



**Lisbon School
of Economics
& Management**
Universidade de Lisboa



Manual da Qualidade

MQ-01 / V16

Conteúdo

1. INTRODUÇÃO AO MANUAL DA QUALIDADE DO ISEG.....	3
1.1 Glossário.....	4
1.2 Enquadramento legal e normativo.....	5
2. APRESENTAÇÃO DO ISEG.....	6
2.1 O Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG).....	6
2.2 Os Alunos.....	7
2.3 Parcerias.....	8
3. ESTRATÉGIA PARA A GARANTIA DA QUALIDADE.....	9
3.1 Integração da garantia da qualidade na gestão estratégica do ISEG.....	9
3.2 Política da Qualidade do ISEG.....	11
3.3 Estrutura de Governação e responsabilidades.....	12
3.4 Principais Partes Interessadas.....	15
3.5 Organograma.....	17
4. MECANISMOS QUE GARANTEM A CONFORMIDADE À GARANTIA DA QUALIDADE.....	18
4.1 Cumprimento dos referenciais da Garantia da Qualidade da A3ES.....	18
4.2 Arquitetura documental do SIQ-ISEG.....	22
4.3 Âmbito de certificação do SIQ-ISEG.....	23
4.4 Matriz de Impacto.....	24
4.5 Monitorização, análise e melhoria de atividades e resultados.....	25
4.6 Meta-avaliação do SIQ-ISEG.....	26
4.7 Sistema de informação de suporte ao SIQ-ISEG.....	27
5. CARACTERIZAÇÃO DO MANUAL DA QUALIDADE.....	29
5.1 Aprovação do Manual da Qualidade.....	29
5.2 Produção, revisão e distribuição.....	29
5.3 Histórico de versões.....	30

1. INTRODUÇÃO AO MANUAL DA QUALIDADE DO ISEG

Os atuais padrões europeus e internacionais requerem que as instituições de ensino superior tenham uma política para a garantia da qualidade nos diversos programas e ciclos de estudos e que fomentem uma cultura interna que reconheça a importância dessa qualidade.

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

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

A política de Garantia da Qualidade pressupõe a participação ativa de todos os membros da comunidade académica e de parceiros estratégicos nos processos de análise, reflexão e debate sobre a realidade e as perspetivas de futuro do **Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG)**, a partir da identificação dos desafios que se colocam a esta Instituição.

O **Manual da Qualidade do ISEG** é uma peça fundamental que define a organização, as responsabilidades e os processos que estabelecem os princípios orientadores de desenvolvimento do Sistema Integrado de Garantia da Qualidade do ISEG (SIQ-ISEG), tendo como referencial as boas práticas europeias (*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, ENQA*) e as recomendações nacionais, nomeadamente os estudos disseminados pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (**A3ES**). O presente manual visa concretizar o cumprimento da missão e dos objetivos estabelecidos para o **ISEG** como Escola integrante da Universidade de Lisboa (**ULisboa**).

O Manual da Qualidade é aprovado pela Presidência, após consulta e contributos do Conselho da Qualidade (CQ), e publicado visando os seguintes objetivos:

- Apresentar a arquitetura global do **SIQ-ISEG**
- Comunicar a Política da Qualidade do **ISEG**, os seus Processos e requisitos;
- Apresentar o SIQ-ISEG para fins externos, tais como para demonstrar a sua conformidade com os referenciais da **A3ES** e da Norma de referência **ISO 9001** Sistemas de gestão da qualidade: requisitos.

O Manual da Qualidade aprovado está disponível à comunidade académica via intranet, podendo ser consultado pelas Partes Interessadas.

1.1 Glossário

Consideram-se como referência os seguintes significados:

ACREDITAÇÃO	Procedimento pelo qual um organismo, competente para a respetiva acreditação, verifica e reconhece, formalmente, que um determinado produto, serviço, programa ou entidade satisfaz os requisitos, de organização ou de qualidade, previstos, legal ou convencionalmente, para o efeito. No caso do ensino superior, pode assumir a forma de acreditação institucional ou de acreditação de um ciclo de estudos. (Fonte: Glossário A3ES)
CERTIFICAÇÃO	Procedimento através do qual um organismo competente para o efeito atesta, formalmente, que um produto, serviço, programa, ou entidade cumpre determinados padrões. (Fonte: Glossário A3ES)
GARANTIA DA QUALIDADE	Termo abrangente referente a um processo contínuo de avaliação da qualidade de um sistema de ensino superior, de instituições de ensino superior, ou de ciclos de estudos. Como mecanismo de regulação, a garantia de qualidade focaliza-se tanto na responsabilização e prestação de contas, como na melhoria, fornecendo informações e juízos de valor através de um processo estruturado e consistente, baseado em critérios bem estabelecidos. (Fonte: Glossário A3ES)
MELHORIA DA QUALIDADE	Procura constante da melhoria de desempenho, focalizada na responsabilidade da própria instituição de ensino superior em fazer a melhor utilização possível da sua capacidade e autonomia institucional. (Fonte: Glossário A3ES)
PARTES INTERESSADAS	Pessoas ou grupos com interesse nas atividades de uma instituição ou organização. Tais pessoas ou grupos podem ser internos (i.e., relativos à comunidade interna), ou externos. (Fonte: Glossário A3ES)
PROCEDIMENTO	Modo especificado de realizar uma atividade ou um processo. (Fonte: ISO9000, 2015)
PROCESSO	Conjunto de atividades interrelacionadas e interatuantes que transformam <i>entradas</i> em <i>saídas</i> . (Fonte: ISO9000, 2015)
PRODUTO	Resultado de um conjunto de atividades interrelacionadas e interatuantes que transformam entradas em saídas. (Fonte: ISO9000, 2015)
QUALIDADE (Ensino Superior)	Conceito multidimensional, multinível e dinâmico, que se relaciona com o contexto de um modelo educacional, com a missão e objetivos institucionais, bem como com as normas e os termos de referência específicos de um determinado sistema, instituição, curso, programa ou unidade disciplinar. A qualidade pode, assim, assumir diferentes significados, por vezes conflitantes, dependendo: <ul style="list-style-type: none">(i) da perspetiva dos diferentes interessados no ensino superior (por exemplo, estudantes, professores, áreas disciplinares, mercado de trabalho, sociedade, governo);(ii) das suas referências (inputs, processos, outputs, missões, objetivos, etc.);(iii) dos atributos ou das características do mundo académico a avaliar; e(iv) do período histórico no desenvolvimento do ensino superior. (Fonte: Glossário A3ES)
RISCO	Efeito de incerteza. O risco é inerente a todos os aspetos de um sistema de gestão da qualidade. Existem riscos em todos os sistemas, processos e funções. O pensamento baseado no risco assegura que estes riscos são identificados, considerados e controlados ao longo do design e uso do sistema de gestão da qualidade. (Fonte: ISO9000, 2015)
SUSTENTABILIDADE	Ações e atividades humanas que visam suprir as necessidades atuais dos seres humanos, sem comprometer o futuro das próximas gerações. Ou seja, a sustentabilidade está diretamente relacionada com o desenvolvimento social e económico, protegendo o ambiente e promovendo uma utilização responsável dos recursos naturais. (Fonte: ISO26000, 2010)
UNIDADE CURRICULAR	Unidade de ensino com objetivos de formação próprios, que é objeto de inscrição e de avaliação traduzida numa classificação final. (Fonte: Glossário A3ES)

Quadro 1 – Glossário

1.2 Enquadramento legal e normativo

Consideram-se como referência as seguintes peças legais e normativas:

A3ES	Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro Manual para o processo de Avaliação Institucional no Ensino Superior (2017) Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade – Manual para o processo de auditoria, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (2020) Referenciais para os Sistemas de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (2016) Indicadores de Desempenho para Apoiar os Processos de Avaliação e Acreditação de Ciclo de Estudos, Cláudia Sarrico (Coord.), 2010, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. Análise Comparativa dos Processos Europeus para a Avaliação e Certificação de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade, Sérgio Machado dos Santos, 2001, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. Participação dos Estudantes na Avaliação das Instituições de Ensino Superior Portuguesas: Um contributo para a sua definição, Sónia Cardoso (Coord.), 2010, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.
ENQA	<i>Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), 2015. Brussels, Belgium (2015)</i>
Universidade de Lisboa	Estatutos da Universidade de Lisboa - Despacho Normativo n.º 5-A/2013, Despacho Normativo n.º 1-A/2016 e Despacho Normativo n.º 14/2019 Regulamento do Sistema Integrado de Garantia da Qualidade da Universidade de Lisboa - Despacho n.º 15622/2015 Manual da Qualidade da ULisboa
ISEG	Estatutos do ISEG: Despacho n.º 3946/2014 Despacho n.º 2846/2016 – 1.ª Alteração Despacho n.º 746/2022 – 2.ª Alteração Regime de Creditações e Experiência Profissional ISEG: Despacho n.º 8688/2018
AACSB	2013 Eligibility Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation (Julho 2018) White Paper Accreditation Standard 8 (2013 Business Standards): Curricula Management and Assurance of Learning. An Interpretation (Março 2019) 2020 Revision Business Standards (Julho 2020)
ISO	ISO9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos ISO14001:2015 – Sistemas de Gestão Ambiental: Requisitos e Linhas de Orientação para a sua utilização ISO26000:2010 – Guidance on Social Responsibility NP 4469:2019 – Sistema de Gestão de Responsabilidade Social
Ambiente	Lei n.º 19/2014 As bases da Política de Ambiente (2014). Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015, transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development.
Ensino Superior	Regime Jurídico dos Graus e Diplomas do Ensino Superior (RJGDES), Decreto-Lei n.º 74/2006 e sucessivas alterações, republicado pelo Decreto-Lei n.º 63/2016 Lei nº 38/2007 – Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior - RJAES (2007) e alteração Lei nº 62/2007 – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior - RJIES (2007) e alteração Orientações do Conselho de Prevenção da Corrupção para a elaboração e publicitação dos Planos de Prevenção e Gestão de Riscos
Proteção de Dados Pessoais	RGPD Regulamento Geral de Proteção de Dados Lei n.º 58/2019 – Regulamento Geral da Proteção de Dados, 8 de agosto de 2019. Normas e pareceres da CNPD
Reclamações	Decreto-Lei 156/2005 e alterações - Obrigatoriedade de disponibilização do livro de reclamações Elogios, Sugestões e Reclamações na Administração Pública

Quadro 2 – Requisitos

2. APRESENTAÇÃO DO ISEG

2.1 O Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG)

A origem do **Instituto Superior de Economia e Gestão** remonta à Aula do Comércio, fundada em 1759, anexada em 1844 ao Liceu de Lisboa, com o nome de Escola de Comércio, e integrada em 1869 no Instituto Industrial de Lisboa, que passou a chamar-se Instituto Industrial e Comercial de Lisboa. Foi no Instituto Industrial e Comercial de Lisboa que foi criado, em 1884, o Curso Superior de Comércio; e foi esse Instituto que, em 1911, deu origem ao Instituto Superior Técnico e ao Instituto Superior do Comércio.

Em 1930, o Instituto Superior de Comércio e mais três escolas técnicas superiores (a atual Faculdade de Medicina Veterinária, o Instituto Superior de Agronomia e o Instituto Superior Técnico) formaram a **Universidade Técnica de Lisboa**, à qual se juntariam mais tarde os atuais, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Faculdade de Motricidade Humana e Faculdade de Arquitetura. Nessa altura a designação do Instituto Superior de Comércio foi alterada para Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras, que viria a ser substituída, em 1972, pela de Instituto Superior de Economia. Em 1990, a escola adotou a atual designação de Instituto Superior de Economia e Gestão (**ISEG**).

Ao longo da sua existência, o atual Instituto Superior de Economia e Gestão procurou sempre, através da criação de novos cursos e da constante atualização dos planos de estudo e dos métodos de ensino e aprendizagem manter uma posição de liderança entre as escolas universitárias de economia e gestão de Portugal. Procurou também, através das unidades de investigação a ele ligadas, desempenhar um papel dinâmico na produção de conhecimento no seu domínio científico e na aplicação desse conhecimento à sociedade portuguesa. Manteve igualmente uma atividade regular de prestação de outros serviços de alta qualidade aos agentes económicos da sociedade em que está inserido. Desenvolveu, finalmente, um importante esforço de intercâmbio científico e cultural internacional.

No Dia 31 de dezembro de 2012 foi publicado o decreto-lei que procede à fusão entre a **Universidade de Lisboa** e a **Universidade Técnica de Lisboa** e criação de uma nova instituição, designada "**Universidade de Lisboa**" (Decreto-Lei n.º 266-E/2012, Diário da República, n.º 252, 2.º Suplemento, Série I, de 31 de dezembro de 2012).

O **ISEG** oferece hoje na totalidade 36 programas conducentes a grau adequados ao espaço europeu de ensino superior dos quais 8 em cooperação com outras instituições de ensino superior, nomeadamente: 6 licenciaturas, 22 mestrados e 8 doutoramentos. Desta oferta, e como objetivo estratégico de internacionalização da escola, 17 cursos são oferecidos em inglês. É líder em Portugal no volume de produção científica em economia e gestão, contando com 2 consórcios de investigação acreditados pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia e por ela avaliadas com elevadas classificações.

Em novembro 2018, o **ISEG** alcançou uma das mais importantes acreditações a nível internacional na área de business, da AACSB- *Association to Advance Collegiate Schools of Business*, com clara repercussão na atratividade da Escola quer a nível nacional quer a nível internacional. De referir outras certificações e acreditações de relevo para a Escola: Acreditação do MBA ISEG pela AMBA- Association of MBA's; Acreditação do curso de Ciências Atuariais pelo Institute & Faculty of Actuaries; Acreditação do curso de Finanças pelo CFA Institute University Recognition Program; Acreditação da Pós-Graduação Gestão de Projetos pelo PMI- Project Management Institute; Acreditação da Pós-Graduação em Gestão e Avaliação Imobiliária pela RICS- Royal Institution of Chartered Surveyors; Acreditação da Pós-Graduação em Estudos de Economia pela OEAcCEde- Acreditação da Formação Contínua para Engenheiros; Certificação europeia da Pós-Graduação em Análise Financeira pelo CEFA- European Financial Analyst e reconhecimento da CMVM; Certificação ISO 9001- International Organization for

Standardization 9001; Acreditação pela Agência Nacional A3ES dos cursos conducentes a grau. Presentemente a Escola está a preparar o processo de acreditação internacional EQUIS.

Ao nível dos rankings internacionais, um particular destaque para a entrada em 2020 no FINANCIAL TIMES Ranking, via mestrado Finance, e a continuação da presença via diversos cursos na EDUNIVERSAL.

Ao longo da sua existência, o **ISEG** procurou sempre, com a criação de novos cursos e a constante atualização dos planos de estudo e dos métodos de ensino e aprendizagem, manter uma posição de liderança entre as escolas universitárias de economia e gestão de Portugal. Procurou também, através das unidades de investigação a ele ligadas, desempenhar um papel dinâmico na produção de conhecimento no seu domínio científico e na aplicação desse conhecimento à sociedade portuguesa. Manteve igualmente uma atividade regular de prestação de outros serviços de alta qualidade aos agentes económicos da sociedade em que está inserido, desenvolvendo ainda um importante esforço de intercâmbio científico e cultural internacional.

2.2 Os Alunos

O **ISEG** tem alunos integrando os três ciclos de Bolonha de nacionalidade portuguesa e estrangeira. Os cursos são lecionados em língua portuguesa e inglesa. Simultaneamente muitos dos nossos alunos podem candidatar-se a frequentar outras Escolas noutros países com línguas e cultura diferentes.

Destacamos o papel das Associações de Estudantes sediadas no espaço **ISEG**, nomeadamente a AEISEG – Associação de Estudantes do **ISEG**, AIESEC Associações Internacional de Estudantes de Economia e Gestão, *Junior Business Consulting* e a popular Tuna Económicas.

Os nossos alunos dispõem ainda de um conjunto de gabinetes e serviços de apoio aos diferentes níveis tais como o *International Mobility Office*, apoiando a mobilidade e o intercâmbio, o Gabinete de Apoio ao Aluno, como suporte de equilíbrio psicológico, o *Career Services* fazendo a gestão de uma bolsa de emprego e apoio à inserção na vida ativa, e a Provedoria do Aluno, a qual visa constituir um apoio adicional para os alunos, relativamente aos direitos e garantias destes na sua relação com os diversos órgãos e serviços. Merecem também realce os Serviços de Ação Social da Universidade de Lisboa que disponibilizam uma cantina, com refeições e serviço de bar. No âmbito dos serviços de apoio é de destacar mais um restaurante e outros bares de exploração autónoma. A existência de uma Biblioteca de referência, uma Sala de Computadores equipada com impressoras, uma livraria e reprografia, e ainda diversas salas de apoio ao estudo, incluindo uma sala para alunos de doutoramento, equipada com computadores e impressora.

Por fim os alunos permanecem ligados ao **ISEG** através da Associação dos Antigos Alunos — *Alumni Económicas*, apoiada pela Presidência nas suas iniciativas e incentivando a sua ligação e participação na vida da Escola, e reconhecendo a importância estratégica da sua intervenção no domínio da informação, divulgação e integração das atividades da Escola no contexto económico e empresarial, em particular, promovendo a captação de recursos financeiros e apoiando a integração dos estudantes na vida ativa.

2.3 Parcerias

O **ISEG** impõe-se cada vez mais, como dinamizador multidisciplinar no ambiente que envolve as Ciências Económicas em Portugal, tem como principais instituições associadas as seguintes:

O **IDEFE** - Instituto para o Desenvolvimento e Estudos Económicos e Financeiros, tem como principal missão a formação não conferente de grau académico, nas áreas da economia, finanças e gestão, dirigida a executivos, bem como o desenvolvimento de estudos quer para o meio empresarial quer das organizações governamentais. O ISEG, ao abrigo do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) e mediante protocolo delegou no IDEFE a realização de cursos não conferentes de grau académico.

A **Fundação Económicas**, que integra diversas das maiores empresas nacionais, tem como objetivo realizar, promover e patrocinar ações de investigação científica, inovação e desenvolvimento de estudos relativos a temas de carácter económico, financeiro ou empresarial.

Os **Centros de Investigação** do **ISEG** são os seguintes:

- **CSG** - Investigação em Ciências Sociais e Gestão, Consórcio dos Centros:
 1. **ADVANCE** - Centro de Investigação Avançada em Gestão do ISEG
 2. **CESA** - Centro de Estudos sobre África, Ásia e América Latina
 3. **GHES** - Gabinete de História Económica e Social
 4. **SOCIUS** - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações
- **REM - Research in Economics and Mathematics**
 5. **CEMAPRE** - Centro de Matemática Aplicada à Previsão e Decisão Económica
 6. **UECE** - Unidade de Estudos sobre Complexidade e Economia

A intervenção associativa dos Alunos do **ISEG** em colaboração com a comunidade, contribui para o desenvolvimento regional e nacional com ações de carácter cultural, desportivo, artístico e social e de desenvolvimento de competências:

- **AAA-ISEG** - Associação de Antigos Alunos do ISEG
- **AEISEG** - Associação de Estudantes do ISEG
- **AIIESEC** - Associação Internacional de Estudantes de Economia e Gestão
- **ISEG + Solidário**
- **ISEG Business Club**
- **ISEG JTR**
- **ISEG Junior Business Consulting**
- **ISEG YES – Young Economics Society**
- **LeapVentures**
- **LIS – Lisbon Investment Society**
- **SDUL**
- **Tuna Económicas**

Constituem ainda parceiros em serviços de apoio, os seguintes:

- Entidade Bancária
- Empresas concessionadas de restauração

3. ESTRATÉGIA PARA A GARANTIA DA QUALIDADE

A Presidência do **ISEG** definiu como estratégia:

1. A integração da garantia da qualidade na gestão estratégica do **ISEG**
2. A aprovação e difusão da Política da Qualidade
3. A definição da estrutura de governação e sua responsabilidade

3.1 Integração da garantia da qualidade na gestão estratégica do ISEG

O Plano Estratégico do **ISEG**, desenvolvido para corresponder a períodos quinquenais, é o documento estruturante e orientador, definindo as prioridades estratégicas e posicionando-as em grandes eixos de atuação. Nesse sentido, a política do **ISEG** para a qualidade está alicerçada na partilha da missão, visão, valores, cultura e objetivos estratégicos, considerando-se esta articulação um pilar estruturante do sistema.

Constituem **Objetivos Estratégicos 2018 – 2022** seis áreas estratégicas de relevo:

- (1) fortalecer o reconhecimento nacional e internacional da marca **ISEG**,
- (2) ser reconhecido por uma abordagem única e multidisciplinar dos 17 SDGs das Nações Unidas,
- (3) ensino de excelência, com o estabelecimento de parcerias internacionais, com o desenvolvimento de sinergias dentro da Universidade de Lisboa, bem como a revisão de currículos e metodologias de ensino,
- (4) procurar a excelência em termos de investigação, destacando por uma abordagem plural quer nos temas como nas metodologias de investigação,
- (5) promover uma cultura (mentalidade) inovadora e empreendedora, e
- (6) cumprir sua terceira missão perante a sociedade, na formação de líderes responsáveis, economistas, gestores e empresários, mantendo contato com as necessidades de empresas e outras organizações e apoiando o desenvolvimento sustentável regional, do país e do mundo global no qual o **ISEG** está inserido e cria ligações.

A implementação da estratégia delineada desenvolve-se através dos seguintes instrumentos:

1. **QUAR**, Quadro de Avaliação e Responsabilização ou quadro referencial da avaliação de desempenho dos serviços (missão), dos seus propósitos de ação (objetivos estratégicos), das metas a alcançar, dos indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação, dos meios disponíveis (humanos e financeiros) e da aferição da sua concretização e da identificação sumária dos desvios e respetivas causas apurados no fim do ciclo de gestão
2. **Plano de Atividades** anual, onde são materializadas as ações a desenvolver, as metas a alcançar, os seus responsáveis e os prazos a cumprir.
3. **Sistema Integrado da Qualidade (SIQ-ISEG)**, como a expressão do compromisso permanente com a garantia da qualidade e a melhoria contínua, baseado no pensamento baseado em riscos e em oportunidades e os requisitos aplicáveis das Partes Interessadas relevantes.

O SIQ-ISEG agrega todas as atividades do **ISEG** que contribuem para a garantia da qualidade das atividades desenvolvidas e para o cumprimento da sua missão, cabendo à Presidência a responsabilidade da gestão do SIQ-ISEG.

Quer o Manual da Qualidade da Ulisboa (MQ-ULisboa) quer o seu Plano da Qualidade, servem de enquadramento geral para o Manual da Qualidade do **ISEG** e PLQ - Planeamento da Qualidade, sem comprometer a autonomia e especificidade do nosso SIQ-ISEG.

O ISEG concebeu, implementou e mantém em melhoria contínua o seu **Sistema Integrado da Qualidade (SIQ-ISEG)** como instrumento de gestão da sua estratégia e que persegue os seguintes princípios:

- Promover uma cultura da qualidade transversal aos vários eixos da missão institucional: ensino e aprendizagem; investigação; interação com a sociedade e internacionalização;
- Estimular a participação de todos os atores envolvidos — docentes, não docentes, investigadores, estudantes - no seu desenvolvimento e aperfeiçoamento;
- Caracterizar-se pela simplicidade, coerência, estabilidade e previsibilidade, sem prejuízo da introdução futura de elementos de inovação e modernização;
- Garantir a transparência e a prestação de contas;
- Assegurar a participação, empenho, colegialidade, rigor e liberdade na vida académica;
- Promover o desenvolvimento de uma cultura de qualidade nos vários domínios de atuação;
- Garantir a atualização e certificação do SIQ-ISEG, de acordo com os padrões fixados a nível nacional e internacional;
- Assegurar que os riscos e oportunidades são identificados, considerados e controlados, aumentando a eficácia do SIQ-ISEG; obtendo melhores resultados e prevenindo efeitos negativos;
- Contribuir para a melhoria contínua da qualidade das atividades desenvolvidas.

O SIQ-ISEG foi concebido em 2011 e 2012 tendo cumprido com sucesso o objetivo da certificação de acordo com a norma ISO9001:2008 Sistemas de gestão da qualidade em julho 2013. A Presidência liderou o projeto e esteve sempre envolvida em conjunto com o Gestor de Processos e Qualidade para garantir o cumprimento dos objetivos definidos. Para o projeto foi constituída uma equipa dinâmica de cerca de 20 pessoas entre Responsáveis pelos Processos, Mapeadores dos Processos e Auditores Internos que constituem ainda hoje os motores da melhoria contínua do SIQ-ISEG. O SIQ-ISEG do ISEG renovou a sua certificação segundo a ISO9001 em 2021.

As fases metodológicas presentes na implementação do SIQ-ISEG foram as seguintes:

- 1 - Diagnóstico Organizacional
- 2 - Formação (dirigida a todos os Colaboradores e à Bolsa de Auditores Internos)
- 3 - Mapeamento e documentação dos Processos
- 4 - Planeamento dos Objetivos da Qualidade
- 5 - Manual da Qualidade
- 6 - Auditoria Interna
- 7 - Revisão pela Gestão ou Meta avaliação
- 8 - Auditorias de Concessão da certificação

Em 2014 e seguindo as diretrizes da Reitoria da Universidade de Lisboa foi realizado o primeiro *assessment gap analysis* ao grau de cumprimento dos requisitos da A3ES, resultando no plano de ação de melhoria contínua. O SIQ-ISEG passa a dar cumprimento aos requisitos dos referenciais da A3ES e as suas consecutivas atualizações de forma integrada e alinhado com os requisitos da ISO9001.

Em 2020, após a manifestação de interesse ainda em 2019, o ISEG submeteu junto da A3ES o seu Guião de Autoavaliação do SIQ-ISEG. A auditoria da A3ES decorreu em dezembro de 2020, resultando um Relatório Preliminar com recomendações pertinentes de melhoria. Em 2021 o SIQ do ISEG registou importantes desenvolvimentos, para os quais teve bastante relevância as recomendações da A3ES.

3.2 Política da Qualidade do ISEG

A Política de Qualidade do **ISEG** assenta na Missão que constitui a fundação de garantia do seu sucesso. A melhoria contínua e a qualidade dos processos fazem parte da responsabilidade do **ISEG** e de cada um dos seus Colaboradores, garantindo o cumprimento dos requisitos da A3ES e da norma ISO 9001 que regem o SIQ-ISEG.

Missão

O ISEG tem por missão a criação, transmissão e valorização social e económica do conhecimento e da cultura nos domínios das ciências económicas, financeiras e empresariais, num quadro de pluralidade e de garantia de liberdade intelectual e científica, e de respeito pela ética, pela responsabilidade social e pelo desenvolvimento sustentável.

Visão

O ISEG afirma-se como uma das melhores escolas de economia e gestão em Portugal, com elevada reputação internacional, reconhecido pela qualidade dos seus graduados, pela investigação realizada e pelo impacto das suas atividades na comunidade envolvente.

Valores

- Diversidade/pluralidade
- Garantia de liberdade intelectual e científica
- Respeito pela ética, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável
- Avaliação interna e externa e melhoria contínua

Cultura

- Competência e Rigor
- Empreendedorismo
- Teamwork e Liderança
- Melhoria Contínua

O Presidente do ISEG

Janeiro 2022

3.3 Estrutura de Governação e responsabilidades

A articulação entre o SIQ-ISEG e os órgãos de governação e gestão do ISEG é liderada pelo **Presidente do ISEG**, dirigente máximo, suportado pelo **Conselho da Qualidade**, órgão consultivo dedicado ao planeamento e controlo da execução da política e objetivos da qualidade.

O **Conselho da Qualidade** visa:

- Promover o desenvolvimento de uma cultura da qualidade na Escola;
- Propor à Presidência do ISEG a política e os objetivos estratégicos para a qualidade;
- Apresentar propostas de gestão e acompanhamento do SIQ-ISEG;
- Acompanhar os processos de avaliação interna e externa;
- Assegurar a melhoria contínua e reconhecimento do SIQ-ISEG;
- Publicitar interna e externamente as ações e documentos relativos ao SIQ-ISEG;
- Propor a revisão do Regulamento do SIQ-ISEG.

O **Conselho Científico** é responsável por, no âmbito da qualidade:

- Avaliar a proposta de criação de ciclos de estudo e sobre propostas de organização e alteração dos planos dos ciclos de estudo ministrados; fecho e extinção de cursos;
- Avaliar as competências científicas dos Docentes;
- Promover o desenvolvimento da investigação científica fundamental e aplicada, assegurando padrões de qualidade internacionalmente reconhecidos;
- Promover a internacionalização das atividades científicas.

O **Conselho Pedagógico** é responsável por, no âmbito da qualidade:

- Pronunciar-se sobre as orientações pedagógicas e os métodos de ensino e de avaliação;
- Promover a realização de inquéritos regulares ao desempenho pedagógico, sua análise e divulgação;
- Promover a realização da avaliação do desempenho pedagógico dos docentes, por estes e pelos estudantes, e a sua análise e divulgação,
- Propor medidas com vista à qualidade do ensino;
- Apreciar as queixas relativas a falhas pedagógicas e propor as providências necessárias;
- Aprovar o Regulamento Geral de Avaliação de Conhecimentos, proceder à sua revisão e verificar o seu cumprimento;
- Pronunciar-se sobre a criação de ciclos de estudo e sobre propostas de organização e alteração dos planos dos ciclos de estudo ministrados;
- Pronunciar-se sobre a instituição de prémios escolares.

O **Conselho Consultivo Internacional**, também designado por International Advisory Council, cuja constituição enquadra-se na estratégia de internacionalização da Escola, e tem como missão aconselhar o/a Presidente do ISEG na estratégia de internacionalização e no estabelecimento dos melhores padrões internacionais de qualidade e relevo das atividades do ISEG para a sociedade, a nível nacional e global.

O Conselho Consultivo Internacional compreende um grupo de profissionais das mais diversas nacionalidades e áreas de expertise, personalidades estrangeiras de reconhecido mérito, propostos pelo/a Presidente do ISEG e aprovados pelo Conselho de Escola. A duração do mandato dos membros do Conselho Consultivo Internacional coincide com a do/a Presidente do ISEG.

A constituição deste Conselho Internacional é um passo importante na afirmação atitude de “*open minded*” que tanto caracteriza o ISEG, de quem gosta de pensar em novas soluções. Contarmos com o acompanhamento e aconselhamento de um grupo tão experiente, dinâmico e heterogéneo como este IAC para nos tornar mais fortes e mais competitivos a nível nacional e internacional.

Os **Departamentos** são responsáveis por, no âmbito da qualidade:

- Promover a qualificação e atualização dos docentes do departamento;
- Promover a internacionalização do corpo docente e o intercâmbio com instituições estrangeiras congéneres;
- Propor a criação, reestruturação, fecho e extinção de cursos;
- Propor alterações a planos de estudo;
- Organizar e gerir os recursos envolvidos no funcionamento dos cursos;
- Elaborar o relatório anual e o plano de atividades.

O **Conselho de Coordenação Académica** é um órgão que apoia o/a Presidente do ISEG na gestão corrente da escola, sendo constituído por:

- Presidente do ISEG, que preside a este órgão;
- Vice-presidentes do ISEG;
- Presidente do Conselho Científico;
- Presidente do Conselho Pedagógico;
- Presidentes dos Departamentos;
- Administrador/a da Escola, ou o/a responsável da Área Administrativa e Financeira, no caso de aquele/a não ter sido nomeado/a.

Poderão ser convocados para participar nos trabalhos do Conselho de Coordenação Académica outros docentes, estudantes, ou funcionários não docentes.

O **Conselho de Coordenação dos Serviços** é um órgão que apoia o/a Presidente do ISEG na gestão corrente da escola, sendo constituído por:

- Presidente do ISEG, que preside a este órgão;
- Vice-presidentes do ISEG;
- Administrador/a da Escola, ou o/a responsável da Área Administrativa e Financeira, no caso de aquele/a não ter sido nomeado/a.
- Assesores/as do/a Presidente do ISEG;
- Um representante de cada serviço / área funcional do ISEG.

Poderão ser convocados para participar nos trabalhos do Conselho de Coordenação dos Serviços outros docentes, estudantes, ou funcionários não docentes.

O **Provedor do Estudante** é responsável por, no âmbito da qualidade:

- Apreciar exposições dos estudantes sobre matérias pedagógicas.

A **Comissão de Ética** é responsável por, no âmbito da qualidade:

- Apreciar questões éticas no âmbito da atividade do ISEG no ensino, investigação científica, prestação de serviços à comunidade e o funcionamento em geral do ISEG.

Foi nomeado o **Gestor de Processos e da Qualidade** (GPQ) junto da Presidência do ISEG como responsável operacional pela gestão do Sistema de Integrado da Qualidade em estreita colaboração com todos os Alunos, Colaboradores Docentes e Não Docentes do ISEG.

O **Gestor de Processos e da Qualidade** tem como responsabilidades:

- Identificar riscos e oportunidades associadas ao contexto da Escola, da sociedade envolvente e das Partes Interessadas relevantes;
- Assegurar o ajustamento do SIQ-ISEG às normas legais e critérios das entidades reguladoras;
- Promover a participação dos responsáveis pelos processos na atualização dos processos;
- Rever os processos e planos de atividades para a concretização do SIQ-ISEG;

- Valorizar as competências dos colaboradores através da formação contínua nos requisitos dos referenciais e processos aprovados pela Presidência;
- Monitorizar a concretização dos objetivos do SIQ-ISEG através de acompanhamento de indicadores e metas e auditorias internas;
- Analisar os dados de entrada relativos à revisão pela gestão;
- Comunicar eficazmente sobre os temas da qualidade junto das principais Partes Interessadas;
- Analisar os relatórios de atividades e propor ações de melhoria;
- Apreciar as propostas de relatórios de autoavaliação e certificação institucional;
- Rever continuamente o Manual da Qualidade e submeter à aprovação da Presidência.

Presentemente, a Gestão de Processos e da Qualidade está inserida no Gabinete de Assessoria à Presidência via Gabinete de Estudos e Projetos.

3.4 Principais Partes Interessadas

Constituem as principais Partes Interessadas do Sistema Integrado da Qualidade:

Partes Interessadas	Órgãos de Governação e Consultivos da Escola	Participação em Processos	Participação na avaliação
Dirigentes	Órgãos de gestão da Escola	Todos os processos	Autoavaliação, Avaliação externa, Inquéritos da Tutela
Docentes	Conselho de Escola Presidência Conselho Científico Conselho Pedagógico Conselho de Gestão Departamentos Conselho de Coordenação Académica Conselho da Qualidade Comissão Ética Observatório de Ação e Inovação Pedagógica	Estratégia e planeamento Planeamento Académico Ensino e Aprendizagem Gestão da Biblioteca Investigação e Desenvolvimento Internacionalização Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade Marketing e Comunicação Avaliação de Desempenho e Formação	Autoavaliação, Avaliação externa, Avaliação pedagógica
Alunos	Conselho de Escola Conselho Pedagógico Conselho da Qualidade	Estratégia e planeamento Planeamento Académico Ensino e Aprendizagem Gestão da Biblioteca Investigação e Desenvolvimento Internacionalização Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade Serviços de Apoio ao Aluno Marketing e Comunicação	Avaliação da satisfação anual (Serviços), Avaliação pedagógica, Elogios, sugestões e reclamações, Avaliação externa
Não docentes	Conselho de Escola Conselho Científico Conselho Pedagógico Conselho de Coordenação dos Serviços Conselho de Coordenação Académica Conselho da Qualidade Comissão Ética Observatório de Ação e Inovação Pedagógica	Aprovisionamento e avaliação de Fornecedores Avaliação de Desempenho e Formação Avaliação e Melhoria Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade Ensino e Aprendizagem Estratégia e planeamento Gestão da Biblioteca Gestão de Recursos Humanos Gestão dos Sistemas de Informação Gestão e manutenção do Património Gestão Orçamental Internacionalização Investigação e Desenvolvimento Marketing e Comunicação Planeamento Académico Serviços de Apoio ao Aluno	Autoavaliação, Avaliação externa, Auditorias, Inquéritos da Tutela
Alumni	Conselho da Qualidade Conselho Consultivo Internacional Fundação Económicas	Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade Estratégia e planeamento Serviços de Apoio ao Aluno	Avaliação da qualidade dos Diplomados, Autoavaliação, Avaliação externa
Empregadores	Conselho de Escola Conselho Consultivo Internacional Conselho da Qualidade	Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade Ensino e Aprendizagem Estratégia e planeamento Serviços de Apoio ao Aluno	Avaliação da qualidade dos Diplomados, Autoavaliação, Avaliação externa
Ministério da Tutela	Não aplicável	Requisitos para os processos Estratégia e planeamento Gestão Orçamental	Avaliação externa Inquéritos da Tutela
ULisboa	Não aplicável	Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade Estratégia e planeamento Ensino e Aprendizagem Investigação e Desenvolvimento Gestão Orçamental	Autoavaliação

IDEFE	Não aplicável	Estratégia e planeamento Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade	Não aplicável Autoavaliação
Fundação Económicas	Não aplicável	Estratégia e planeamento Serviços de Apoio ao Aluno Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade	Autoavaliação
Centros de Investigação	Conselho Científico	Estratégia e planeamento Investigação e Desenvolvimento Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade	Autoavaliação, Avaliação externa
Associações e Clubes de Estudantes	Não aplicável	Estratégia e planeamento Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade	Autoavaliação
Entidades Certificadoras e Acreditoras: AACSB, A3ES, APCER, AMBA, EQUIS, etc.	Não aplicável	Estratégia e planeamento Internacionalização Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade Ensino e Aprendizagem Investigação e Desenvolvimento	Autoavaliação, Avaliação externa
Outros Parceiros nacionais e internacionais	Conselho de Escola Conselho Consultivo Internacional Conselho da Qualidade	Estratégia e planeamento Ensino e Aprendizagem Serviços de Apoio ao Aluno Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade Ensino e Aprendizagem	Autoavaliação Avaliação externa

Quadro 3 – Partes Interessadas

4. MECANISMOS QUE GARANTEM A CONFORMIDADE À GARANTIA DA QUALIDADE

Os mecanismos que garantem a conformidade à Garantia da Qualidade do ensino superior do ISEG são resumidamente os seguintes:

1. Cumprimento dos referenciais da Garantia da Qualidade da A3ES com a aprovação e publicação dos documentos do SIQ-ISEG
2. Alinhamento com o Manual da Qualidade da ULisboa
3. O envolvimento efetivo de toda a comunidade (Alunos, Docentes, Não Docentes, e outras partes interessadas) na aplicação das ferramentas de melhoria contínua da qualidade, nomeadamente a monitorização, análise e melhoria de atividades e resultados
4. A realização anual da meta-avaliação do SIQ-ISEG (balanço do SIQ-ISEG)

4.1 Cumprimento dos referenciais da Garantia da Qualidade da A3ES

Os Referenciais de Qualidade **A3ES** fornecem um quadro de referência para o desenvolvimento do SIQ-ISEG. Estes referenciais constituem a base utilizada pelas instituições de avaliação na aplicação dos critérios de auditoria com vista à certificação dos sistemas internos de garantia da qualidade das instituições académicas.

O ISEG expressa o compromisso de adoção dos treze referenciais da **A3ES**:

<i>Vetor</i>	<i>Referencial</i>	<i>Compromisso de conformidade</i>	
1 – Política para a garantia da qualidade	1. Adoção de política para a garantia da qualidade e prossecução de objetivos de qualidade	O ISEG consolidou a sua cultura de qualidade, apoiada numa política e em objetivos de qualidade formalmente definidos e publicamente disponíveis. O ISEG preparou, aprovou formalmente e publicou a sua política da qualidade e os objetivos para a qualidade.	
	2 – Garantia da Qualidade nos processos nucleares da missão institucional	2. Conceção e aprovação da oferta formativa	O ISEG dispõe de processos para a conceção e aprovação da sua oferta formativa, garantindo nomeadamente que os cursos ministrados são concebidos a partir de objetivos alinhados com a estratégia institucional nesse domínio.
		3. Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante	O ISEG garante que o seu ensino estimula uma participação ativa do estudante e que as metodologias de ensino e os objetivos de avaliação são consistentes com os objetivos formativos e centrados nos estudantes.
		4. Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação	A admissão, progressão, reconhecimento e certificação de estudantes cumpre os requisitos de qualidade.
		5. Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos	O ISEG monitoriza e revê periodicamente a oferta formativa, bem como a sua adequação e melhoria contínua.
		6. Investigação e desenvolvimento	O ISEG promove, avalia e desenvolve a atividade científica, tecnológica, cultural e artística integrada na sua missão institucional.
		7. Colaboração interinstitucional e com a comunidade	O ISEG promove, avalia e desenvolve a colaboração interinstitucional e com a comunidade.

<i>Vetor</i>	<i>Referencial</i>	<i>Compromisso de conformidade</i>
3 – Garantia da qualidade na gestão dos recursos e serviços de apoios	8. Internacionalização	O ISEG promove, avalia e desenvolve as suas atividades de cooperação internacional, valorizando também neste âmbito os países e comunidades de língua portuguesa.
	9. Recursos humanos	No Ensino Superior a qualidade e motivação dos recursos humanos é fundamental para o sucesso das instituições. É necessário garantir que os processos de recrutamento, avaliação, formação e promoção garantem a melhoria da qualidade do trabalho de docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo. Há ainda que garantir uma política sustentável de gestão do capital humano, evitando um excessivo envelhecimento, permitindo a abertura aos mais novos e também evitando ruturas em algumas áreas ou domínios científicos.
	10. Recursos materiais e serviços	O ISEG assegura que os recursos disponíveis para apoio às diferentes atividades são apropriados, bem como dispõe de mecanismos que permitem monitorizar a sua adequação e melhoria permanentes. A utilização dos recursos garante a sustentabilidade atual e futura da escola.
4 – Gestão e publicitação da informação	11. Gestão da informação	O ISEG detém o seu sistema de informação e mecanismos que garantem a recolha, análise e utilização de resultados para a gestão efetiva dos seus vários domínios de atividades.
	12. Informação pública	O ISEG publica regularmente informação atualizada, imparcial e objetiva, tanto quantitativa como qualitativa, acerca das várias vertentes da sua missão. Esta prática, para além de decorrer do carácter público do ISEG, é um importante instrumento para a divulgação das atividades desenvolvidas no ISEG.
5 – Avaliação externa periódica	13. Caracter cíclico da garantia externa da qualidade	O ISEG é periodicamente avaliado por entidades externas. A avaliação externa assegura à escola e ao público a qualidade das atividades desenvolvidas, verifica a eficácia do sistema integrado de garantia da qualidade, atua como catalisador da melhoria e pode oferecer novas perspetivas à instituição. Esta avaliação e acreditação tem um carácter cíclico e abranger as diferentes áreas de atividade. O SIQ-ISEG é um importante mecanismo para apoio aos processos de avaliação, interna e externa, bem como para a integração das melhorias de qualidade induzidas por estes processos de avaliação.

Quadro 4 – Referenciais A3ES

O referencial **A3ES** desenvolve-se em torno dos seguintes vetores:

- A política para a garantia da qualidade;
- Os processos nucleares da missão institucional – o ensino e aprendizagem, a investigação e desenvolvimento e a colaboração interinstitucional e com a comunidade – incluindo a internacionalização;
- A gestão dos recursos humanos e dos recursos materiais e serviços de apoio;
- A gestão e publicitação da informação;
- A avaliação externa periódica.

Os processos definidos no âmbito do SIQ-ISEG respeitam os vetores da garantia da qualidade:

1. Política para a garantia da qualidade	Processos PR02 Estratégia e Planeamento e PR18 Avaliação e Melhoria
2. Garantia da qualidade nos processos nucleares da missão institucional	Processos PR02 Estratégia e Planeamento, PR03 Marketing e Comunicação, PR09 Gestão da Biblioteca, PR11 Planeamento Académico, PR12 Ensino e Aprendizagem, PR16 Internacionalização, PR17 Serviços de Apoio ao Aluno, PR18 Avaliação e Melhoria, PR19 Investigação e Desenvolvimento e PR20 Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade
3. Garantia da qualidade na gestão dos recursos e serviços de apoio	Processos PR05 Gestão de Recursos Humanos, PR06 Avaliação de Desempenho e Formação, PR07 Gestão e manutenção do Património, PR09 Gestão da Biblioteca, PR10 Aprisionamento e avaliação de Fornecedores e PR17 Serviços de Apoio ao Aluno
4. Gestão e publicitação da informação	Processos PR03 Marketing e Comunicação, PR08 Gestão dos Sistemas de Informação, PR11 Planeamento Académico e PR18 Avaliação e Melhoria
5. Avaliação externa periódica	Processo PR02 Estratégia e Planeamento e Processo PR18 Avaliação e Melhoria

Quadro 5 – Referenciais e Processos

Referencial A3ES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	Adoção de política para a garantia da qualidade e prossecução de objetivos de qualidade	Conceção e aprovação da oferta formativa	Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante	Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação	Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos	Investigação e desenv. / Investigação orientada e desenv. profissional de alto nível	Colaboração interinstitucional e com a comunidade	Internacionalização	Recursos humanos	Recursos materiais e serviços	Gestão da informação	Informação pública	Caracter cíclico da garantia externa da qualidade
PR02 Estratégia e planeamento													
PR03 Marketing e Comunicação													
PR04 Gestão Orçamental													
PR05 Gestão de Recursos Humanos													
PR06 Avaliação de Desempenho e Formação													
PR07 Gestão e manutenção do Património													
PR08 Gestão dos Sistemas de Informação													
PR09 Gestão da Biblioteca													
PR10 Aprovisionamento e avaliação de Fornecedores													
PR11 Planeamento Académico													
PR12 Ensino e Aprendizagem													
PR16 Internacionalização													
PR17 Serviços de apoio aos Alunos													
PR18 Avaliação e Melhoria													
PR19 Investigação e Desenvolvimento													
PR20 Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade													

Quadro 6 – Matriz de cruzamento entre referenciais e processos

4.2 Arquitetura documental do SIQ-ISEG

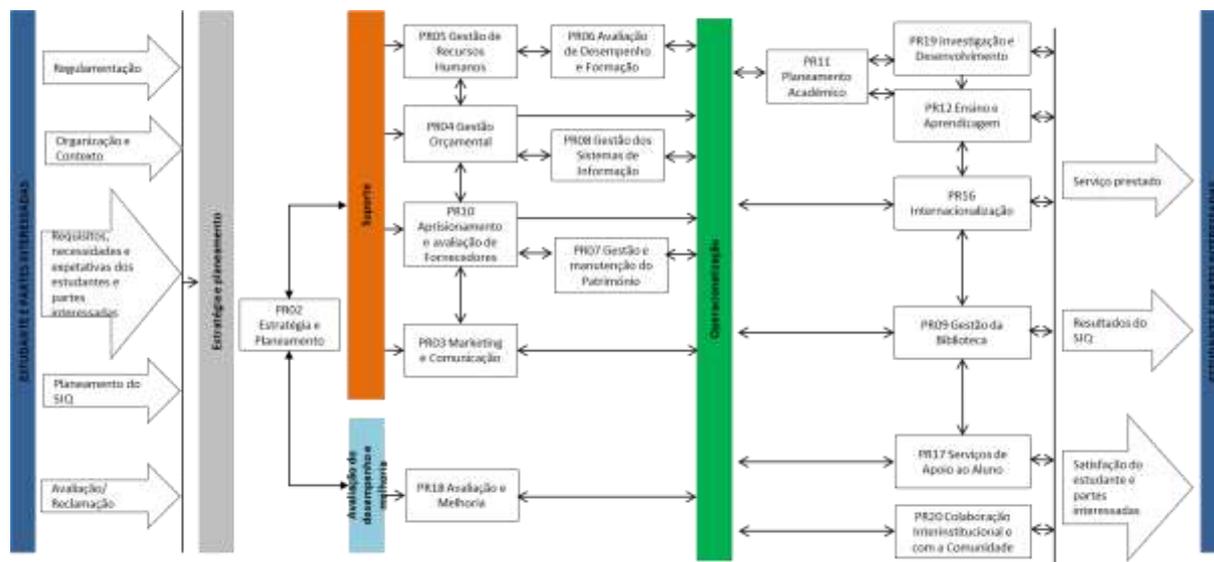
O ISEG adota a abordagem por processos, identificando e gerindo os processos praticados pelo ISEG, bem como a sua sequência e interação, tendo em consideração as diferentes atividades que os integram, bem como os seus responsáveis e recursos necessários.

A arquitetura documental interna adotada no SIQ-ISEG é a seguinte:

Documentos estratégicos	Estatutos ISEG, Plano Estratégico, QUAR e Tableau de Board, Plano de Atividades, Relatório de Atividades, Plano anticorrupção e Relatório e Contas
Documentos de gestão	Política da Qualidade, Manual da Qualidade, Regulamentos e PLQ – Planeamento da Qualidade
Documentos operacionais	Processos, Matriz de Riscos e Oportunidades, Handbook ISEG (Manual de Acolhimento para o pessoal docente e pessoal não docente) e Handbook Ensino e Investigação (Pessoal Docente)
Documentos técnicos	Documentos de Referência, Manuais, Modelos inerentes a cada processo e Registos da atividade

Quadro 7 – Arquitetura documental do SIQ-ISEG

O “Mapa de Processos” seguinte apresenta a sua sequência e interações principais:



Processo Estratégia e Planeamento

Define o compromisso e responsabilidades do ISEG perante as partes interessadas, e estabelece as orientações estratégicas, quer para os processos operacionais, quer para os processos de suporte. Resulta deste Processo o Plano Estratégico e QUAR, Plano de Atividades, Relatório de Atividades, Plano anticorrupção e Relatório e Contas.

Processos Operacionais

Representam os componentes fundamentais da execução da missão e estratégia do ISEG, acrescentando valor para as partes interessadas. Decorrem do processo de gestão estratégica, operam com os recursos disponibilizados pelos processos de suporte, de forma a assegurar a garantia da qualidade no ensino e aprendizagem, na investigação e na interação com a sociedade e internacionalização.

Processos de Suporte

São fundamentais para que os processos operacionais e de gestão do **ISEG** sejam realizados com a garantia da qualidade requerida, em conformidade com os atuais padrões europeus e internacionais, e requisitos legais aplicáveis. Contemplam todas as atividades necessárias para garantir a provisão de recursos humanos, recursos materiais e serviços, seguindo as orientações do processo estratégia e planeamento, interagindo com os processos operacionais.

Processo de Avaliação do Desempenho e Melhoria

Para garantir que o planeado é executado e melhorado continuamente, o processo de avaliação do desempenho e melhoria avalia a conformidade, efetividade e eficácia do SIQ-ISEG e garante a definição, implementação e eficácia (quando aplicável) das ações de melhoria contínua.

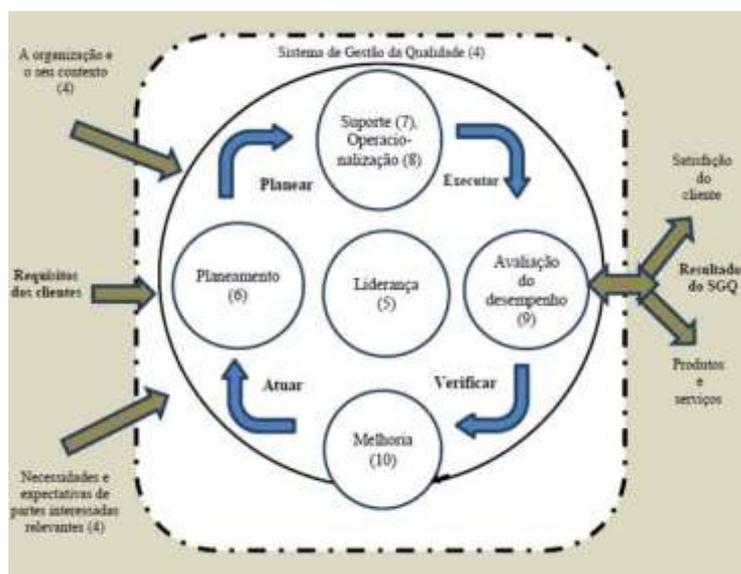
4.3 Âmbito de certificação do SIQ-ISEG

O âmbito do SIQ-ISEG aplica-se ao “Ensino superior, aprendizagem e investigação de cursos conducentes a grau em Economia, Gestão e Ciências auxiliares afins; serviços aos Estudantes”.

Para cada processo incluído no Sistema Integrado da Qualidade, o **ISEG** garante:

- A identificação dos requisitos do referencial A3ES e dos requisitos aplicáveis da Norma NP EN ISO 9001:2015 e expressos pelo Mapa de requisitos da A3ES e pela Matriz de Impacto e, respetivamente;
- Não é aplicável o requisito 7.1.5 Recursos de monitorização e medição pois o **ISEG** não utiliza equipamentos de monitorização e medição nas suas atividades, para proporcionar evidência da conformidade da prestação de serviços.
- A conformidade do processo com esses requisitos.

A Norma NP EN ISO 9001:2015 encontra-se estruturada por 10 Capítulos, conforme Figura seguinte:



4.4 Matriz de Impacto

	4 Contexto da Organização	5 Liderança	6. Planeamento	7 Suporte Recursos 7.1	7 Suporte	8 Operacionalização	9 Avaliação desempenho	10 Melhoria
Norma de referência	4.1 Compreender a organização e o seu contexto 4.2 Compreender necessidades e expectativas partes interessadas 4.3 Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade 4.4 Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos	5.1 Liderança e compromisso 5.2 Política 5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais	6.1 Ações para tratar riscos e oportunidades 6.2 Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir 6.3 Planeamento das alterações	7.1.1 Generalidades 7.1.2 Pessoas 7.1.3 Infraestrutura 7.1.4 Ambiente para a operacionalização dos processos 7.1.5 Recursos de monitorização e medição 7.1.6 Conhecimento organizacional	7.2 Competência 7.3 Consciencialização 7.4 Comunicação 7.5 Informação documentada	8.1 Planeamento e controlo operacional 8.2 Requisitos para produtos e serviços 8.3 Design e desenvolvimento de produtos e serviços 8.4 Controlo processos, produtos e serviços fornecedores externos 8.5 Produção e prestação do serviço 8.6 Libertação de produtos e serviços 8.7 Controlo das saídas não conformes	9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação 9.2 Auditoria interna 9.3 Revisão pela gestão	10.1 Generalidades 10.2 Não conformidade e ação corretiva 10.3 Melhoria contínua
Processos do SIQ-ISEG								
PR02 Estratégia e planeamento								
PR03 Marketing e Comunicação								
PR04 Gestão Orçamental								
PR05 Gestão de Recursos Humanos								
PR06 Avaliação de Desempenho e Formação								
PR07 Gestão e manutenção do Património								
PR08 Gestão dos Sistemas de Informação								
PR09 Gestão da Biblioteca								
PR10 Aprovisionamento e avaliação de Fornecedores								
PR11 Planeamento Académico								
PR12 Ensino e Aprendizagem								
PR16 Internacionalização								
PR17 Serviços de apoio aos Alunos								
PR18 Avaliação e Melhoria								
PR19 Investigação e Desenvolvimento								
PR20 Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade								

Quadro 8 – Matriz de impacto processos e requisitos da norma

4.5 Monitorização, análise e melhoria de atividades e resultados

O SIQ-ISEG aplica as seguintes ferramentas de melhoria contínua:

1. Monitorização de indicadores e objetivos ou PLQ – Planeamento da Qualidade
2. Auditoria interna e externa
3. Processos de avaliação externa à luz das acreditações nacionais e internacionais
4. Análise de elogios, sugestões, reclamações e incidentes de privacidade de dados pessoais

São definidos indicadores e objetivos para os processos que permitem monitorizar o seu desenvolvimento e alinhamento aos objetivos traçados no Plano Estratégico e QUAR, tendo em conta os referenciais de qualidade definidos no presente Manual da Qualidade.

Semestralmente é avaliado (via PLQ – Planeamento da Qualidade) o desempenho face aos objetivos e da análise de eventuais desvios são definidas as ações de melhoria contínua que permitem a melhoria de atividades e resultados.

Anualmente é ainda realizada a auditoria interna ao SIQ-ISEG que com o objetivo de avaliar a adequação, eficácia e conformidade no cumprimento dos requisitos das Partes Interessadas, nomeadamente:

- Legislação e regulamentação aplicável;
- Referenciais de garantia da qualidade da A3ES;
- Requisitos da norma ISO9001;
- Requisitos acordados com as partes interessadas.

A auditoria interna é a principal ferramenta de avaliação da eficácia do SIQ-ISEG da responsabilidade da Bolsa de Auditores Internos.

Participam na auditoria interna, a Presidência do **ISEG**, o Administrador, o Gestor de Processos e Qualidade, os Responsáveis pelos Processos, Mapeadores dos Processos e outros colaboradores Docentes e não Docentes e as suas conclusões ficam expressas no Relatório da Auditoria Interna. As constatações identificadas são objeto de análise de causas e definição das ações necessárias para a melhoria contínua do SIQ-ISEG.

Os auditores internos têm como missão os seguintes objetivos:

- Apurar a efetividade da implementação e permanente atualização do SIQ-ISEG;
- Estabelecer o seu grau de conformidade e de eficácia aos requisitos;
- Verificar a eficácia das ações implementadas para as constatações das auditorias anteriores;
- Encontrar oportunidades para a melhoria do sistema;
- Destacar as áreas de desempenho excelente e relevante; e
- Favorecer a revisão do sistema pela gestão ou meta-avaliação, adicionando valor ao SIQ-ISEG.

Anualmente é realizada uma auditoria externa ao SIQ-ISEG, por entidade externa, com o objetivo de avaliar a adequação, eficácia e conformidade no cumprimento da norma.

Os processos de avaliação externa a que o SIQ-ISEG se submete periodicamente são, ainda, mecanismos que permitem a monitorização, a avaliação e a melhoria contínua.

Entre outras constituem avaliações externas, as seguintes:

- AACSB Association to Advance Collegiate Schools of Business para a área de business;
- AMBA Association of MBAs para os cursos da área de gestão;
- A3ES no âmbito da acreditação dos Cursos e Avaliação institucional;

- ISO 9001 (International Organization for Standardization 9001) para o SIQ-ISEG;
- Institute & Faculty of Actuaries para o mestrado de Ciências Atuariais;
- CFA Institute University Recognition Program para o Mestrado de Finanças;
- PMI- Project Management Institute para a Pós-Graduação Gestão de Projetos;
- RICS- Royal Institution of Chartered Surveyors para a Pós-Graduação em Gestão e Avaliação Imobiliária;
- OEAcCEdE- Acreditação da Formação Contínua para Engenheiros para a Pós-Graduação em Estudos de Economia;
- CEFA- European Financial Analyst e reconhecimento da CMVM para a Pós-Graduação em Análise Financeira;
- *Tribunal de Contas*;
- Inspeção Geral do Ensino Superior;
- Ministério das Finanças;
- Rankings internacionais: EDUNIVERSAL, Financial Times, QS Studies, U-Multirank.

Desde 2013 que o **ISEG** recolhe, regista e analisa elogios, sugestões e reclamações das Partes Interessadas, incluindo candidatos, estudantes, visitantes, docentes e não docentes. Esta auscultação tem permitido uma consciência próxima do impacto do ensino – aprendizagem, investigação e dos serviços de suporte à missão e a identificação de ações concretas de melhoria do SIQ-ISEG e dos serviços prestados pelo ISEG.

Mais recentemente desde 2018 são também recolhidos, registados e analisados pedidos dos titulares de dados pessoais e eventuais incidentes de privacidade de dados pessoais, em articulação com o Encarregado de Proteção dos Dados Pessoais do **ISEG** e da ULisboa.

A Presidência do **ISEG** nomeou a Equipa de Privacidade que assegura a implementação operacional dos princípios de proteção dos dados pessoais inscritos no Regulamento Geral de Proteção de Dados Pessoais, a saber: Transparência, limitação das finalidades, minimização dos dados pessoais, exatidão, limitação da conservação, integridade e confidencialidade e responsabilidade por comprovar cumprimento dos requisitos legais em vigor.

A Equipa de Privacidade do **ISEG** reúne regularmente no fórum alargado da Equipa de Privacidade da Reitoria e Unidades Orgânicas da ULisboa, de forma a garantir uma atuação uniforme na implementação dos requisitos legais e das boas práticas de privacidade e contribuir para a melhoria contínua do SIQ-ISEG.

4.6 Meta-avaliação do SIQ-ISEG

O processo anual da meta-avaliação ou Revisão pela Gestão constitui o momento-chave de verificação do desempenho do SIQ-ISEG e definição das ações de melhoria contínua necessárias.

As entradas são as seguintes:

- a) o estado das ações resultantes das anteriores revisões pela gestão;
- b) alterações ao contexto - questões externas e internas que são relevantes para o SIQ-ISEG, incluindo requisitos;
- c) informações quanto ao desempenho e à eficácia do SIQ-ISEG, incluindo análise de tendências de 3 anos relativas a:
 - satisfação dos estudantes e retorno de informação de partes interessadas relevantes incluindo elogios, sugestões, reclamações, incidentes de privacidade;
 - medida em que os objetivos da qualidade foram cumpridos;
 - desempenho dos processos e conformidade dos serviços face aos objetivos;
 - resultados de monitorização e medição;
 - resultados das auditorias internas e externas;
 - desempenho de fornecedores externos relevantes;

- não conformidades, riscos, incidentes de privacidade, ações corretivas e preventivas;
- d) a adequação dos recursos;
- e) a eficácia das ações empreendidas para tratar os riscos e as oportunidades;
- f) oportunidades de melhoria.

As saídas são as seguintes:

- a) oportunidades de melhoria;
- b) gestão das alterações ao SIQ-ISEG;
- c) necessidade de recursos.

A revisão do SIQ-ISEG é realizada anualmente, pela Gestão do **ISEG**, envolvendo todas as partes interessadas, contribuindo para o reconhecimento da relevância e utilidade da garantia da qualidade no ensino universitário do **ISEG**.

O resultado da reflexão da meta avaliação e as decisões de gestão sequenciais são publicadas junto dos Docentes e Não Docentes via SI Intranet.

4.7 Sistema de informação de suporte ao SIQ-ISEG

O SIQ-ISEG suporta-se nos sistemas de informação e comunicação do **ISEG** que respondem aos principais eixos estratégicos que visam assegurar a qualidade do ensino, investigação, transferência de conhecimento, internacionalização e relação com a sociedade, e reúnem informação sobre o funcionamento geral da Escola e sobre os serviços.

Os canais de gestão da informação e comunicação mais relevantes são:

- Sistema de Gestão Académica e de intranet (portal académico e de suporte página web);
- Sistema de Gestão Financeira e de RH SAP;
- Sistema de suporte à investigação e avaliação desempenho dos docentes em diversas vertentes ACADEM (CV Docente);
- Sistema de contabilização do serviço docente ServDoc;
- Sistema de gestão da informação documentada da Biblioteca – KOHA;
- Sistema de suporte aos utilizadores JIRA (SI Intranet, SAP, ACADEM, CRM, Logística e Apoio Técnico, Marketing, IT Helpdesk, Privacidade);
- Sistema de gestão CRM da política de comunicação interna e externa, database Partes Interessadas ISEG e gestão Protocolos;
- Newsletter ISEG;
- Página web, suportado pelo Sistema de Gestão Académica;
- Redes Sociais: Facebook, Instagram, LinkedIn.

Toda a informação proveniente dos sistemas de informação e comunicação é um importante auxiliar aos órgãos de gestão do **ISEG** para a tomada de decisões no sentido da melhoria contínua.

A comunidade **ISEG** pode aceder na intranet do Sistema de Gestão Académica e Portal WEB à seguinte informação:

- Plano estratégico, planos de atividades e relatórios de atividades, plano anticorrupção e relatório e Contas;
- QUAR e Tableau de Board;
- Legislação, regulamentos e normas aplicáveis;
- Manual da Qualidade;
- Política da Qualidade;

- Processos, Matriz de Riscos e Oportunidades, modelos, manuais e documentos de referência;
- PLQ – Objetivos da Qualidade e respetivas monitorizações;
- Resultados das auditorias internas e externas ao SIQ-ISEG;
- Relatórios de avaliações externas;
- Relatórios do feedback das Partes Interessadas;
- Meta-avaliação ou Revisão pela Gestão;
- Ações de melhoria contínua;
- Questionários;
- Outros considerados relevantes.

Consoante o login no SI Intranet seja diferenciada por utilizador (candidato, estudante, docente ou funcionário), também um conjunto de conteúdos disponíveis é diferenciado.

5. CARACTERIZAÇÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

5.1 Aprovação do Manual da Qualidade

	Função	Nome
Autor	Gestor de Processos e da Qualidade	Dra. Susana Anjos
Validador	Administrador	Dr. João Tomé Calado
Aprovação	Vice-presidente ISEG	Prof. José Veríssimo

5.2 Produção, revisão e distribuição

A Presidência do **ISEG** é responsável pela aprovação do Manual da Qualidade e responsabiliza o Gestor de Processos e da Qualidade pela sua constante atualização, publicação, arquivo e envio à Entidade Certificadora.

O Manual da Qualidade é obrigatoriamente revisto pela Presidência no âmbito do processo anual de meta-avaliação ou revisão pela gestão e uma nova versão é aprovada sempre que:

- O **ISEG** aprova alterações à Política da Qualidade;
- São adotadas alterações substanciais à estrutura orgânica ou funcional da Organização com impacto no SIQ-ISEG;
- O Manual da Qualidade da ULisboa seja alterado com implicações no SIQ-ISEG.

O Manual da Qualidade aprovado está disponível à comunidade via Sistema SI Intranet, podendo ser apresentado às Partes Interessadas sempre que solicitado.

5.3 Histórico de versões

Versão	Data	Razão para a nova versão
01	26-01-2011	Versão inicial
02	08-02-2012	Atualização do novo logotipo do ISEG
03	15-04-2012	Atualização da matriz de impacto. Novo acordo ortográfico
04	11-02-2013	Referência à fusão da Universidade Técnica de Lisboa e Universidade de Lisboa. Atualização do organograma
05	06-06-2013	Atualização do Mapa de Processos e introdução de novo mapa de processos de detalhe
06	05-11-2013	Atualização do Mapa de Processos e introdução de novo mapa de processos de detalhe
07	29-04-2014	Atualização face ao novo modelo de Manual da Qualidade
08	17-03-2015	Novo responsável pela aprovação do Manual da Qualidade. Atualização da Política da Qualidade do ISEG. Atualização do Organograma. Integração dos requisitos da A3ES e constituição do Sistema Integrado da Qualidade. Definição de novo procedimento PR17 Serviços de Apoio aos Alunos e consequente atualização dos mapas. Atualização do Modelo de Manual da Qualidade
09	13-02-2017	Atualização da matriz de requisitos da A3ES com a publicação do Manual de Auditoria V1.2 em outubro 2016
10	01-04-2018	Alteração do âmbito do sistema de gestão da qualidade e <i>stakeholders</i> . Transição para a nova versão da norma ISO 9001:2015.
11	15-05-2019	Novo aprovador. Alteração do organograma.
12	30-09-2019	Revisão de conteúdo de forma a ir de encontro ao Manual da ULisboa.
13	07-04-2020	Inclusão de tabela para controlo do histórico de versões Conselho Consultivo Internacional (IAC) Coordenação da Política Qualidade. Atualização do responsável e validador do Manual da Qualidade Revisão de conteúdo de forma a ir de encontro aos requisitos do referencial A3ES. Atualização da legislação aplicável Atualização do mapa de processos.
14	06-04-2021	Novo modelo de Manual da Qualidade com alteração do logotipo ISEG.
15	24-01-2022	Alteração do nome do PR12 Ensino e Aprendizagem e novos processos: PR19 Investigação e Desenvolvimento e PR20 Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade. Atualização da Matriz de Impacto e Mapa de processos. Revisão geral do conteúdo, nomeadamente revisão das partes interessadas e inclusão do Manual da Qualidade da ULisboa.
16	30-06-2022	Esclarecimento sobre a não aplicabilidade do requisito 7.1.5