

A large graphic consisting of numerous concentric circles in various shades of blue and grey, creating a tunnel-like effect that draws the eye towards the center.

**Garantia
da Qualidade
no ISCTE-IUL**
**Quality
Assurance
in ISCTE-IUL**

Ficha Técnica

Título: Garantia da Qualidade no ISCTE-UL

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

Raquel Velada, Diretora da Qualidade

Carla Matias, Gestora da Qualidade

Revisto: Ana Sampaio, Diretora-coordenadora

Aprovado: António Caetano, Vice-Reitor para a área de desenvolvimento e inovação institucional

ISCTE-IUL, Lisboa, Janeiro 2016

ISBN: 978-989-732-789-6

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

ÍNDICE

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

APRESENTAÇÃO

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

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

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

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

Luís Reto

Reitor do ISCTE-IUL

PRÓLOGO

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

António Caetano

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

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

Onde Chegámos?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De onde partimos?

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

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

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

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

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

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

Como chegámos aqui?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Para onde vamos?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Manual da Qualidade

(versão abreviada)

Glossário

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

Lista de siglas e acrónimos utilizados no Manual da Qualidade

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

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

1. INTRODUÇÃO

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

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

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

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

1.1. Aprovação, revisão e distribuição do MQ

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

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

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

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

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

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

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

1.2. Estrutura do MQ

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

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

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

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

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

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

1.3. Enquadramento legal e documentos de referência para o MQ

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

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

2. COMPROMISSO E POLÍTICA INSTITUCIONAL PARA A QUALIDADE

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1. Política e Estratégia para a Qualidade

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

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

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

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

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

2.2. Missão e objetivos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3. Ética, responsabilidade e sustentabilidade

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

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

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

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

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

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

2.4. Estrutura organizativa do ISCTE-IUL

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

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

São órgãos do ISCTE-IUL:

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

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

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

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

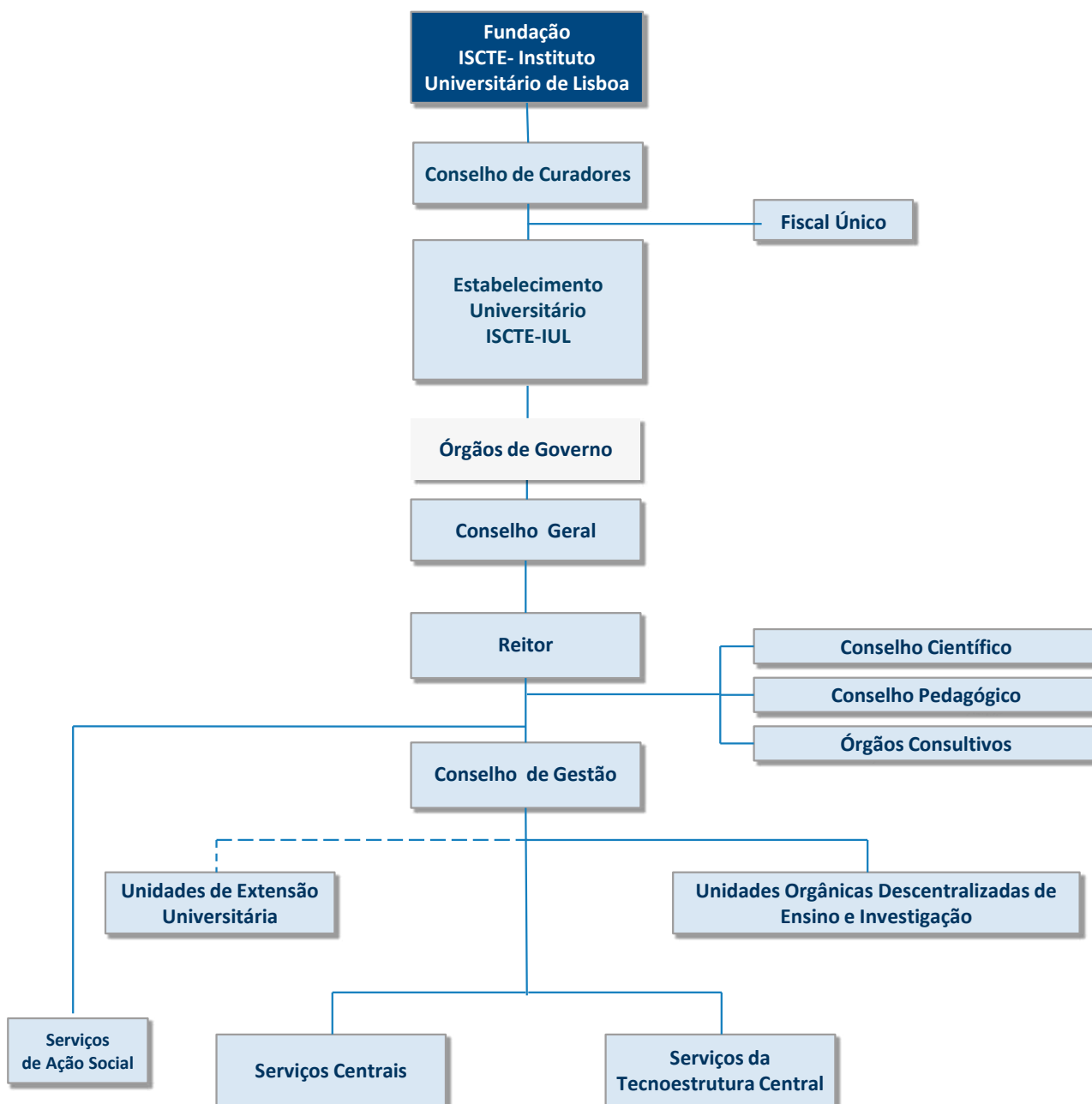


Figura 2.3.1 – Macro Organograma geral do ISCTE-IUL

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

3.1. Organização do SIGQ-IUL

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

3.1.1. Estrutura organizativa e responsabilidades do SIGQ-IUL

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

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

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

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

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

A) Comissão de Garantia da Qualidade (CGQ)

Responsabilidades:

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

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

Composição:

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

São membros da Comissão:

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

Funcionamento:

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

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

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

Composição:

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

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

Funcionamento:

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

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

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

Composição:

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

Funcionamento:

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

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

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

Responsabilidades:

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

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

Responsabilidades do diretor da qualidade:

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

Responsabilidades do gestor da qualidade:

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

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

Responsabilidades do interlocutor da qualidade:

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

3.1.2. Abordagem por processos do SIGQ-IUL

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

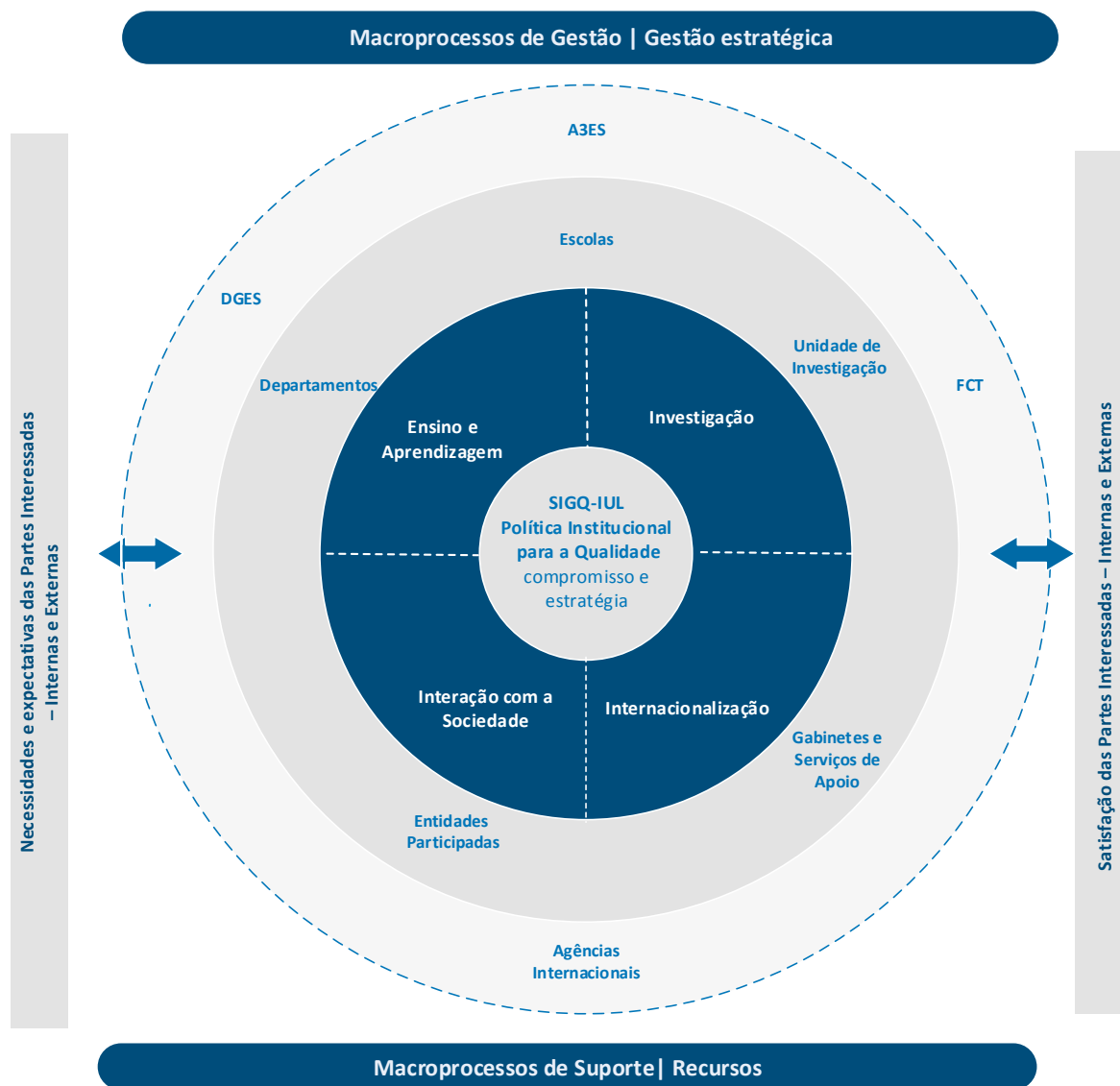


Figura 3.1.2.1 - Modelo sistémico do SIGQ-IUL do ISCTE-IUL

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

- **Macroprocessos de gestão | Gestão estratégica**

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

- **Macroprocessos operacionais**

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

- **Macroprocessos de suporte | Recursos**

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

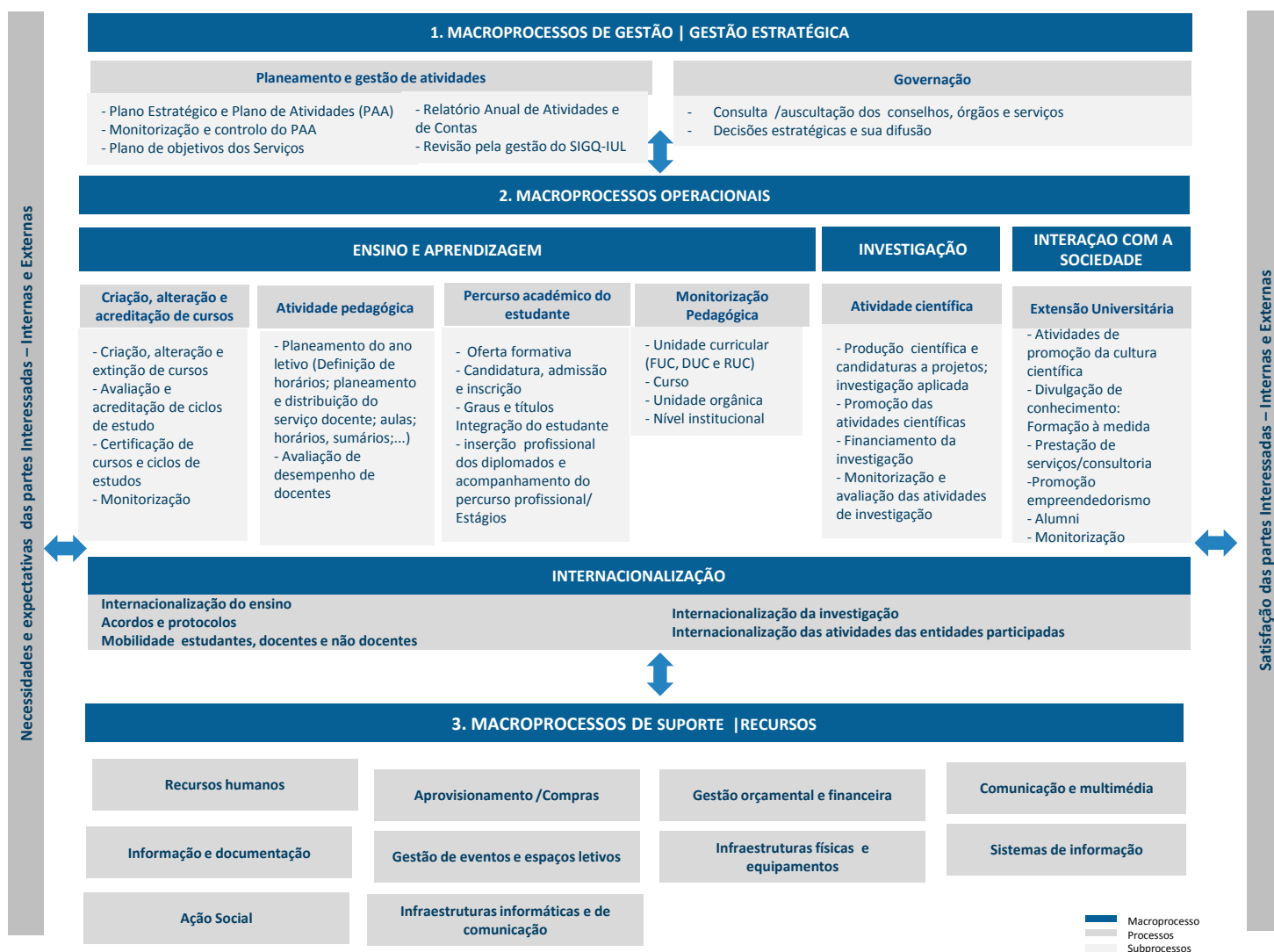


Figura 3.1.2.2 - Mapa dos macroprocessos do ISCTE-IUL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2. Monitorização e avaliação da qualidade

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

3.2.1. Gestão Estratégica

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

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

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

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

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

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

3.2.2. Ensino e Aprendizagem

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

3.2.2.1. Criação, alteração e acreditação de cursos

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

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

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

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

3.2.2.2. Atividade pedagógica

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2.2.3. Percurso académico do estudante

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2.2.4. Monitorização pedagógica

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

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

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

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

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

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

1 | UNIDADE CURRICULAR

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

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

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

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

O RUC integra:

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

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

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

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

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

Em suma, o RUC:

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

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

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

Identificação dos resultados: excelentes e não satisfatórios

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

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

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

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

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

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

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

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

Auditorias pedagógicas

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

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

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

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

² Existindo mais de 5 respondentes.

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

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

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

2 | CURSO

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

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

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

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

3 | UNIDADE ORGÂNICA

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

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

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

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

4 | NÍVEL INSTITUCIONAL

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

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

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

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

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

3.2.3. Investigação

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2.4. Interação com a Sociedade

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2.5. Internacionalização

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

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

3.2.6. Recursos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.3.1. Sistemas de informação

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

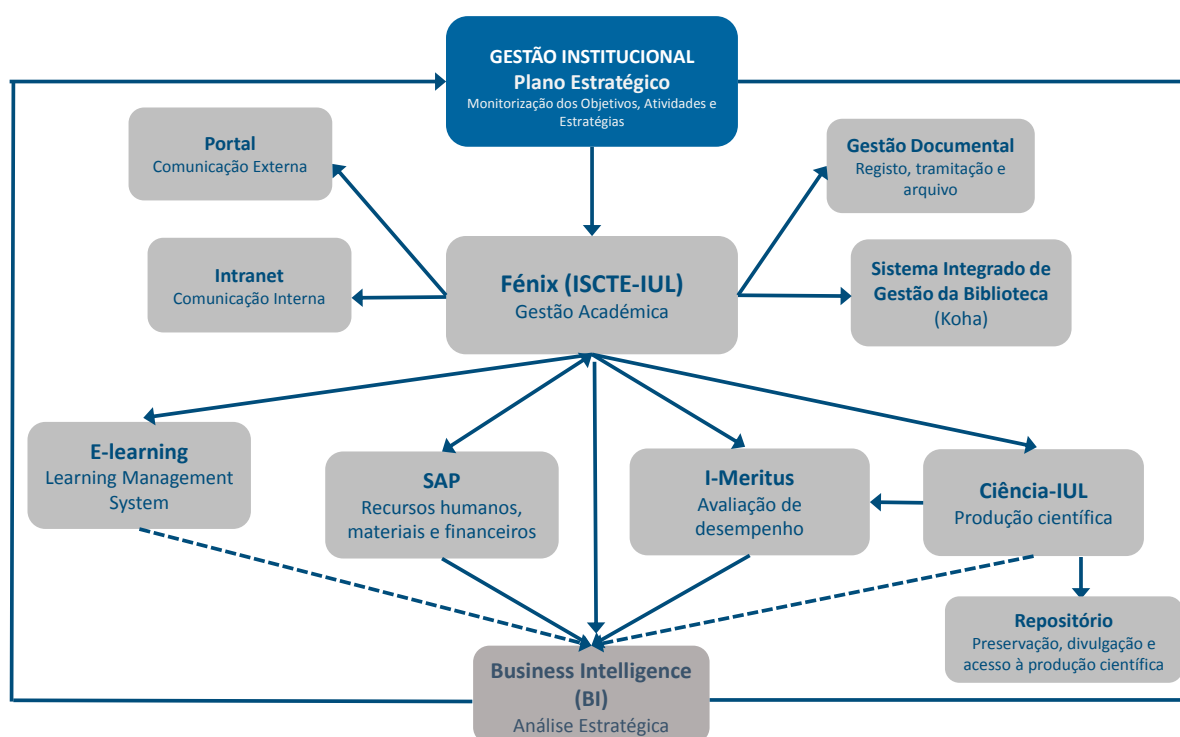


Figura 3.3.1.1 - Sistema integrado de informação e gestão (SIIG)

3.3.2. Gestão e divulgação de informação

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

REFERÊNCIAS

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

Quality

Assurance

in ISCTE-IUL

Credits

Title: Quality Assurance in ISCTE-IUL

Prepared By: Office for Studies, Evaluation, Planning and Quality

Raquel Velada, Quality Director

Carla Matias, Quality Manager

Revision: Ana Sampaio, Managing Director

Approved By: António Caetano, Vice-Rector for institutional development and innovation

ISCTE-IUL, Lisboa, January 2016

ISBN: 978-989-732-789-6

The complete version of the Quality Manual and its annexes is available at www.iscte-iul.pt

TABLE OF CONTENTS

Introduction	v
Foreword	vii
Quality Manual (Abridged version)	1
Glossary	2
List of acronyms and abbreviations used in the Quality Manual	3
1. Introduction	5
1.1. QM approval, revision and distribution	5
1.2. Structure of the QM	6
1.3. QM legal framework and reference documents	6
2. Institutional Commitment and Policy for Quality	9
2.1. Policy and strategy for quality	10
2.2. Mission and goals	10
2.3. Ethics, responsibility and sustainability	12
2.4. ISCTE-IUL organisational structure	12
3. ISCTE-IUL Internal Quality Assurance System (SIGQ-IUL)	15
3.1. SIGQ-IUL organisation	15
3.1.1. SIGQ-IUL organisational structure and responsibilities	15
3.1.2. SIGQ-IUL process-oriented approach	18
3.1.3. Participation of the (internal and external) stakeholders in SIGQ-IUL	22
3.2. Quality monitoring and assessment	23
3.2.1. Strategic management	23
3.2.2. Teaching and learning	24
3.2.3. Research	32
3.2.4. Interaction with society	33
3.2.5. Internationalisation	34
3.2.6. Resources	34
3.3. ISCTE-IUL information and management integrated system	35
3.3.1. Information systems	35
3.3.2. Information management and dissemination	37
3.4. Continuous monitoring, evaluation and improvement of SIGQ-IUL (SIGQ revision)	39
References	41

INTRODUCTION

We are exceptionally pleased to present this abridged edition of the internal quality assurance system.

We were only able to reach this point with the significant involvement from the majority of the ISCTE-IUL Community's members, but that alone would not have been enough. There is no such thing as successful projects without project leadership. In this case, Professor António Caetano's consistent and persevering leadership has been crucial to the attainment of the current level of quality.

In this area, as in others, the past decade has been one of sustainable growth for ISCTE-IUL, in a countercyclical movement in the context of the crisis.

For that reason, we are especially proud of the work we have been able to accomplish collectively.

Luís Reto

Reitor do ISCTE-IUL

FOREWORD

QUALITY ASSURANCE SUCCESS AT ISCTE-IUL: PATHS, TENSIONS AND TRENDS

António Caetano

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

1. ISCTE-IUL's quality assurance system has achieved a significant level of development, well reflected in the integration, already implemented, of the various subsystems that contribute towards the quality of teaching, research, operation of services, relationship with society, and the institution's operational and strategic management.

2. The various actors who ensure quality have a natural tendency to focus on the areas, or dimensions, of the system more directly related to the quality of their own performance, eventually unaware of the rationality associated to it and to its articulation with the global institutional mission and goals. A global and integrated perspective of the system as a whole shall certainly enable the understanding of fragmented aspects, and may give powerful impetus to the optimisation of their potential regarding the continuous improvement of the institution's operation.

3. The publication of this abridged version of the manual intends to provide that global perspective to the whole ISCTE-IUL community, and, simultaneously, make it available to a broader audience of eventual external interested parties.

4. Taking into consideration that, after more than eight years of intense activity, my mission in the area of quality assurance and institutional development has already reached its final stage, and, without prejudice to any objective and detailed further analysis that may be made on the dynamics of the changing process initiated in 2007, I would like to use this occasion to, in an outspokenly subjective manner, add some colourful brushstrokes to the picture in which quality assurance and organisational development have been implemented. No need to say that it is a personal, experience-based, assumedly partial and selective view of some episodes from the recent history of quality assurance implementation at ISCTE-IUL. My expectation is that these personal impressions may be useful to whomever may lead this area in the future, allowing an easier pursuance of and/or divergence from the route taken up to this point.

5. I will also draw your attention to some of the main tensions that are, from my perspective, linked to the implementation of university quality assurance, along with some of the main emerging trends in this area, and which are generating a new dynamic.

Where are we standing?

6. As will be understood after reading the Manual, ISCTE-IUL's quality assurance system is focused on the needs of the interested parties - students, faculty staff, researchers, other staff and external stakeholders; it systematically covers all relevant activities and highlights the institutional mission's macroprocesses:

- management macroprocesses, including strategic management;
- operational macroprocesses, highlighting quality assurance in teaching and learning, in research and in the interaction with society;
- supporting macroprocesses, including the various types of resources necessary to accomplish the mission.

These macroprocesses have been implemented in around seventy fully applied procedures, and includes also a general axis regarding the internationalisation of teaching and research.

7. The collective effort carried out along the last years and the vast financial investment made, both in technological systems and in human resources, have allowed us to create an integrated system able to reconcile and absorb the national and international specific higher education quality assurance guidelines, standards and requirements, in articulation with the international benchmark of quality management standardisation and certification. Quality assurance is currently the central pillar of ISCTE-IUL's institutional strategy, and it shapes all goals and activities contributing for the accomplishment of its mission.

8. The high level of integration attained, maybe unprecedented in the Portuguese higher education landscape, finds expression, for instance, in the architecture of the information and management system, almost entirely functional, which includes a set of interconnected platforms: Fénix (academic management), e-learning, "ciencia-iul" and "i-meritus" (faculty performance and appraisal), the repository of documents produced in teaching and research, the integrated library management system, SAP (human, material and financial resources management), documental management, the Internet and intranet portals, as well as business intelligence, which is underway.

9. Due to various internal and external factors, especially the accreditation processes, the area of teaching and learning was subject to special attention, highlighting, for example, the following aspects:

- standardisation of the most important processes regarding the curricular units (learning outcomes, contents, educational methodologies, etc.), class planning, teaching, summaries, attendance management, and evaluation of learning;
- widespread computerisation, through Fénix, of all aspects related to curricular units, student interface, including enrollment, payment of tuition fees, timetables, opinion surveys, and pedagogical monitoring at the middle and at the end of each semester;
- articulation of information on teaching, with the systems of feedback and continuous improvement, through the semi-annual curricular unit reports and the annual programme reports, with assessment by the respective directors, and the plan of improvement measures for the following year;
- articulation with the budgeting and cost analysis system;
- automatic articulation with the faculty performance management systems ("ciencia-iul" and "i-meritus").

10. In the scope of research units, the computerised operation of the projects' financial management is now totally implemented, through SAP, and the various online features of "ciência-iul" regarding the faculty members and researchers' scientific production are remarkable, including the automatic registration of academic article citations, as well as the information on the quality of the journals that publish articles produced at ISCTE-IUL, the possibility of carrying out quantified and longitudinal comparisons between different academic products, along with the integration of that information with the performance appraisal system ("i-meritus").

11. This level of development of the quality assurance processes and systems is connected to a set of regulations and procedures which are periodically revised and improved; it is articulated with various mechanisms which provide support to the incentive policy for research and teaching excellence (scientific and pedagogic awards); it supports the policy of transparency which has been increased over recent years, namely in what regards information about faculty time allocation and the information about the efficiency of institutional operations (revenues and costs); and enables the optimisation, in terms of efficiency and efficacy, of the organisational and operational structures and the support to the activities of teaching, research and relationship with society, as well as the internationalisation of those activities.

12. From a panoramic outlook on the systems, mechanisms, and activities carried out by faculty members and researchers, technicians and administrative and operational staff, it is possible to say that a very positive quality level has been reached, both in absolute terms, considering international standards, and in relative terms, in comparison with ISCTE-IUL's recent (and less recent) past, or in comparison with other Portuguese universities.

The system is based on organisational learning practices that require: (a) systematic reflexivity on the performance at the various institutional levels, (b) continuous improvement measures suitably monitored in what concerns their respective applying and effects, and (c) accountability in the various areas of activity.

The level attained now requires an additional effort towards improvement and innovation, in order to successfully tackle the challenges emerging from the new –social, political, economic and institutional – European and International contexts of higher education.

Where did we start?

13. In the past decade, the legislative changes associated to the implementation of the "Bologna Process" and, consequently, the requirements from regulatory authorities, especially A3ES, led to a profound reformation of organisational practices over the space of a few years. It is well known that the changes required by the Bologna process, far from denying in any way the idea of quality assurance, have initially been mainly limited to complying with formal requirements, bereft of a general and clear awareness of what really was at stake, and without anticipating the extent of its consequences.

14. Following that first stage, the formalisation of quality assurance began with the challenge issued to me by the Rector of ISCTE-IUL in 2007, leading to the creation of the "office for teaching, evaluation and quality", which subsequently evolved to the "office for studies, evaluation, planning and quality" (GEAPQ). My propensity for the manifold features of evaluation, along with my experience of over thirty years in projects focused on change and innovation at the most varied types of organisations, impelled me to accept the challenge. After the transformation of ISCTE into university institute, in 2009, and by strategic

decision of the Rector, quality assurance grew to be officially assumed at Rectory level, with the appointment of a Vice-Rector to lead the process, and that is the task I have assumed since then.

15. From the outset, the design and implementation of quality at ISCTE was integrated in an approach based on institutional quality, and assumed an important role, and a persistently bothersome one too, since the starting level was very low, similarly, indeed, to the reality of most Portuguese universities at the time. The lack of quality was not even felt as an organisational fault. A large share of the tensions raised by the implementation of quality assurance derived precisely from a culture of leniency, along with the normality ascribed to those anomalies.

16. Conflict is genetically linked to democracy, and may represent one of the main factors of organisational innovation and improvement, namely when the objective is to pursue superordinate goals at institutional level, that is, goals which transcend the various groups that struggle each other, generally to defend their specific micro-interests. Quality assurance, for its highly positive effects on the achievement of the institution's mission, and, indirectly, on its reputation, is certainly one of the most important superordinate goals a higher education institution can aim at in the current national and international context.

However, as in any process of change, throughout the implementation of quality procedures, individuals and the various groups within the organisation have a propensity to focus, in a first moment, on an estimation of gains and losses regarding their micro-interests, unable to immediately envision the superordinate goals to be achieved or, in individual cases, opposing them through a variety of politics games and respective multitude of tactics attached.

17. Just to give one example of the situation as it was in the beginning of the process, let us have a look at a "photomaton" with some organisational practices and faults, about eight years ago, at the ISCTE of that time, regarding such a basic and important element for quality assurance in teaching as the one which is known today as "curricular unit file". We observed something as peculiar as the pure and simple inexistence of written syllabi of some courses, while in other courses, the syllabi only had a few topics linked to more than a hundred bibliographic references; the majority, nonetheless, had no reference whatsoever to learning outcomes, teaching methodologies or evaluation criteria.

18. Starting from such a baseline, and especially from the culture of ordinariness ascribed to it, meant that the implementation of quality assurance would necessarily require significant changes in behaviours and in some predominant values of the institutional culture, either by this order or by iterative processes. By applying some very solid theories of change, which I had already successfully applied in other contexts, in many cases, the first step was precise and intentionally to change behaviours.

19. The culture of ordinariness ascribed to faults and the level of "satisfaction" (or, "adaptive nuisance") with the status quo was of such order that, among the dozens of organisational innovation initiatives that have been put into operation, their implementation has not had an immediate backing.

20. With the anecdotal flavour imparted by the passing of time, let us remember some prototypical episodes of the "propensity" for change revealed by some faculty members.

(a) One of the first initiatives was the launching of the first surveys on the students' opinion regarding teaching; in the name of academic freedom, several lecturers encouraged their students not to reply to the surveys. Only by the third year was the implementation regularised, and presently it is carried out every semester, providing useful information for various purposes.

(b) Another initial measure required the faculty members to load their photo into the Fénix platform; in the name of academic freedom, some faculty members refused to do it, wherefore such a simple procedure, and by the time already generalised at the best universities, took almost twelve months to complete.

(c) In coherence with the academic freedom concerning the existence, or inexistence, of the courses' syllabi, until eight years ago there was no obligation to record class summaries, or even to register the fact that classes have, or have not, been taught. One of the first measures adopted in the scope of the project to implement a quality culture at the institution was to set up a formal proceeding of mandatory class summary registration. As the existing technological platform (Fénix) was not prepared at all for that purpose, and, while its development was not concluded, it was decided to require the record of each class' summary on paper, duly signed by the teacher, and the respective submittal up to eight days after the class in boxes placed at the entrance of each building. Further to keeping an effective record of the topics taught in class, even in subjects devoid of a written syllabus, the goal was also to obtain information about the assiduity of faculty members, that is, to know how many of the almost twenty thousand classes per semester actually took place. The procedure was in force for two years, until it was possible to use the technological platform. Throughout those two years, about 20% of the faculty members did not submit any summaries. With the implementation of the faculty staff performance appraisal system, and the weighting given to this procedure, that figure has subsided and now the problem has disappeared.

(d) In the general philosophy associated to the "Bologna Process", the learning of general, or transversal, skills and their inclusion in first cycle curricular structures is a relevant requirement, which the best foreign universities had already implemented in a context totally unrelated with that reform. Its implementation at ISCTE-IUL, that needed decisions by the scientific commissions responsible for the undergraduate curricular plans, was, in the name of academic freedom, subject to all kinds of impediments, including active efforts – at various levels – to avoid its effective implementation. Nowadays, the Languages and Transversal Skills Laboratory operates regularly and is, for instance, very advanced in what concerns the innovative and indispensable offer of online courses.

How did we get here?

21. The changes implemented in recent years evidence, to a certain extent, the traditional idea that universities do not reform on their own. Without the purpose of breaking into the dense empirical knowledge which has been produced regarding this, I believe that we can, broadly, identify three stages in the evolution of ISCTE-IUL throughout the past decade. The first major change, carried out according to a "top-down" method, was entirely forced by the government, with the legislation and regulations that imposed the changes leading to the adaptation to the "Bologna process", and, subsequently, by the regulatory entity created in the meantime (A3ES).

The second stage began with the implementation of quality assurance and was developed with the mandatory enforcement – and within a legally binding deadline – of various RJIES standards, as well as the implementation of ISO 9001. Particularly the conversion to university institute, in the scope of a public foundation under private law, forced a general reconstruction of the institutional architecture and the conception of numerous regulations, which, in their majority, are related to quality assurance. The third stage began with the process of accreditation of the institution's programmes by A3ES (concluded in 2015), and has developed with the institutional assessment carried out by EUA (European University Association) in 2012, and with the assessment of the internal quality assurance system in 2014/15 by A3ES, which certified the system for a period of six years.

22. I believe that this third stage has enabled to increase awareness towards the importance of quality assurance among a larger number of elements within ISCTE-IUL, especially those responsible for programme coordination, representing more than one third of the career faculty staff, as well as the members of the scientific commissions. The support provided by the technostructure, which had been created in the meantime, especially the Curricular Management Office and GEAPQ, has been paramount for the success of the processes, both of programme accreditation and of assessment of the system and of the institution. These processes have also implied the extended involvement of the internal community (faculty staff, researchers, students and non-faculty staff), as well as of various types of external stakeholders. They have also represented a new milestone in the development of the internalisation of quality's values and respective utility for the institution's organisational efficiency and reputation, as decisive features for its sustainability and as critical factors for the fullfilment of its mission.

23. At this stage, which is still in progress, further to mandatory evaluations, ISCTE-IUL has been making a serious, and voluntary, investment on its programmes' international certification, both regarding the engineering programmes, already fully certified by EUR-ACE, and the programmes in the area of management, whose evaluation by AACSB is taking place in 2016.

24. The permanent improvement effort has also led to the request of an additional, follow-up, institutional evaluation from EUA, to be carried out in 2016, in order to analyse the progress accomplished and to set new thresholds of international excellence.

25. In the meantime, the quality procedures have evolved to include the non-faculty staff at large, with the performance of two audits per year, since over six years ago, and a new decisive step towards the implementation of the role of "quality liaison person" has recently taken place in each one of the technical and administrative services.

26. In the framework of the culture of engagement of the various stakeholders, all the regulations issued by the central management bodies, especially by the rectory, is subject to discussion with the heads of the decentralised bodies, and made available to the internal community through the intranet, for at least thirty days, and, frequently, for more extended periods.

The same happens with all the initiatives connected to quality assurance, in addition to the involvement of the specific quality system bodies mentioned in the Manual.

27. In their majority, those initiatives are triggered to respond to external requirements, by legislation or by the national or international regulatory and certifying or accreditation authorities, or initiated internally to accomplish the institution's strategic and operational goals. In both cases, the participation of all interested parties is encouraged, and, in some matters, they contribute with various suggestions. The process has almost always been led and promoted according to a "top-down" model, and there are very few cases in which the initiatives towards change or innovation have started off in the intermediary or primary bodies, notwithstanding the frequent requests.

28. As is well known, no one takes pleasure in being forced to change. Therefore, the first reaction to any initiative towards innovation in this context is generally felt as "another demand" from the rectory. Dissatisfaction in the face of any effort towards innovation in the quality assurance framework has been most people's immediate reaction, as it implies breaking a routine or changing some standardised inconsistency. However – just as the "peer review syndrome"! –, the second reaction of the great majority of faculty members is to attempt to implement it effectively and according to the required standards. This

second moment of involvement, in which most faculty and non-faculty staff members make an effort towards continuous improvement, has inscribed quality assurance as a valuable part of ISCTE-IUL's organisational culture.

In fact, despite the expectable and natural obstacles, the way in which most members of our workforce has endeavoured to accomplish quality assurance has been extremely positive and reassuring.

29. What has been taking place in recent years is a change in the institution's culture, which already ascribes significant value to continuous improvement, self-regulation and accountability, as well as individual merit.

From my personal perspective, ISCTE-IUL's former culture was excessively set on egalitarianism. Now, in an egalitarian, iniquitous, culture, we are all equal, but there are no peers, as each ego is better than any of the others because there are no objective criteria of evaluation. On its turn, meritocracy assumes that peers have a fundamental role in the validation of scientific knowledge. The academic consensus of the peers is the ingredient that determines scientific knowledge. The quality of the knowledge produced is "accredited" by peer consensus and by peer citations. That is, the acknowledgment of difference is objectivised. Furthermore, in a meritocratic culture, status, which is probably the most deified (or toxic) of all aspirations for any scholar, may emerge with the soundness of empirical evidence.

Meritocracy is not democratic, but fosters equity. I believe that, in the current context of university education, a meritocratic culture provides a vital mechanism to ensure the institution's democratic management and sustainability.

30. An organisational culture cannot be easily changed, and the institution of changes usually requires a long period of adaptation. However, the intentional effort made along the last years to embed meritocracy in the culture of the institution, has been producing positive effects, as can be verified, for instance, by analysing some indicators regarding the scientific production of ISCTE-IUL's faculty and research staff. Based on the scientific production level registered in 2012, the quantity of articles published in journals indexed by WoS/SCOPUS increased from 197 to 303 in 2014, and, in terms of quality, the number of articles published in journals indexed in quartile 1 increased from 77 to 131.

At least two of the mechanisms created in the meantime are certainly not unrelated to these results, and more so in the period in which the economic crisis peaked, which significantly decreased salaries: the faculty performance appraisal system, with the weight it attributes to research, and the creation of scientific awards that repeatedly contribute towards research funding. That is to say, in addition to other causes, two of the implemented meritocratic mechanisms seem to be connected to this massive boost of scientific productivity.

Yet, the most relevant "change agent", which has been mitigating the unaccountability and "free-riding" effects of the egalitarian culture, as well as increasing meritocracy, can be identified as "social comparison", deployed by means of the production and provision of the maximum amount of information concerning the service and performance of faculty members and the institution's general functioning, aiming to reach the highest possible levels of organisational transparency.

Where are we headed?

31. It is important to keep on generalising the practices of ongoing organisational learning, continuous improvement and accountability in all areas of activity so as to anchor ISCTE-IUL's quality culture as

an essential condition to overcome the challenges placed by the new contexts of higher education, and to deal effectively with the new international trends of the industry.

32. There are two main guiding principles which will mark the next stage of quality assurance in higher education, which comprise (a) placing the student at the centre of the university, and (b) endogenising the quality assurance evaluation within the institution.

33. As pointed out above, academic freedom has been frequently invoked, especially to try to avoid the accomplishment of initiatives intended to promote evolutionary leaps in quality culture, namely regarding the increase of management transparency and faculty accountability.

So far, that invocation has been generally unreasonable, as none of the changes implemented aims at, or affects, in the least, the academic freedom of faculty or research staff.

Due to the trivialisation of this argument, and because it is an essential value in the culture of institutional quality, its meaning should be clarified.

34. In the modern age, the postulation of academic freedom as central value by (Humboldt's) University of Berlin goes back more than two centuries (1812), meaning autonomy in research, teaching and learning.

From Humboldt's perspective, it was essential to ensure that professors could investigate and convey the ideas they considered adequate, without any type of constraint or fear of punishment, as well as that students should be free to learn whatever they intended.

Understanding its possibilities, various Western universities assimilated that value into their culture, as is the case of ISCTE-IUL, even if the actual international security concerns have been opening the discussion regarding its scope.

35. Considering that definition, and because it seems to be liable to confusion with various aspects of university management, it is therefore important to clarify what academic freedom, in point of fact, is not. Thus, without being exhaustive, let us look at some examples.

Academic freedom does not include: recruitment, selection, promotion and evaluation of faculty members, resource allocation, structural organisation of the university and its units.

Academic freedom is not related to educational products, opening or cancelling programmes, programme curricular plans and respective accreditation, number of ECTS, schedules, timetables, academic year model of distribution, in semesters, quarters, or other.

Academic freedom is not related to the decisions on performance awards, amounts allocated for research funding, research scholarships or jury constitution.

What academic freedom actually comprises is the content passed on to students and society, the ideas taught, the ideas and hypotheses that constitute research topics, the theories that are created and used in teaching and research.

ISCTE-IUL's current quality culture spurs and fosters exactly the accomplishment of that academic freedom among teachers and researchers, inseparable from their academic responsibility, and without it quality assurance would not be possible.

36. Nonetheless, in the framework of the new quality assurance trends defined in 2015 and corroborated in the new standards and guidelines for the higher education sector in Europe (ESG 2015), it is essential to create or develop conditions *to ensure the academic freedom and responsibility of students*.

Therefore, taking into account the degree of quality assurance attained by ISCTE-IUL's internal community, with a notable effort, in a relatively short period and in such an unfavourable economic context, it is now necessary to begin a new stage that may allow to place the student at the centre of the university. That is to say, in line with the concept of academic freedom defined by Humboldt, *it is necessary to ensure that the student has freedom and responsibility, to learn what he/she needs to learn and is relevant for his/her professional activity after leaving university*. Nowadays, this is probably the utmost challenge that may distinguish an excellent university.

It is not about infantilizing the student, but, on the contrary, it is about assuming that students are self-responsible for their effective learning, that they assume the self-leadership of their academic path, and that they are accountable and can actually demonstrate the acquired skills, including the values of citizenship and integrity, which must be evaluated using thorough and validated devices.

From my point of view, this new challenge requires a great effort of innovation by the university community, particularly regarding:

- (a) maximum flexibility of curricular plans;
- (b) new teaching and learning models with optimal use of technologies;
- (c) articulation between research and teaching, fostering creativity and innovation of the faculty and research staff and the connection with the social and economic fields;
- (d) development of critical thinking and openness to the globalised world;
- (e) implementation of accurate devices for the evaluation and validation of acquired skills.

37. Regarding the self-assessment of quality assurance, it is important to fully exploit the mechanisms already in place, particularly regarding the reevaluation of existing programmes, and complement them with regular external evaluations.

38. Naturally, it is ISCTE-IUL's academic community's duty, and that of whomever shall assume the leadership of this area, to decide whether it is important to pursue the investment in the quality culture as a decisive factor for sustainability and, especially, for the accomplishment of its mission in the society as a public higher education institution.

I have full confidence that the faculty and non-faculty staff, as well as the students, will maintain the same level of commitment that has generally been expressed throughout this period, and for which I would like to express my gratitude to everyone, since having collectively met the challenge issued by our Rector has been a genuinely rewarding experience.

Quality Manual

(Abridged version)

Glossary

Accreditation	Procedure through which a body, competent to award the respective accreditation, formally verifies and recognises that a given product, service, programme or entity, complies with the organisation or quality requirements, legal or conventionally foreseen for the effect. In the case of higher education it can assume the form of institutional accreditation or study cycle accreditation. (Source: A3ES Glossary)
Certification	Procedure through which a competent body formally certifies that a product, service, programme or entity meets certain standards. (Source: A3ES Glossary)
Quality assurance	Comprehensive term referring to a continuous process of quality assessment of a higher education system, higher education institutions, or study cycles. As a regulatory mechanism, quality assurance is focused on responsibility and accountability, as much as in improvement, providing information and value judgment through a structured and consistent process, based on well-established criteria. (Source: A3ES Glossary)
Quality improvement	Constant search for performance improvement, focused on the higher education institution's responsibility for making the best possible use of its institutional autonomy. (Source: A3ES Glossary)
Stakeholders	People or groups with interest in the activities of an institution or organisation. Such people or groups may be internal (i.e., regarding the internal community), or external. (Source: A3ES Glossary)
Procedure	Specified way to carry out an activity or a process. (Source: EN ISO 9000, 2005)
Process	Set of interrelated or interacting activities, which transforms inputs into outputs. (Source: EN ISO 9000, 2005)
Product	Result of a set of interrelated or interacting activities which transforms inputs into outputs. (Source: EN ISO 9000, 2005)
Quality (in Higher Education)	Multi-dimensional, multi-level and dynamic concept, associated with the context of an educational model, the institutional mission and goals, as well as with the specific standards and terms of reference of a given system, institution, course, programme or subject unit. Thus, quality may assume different, and sometimes conflicting, meanings, depending on: (i) the perspective of the various higher education stakeholders (e.g. students, professors, subject areas, labour market, society, government); (ii) its references (inputs, processes, outputs, missions, goals, etc.); (iii) the qualities or features of the academic milieu under assessment; and (iv) the historical period regarding higher education development. (Source: A3ES Glossary)
Curricular unit	Education unit with its own training goals, which is object of registration and evaluation translated into a final classification. (Source: A3ES Glossary)

List of acronyms and abbreviations used in the Quality Manual

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (Agency for Assessment and Accreditation of Higher Education)
AA3C	Área de Apoio ao 3º ciclo (3 rd Cycle Support Area)
AAA	Área de Apoio ao Aluno (Student Support Area)
AACSB	Association to Advance Collegiate Schools of Business
AAL	Área de Apoio Logístico (Logistic Support Area)
AB	Área de Biblioteconomia (Library Science Area)
AEA	Área de Expediente e Arquivo (Archive and Resources Area)
AGCAD	Área de Gestão Curricular e de Apoio aos Docentes (Curricular Management and Faculty Support Area)
AMBA	Association of MBAs
AUDAX	AUDAX - Centro de Empreendedorismo (AUDAX - Entrepreneurship Centre)
BRU-IUL	Business Research Unit
CAC	Comissão de Análise Curricular (Curricular Analysis Commission)
CEI	Centro de Estudos Internacionais (CEI-IUL) (Centre for International Studies)
CGQ	Comissão de Garantia da Qualidade (Quality Assurance Commission)
CIES	Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (Centre for Research and Studies in Sociology)
CIS – IUL	Centro de Investigação e de Intervenção Social do Instituto Universitário de Lisboa (Centre for Research and Social Intervention)
ConCQ	Conselho Consultivo da Qualidade (Quality Assurance Council)
CRIA – IUL	Centro em Rede de Investigação em Antropologia (Network Centre for Research in Anthropology)
DINÂMIA/ CET-IUL	Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e o Território do Instituto Universitário de Lisboa (Centre for Socioeconomic and Territorial Studies)
ECSH	Escola de Ciências Sociais e Humanas (School of Social Sciences)
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education
EQAR	European Quality Assurance Register for Higher Education
EQUIS	European Quality Improvement System
ESPP	Escola de Sociologia e Políticas Públicas (School of Sociology and Public Policy)
EUA	European University Association
EUR-ACE	European Quality Label for Engineering
FCT	Fundação para a Ciência e a Tecnologia (Foundation for Science and Technology)
FUC/CUF	Ficha de Unidade Curricular (Curricular Unit File)
GAI	Gabinete de Apoio à Investigação (Office for Research Support)
GAOU	Gabinete de Apoio aos Órgãos Universitários (Office for University Body Support)
GCM	Gabinete de Comunicação e Multimédia (Communication and Multimedia Office)
GCSA	Gabinete de Career Services e Alumni (Career Services and Alumni Office)
GDSI	Gabinete de Desenvolvimento de Sistemas de Informação (Office for Information Systems' Development)
GEAPQ	Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade (Office for Studies, Evaluation, Planning and Quality)
GRI	Gabinete de Relações Internacionais (International Relations Office)
I&D	Investigação e Desenvolvimento (R&D - Research and Development)

IASIA	International Association of Schools and Institutes of Administration
IBS	Escola de Gestão (ISCTE Business School)
INDEG-IUL	Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial (ISCTE-IUL Executive Education)
IPPS-IUL	Instituto para as Políticas Públicas e Sociais (Institute for Public and Social Policy)
ISCTE-IUL	ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE – University Institute of Lisbon)
ISO	International Organization for Standardization
ISTA	Escola de Tecnologias e Arquitetura (School of Technology and Architecture)
ISTAR	ISTAR-IUL, the Information Sciences, Technologies and Architecture Research Center
IT – IUL	Delegação do ISCTE-IUL do Instituto de Telecomunicações (ISCTE-IUL's Telecommunications Institute Delegation)
LLCT	Laboratório de Línguas e Competências Transversais (Languages and Transversal Skills Laboratory)
MQ / QM	Manual da Qualidade (Quality Manual)
PAA / APA	Plano Anual de Atividades (Annual Plan of Activities)
PQ	Procedimento da Qualidade (Quality Procedure)
PSE	Painel de <i>Stakeholders</i> Externos (Panel of External Stakeholders)
RAA/ARA	Relatório Anual de Atividades (Annual Report of Activities)
RUC/CUR	Relatório de Unidade Curricular (CUR - Curricular Unit Report)
SAS	Serviço de Ação Social (Students' Social Services)
S-ECSH-ESPP	Secretariado de Apoio Técnico Administrativo da Unidade da ECSH e ESPP (Secretariat for Technical and Administrative Support of the Units ECSH and ESPP)
SFPRH	Serviços Financeiros, Patrimoniais e de Recursos Humanos (Financial, Human Resources, Provision and Infrastructure Services)
SGE	Serviços de Gestão do Ensino (Teaching Management Services)
S-IBS	Secretariado de Apoio Técnico Administrativo da Unidade da IBS (Secretariat for Technical and Administrative Support of the IBS Unit)
SID	Serviços de Informação e Documentação (Information and Documentation Services)
SIGQ-IUL	Sistema Interno Garantia da Qualidade do ISCTE-IUL (ISCTE-IUL's Internal Quality Assurance System)
SIIC	Serviços de Infraestruturas Informáticas e de Comunicações (Computer and Communication Infrastructure Services)
SIIG	Sistema Integrado de Informação e Gestão (Information and Management Integrated System)
S-ISTA	Secretariado de Apoio Técnico Administrativo da Unidade da ISTA (Secretariat for Technical and Administrative Support of the ISTA Unit)
UC/CU	Unidade Curricular (Curricular Unit)
UER	Unidade de Edifícios e Recursos (Buildings and Resources Unit)
UF	Unidade Financeira (Financial Unit)
UI/RU	Unidade de Investigação (Research Unit)
UIF	Unidade de Informação e Formação (Information and Training Unit)
UPC	Unidade Patrimonial e de Compras (Provision and Purchases Unit)
URCS	Unidade de Redes de Comunicações e Sistemas (Networks, Communications and Systems Unit)
URH	Unidade de Recursos Humanos (Human Resources Unit)

1. INTRODUCTION

The current European and International standards require higher education institutions to have a policy for quality assurance in their various programmes and study cycles and to support an internal culture which recognizes the importance of such quality (e.g., Santos, 2009;2011). Consequently, It becomes necessary for those institutions to develop and deploy a strategy for the continuous improvement of quality, clearly disclosing the rules and procedures, as well as the roles of all its internal and external stakeholders (e.g., ENQA, 2009;2010).

Further than the definition of a quality assurance policy and the formalisation of its procedures, higher education institutions shall also include mechanisms for the formal approval, periodic revision and monitoring of their study cycles and other activities, through the collection and analysis of the most relevant data (e.g., SGQA, 2010;Amaral, 2011).

In the quality assurance framework, higher education institutions must incorporate highly qualified and competent personnel, who use the public rules and procedures, which are consistently applied to the various aspects of their activity, with special emphasis to student evaluation. In their turn, the latter shall have access to the adequate and necessary resources to support their learning and their integration in the labour market.

ISCTE – University Institute of Lisbon’s (ISCTE-IUL) institutional quality policy is a fundamental vector of its development strategy and is materialised into the Internal Quality Assurance System (SIGQ-IUL), which is based on the **Quality Manual** (QM), the system’s structuring document.

1.1. QM approval, revision and distribution

The current revision of the QM is based on a set of recommendations resulting from accreditations, both national (SIGQ-IUL certification by A3ES) and international (EUA, AACSB; EUR-ACE), as well as the results of audits concerning the ISO9001 standard, to which SIGQ-IUL also corresponds.

ISCTE-IUL’s application to this type of assessment has also contributed towards an internal discussion and analysis, involving all SIGQ-IUL’s actors (internal stakeholders – students, faculty members, researchers and other staff, as well as external stakeholders).

The changes made in ISCTE-IUL’s organisational structure (Resolution No. 59/2014) have also had impact on the changes made to SIGQ-IUL and consequent revision of the manual.

The regular revision of the QM is two-yearly, but may take place whenever it may be necessary to include a modification. It is coordinated by the Quality Assurance Commission (CGQ) and approved by the Rector or, in his replacement, by the Vice-Rector responsible for the respective area. The manual’s revision may be partial or total, and implies, whenever issued, a new version, duly identified and dated. The changes resulting from a revision of the QM are registered in an appropriate form, ensuring the traceability of the changes implemented from ONE version to another.

The current version of the QM was approved on 16th November 2015, and is available for consultation at ISCTE-IUL’s internal information Portal (MyISCTE), at ISCTE-IUL’s web pages dedicated to Quality (http://iscte-iul.pt/quem_somos/qualidade/documentos_garantia_qualidade) and at the Office for Studies, Evaluation, Planning and Quality (GEAPQ)’s webpage (<http://iscte-iul.pt/servicos/>

[gab_estudos_avaliacao_planeamento_e_qualidade/Qualidade.aspx](#)), and is made available for reference to the community at large.

GEAPQ is responsible for the controlled original version of the QM and for its ongoing update (whenever there are changes/revisions in the processes, procedures, regulatory orders, standards and guidelines related to quality assurance), archive (physical/paper and electronic copy), publication and divulgation.

1.2. Structure of the QM

ISCTE-IUL's Quality Manual outlines the organisational arrangements, responsibilities, processes, objectives and indicators that comprise SIGQ-IUL, as well as the principles guiding its implementation and monitoring.

This Manual also describes SIGQ-IUL's functioning, namely: the articulation of ISCTE-IUL's strategy for the quality policy; the responsibilities and relationships between the government bodies which participate in the conception, validation, attainment and improvement of prescriptive guidelines and quality assurance actions; the processes, plans and reports which evidence quality assurance at ISCTE-IUL.

The QM's supporting documents are **ISCTE-IUL Strategic Plan** and the **Annual Plan of Activities** (APA).

This version of the QM is structured into three chapters.

- Chapter 1 is a brief introduction presenting the historical framework regarding the MQ's approval, revision and distribution, its structure and respective legal and institutional framework - national and international legislation, standards, norms and recommendations.
- Chapter 2 contains the institutional commitment and policy for Quality, with the respective explanation of policy, strategy, mission and goals, along with its principles of ethics, responsibility, and sustainability. This chapter also presents ISCTE-IUL's organisational structure.
- Chapter 3 addresses SIGQ-IUL's general features, with emphasis on its structuring elements, organisational structure, levels of responsibility and System functioning, in a process-oriented approach. It also describes the methodologies for monitoring and assessing quality assurance regarding the institutional macroprocesses – strategic management; learning and teaching; research and external interaction. Internationalisation is also defined as a critical process in the institution and transversal to all others, supported by the management processes of human and material resources, as well as by the services in general.

Finally, the description of the ways of involving the internal and external stakeholders; the production and transmission of relevant information to the stakeholders, as well as SIGQ-IUL's continuous monitoring, assessment and improvement (revision by the System management).

1.3. QM legal framework and reference documents

The current version of the QM is based on a set of national and international legislation, standards, norms and recommendations, mainly the following:

-
- AACSB International (2013) – The Association to Advance Collegiate Schools of Business Eligibility Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation, Adopted: April 8, 2013; Updated: January 31, 2015.
 - AACSB International (2013 b) - Business Accreditation Standards Comparison –2013 & 2003 (www.aacsb.edu/accreditation/2013standards).
 - A3ES (2013). Audit of Internal Systems of Quality Assurance – Manual for the audit process, Assessment and Accreditation Agency for Higher Education (A3ES), January 2013.
 - Decree-law No. 369/2007 (establishes the Assessment and Accreditation Agency for Higher Education – A3ES)
 - Legislative order No. 18/2009, Statutes of ISCTE – University Institute of Lisbon, Diário da República, 2nd series – No. 89 – May 8, 2009.
 - ENQA (2015). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Revised ESG approved by the Ministerial Conference in Yerevan, on 14-15 May 2015: European Association for Quality Assurance in Higher Education.
 - EQUIS (2015). EFMD Quality Improvement System. Brussels: European Foundation for Management Development.
 - EUA (2015). Institutional Evaluation Programme: Guidelines for institutions. European University Association.
 - EUR-ACE -Quality assessment to award the EUR-ACE label (second cycle of the Bologna process).
 - EUR-ACE® (2009). Framework Standards and Guidelines. Introduction to the EUR-ACE® Framework Standards and Guidelines.
 - A3ES, Glossary of the Accreditation Agency for Higher Education (n/d), available at:< <http://www.a3es.pt/sites/default/files/Gloss%C3%A1rio%20A3ES.pdf>>
 - A3ES (2010). Performance Indicators to Support the Processes for the Assessment and Accreditation of Study Programmes - Cláudia S. Sarrico, April 2010.
 - International Organization for standardization (2005) Quality Management - ISO 9000:2005 – fundamentals and vocabulary.
 - International Organization for standardization (2008) Quality Management - ISO 9001:2008 – sets out the requirements of a quality management system.
 - International Association of Schools and Institutes of Administration (2008), Standards of Excellence for Public Education. (<http://www.ias-iisa.org/iasia/about-iasia/iasia-and-the-undes-iasia-standards-of-excellence/>)
 - Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior (Legal Framework for the Evaluation of Higher Education) (RJAES) – Law No. 38/2007, August 16
 - Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (Legal Framework for Higher Education Institutions) (RJIES) – Law No. 62/2007, September 10
 - ISCTE-IUL (2015). ISCTE –IUL Services Regulation, nº 83/2015, Diário da República, 2nd series – N.º 38 – February 24, 2015.
 - A3ES (2013). Regulation No. 392/2013 - A3ES (Approves the system for the evaluation and accreditation procedures for higher education institutions and respective study cycles)
 - ENQA (2015). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Revised ESG approved by the Ministerial Conference in Yerevan, on 14-15 May 2015: European Association for Quality Assurance in Higher Education – ENQA, 2015.
 - ISCTE-IUL (2011). Legislative Order No. 11/2011, Statutes of ISCTE – University Institute of Lisbon, Diário da República, 2nd series – No. 124 – June 30, 2011.

2. INSTITUTIONAL COMMITMENT AND POLICY FOR QUALITY

Quality assurance has taken a leading role for the sustainability of higher education institutions, both in the European and global arenas. Although the notion of quality has been widespread since the beginning of the twentieth century, especially in the industrial area, there is not a generally assumed universal definition of quality. Quality has different meanings according to different contexts.

Some authors (e.g., Harvey and Green, 1993) identified five main dimensions of quality: (a) quality as excellence (exceeding established high standards), (b) quality as perfection or consistency (flawless outcome or first attempt success), (c) quality as adequacy to the purpose (corresponding to the declared objective, the specifications or needs of the clients), (d) quality as value of the money invested (efficiency and efficacy), and (e) quality as transformation (organisational and institutional change).

According to the operational definition adopted by ISCTE-IUL, quality concerns the totality of the aspects and features of a product or service which support its capacity to satisfy declared or implied needs of its clients. **Quality assurance** refers to the processes used to ensure the compliance with and improvement of the quality standards and criteria in the various activity domains, so as to meet the needs of that activity's stakeholders, namely students, faculty members, researchers, employees, clients and the community at large.

Quality assurance is based upon a self-regulatory system carried out by all members of the organisation focused on the adjustment and improvement at all the levels of their activity. The quality assurance system must consider the desired results (for instance, the students' acquisition of specific knowledge and skills), the processes that must support those results (eg., the study plans, the activities of the services), and the resources involved in those processes (eg., the excellence of the faculty members and students, material and technological, institutional culture). Quality assurance shall be assessed and evaluated considering each one of these factors, not being, therefore, only restricted to the procedures.

Quality assurance has an external component and an internal component. External quality assurance includes various types of evaluation carried out by external entities that, according to their objectives, seek to verify, for example, whether their mission and quality standards are met in their activity, namely in what regards the attained results, the processes, procedures, products, services, etc, as well as the responsibility for the use of the resources. For example, a study cycle's accreditation is carried out by an external commission under the responsibility of A3ES (by governmental delegation) and determines whether the respective programme corresponds to or excels the defined quality criteria and standards. Accreditation systems usually involve three steps: self-assessment, external assessment, and the accreditation itself. The quality assurance system is not limited to accreditation procedures.

Internal quality assurance seeks the institutional development and monitoring of internal liability for the accomplishment of the organisational values, standards and goals, and the levels of quality in the performance in the areas of teaching and learning, research, university extension, ethics and social responsibility by the various actors within the organisation, considering the institution's mission, context and strategy. This process is under the responsibility of all the organisation's members, with the support provided by the institution's technical services and management bodies. The greater or lower degree of focus on the results, processes or resources, depends on the system's maturity, on the levels already achieved in each aspect and on the institutional goals.

Therefore, the quality assurance system requires an ongoing and open process of each organisation member's responsibility, and shall be manifest in that member's daily performance.

2.1. Policy and strategy for quality

ISCTE-IUL quality policy is based on sharing the mission, vision and strategic goals of the institution. The deployment of the strategy is carried out through the APA, which specifies the actions to be developed, the goals to be met, the people that are responsible for these, and the deadlines.

SIGQ-IUL is based on a set of procedures and mechanisms for the monitoring and evaluation of the activities carried out, so as to generate effective measures of self-regulation that enable the attainment of all the internal and external requirements and the continuous improvement of the quality in its various components.

The strategy for quality is highly based on the involvement of the ISCTE-IUL community in the discussion of goals and activities in the Annual Plan of Activities, on the definition and design of processes, and on the quality assurance system, according to the rules governing the operation of the system's organisational apparatus, the institution's regular management and its accountability.

The strategy for quality also aims at consolidating an institutional culture of quality and self-accountability, based on the regular evaluation, involving the various stakeholders and supporting the clear and active students' participation throughout that process.

In the framework of the strategic development plan, from 2011 onwards, SIGQ-IUL was duly formalised, meeting the standards defined at national and international levels, as well as encapsulated in the QM and in the APA.

2.2. Mission and goals

The mission of ISCTE-IUL is to create and convey scientific knowledge according to the best international standards, training highly skilled professionals, mainly at the postgraduate level, in the areas of management, information technology and architecture, social sciences and public policy, for the advancement of society.

This mission is achieved by improving the research-teaching nexus with a strong applied focus, by fostering multidisciplinary learning, and by maximizing the interplay between entrepreneurship, technology and innovation to prepare competent professionals able to deal effectively with the forthcoming challenges of society, within profit and non-profit organizations.

ISCTE-IUL believes that the achievement of this mission must take place at all levels: individual, organisation and society. At individual level, it aims to provide students demanding conditions for learning various skills and for personal and ethical development, which may increase their employability and contribute towards the attainment of their professional, personal and social expectations. At the organisation level, ISCTE-IUL seeks to promote empirical study and application of validated and relevant knowledge for all types of organisations - private, public and non-profit -, so as to contribute towards their innovation, development, efficacy and sustainability. At society level, ISCTE-IUL aims to contribute towards the scientific progression within its knowledge areas, and to propose innovative solutions that may boost the community's cultural, social and economical development, both from the regional and

national perspectives, and towards its sustainability. The recognition of ISCTE-IUL's high quality action at these three levels is crucial for its institutional reputation in its scientific areas of activity.

This mission's achievement is carried out in the framework of a quality-focused culture, which articulates the strategic goals of the institution, the legal framework that governs it, academic freedom, ethics, responsibility and sustainability.

The mission is reflected into a vision of ISCTE-IUL as a research oriented university focused on deploying a dynamics of continuous improvement of the institution in its various areas of management and functioning, from which stand out:

- a. A highly skilled faculty and body of researchers representing the best international standards;
- b. The internationalization of teaching, research and knowledge transfer activities, as well as of faculty members and students, which fully integrates ISCTE-IUL in the international research and education networks;
- c. The transfer and exchange of the produced scientific and technological knowledge, particularly through development of products, provision of services the community, lifelong education and promotion of entrepreneurship and employability;
- d. The realization and promotion of activities that grant access and fruition of cultural and scientific property to individual users and groups within and without ISCTE-IUL;
- e. The permanent interaction with society, contributing to the analysis and resolution of problems at national and regional levels, as well as the establishment of partnerships with organizations committed to the cultural, social and economic development of the country;
- f. The professionalization of management and the qualification of infrastructures by means of creating a culture of excellence that provides effective support to research, teaching and knowledge transfer activities in order to ensure institutional sustainability.

This dynamics of improvement is based on the ISCTE-IUL community's commitment with the following general goals for quality:

- Ensuring the respect for the institution's values and goals;
- Adopting adequate and innovative pedagogic practices, as well as thorough pioneering and original scientific practices;
- Guaranteeing the conditions for the development and diffusion of knowledge, learning, know-how and innovation;
- Ensuring academic freedom;
- Guaranteeing an adequate reception that enables to each one of its members the full integration in the institution;
- Promoting the well-being of all its members, offering a suitable environment to study, work, research and achieve personal development;
- Providing for the active involvement and participation of internal and external stakeholders in the institution's regular functioning, including the alumni;
- Contributing towards the continuous improvement of the institution's functioning, namely by carrying out simple, uniform and standardised administrative tasks;
- Ensuring fair and transparent evaluations, based on precise objectives and clear procedures, that may sustain the liability and accountability of its members;
- Guaranteeing the timely information and adequate interaction within the services and between the services and the entities that compose ISCTE-IUL;

- Making scientific and cultural products and goods available to society, that may promote its development;
- Valuing the interactions between its members and the national and international academic world, the corporate world and society;
- Regularly monitoring the processes and activities that accomplish ISCTE-IUL's mission.

These objectives are consistent with ISCTE-IUL's general strategy and are translated into goals defined yearly in the plans of activities that involve ISCTE-IUL schools and other decentralised organic units, services and affiliates.

2.3. Ethics, responsibility and sustainability

ISCTE-IUL is governed by values and principles with high levels of ethics, responsibility and sustainability, which are pursued in all internal and external activities.

Ethics is a fundamental pillar for the quality of teaching and research at ISCTE-IUL. Among the main values which characterise its institutional culture, the most prominent are liberty, diversity, democracy, equality, reliability, thoroughness, impartiality, honesty, integrity and respect for the others. ISCTE-IUL seeks to promote high standards of ethical behaviour among its employees, faculty members, researchers and students, accordingly with the standards established in its regulations. ISCTE-IUL's Ethics Committee regulation was published In 2011, formalising the Ethics Committee as a rectorial advisory body on ethical issues regarding ISCTE-IUL's areas of teaching and learning, scientific research, provision of services to the community, and functioning of the Institution.

ISCTE-IUL's Academic Code of Conduct highlights the set of general principles which guide the actions and behaviour of the members of the academic community regarding intra-institutional relationships. This Code is applied to all elements of the academic community, namely: students; faculty and non-faculty staff; regardless of the nature of their contractual relationship with ISCTE-IUL, researchers and other project collaborators; as well as those who are jointly bound to other entities or institutions.

In terms of responsibility, ISCTE-IUL seeks to take into account the impact of its decisions and activities on the internal community and the society, including the preoccupation with social equality and justice, as well as on the various dimensions of the environment.

Institutional, social, environmental and economical sustainability is a central concern in ISCTE-IUL strategy, and it is sought in ISCTE-IUL's management practices and in teaching, research, knowledge transfer to the organisations and to society.

Beyond the formal regulation that contemplates ethics, responsibility and sustainability, ISCTE-IUL seeks to contribute towards a responsible and sustainable development of society, through teaching and learning, research, training for citizenship and the active intervention in the community, disseminating knowledge and proposing innovative solutions for organisational, social and environmental problems.

2.4. ISCTE-IUL organisational structure

ISCTE-IUL belongs to Fundação ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (May 2009) which is managed by the Board of Trustees.

ISCTE-IUL's organisational structure includes teaching and research organic units; university extension units focused on external interaction (via subsidiaries); and social services.

ISCTE-IUL bodies are:

- Government Bodies: General Council, Rector and Management Board;
- Advisory Bodies: Senate, University Council, Quality Advisory Board and Ethics Committee;
- ISCTE-IUL scientific and educational activities', respectively: Scientific Council and Pedagogic Council;
- Other Bodies: Student Ombudsperson, Quality Assurance Commission.

Teaching and research organic units currently include the schools, departments, research units and the Soft Skills Office.

Regarding services, internal organisation obeys to a graded structure model, which includes: Rectory Services; Central Technostructure (made up of nuclear organic structures referred to as Offices) and Central Services (made up of nuclear organic structures referred to as Services, which are organised into Units or Areas). ISCTE-IUL Services Regulation (Regulation 83/2015, Diário da República, No. 38, 24 February, 2015) is available at ISCTE-IUL's internal information portal – MyIscte and in the internet (<http://www.iscte-iul.pt/home.aspx>).

The composition and responsibilities of ISCTE-IUL's university bodies and respective decentralised organic units are laid down in ISCTE-IUL's Statutes (Legislative Order No. 11/2011, Diário da República, 2nd series – No. 124 – 30 June, 2011). ISCTE-IUL's organisational charts are available at the institutional website.

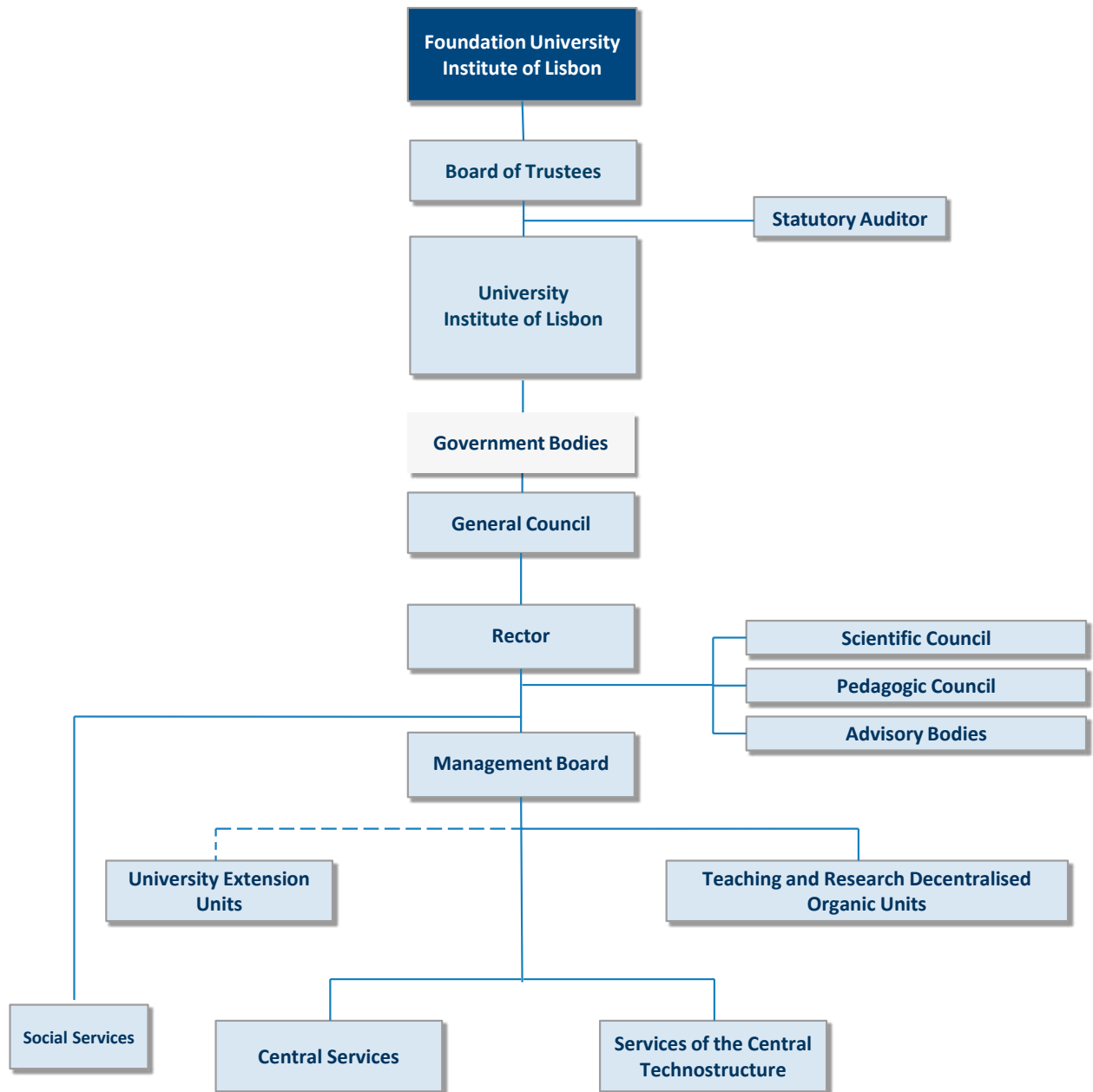


Illustration 2.3.1 – ISCTE-IUL General Macro-Organisational Chart

3. ISCTE-IUL INTERNAL QUALITY ASSURANCE SYSTEM (SIGQ-IUL)

3.1. SIGQ-IUL organisation

SIGQ-IUL's scope systematically includes all activities developed at ISCTE-IUL in the areas of social sciences and public policy, management and economics, and technology and architecture, as well as the resources used, and is focused on the various macro-processes of the institutional mission – public higher education: teaching and learning (undergraduate and post-graduate); research; interaction with society and internationalisation.

3.1.1. SIGQ-IUL organisational structure and responsibilities

SIGQ-IUL is based on A3ES' recommendations (A3ES, 2011), has as reference the European Standards and Guidelines for Quality Assurance (ENQA, 2009), as well as other guidelines from ENQA (2010) and EUA (EUA, 2012) and integrates the quality culture values developed along ISCTE-IUL's history. SIGQ-IUL also observes the requirements of the various professional associations related to the degrees taught at ISCTE-IUL, namely in the areas of management (AACSB, 2015) and technology (EUR-ACE, 2015).

The system comprehends the intervention of various actors at several organisational levels and with different degrees of responsibility. In order to guarantee quality assurance, the complexity of the related interactions between all participants, and at the different levels, needs to be duly regulated and strategically oriented and monitored.

The achievement of quality in each one of the abovementioned areas is based on the individual and collective action of four sets of internal stakeholders: students, faculty members, researchers and non-faculty personnel. At the structure and middle management levels, quality assurance requires a consistent and permanent intervention by the decentralised organic units, the technostructure and administrative services, and by the affiliates. Articulation at strategic level is achieved through the action of the government bodies, the coordination bodies and the advisory bodies, which include external stakeholders.

SIGQ-IUL's organisational model is based on the existing structures and is specifically composed by:

- a. Quality Assurance Commission (CGQ);
- b. Quality Assurance Advisory Board (ConCQ);
- c. Curricular Analysis Commission (CAC);
- d. Studies, Evaluation, Planning and Quality Office (GEAPQ).

A) Quality Assurance Commission (CGQ)

Responsibilities:

- Recommending institutional policy and strategic objectives for quality to the Rector;
- Ensuring the SIGQ's adjustment to the legal standards and to the criteria established by the regulatory authorities;
- Establishing procedures, structures and activity plans for the achievement of SIGQ-IUL;
- Monitoring the achievement of SIGQ-IUL;
- Analysing and making decisions based on the conclusions of the SIGQ-IUL's Revision report;
- Assessing the proposals of self-evaluation reports for cycles in operation and of institutional report;

- Suggesting improvements to the quality assurance system;
- Revising the Quality Manual and putting it forward to the Rector for approval.

Composition:

The commission is presided by a Vice-Rector for the respective area and includes the quality director and the quality manager appointed by the Rector to manage the System's implementation and monitoring.

The members of the Commission are:

- CGQ President;
- Quality Director;
- Quality Manager;
- President of the Scientific Council;
- President of the Pedagogic Council;
- Director-Coordinator.

Functioning:

- Holds regular bi-annual meetings and extraordinary meetings held by the respective President's decision;
- The meeting's notice, along with the agenda, must be sent at least eight days prior to the date of the meeting;
- The decisions taken by CGQ are recorded in minutes elaborated by the GEAPQ and made available on ISCTE-IUL's intranet;
- The CGQ President may invite other heads of organic units whenever their participation is considered pertinent for the subject matter under discussion.

B) Quality Assurance Advisory Board (ConCQ)**Responsibilities:**

- Ensuring that the Quality Policy integrates the internal and external stakeholders' contribution, aiming at ISCTE-IUL's sustainable development;
- Guaranteeing that the Quality Policy and Objectives reflect ISCTE-IUL's culture and values and adequately articulate the strategy and activities carried out at the institution, considering the regulatory entities' standards and criteria.

Composition:

- Rector (Chairman);
- Vice-Rectors and Pro-Rectors;
- Representatives of ISCTE-IUL alumni's employers (four);
- Representatives from public and social entities (three);
- Alumni (two from each ISCTE-IUL's school);
- President of the Scientific Council;
- President of the Pedagogic Council;
- President of the Ethics Committee;
- Research unit directors;
- School directors;
- Student Ombudsperson;
- Presidents/directors of the affiliates;
- Student representatives;
- President of ISCTE-IUL's Students' Association;

- Non-faculty staff representatives (three);
- CGQ members.

Functioning:

- The Council is chaired by the Rector;
- Ordinary meetings are held once a year and extraordinary meetings are held by Rector's decision.
- The meeting's notice, along with the agenda, must be sent at least fifteen days before the date of the meeting;
- ConCQ's recommendations are recorded in minutes elaborated by GEAPQ and made available on the Internet;
- Representatives of external stakeholders are substituted every two years.

C) Curricular Analysis Commission (CAC)

Responsibilities:

- Ensuring compliance with ISCTE-IUL's study plans following the quality assurance standards, the regulatory entities' rules and ISCTE-IUL's policy and strategy for institutional quality and sustainability.

Composition:

- Vice-Rectors;
- Pro-Rectors;
- President of the Scientific Council;
- President of the Pedagogic Council.

Functioning:

- The commission is coordinated by a Vice-Rector or a Pro-Rector;
- Ordinary meetings are held once a year and extraordinary meetings are held whenever there are proposals for study plan creation or change;
- CAC's recommendations are recorded in minutes made available on ISCTE-IUL's intranet;
- CAC relies on technical and administrative support provided by the Curricular Management Office.

D) Studies, Evaluation, Planning and Quality Office (GEAPQ)

GEAPQ is the structure that provides logistic support to SIGQ-IUL, coordinated by the Quality Director.

Responsibilities:

- Ensuring technical and administrative support to SIGQ-IUL's bodies;
- Managing the process towards the achievement of quality assurance and self-assessment;
- Managing the collection, systematising and analysis of information about quality;
- Managing the relation between SIGQ-IUL and ISCTE-IUL structure units;
- Managing the articulation between SIGQ-IUL and external entities related with quality management and assurance;
- Providing self-assessment support to the organic units;
- Preparing institutional self-assessment reports;
- Ensuring the permanent update of indicators and information on SIGQ-IUL;
- Other responsibilities in the scope of SIGQ-IUL.

Regarding SIGQ-IUL's coordination activities, the functions of the quality director are to be considered, as described below.

Responsibilities of the quality director:

- Working directly under the coordination of the Management Representative for SIGQ-IUL on the implementation of the policies and goals he/she defines;
- Promoting a general awareness for quality and its requirements within ISCTE-IUL;
- Ensuring the SIGQ-IUL planning is conducted considering the system's requirements and the quality goals;
- Ensuring the analysis of results emanating from the Quality Objectives' monitoring;
- Ensuring that SIGQ-IUL's integrity is maintained whenever any changes to it are planned or implemented;
- Ensuring the maintenance of SIGQ-IUL.

Responsibilities of the quality manager:

- Working directly under the coordination of the Quality Director in the operational implementation of the policies and goals defined by the Management Representative;
- Ensuring the attainment of the specific quality management operational tasks related to the requirements of general control of documents and records, internal audits, non-compliance, corrective and preventive actions and complaints;
- Keeping the Quality Director informed on any operational issue that may negatively impact SIGQ-IUL;
- Providing assistance to the Quality Services and to the Quality Liaisons persons in the attainment of their operational duties, in what concerns their area of influence and impact at the level of SIGQ-IUL.

SIGQ-IUL also provides for the appointment of a "quality liaison" per service/unit and office. This appointment is carried out by the Rector, after suggestion by the heads of the central services and the central technostructure. These elements shall assume the role of "quality liaisons person" in their respective service, unit or office, functioning as permanent liaisons to GEAPQ-IUL.

Responsibilities of the quality liaison person:

- Encouraging the use of quality practices within the service/unit or office , promoting the implementation of the quality policy and the attainment of the goals established for quality, always based upon ISCTE-IUL's mission and vision;
- Maintaining the permanent monitoring on quality issues within their respective service/unit or office, guaranteeing that eventual situations of non-compliance are recorded and communicated to GEAPQ, for its due information and to obtain support in the respective resolution;
- Ensuring that the documentation to support quality assurance by the service/unit or office, is identified and kept up to date, reporting that information to GEAPQ from time to time;
- Guaranteeing the availability to play a part in the periodical quality coordination meetings, as well as in team work for quality improvement, promoted by GEAPQ, along with promoting the implementation of the improvement actions identified in the aforementioned meetings;
- Keeping up with quality audits carried out in his/her service/unit or office, cooperating with GEAPQ in implementing eventual improvement actions arising from those audits.

3.1.2. SIGQ-IUL process-oriented approach

SIGQ-IUL is focused on the stakeholders' needs (students, faculty members, researchers, non-faculty employees and external stakeholders), guided by a process-oriented approach (Image 3.1.2.1).

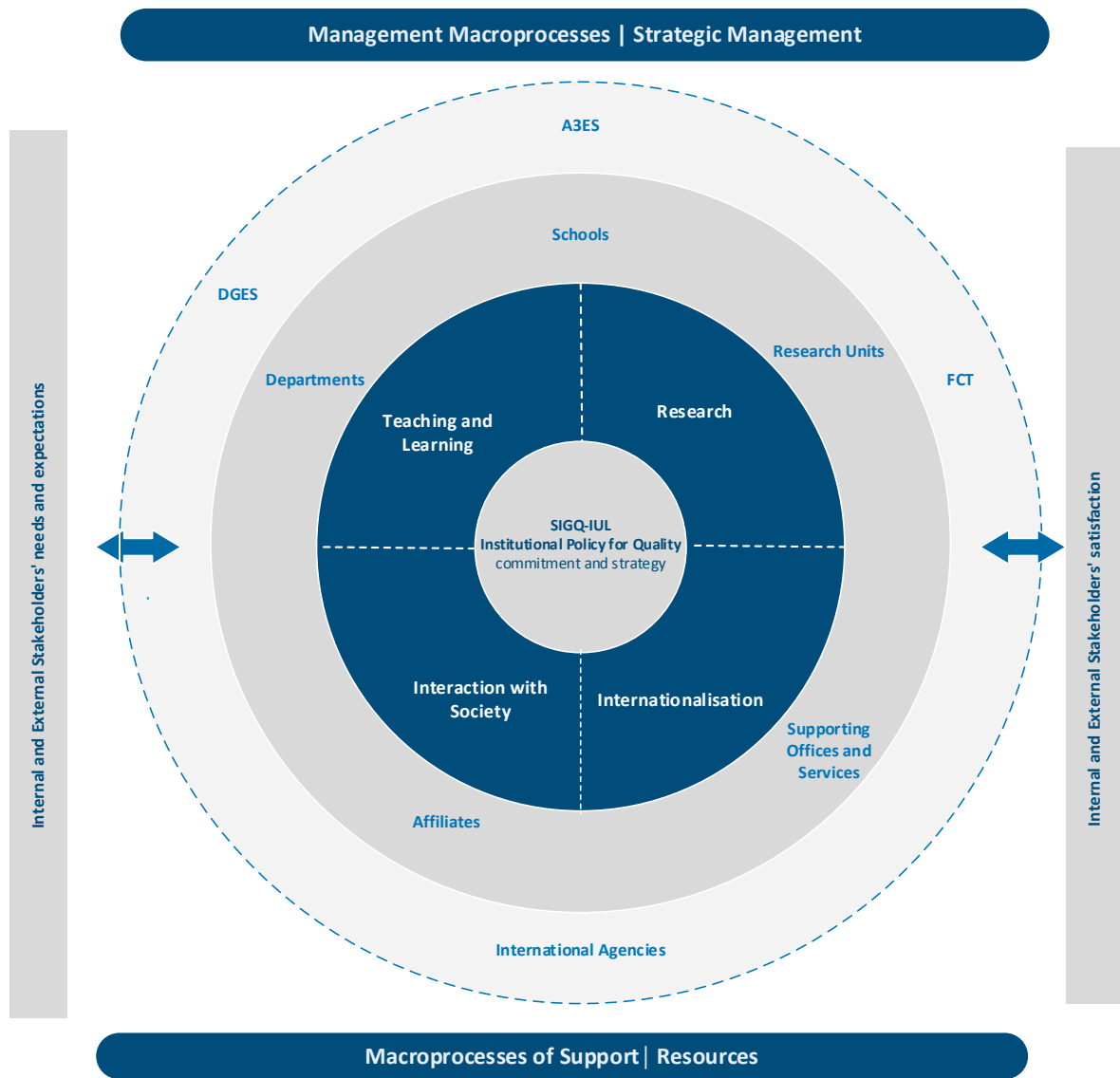


Illustration 3.1.2.1 - Systemic Model of ISCTE-IUL's SIGQ-IUL

ISCTE-IUL uses a process-oriented approach at three levels: macroprocesses; processes and subprocesses (Image 3.1.2.2)

- **Management macroprocesses | Strategic management**

These processes define ISCTE-IUL's commitment and responsibility towards the Government, the Board of Trustees, and the stakeholders, and lay down the strategic guidelines, both for ISCTE-IUL's operational processes and for the supporting processes, namely through the elaboration, approval and monitoring of the Strategic Plan and the Annual Plan of activities (axes of intervention; strategic goals; and operational goals). This macroprocess includes the global planning of the Institution's activities, communication with the Government, executive activities (new services, products, processes), and the elaboration of the annual reports of activities, as well as the adjustments made to SIGQ-IUL.

- **Operational macroprocesses**

These processes represent the fundamental elements of the execution of ISCTE-IUL's mission and strategy, adding value for students, researchers, employees and stakeholders, as well as for society. They arise from the process of strategic management, operate using the resources made available by the supporting processes so as to guarantee quality assurance in teaching and learning, in research and in the interaction with society, as well as in internationalisation.

- **Macroprocesses of support | Resources**

These processes are paramount to ensure that ISCTE-IUL's operational processes are carried out assuring the required level of quality, accordingly with the current European and International standards and the applicable legal requirements. They include all the processes which are deemed necessary to the provision of resources, namely: human resources; budgetary and financial management; procurement/purchases; physical infrastructures and equipment; information systems; communication and multimedia; academic events and space management; computer and communication resources; information and documentation; and social action. These processes emanate from the guidelines of the strategic management process, and interact with the key processes, making the adequate and necessary resources available to ensure their quality.

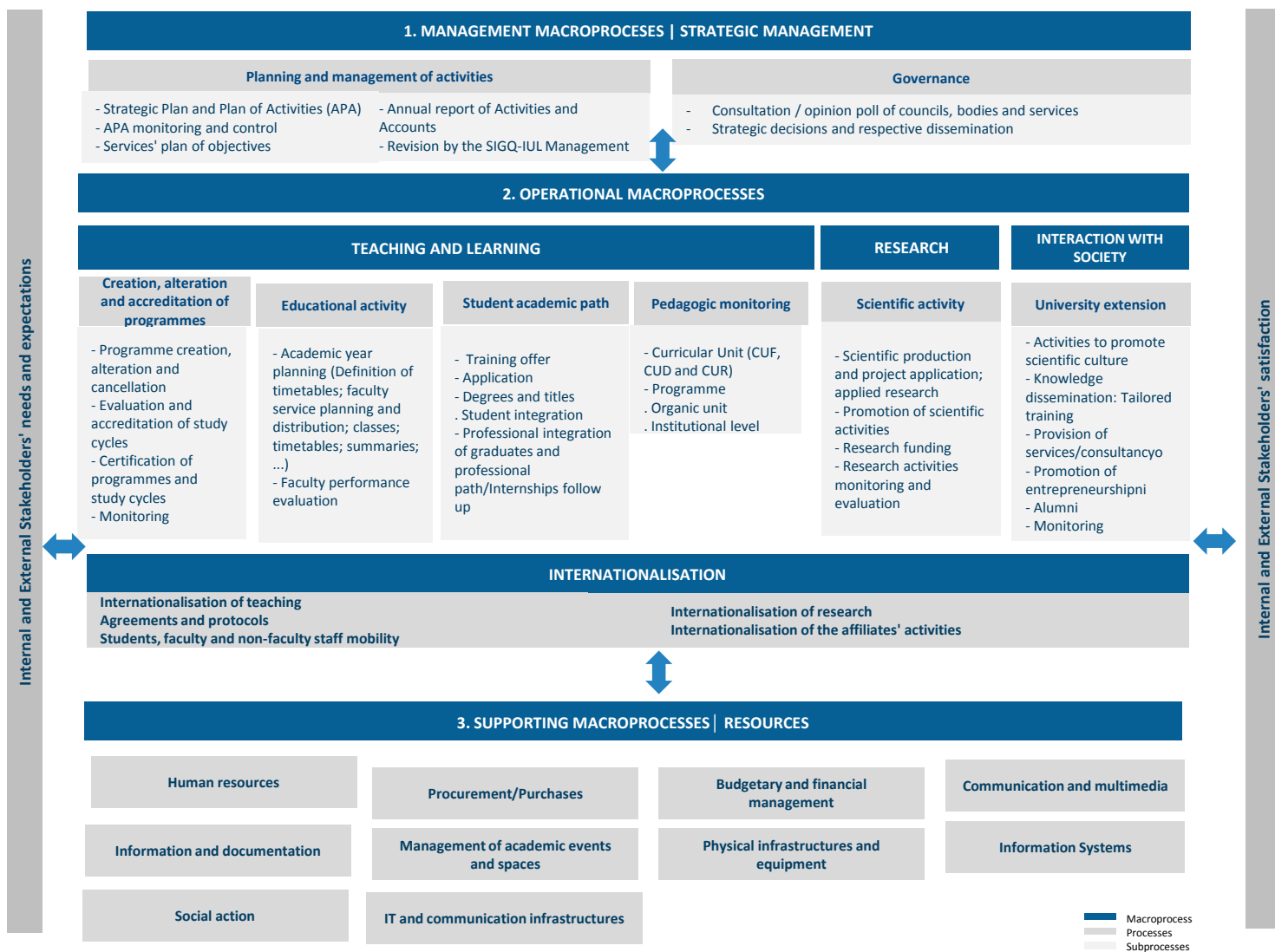


Illustration 3.1.2.2 - Map of iscte-iul macroprocesses

These macroprocesses are supported by activities and procedures that operationally attain the quality policy. Accordingly with the standard ISO 9001, the documented procedures are the following:

- Document management (requirement 4.2.3);
- Record management (requirement 4.2.4);
- Internal audit (requirement 8.2.2);
- Non-compliant product control (requirement 8.3);
- Corrective action (requirement 8.5.2);
- Preventive action (requirement 8.5.3)

All the Requirements of the Standard ISO 9001 are applicable to SIGQ-IUL, except for the requirement: 7.6 “control measuring and monitoring equipment”. ISCTE-IUL does not use measuring and monitoring equipment in its activities.

Quality procedures are made known through the intranet and/or Internet, according to the decision of the service coordinator.

ISCTE-IUL obtained the certification ISO 9001 of its services in 2008 and, since then, it has been gradually renewed simultaneously with the annual revision of the number of certified procedures. Initially, the field of application of the ISO 9001:2008 quality management system was mainly focused on the management and support processes (services), involving also the Scientific and Pedagogic Councils. In 2014, the scope of certification of SIGQ-IUL was extended to the processes of teaching and learning and research and, in 2015, to the process of external interaction.

3.1.3. Participation of the (internal and external) stakeholders in SIGQ-IUL

ISCTE-IUL's quality policy ascribes great importance to the participation of all relevant, internal and external, stakeholders so as to ensure that all the Institution's processes correspond to their, and to guarantee their satisfaction.

The type and frequency of the partners' involvement are varied, and take into account the level of analysis that is at stake in each case, from the curricular units, in which the participation of students, faculty members and coordinators is of the essence, up to the global evaluation, which is more connected to the involvement of external stakeholders, students' representatives, faculty and non-faculty staff and the heads of bodies and decentralised units. Beyond the direct involvement, the system includes the regular consultation of various stakeholders through surveys, which are already part of the established ISCTE-IUL practices.

In the processes of strategic planning and quality assurance, like in the management practices already in place, the participation of the external stakeholders is very noticeable, with their participation in CongQ.

in the particular case of the **students**, their involvement in the advisory and government bodies of the Institution is noteworthy, namely in the General Council, in the Pedagogic Council, in the Pedagogic Commissions, in the Year Council and in CongQ. The Student Association participates in all matters of the students' interest, fosters the physical, cultural and scientific development, contributing towards the increase of its social, political, civic and democratic conscience. The president of the Student Association is inclusively a member of the Management Council, upon proposal of the Rector and appointment by the Board of Trustees.

Further to the direct intervention in the pedagogic bodies and in the year councils, the participation in the pedagogic monitoring surveys, the satisfaction surveys promoted by the services, as well as in the mobility surveys, is one of the most recurring ways of involving the student population in the quality of teaching and learning.

Regarding former students, the existence of a specific unit to manage the relationship between the institution and this group has been paramount to increase their involvement in the quality of teaching. The alumni have been involved in processes of discussion about the skills that may boost the employability of current students, about partnerships between lecturers/researchers and companies, as well as about the labour market needs. Partnerships have been established with the companies in which ISCTE-IUL's Alumni currently work.

3.2. Quality monitoring and assessment

Regarding each macroprocess, various monitoring and assessment apparatuses have been implemented, so as to ensure the attainment of the intended quality standards, along with their continuous improvement.

3.2.1. Strategic management

Quality assurance in ISCTE-IUL's strategic management is a fundamental element of SIGQ-IUL. This macroprocess determines the institutional commitment and responsibilities towards the Government and the stakeholders, establishes the Institution's strategic guidelines and the way in which the activities and processes are designed, organised, managed and supervised, considering their efficiency and effectiveness.

Based on the annual report of activities, ISCTE-IUL's government bodies, in connection with their respective advisory bodies, make an annual analysis of the degree of achievement of the predefined objectives and goals and promote a broad debate thereon, with the participation of faculty members, students and non-faculty staff, as well as of the external stakeholders.

Based on the discussion and the analyses carried out within SIGQ-IUL's organisational apparatus, the General Council approves the Activity Report. It is for the Rector to submit the Plan of Activities for the following year to the General Council's approval.

Throughout the year, the rectory team organises regular meetings with:

- School directors, to analyse and supervise the central aspects regarding academic activity planning and respective implementation and monitoring, according to the goals set in the APA;
- Research unit directors, to analyse matters regarding projects, funding, competitions and functioning and to supervise the evolution of the activities;
- Executives of the affiliates, to analyse the achievement of the planned activities, the quality assurance procedures and the articulation with the goals of ISCTE-IUL;
- Department directors, to analyse the implementation of activities and the attainment of the academic plan in its various aspects;

- Service/office managers, and representatives of the students to discuss and analyse matters of general interest and to present the degree of implementation of the APA.

These meetings are generally monthly, except for the last one, which is semi-annual. Further to these meetings, which ensure the vertical integration and the horizontal articulation, the remaining bodies, including the advisory boards, hold meetings periodically, or whenever necessary.

3.2.2. Teaching and learning

Regarding quality assurance in teaching and learning, there are presently various benchmarks and standards produced by external entities and accreditation agencies, with particular emphasis on the standards established by ENQA and A3ES, as well as by international associations within the scientific areas taught at ISCTE-IUL (e.g., AACSB, 2013; EUR-ACE; EQUIS, 2013). In conformity with the practices that have been implemented in the best universities, and by pursuing the recommendations from the main agencies, ISCTE-IUL's Quality Manual contemplates the procedures and standards that are essential for quality assurance in all teaching and learning dimensions. Their thorough explanation in the current Manual is based on the level of detail that has been suggested by the external entities, and does not overlap with the research areas in which the quality assurance specifications are already generally objective-oriented and consolidated.

3.2.2.1. Programme Creation, Change and Accreditation

The definition of procedures for the processes of programme creation, alteration and accreditation is paramount to the maintenance of teaching quality standards. ISCTE-IUL's permanent search for high levels of efficiency and efficacy in programme management, as well as update and market analysis effort, along with the conformity with (national and international) accreditation agencies' benchmarks, require a frequent adjustment of study plans, including the substitution of some programmes, the alteration of current programmes and the creation of new programmes.

Therefore, SIGQ-IUL has mechanisms to support curricular revision. In the processes of programme creation, change and extinction, the following mechanisms stand out:

- The guidelines defined in orders issued by the Rector are followed, in which the benchmarks are explained, namely those inherent to the Bologna model and the ECTS credit system, as well as the competences of the various ISCTE-IUL bodies on this subject;
- Programme directions and scientific and pedagogic bodies are always included in the process, at school and department levels and at central level, as well as the Curricular Analysis Commission;
- The contributions from former students, employers and other relevant external partners are collected and considered, as result of surveys and meetings;
- The monitoring processes for educational quality, study cycle assessment/accreditation, study plan alteration and programme creation are totally defined and implemented, regarding teaching and learning, and duly framed in the scope of ISO 9001.

These monitoring tools aim at the continuous improvement of teaching quality through cyclic revision of their results and assessment of goal attainment, both in teaching and learning and in the real-time adjustment of internal processes.

3.2.2.2. Educational activity

Quality assurance in teaching and learning at ISCTE-IUL is also based on the quality of its faculty. ISCTE-IUL has its own, established, faculty staff (97% professors holding doctorate degrees¹), with high academic qualifications, with a high level of skills accordingly with the best international criteria, and specialised in the training areas of the programmes provided by the Institution.

In this scope, the planning of faculty service distribution enables a proper faculty management. According to ISCTE-IUL's Faculty Service Regulation, faculty service is composed by various components:

- Pedagogic activity, which includes the activities of teaching, supervision, guidance, training and mentoring needed to accomplish the Institution's academic mission;
- Research, which comprises those activities related to the production of knowledge, original discovery and research, technological development, cultural creation, methodological development, and similar activities, as well as the integration in scientific and professional networks and the dissemination of scientific knowledge;
- Provision of services to the Institution, which is defined as the performance of activities resulting from the participation in university management bodies, boards of examiners, ad hoc commissions, promotion of the institution, new student recruitment, and other activities deemed necessary for the functioning of ISCTE -IUL;
- Knowledge transfer and university extension activities, which comprehend those activities focused on studying and solving problems of the community.

For faculty members in full-time or exclusivity were defined objective and equitable criteria for the faculty profiles, regarding the aforementioned components. Regarding the class component, further to the time spent with the supervision of master dissertations/project works, the faculty members' time allocation is based on the hours dedicated to teaching and student tutoring.

With view to guaranteeing a proper management of ISCTE-IUL's faculty and boosting their scientific and pedagogic components in the various programmes offered by the Institution, a faculty service plan is prepared every year, according to a procedure already formalised.

The faculty staff performance evaluation Regulation is articulated with ISCTE-IUL's faculty service provision Regulation and sets the standards and procedures for the assessment of their activity's various components: teaching, research, university management and university extension.

The faculty members' performance evaluation takes place in three-year periods, with annual monitoring, based on the goal set by the Rector. ISCTE-IUL has developed its own platform (i-meritus), which is connected to the academic, research and management information systems (Fénix, Ciência-iul and SAP), which enables the automatic integration of the majority of the information needed for the assessment. The first three-yearly evaluation has already been concluded, and its general results are very positive.

3.2.2.3. Student academic path

The students' academic path is one of ISCTE-IUL's concerns, from the moment of application up to professional inclusion and professional guidance. It is part of the institutional mission to provide students

¹ Source: ISCTE-IUL, Activity Report, 2014.

the proper conditions for their academic adaptation; demanding conditions for learning various skills, and of personal and ethical development which may increase their employability and enable the attainment of their professional, personal and social aspirations.

To ensure support to 1st cycle candidates, ISCTE-IUL includes the Admissions Office. In all study cycles, the process of application and registration takes place through the Fénix portal. The analysis of 2nd and 3rd cycle applications is based on previously defined selection and ordering criteria for each programme and communicated through ISCTE-IUL's portal. The results are made available to all candidates through Fénix.

Every year, ISCTE-IUL organises IULCOME, an innovative event which promotes the inclusion of the 1st cycle students from all Schools – Business School, School of Social Sciences, School of Sociology and Public Policy and School of Technology and Architecture – aiming to facilitate the transition to higher education and to welcome 1st year students. This initiative takes place in the week before classes begin and involves 2nd and 3rd year students (mentors), faculty members (tutors), and former students (Alumni), as well as representatives from various companies/institutions.

IULCOME is organised in partnership with the Student Association and with ISCTE-IUL's subsidiaries, namely Audax-Centre for Entrepreneurship. Further to the workshops, debates and team building activities included in the programme, a set of volunteering activities are organised in the city of Lisbon, involving other partners and entities.

In the beginning of the year, the schools carry out information sessions for the new students to facilitate their inclusion in the academic community (socialising, available services and internal regulations). The regulations for academic, scientific and educational management are available at the internal information portal.

GEAPQ applies an online annual survey to the new students, with the following goals: understand their motivations to pursue education; the sources of information used to choose ISCTE-IUL; the factors that attracted them to ISCTE-IUL and their specific programme; and their performance expectations.

ISCTE-IUL includes the Social Action Service in its structure so as to promote student social support and psychological counselling. There is also student hosting in the Research Units, to engage them in scientific activities, for instance the participation in research projects and attribution of research scholarships.

The Career Services and Alumni office has the main mission of supporting the students' inclusion in the labour market, as well as guiding students throughout their professional path. This office's role is: to plan, propose and establish training actions that may promote employability among students and alumni; to manage the contact and cooperation protocols with national and international entities, so as to foster employability among graduates, as well as scientific employment; to guide students and alumni, and to create opportunities for their integration in the labour market through systematic contact with employers and alumni; to promote, formalise and accompany the placement of students in curricular internships and provide support in their search for professional internships; to create professional networking events with the participation of recently qualified graduates and alumni; to manage the information system of support to their main activities, management of job demand and offer, contacts and networking update and promotion of alumni engagement through events organised especially for that effect.

Every year, GEAPQ carries out surveys to monitor ISCTE-IUL graduates' integration into working life, aiming to know their level of employability and their paths towards labour market inclusion up to one year after graduation. From time to time, GEAPQ-IUL also carries out surveys among the employers of ISCTE-IUL former students, which have the main goal of getting to know the opinion of those employers about the professionals trained at ISCTE-IUL. In both cases, the results are made known in ISCTE-IUL's portal, enabling the submission of proposals to apply changes to current study plans by the scientific commissions of departments/schools.

3.2.2.4. Educational monitoring

The monitoring of teaching and learning quality is carried out according to a **multilevel approach**, which, considering the specificity of each one of the levels considered, seeks to successively aggregate and articulate the evaluations carried out, so as to produce six-monthly and/or annual reports that contribute towards the continuous improvement of teaching quality.

Therefore, the monitoring process includes the following successive levels of evaluation: the **Curricular Unit, the Programme, the Organic Unit and institutional level**.

At each level, the reports are guided by the terms of reference presented in the current Manual.

At each Organic Unit's level, the coordination of the teaching quality assurance processes is under the responsibility of The Organic Unit's Direction, after consulting the respective Scientific and Pedagogic Commissions (in the case of the Schools), accordingly with the standards defined in the current Manual and with the common guidelines provided by the Quality Assurance Commission.

GEAPQ provides the technical and logistical support defined in its competences, namely in what regards the centralised application of the various surveys related to teaching.

The Computer and Communication Infrastructure Services (SIIC) provide the necessary support for the production and online publication of most of the information and the reports elaborated at the various assessment levels. Through the Fénix Academic Management System, the SIIC provide the necessary support for the application of the pedagogical monitoring surveys to students and faculty members, in a predefined format, but contemplating the existence of open questions that may enable the input of comments by the respondents.

1 | CURRICULAR UNIT

All programmes' study plans are based on the curricular units (CU). Therefore, the teaching and learning organisation and planning is based on the curricular unit as the fundamental pillar of the programme's architecture. Its monitoring represents the essential basic element of the quality evaluation process in what regards the achievement of the programmes' objectives, the teaching processes and the contribution of students towards learning and continuous improvement.

The elaboration of the **Curricular Unit File (CUF)**, whose content is made available in Portuguese and in English is under the responsibility of the CU Coordinator. The CUF is publicly made available after approval by the respective department's ECTS Coordinator, whose job description is defined in an Order issued by ISCTE-IUL's Rector. The CUF provides for the following elements:

- Curricular Unit Identification (name; code; teaching languages; prerequisites; among others);
- Curricular unit general goals;
- Learning outcomes;
- Syllabus;
- Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives (internal information);
- Evaluation process;
- Teaching and learning process;
- Demonstration of the coherence between the teaching methodologies and the learning outcomes (internal information);
- Bibliography;
- Comments.

In the scope of the curricular unit's evaluation, self-assessment reports are produced - **Curricular Unit Report** (CUR) with the goal of briefly presenting a global assessment of the CU's functioning and defining improvement plans where the results are considered unsatisfactory.

The CUR includes:

- Curricular Unit Folder, which contains:
 - CUF (except for internal information);
 - Faculty;
 - Timetables;
 - CU planning;
 - Enrolled students.
- Students' Academic Results
 - Distribution of the classifications of approved students;
 - Student assiduity per class typology.
- Curricular Unit Assessment:
 - Student satisfaction (results of the final survey);
 - CU evaluation by the Coordinator: satisfaction survey; strengths; areas for improvement;
 - Follow Up: areas for improvement identified in the previous edition and respective degree of improvement since the previous edition.

In order to measure the students' satisfaction, a pedagogical monitoring survey on the teaching and learning process is applied. The survey comprises various questions, structured into two different groups: 1) general, about ISCTE-IUL, and 2) specific, about the CU and respective lecturer(s). The latter includes questions related to the CU's functioning, the student's self-evaluation in the CU, and the performance of the lecturers of the CU. The general group includes questions related to the students' satisfaction regarding ISCTE-IUL and the programme, as well as the comparison with other Higher Education Institutions in Portugal, and the probability of recommending ISCTE-IUL to a friend/relative. In the survey carried out in the 2nd semester, this group also includes the opinion of the students about the quality ISCTE-IUL's facilities, resources and services, their opinion about SIGQ-IUL and about the programme.

The participation in this survey is mandatory and the students answer to the specific group about the CUs and respective lecturer(s) as the CUs conclude. It is only possible to submit the survey after having responded to the questions in the survey's general block, the questions about all the CUs in which the student is enrolled and to the questions about at least one lecturer per CU.

In the CUR are loaded the results regarding the CU's functioning and the student's self-evaluation in the CU. This loading procedure is carried out by GEAPQ up to 30 days after the survey's closing.

The conclusion of the survey, achieved through the assessment of the CU by the coordinator and respective follow up, is a duty of the CU coordinator and must take place within one month after the final deadline for the publication of results in the normal season.

In short, the CUR:

- a) Is under the responsibility of the CU Coordinator and is materialised in a specific form made available online by the SIIC, which contains all the information on the CU available in the system;
- b) Focuses particularly on the CU's functioning conditions and on any detected problems, the educational practices deployed and the results of evaluation;
- c) Concludes with an analysis of strengths and areas for improvement in the Curricular Unit's teaching and learning process, and the explanation of the extent to which the identified aspects to improve in the respective previous edition have been achieved;
- d) Is available in the academic management system for reference of the whole ISCTE-IUL community.

Further to educational monitoring, at the end of each semester, ISCTE-IUL also carries out the **mid-term monitoring** (1st and 2nd cycles). Mid-term monitoring is carried out by the totality of students in each class, with coordination assured by the respective class representative, between the 4th and the 5th weeks after classes begin, in order to minimise or eliminate the negative consequences of any problems detected. The element responsible for triggering this process is the Year/Programme Coordinator, to whom the mid-term evaluation must be sent by the class representatives. The results of mid-term monitoring are communicated to the students and lecturers of the CUs up to 3 weeks after being carried out.

The Year Council meeting takes place between the 5th and the 6th weeks after classes begin, with the purpose of analysing and discussing the CUs' functioning, based upon the mid-term evaluation, as well as establishing efficient improvement measures during the semester and preparing the schedule of the final evaluation (1st and 2nd examination and special examination). The Year Council is convened by the Year Coordinator, after informing the Programme Director, and includes all faculty members and class representatives of the respective year, according to the procedures defined by the Pedagogic Council for mid-term monitoring.

Identification of results: excellent and unsatisfactory

GEAPQ is responsible for monitoring the results of the teaching and learning process. These results may, according to ISCTE-IUL, **be unsatisfactory** - , when they deviate significantly from the objectives and goals set in the Plan of Activities and other criteria defined by ISCTE-IUL management bodies regarding teaching and learning - **or excellent**, when significantly above those objectives and goals and other institutionally defined criteria.

As mentioned above, the Curricular Unit is the basic element in the organization of teaching and learning, so that, in the scope of SIGQ-IUL, it is essential to identify the Curricular Units and CU/lecturer pairs in which there are excellent or unsatisfactory results, in particular having regard to academic success, the opinions of students, innovative practices and the connection with research.

Among other criteria which may be defined by the School's Pedagogic Commission, an unsatisfactory result², which is consequently referred for improvement, is attributed whenever the following situations take place:

- **Pair Lecturer/CU:** average lower than the average point (3 in 1 to 5 scales; 5 in 0 to 10 scales) in at least 2 out of the 4 key indicators: "Globally, what is your degree of satisfaction with this lecturer"; "Does he/she clearly present the CU's subject"; "Adequately clarifies the questions from students;" and "Stimulates the students' interest for the CU".
- **Curricular Units:** average below the average point (5 in a 0 to 10 scale) in the indicator "What is your global level of satisfaction with the CU".

According to the practice already established at ISCTE-IUL, these assessments are considered negative if at least 50% of the average of students who have attended classes participate in the survey.

GEAPQ produces a list of the curricular units and pairs lecturer/CU referenced for improvement, which are disclosed to the Rectorry and to the Pedagogic Council, as well as to the respective CU coordinators and department/school directors. It is for the respective school's Pedagogic Council, in connection with the responsible elements, to define the improvement plan (if applicable), whose implementation, along with the respective divulgation, is monitored by the Pedagogic Council.

Through the Educational Awards' regulation, ISCTE-IUL defines the criteria which **determine excellent results for a pair lecturer/CU**.

The regulation of the award defines the specific criteria and procedures in each edition, as well as those responsible for the logistical support to its implementation. The definition of the list of the pair(s) eligible for the awards is under the responsibility of GEAPQ, as well as the submission of that list to the Rectorry Support Office.

Pedagogic audits

The pedagogic audit is a tool for the promotion of quality and excellence in teaching, and is part of a strategy of analysis and diagnosis of eventual causes for unsatisfactory results and of recommendations for the resolution of the identified problems.

The Pedagogic Council may decide to implement pedagogic audits in case two consecutive unsatisfactory results in the CU or in the pair lecturer/CU have been referenced for improvement, or if a plan of action has not been defined for two consecutive unsatisfactory results. The Pedagogic Council Standing Committee may also determine the implementation of other pedagogic audits, duly well-founded and justified.

The pedagogic audit is carried out by an Audit Team selected by the Pedagogic Commission of the School in which the lecturer is included, being composed of two faculty members with recognised pedagogic competence and experience (one of them shall be a member of the department of the audited lecturer), and one student. The Pedagogic Commission of the respective School submits the composition of the audit team to the Pedagogic Council Standing Committee. In the first meeting, the Audit Team defines the pedagogic audit plan, namely the procedures to adopt, the procedural steps to be taken, the indicators to analyse, the data sources to be collected and the deadlines. The decisions take in this meeting

² If there are more than 5 responses.

are recorded in minutes and made known to the President of the School's Pedagogic Commission and to the lecturer in cause.

The pedagogic audit identifies weaknesses and strengths, and presents measures for short and long term improvement. It also suggests measures to be taken and good practices, within the maximum deadline of 30 working days after the conclusion of the Audit. The Audit Team produces a Pedagogic Audit Report, in which are identified the causes for unsatisfactory results and are defined the recommendations for the solution of the identified issues.

This Report is sent to the Pedagogic Council, after informing the Pedagogic Commission of the School who nominated the Audit Team, and to GEAPQ. The Pedagogic Council submits the proposal of necessary actions to the Rector for approval.

2 | PROGRAMME

Regarding the evaluation of programmes, there is an annually produced **Programme Self-Evaluation Report**, analysed for opinion by the Schools' pedagogic commissions. This report, based on the curricular unit reports and other indicators from ISCTE-IUL information systems, includes a critical and forecasting analysis on the main aspects responsible for the programme's success. It includes the following aspects:

- Programme identification;
- Characterisation of the faculty staff and respective assessment of the CU's functioning;
- Characterisation of the students and respective assessment of the CU's functioning;
- Results (academic results, degree of internationalisation; other results);
- Follow up (Degree of implementation of the improvement proposals set forth in the SWOT analysis carried out in the previous academic year);
- SWOT on the programme's functioning (related to the academic year under analysis);
- Improvement actions to implement;
- General comments.

Except for the first topics in the programme report, which are automatically filled in, or under the responsibility of the services/offices, it is the Programme Director's duty to fill in the following points: other results; Follow up; SWOT analysis; improvement actions to be implemented and general comments.

This report is concluded by the Programme Director, and takes place until January 31 of the calendar year after the academic year under analysis. This report is discussed and approved by the scientific commission of the respective school. It is made known to ISCTE-IUL's statutorily competent bodies, becoming available in the academic management system for reference of the whole ISCTE-IUL Community.

3 | ORGANIC UNIT

It is the Programme Director's duty to produce an annual report on the activities carried out, based on the programme reports from the respective school and other indicators available at ISCTE-IUL's information systems, until January 15. This report includes the following aspects:

- Level of implementation of the annual plan;
- Attainment of the defined goals;
- Evolution of admissions and attendance of the study cycles taught;

- Academic degrees and diplomas awarded;
- Employability among graduates;
- Indicators of internationalisation of the teaching activities he/she manages, namely the number of foreign students;
- Human and financial resources;
- Partnerships established;
- Self-assessment and external evaluation and respective results;
- SWOT analysis of the activity carried out by the school throughout the reporting academic year.

The school reports - SR are analysed in the school's Scientific and Pedagogic Commissions, who communicate any aspects they may consider relevant in the scope of their responsibilities. These reports are approved and published by the relevant competent bodies.

The SR are also analysed by the Quality Assurance Commission (CGQ), which issues its opinion, and may provide opinion on additional aspects in the scope of its responsibilities, namely make suggestions for improvements related to teaching and human and material resources management, then putting it forward to the Rector for approval. The divulgation of these reports in MyISCTE is carried out by GEAPQ.

4 | INSTITUTIONAL LEVEL

At institutional level, ISCTE-IUL approves and publishes a consolidated annual report about its activities in the different aspects of the institutional mission, as well as an annual statement of accounts elaborated accordingly with the official standards in force. It is for GEAPQ to produce the ARA, based upon the contributions from the Services/offices' reports and other institutional indicators, until March 31.

The report includes the execution of the Annual Plan of Activities with the level of attainment of the various axes related to the areas of ISCTE-IUL's mission and its strategic goals.

Specifically at the teaching and learning level, the report of activities shows various indicators focused on:

- Training offer;
- Vacancies, candidates, placed and enrolled;
- Graduates;
- Internationalisation: programmes; faculty members and students;
- Transversal skills: CUs offered and enrolled students;
- Graduate employability and internships;
- Programmes' accreditation and certification;
- General results of the teaching and learning quality monitoring.

It is the General Council's duty to approve ISCTE-IUL's report of activities and statement of accounts.

3.2.3. Research

Scientific research at ISCTE-IUL is based on the Research Units (RU). ISCTE-IUL has a Research Support Office (GAI) whose responsibility is to organise, stimulate and make public all research activities: scientific production; application to applied research projects; promotion of scientific activities and the respective monitoring.

SIGQ-IUL incorporates the standards from the Foundation for Science and Technology (FCT) in what regards the choice of indicators and the elaboration of periodic reports necessary in the framework of research units' supervision and external evaluation.

in the framework of ISCTE-IUL's Strategic Plan, the APA specifies the set of actions that implement the **institutional strategy for research** and its articulation with teaching. According to the APA's architecture, the goals are implemented with actions which have specific objectives, express the intended quality patterns, and function as indicators to monitor the activity of the research units.

ISCTE-IUL's eight RUs have their own regulations and produce an APA in the framework of the strategic plan of action proposed by the Rector and approved by the General Council. The research teams are composed of researchers (doctorate degree holders included in agreement with FCT), associate researchers, research assistants and research fellows.

The RUs publish an annual report of activities (ARA) informing on: a) the level of implementation of the APA; b) attainment of the defined goals; c) efficiency of the administrative and financial management; d) movements of the researchers and composition of the research team; e) projects concluded and in progress; f) scientific production indicators; g) indicators of internationalization of the activities and the body of researchers; h) partnerships; and i) internal and external evaluation procedures and respective results. The RUs have advisory boards with external members (External Scientific Consultancy Commission), who assess their reports of activities and make improvement suggestions.

The RUs' ARA includes surveying the performance indicators included in ISCTE-IUL's Plan of Activities, which are systematised by the GAI, being consequently sent to GEAPQ to be included in ISCTE-IUL's Annual Plan of Activities. The improvement actions for the development of research at ISCTE-IUL, to include in the APA, shall be based on these reports.

In the 3rd cycle there is a systematic articulation between teaching and research with the management of various doctoral programmes by the RUs. ISCTE-IUL provides internal scholarships to students from the various doctoral programmes. The scholarship fellows are admitted into the RUs and take part in the scientific activities carried out by those units.

Research is also included in ISCTE-IUL's faculty and researchers performance evaluation system, which includes a comprehensive set of indicators on their scientific activity, hosted in the portals i-meritus and ciencia-IUL.

3.2.4. Interaction with society

Knowledge transfer and interaction with society are a fundamental part of ISCTE-IUL's mission. This aspect of the mission determines the strategic goals of the Institution in the area of continuous training, knowledge transfer and involvement with society at the various levels of interaction, both at local and national and at international levels.

ISCTE-IUL has four affiliates which are dedicated to the transfer of knowledge to society through the promotion of entrepreneurship, consultancy and executive training, not only in private companies, but also in public entities and non-profit organizations: INDEG-IUL; IPPS-IUL; AUDAX-IUL and IUL-GLOBAL.

ISCTE-IUL ensures the formal implementation of quality assurance practices in its affiliates by holding regular meetings between the Rectory and those entities, respecting their autonomy. All the curricular

units with credits provided by the affiliates follow the circuit of approval of ISCTE-IUL's CUs/programmes, that is, are credited and subject to the same quality assurance mechanisms as the ones used for ISCTE-IUL's study cycles. The participation of the faculty staff in training actions provided by the affiliates is subject to the Rector's approval..

ISCTE-IUL's research units also contribute towards the progress of knowledge and for the development of society through the organization of activities to disseminate scientific culture, the organization of scientific meetings and debates open to the society.

In their annual reports, ISCTE-IUL's research units, teaching units and affiliates or associated entities include the analysis of attainment of established objectives and goals in what regards inter-institutional cooperation, the provision of services to society, knowledge transfer and promotion of the community's culture and quality of life, and include, namely, the assessment and analysis of the indicators defined in the Plan of Activities regarding this aspect of ISCTE-IUL's mission.

ISCTE-IUL's annual report of activities comprehends the various aspects of its mission and integrates the essential results of external relations, attained by the organic units and affiliates.

Concerning interaction with Society, it is also important to mention the activities carried out with ISCTE-IUL's former students (Alumni), which aim to promote and reinforce the institutional identity and the network of support, both regarding the community at large, employees and faculty staff, and students and former students, through the Career Service and Alumni Office.

3.2.5. Internationalisation

The internationalization of teaching, research and service provision, as well as the mobility of students and faculty members, are a transversal vector of ISCTE-IUL's development and sustainability strategy. Therefore, the Plan of Activities includes a set of goals aimed at increasing the degree of internationalization. On their turn, the reports from organic units and affiliates are included in the analysis of goal achievement and of the indicators included in the APA.

ISCTE-IUL's annual report of activities presents an analysis of the results attained in the scope of inter-institutional relationship and the respective degree of conformity with the objectives and goals defined for the internationalization of teaching, research, interaction with society and mobility of students and faculty members.

3.2.6. Resources

Quality assurance in supporting services has been, since 2008 (with the 1st ISO 9001 certification), a priority for institutional strategic management. From then on, ISCTE-IUL has sought to promote the autonomy of services in the creation and revision of appropriate procedures for its activities. On the other hand, there is an ongoing preoccupation by the Institution to disseminate a quality culture, also at the level of its services. In this domain, the appointment of a "quality liaison person" for each service/office contributes towards the enhancement of quality practices at service level, promoting the implementation of the quality policy and the attainment of the quality goals. At the same time, the Quality training courses aim at enhance the staff members' awareness for the need to constantly monitor service quality.

ISCTE-IUL's strategic plans (four-yearly), as well as the annual plans of activities, have underpinned the monitoring of the performance of the various services and respective management and support processes. These processes are designed and certified according to ISO 9001, being GEAPQ the internal entity responsible for the promotion and dissemination of this work methodology and by the design and revision of the majority of procedures that comprise the support to the quality management system.

Every year, the services/offices produce their plan and report of activities. The latter summarizes the main activities developed, being also assessed the degree of attainment of the goals for which they contribute and with which are aligned with ISCTE-IUL's annual plan of activities. This report, elaborated by the services/offices, also presents the strengths, areas for improvement, and the plan of action for the following year, further to carrying out the follow-up of the areas for improvement identified in the previous year. The reports are sent to GEAPQ until January 15 of the year that follows the calendar year under analysis.

ISCTE-IUL's annual report of activities provides for a systematic approach and makes an assessment of the degree of attainment of the strategy for human and material resources management, including the investments made in equipment and buildings.

In parallel, ISCTE-IUL seeks to get feedback from its students regarding the facilities, physical spaces, resources and services. These results are available in the pedagogic monitoring reports produced by GEAPQ and guide ISCTE-IUL's government and management bodies' reflection. In the scope of mid-term monitoring carried out in each academic semester, students also indicate the situations that need to be rectified in the scope of material resources adequacy, and these situations are registered and forwarded to the respective support service for correction.

There is also an email account for complaints (reclamacoes@iscte.pt), which allows to keep a register of complaints identified by the whole community. These complaints are received by GEAPQ, being always analyzed and the respective response sent to each claimant, with the involvement of the services/offices or services in question. The complaints and compliments books are also available and advertised in all front-office services, and all necessary procedures for resolution in force are carried out (Procedure of complaints/suggestions/compliments management).

There are also three boxes placed at the main entrance of each of the three buildings, which enable the members of the community to leave any eventual complaints/suggestions/compliments.

3.3. ISCTE-IUL information and management integrated system

ISCTE-IUL has a specially advanced information and management integrated system (SIIG) in what concerns the main strategic axes and general functioning of the Institution and all its services. This systems provides for a thorough control of the management and application of resources as a means to ensure maximum quality in teaching, research, as well as in knowledge transfer and organisational sustainability.

3.3.1. Information systems

There are four main information platforms/systems at ISCTE-IUL: Fénix, for all the academic information; I-meritus, for the information related to the faculty performance evaluation; - Ciência-Iul, for the information regarding the performance of faculty members and researchers (scientific production); SAP,

for the accounting and financial information (income and expenditure) and operational (students, faculty, non-faculty), including the project management module.

The processing of the information from those subsystems, namely that associated with SAP, allows, for instance, to carry out cost analysis and decision making based on all activities, including the cost of each programme, curricular unit and class (considering the classroom, the number of students, the lecturer's category, etc.), as well as of each project. This analytic information is made available to directors of schools, programmes, and research unit for purposes of management, control and decision-making, so as to ensure the levels of efficiency and efficacy intended for their activities and for the use of the respective resources.

This financial management integrated system, supported by an analytical accounting system, is already in use at ISCTE-IUL and, in the framework of management transparency, the budgetary and accounting information of all programmes is available through the intranet (MyIscte).

ISCTE-IUL's e-learning platform (Blackboard Learn) is a distance learning and educational management tool, which complements classroom teaching, to which faculty and students have access, and which is transversal to all programmes provided by the institution.

ISCTE-IUL's portal (<http://iscte-iul.pt/home.aspx>) is one of the main means of dissemination of the Institution's training offer (external communication). At the level of internal communication, ISCTE-IUL has its own intranet (MyIscte) which, among various features, disseminates and communicates the decisions taken by the government and management bodies.

ISCTE-IUL's Institutional Repository has the purpose of storing, preserving, disseminating and providing access to ISCTE-IUL's intellectual production (publications of scientific nature) in digital format, being, accordingly, specifically connected with Ciencia-Iul.

The Document Management System, recently implemented at ISCTE-IUL, responds to the need, felt within the Institution, of optimizing the management and circulation of information, in electronic format, inside the Institution.

ISCTE-IUL has recently developed a Business Intelligence (BI) system based on an analytical model which integrates information from the various transactional systems existent at ISCTE-IUL: Fénix, I-meritus, and E-learning (Black Board), SAP and KOHA (library directory). This device has the main goal of measuring and aggregating various indicators using the Balanced Scorecard and Key Performance Indicator (KPI) techniques.

All the information from the various information and management systems is used at the government and coordination bodies' level for decision-making and opinion issuing, as well as in improvement initiatives in the scope of quality assurance regarding teaching and learning, research, human and material resources management, and of ISCTE-IUL's service quality, and this management is facilitated by the existence of a platform that allows the bi-annual and annual monitoring of the APA and, consequently, of the Institution's Strategic Plan.

Illustration 3.3.1.1 presents ISCTE-IUL's Information and Management Integrated System.

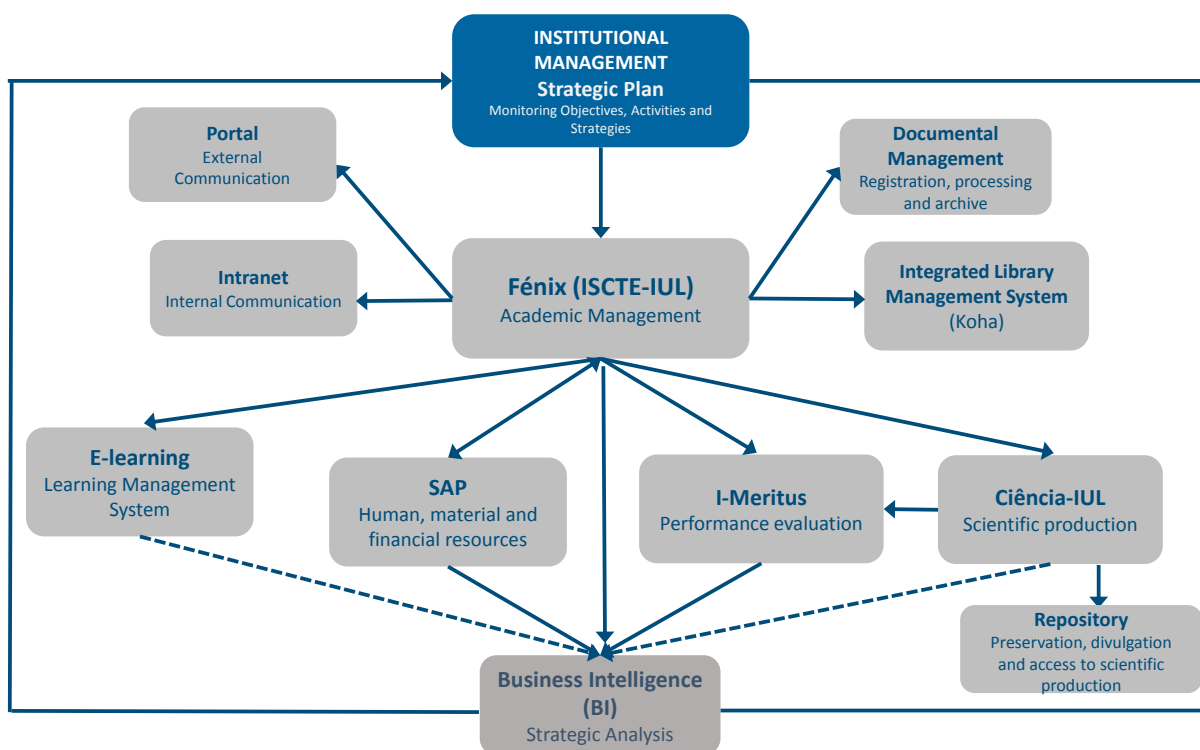


Illustration 3.3.1.1 - Information and Management Integrated System (SIIG)

3.3.2. Information management and dissemination

Transparency and provision of information to the ISCTE-IUL community, collected in the diverse existing information systems, are an essential element of SIGQ-IUL, as they enable the improvement of efficacy in decision-making processes in a perspective of continuous improvement.

Therefore, it is necessary that the updated, wide-ranging and relevant information is, systematically and in a structured manner, made available to the community, fostering the liability of the various actors and an atmosphere of academic transparency, which favours the consolidation of the internal and external partners' involvement.

Consequently, ISCTE-IUL's organizational mechanism provides IT system support regarding the following aspects: data collection, which must be as "friendly" as possible for the various parties involved so as to allow an efficient management of their time and ensure the reliability of the information; data processing; provision and easy access to reports; and other outputs, which are relevant for quality assessment and analysis in the various aspects substantiated in the Annual Plan of Activities.

The evaluation of teaching and learning is, for various reasons, the most complex of all aspects of the internal quality assurance system, and, therefore, the system provides an adequate IT support for the information registration and collection as regards:

- Data related to the organization and planning of each curricular unit, as well as the results obtained in the CU, which are included in the CUR, mandatorily made available in the information system;
- Opinions from students and faculty members on the functioning of teaching (collected through the various existing surveys);
- Data which are necessary for conducting external evaluations, namely reports and recommendations from course monitoring commissions, or from national or international certifying entities.

The processing, analysis and systematization of information is globally coordinated by GEAPQ, with technical support provided by the SIIC and GDSI, as well as support from those services directly related to the data in question. GEAPQ manages and provides a panel of institutional evolution indicators with figures concerning at least the three previous years, so as to keep updated the indicators to support strategic planning, which evidences ISCTE-IUL's development trends.

According to the practices already in place, all the relevant information is disseminated within the academic community, based on principles of transparency and aiming at their educational effect on the effort of self-regulation and continuous improvement, as well as the promotion of a culture of self-empowerment and greater commitment participation of all towards the achievement of the APA.

In what regards public information about projects and activities, ISCTE-IUL already has a tradition of annual publication of its activity report, which includes the degree of fulfillment of the objectives and goals defined in the plan.

In this sense, ISCTE-IUL has various means of divulgation that provide information of interest for the specific target audience at whom they are aimed.

ISCTE-IUL's Internet portal is aimed at the general public and presents information about the institution and its activity, constituting one of the most important ways to advertise the Institution's training offer (external communication). According to the European standards for quality assurance in education, it is of paramount importance to publish updated, independent and objective information, both quantitative and qualitative, about the programmes and degrees offered by the Institution, namely:

- Applications and ordering criteria;
- Programme Goals;
- Study Plans;
- Faculty;
- Scheduling, timetable system and tuition fees;
- Dissertation/project work; Internships and Theses;
- Career Prospects;
- Programme evaluation and registration.

In conformity with those standards, ISCTE-IUL keeps all this information duly up-to-date in its Internet page.

Regarding internal communication, ISCTE-IUL has its intranet (MyIscte), which, among various other features, disseminates and communicates the decisions taken at the government and management bodies' level. MyISCTE also provides the necessary tools for the functional performance of the various types of employees at ISCTE-IUL: faculty staff, researchers and other staff.

ISCTE-IUL's Institutional Repository enables also the dissemination and access to ISCTE-IUL's intellectual production in digital format, being, accordingly, specifically connected with Ciencia-Iul.

Fénix, further to its academic management role, is also a means of dissemination of all the information of academic nature to the current students.

In what concerns scientific production, ISCTE-IUL also makes available, through Ciência-IUL (with public access) a module of statistics with the results of the various outputs made public by the research units, along with the profile of each faculty member/researcher, automatically updated.

3.4. Continuous monitoring, evaluation and improvement of SIGQ-IUL (SIGQ revision)

SIGQ-IUL has various evaluation and continuous improvement mechanisms based on the systematic analysis made to the various previously referred reports, and on the suggestions from the elements responsible for the programmes, the pedagogic commissions, school directors and other parties and stakeholders.

The analysis of the fulfillment of the procedures regarding teaching has enabled a substantial improvement of the registration time and the thoroughness of information on class activity (summaries, planning, classifications, reports). The implemented mechanism has also enabled the systematic revision and the improvement of the various regulations focused on teaching and research, as well as financial management and general functioning.

The fact that all ISCTE-IUL programmes have been subject to processes of accreditation by A3ES, which demanded mobilization from almost all faculty members, students and staff, also enabled to identify various aspects that required improvement measures, that, in the meanwhile, have been implemented, beyond having contributed for a greater internalization by the ISCTE-IUL community of the importance and practical value of quality assurance in higher education.

ISCTE-IUL applied SIGQ-IUL for certification with A3ES. The obtainment of this certification provides a higher degree of autonomy to the IES in the processes of evaluation/accreditation of the various study cycles. A3ES accepted the application and the process took place throughout 2014.

In February 2015, A3ES Board of Directors communicated to ISCTE-IUL their decision to accredit SIGQ-IUL over the maximum period allowed – six years –, without any restrictions. This has increased the effort of systematic revision and improvement of procedures, including the first revision of the QM carried out in 2013, and the ongoing revision of various regulations.

Furthermore, as quality assurance is assumed as a strategic aspect in its own statutes, ISCTE-IUL has promoted, on its own initiative, external institutional evaluation by the European University Association (EUA), in 2012/2013, which demanded a reflection, wide-ranging and extended to the whole ISCTE-IUL community, on the various areas covered by the Institutional Evaluation Programme, including the identification of improvement measures to implement, some of which were already implemented, and others have been incorporated in the Strategic Plan 2014-2017. The EUA report is available at ISCTE-IUL's website. In 2016 the follow up evaluation will be carried out by EUA.

Still in the scope of this strategy, ISCTE-IUL has been promoting the accreditation of most of its programmes with international agencies, such as AACSB, EQUIS and AMBA for the management programmes, and EUR-ACE for the engineering programmes. The quality standards required by those agencies have been implemented and evidenced by ISCTE-IUL, which has greatly contributed for the development and improvement of SIGQ-IUL. In the case of EUR-ACE, two engineering programmes were certified in 2015, for the maximum period allowed of six years. On their turn, the management programmes have already attained the demanding international standards and will soon be assessed by AACSB's experts. This process is particularly important, among other reasons, for the relevance it ascribes to learning goals and for the institutional learning its implementation provides, which will be extended, even to the programmes that do not require such accreditation. In the field of Public Policy, ISCTE-IUL is already a member of the International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA) which has been implementing a system of international accreditation. In due time, ISCTE-IUL will start application procedures for its Public Policy programmes to that accreditation.

Since 2009, ISCTE-IUL has obtained APCER Certification every year, in the scope of the Standard ISO 9001. In the scope of this process, ISCTE-IUL carries out two audits per year, one internal and the other external. These audits enable the identification of eventual non-conformities and represent opportunities to implement improvements and define new procedures.

In the past 3 years, ISCTE-IUL has had other specialized external audits by official entities, such as the Court of Auditors, the General Inspectorate for Higher Education and the Ministry of Finance, whose reports have generally confirmed the efficiency and compliance with the procedures, and drawn attention to a number of very specific aspects which require improvement, which have systematically been implemented.

In conclusion, the internal process of monitoring, evaluation and improvement of the quality assurance system is dynamised by CGQ. Every year, GEAPQ produces the Report of Revision of SIGQ-IUL, which has the purpose of assessing and reviewing its performance, based on the results of all the audits carried out at ISCTE-IUL and the feedback from the various members of the community. This report also presents the improvement actions considered necessary to ensure the system is maintained adequate and effective. It is the CGQ's duty to analyze and act on the conclusions of this report. The improvement proposals achievable in the short term are submitted to the Rector or to the Management Board. Those improvement measures proposed by the CGQ which are more general in scope, are eventually included in the following year's APA to be submitted to the General Council.

REFERENCES

- Amaral, A., et al. (2011). Survey of Internal Quality Assurance Systems - The Portuguese Case. IBAR Project. Brussels.
- ENQA (2014). The concept of excellence in higher education, European Association for Quality Assurance in Higher Education AISBL 2014.
- ENQA (2015). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Revised ESG approved by the Ministerial Conference in Yerevan, on 14-15 May 2015: European Association for Quality Assurance in Higher Education.
- EQUIS (2015). EFMD Quality Improvement System. Brussels: European Foundation for Management Development.
- EUA (2015). Institutional Evaluation Programme: Follow-up evaluation: Guidelines for institutions and evaluation teams. European University Association.
- EUA (2015). Institutional Evaluation Programme: Guidelines for institutions. European University Association.
- Harvey, L. and Green, D., (1993). 'Defining Quality', *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18, 1, pp. 9–34.
- Santos, Sérgio Machado (2009). *Análise Comparativa dos Processos Europeus para a Avaliação e Certificação de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade (Version 1.0)*. Lisbon: Working Document prepared for A3ES.
- Santos, Sérgio Machado (2011a). *Análise comparativa dos processos europeus para a avaliação e certificação de sistemas internos de garantia da qualidade*. Collection/Series A3ES READINGS No. 1; Lisbon: A3ES.
- Santos, Sérgio Machado (2011b). *Processo de Auditoria Institucional: Projeto de Manual*. Lisbon: A3ES Advisory Board.
- Santos, Sérgio Machado (2011). *Cultura de Qualidade nas Instituições de Ensino Superior: Política de Garantia da Qualidade - Os Primeiros Passos*. Lisbon: Escola de Superior de Educação. Instituto Politécnico de Lisboa.
- Santos, Sérgio Machado (2011d). *Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Agências de Avaliação e Acreditação*. Collection/Series A3ES READINGS No. 2; Lisbon: A3ES.
- Universidade do Minho (2012). *Manual da Qualidade, Versão 1.1/2012*, May 2012, Braga.
- Assessment and Accreditation Agency for Higher Education. A3ES Glossary
Available at [www: http://www.a3es.pt/ptz](http://www.a3es.pt/ptz).