➤ Correspondência recebida. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tesouraria ➤ Faturas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pagamentos efetuados, ➤ Recebimentos ➤ Correspondência enviada.

Tabela de correspondência entre referencial A3ES e processos do ISG:

	Gestão		Operacionais				Suporte						Análise
	Planeamento Estratégico	Serviços académicos	Gestão do Plano Curricular	Gestão da Ação Educativa	Tratamento de Reclamações e Sugestões de melhoria	Tratamento de não conformidades	Fornecimentos Externos	Gestão de Competências	Gestão Documental	Gestão das Infraestruturas	Gestão de parcerias	Gestão Administrativa e Financeira	Avaliação de Desempenho Organizacional
1. Política para a garantia da Qualidade													
1	Adoção de política para a garantia de qualidade e prossecução de objetivos de qualidade	X											
2. Garantia de Qualidade nos processos nucleares da missão institucional													
2	Conceção e aprovação da oferta formativa			X									
3	Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante				X	X							
4	Admissão de estudantes, progresso, reconhecimento e certificação		X	X									
5	Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos	X											X
6	Investigação e desenvolvimento/Investigação orientada e desenvolvimento de alto nível				X								
7	Colaboração institucional e com a comunidade	X									X		
8	Internacionalização	X		X									
3. Garantia da qualidade na gestão dos recursos e serviços de apoio													
9	Recursos humanos	X						X	X			X	X
10	Recursos materiais e serviços	X						X	X		X	X	
4. Gestão e publicação da informação													
11	Gestão da informação									X			
12	Informação pública		X	X	X					X		X	
5. Avaliação externa periódica													
13	Caracter cíclico da garantia externa da qualidade	X					X						X

Tabela de correspondência cláusula normativa (NP EN ISO 9001:2015) e processos do ISG:

Processo	Gestão		Operacionais				Suporte						Análise	
	Planeamento Estratégico	Avaliação de Desempenho Organizacional	Serviços académicos	Gestão do Plano Curricular	Gestão da Ação Educativa	Tratamento de não conformidades	Tratamento de Reclamações e Sugestões de melhoria	Fornecimentos Externos	Gestão de Competências	Gestão Documental	Gestão das Infraestruturas	Gestão de parcerias	Gestão Administrativa e Financeira	Avaliação de Desempenho Organizacional
4	Contexto da organização	X	X				X	X		X				X
5	Liderança	X	X				X	X	X	X				X
6	Planeamento	X						X						
7	Suporte			X					X	X				
8	Operacionalização			X	X	X		X			X	X	X	
9	Avaliação de desempenho	X					X	X	X					
10	Melhoria	X					X	X						

6. Siglas e acrónimos

Sigla	Significado
MQ	Manual da Qualidade
SIGQ	Sistema Interno da Garantia da Qualidade
AUC	Autoavaliação da UC
FD	Ficha de Docente
FUC	Ficha da Unidade Curricular
PAQ	Plano Anual da Qualidade
RACE	Relatório de Autoavaliação do Ciclo de Estudos
RARI	Relatório Anual de Relações Internacionais
RSAIC	Relatório Síntese de Apreciação da Investigação Científica
IE	Inquérito à Empregabilidade
IDO	Inquérito ao Drop Out
IPD	Inquérito Pedagógico aos Docentes
IPE	Inquérito Pedagógico aos Alunos