

ASIGQ/20/00015 — Relatório final da CAE

1. Introdução

1. Instituição de ensino superior / Entidade instituidora:

Universidade De Lisboa

1.1.a. Identificação da Instituição de ensino superior / Entidade instituidora (Proposta em associação)

Universidade De Lisboa

1.2. Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.):

Instituto Superior De Economia E Gestão

1.2.a. Identificação da Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.) (Proposta em associação):

Instituto Superior De Economia E Gestão

1.3. Breve descrição da forma como decorreu o processo de auditoria:

A visita ao Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG-UL) decorreu nos dias 2, 3 e 4 de dezembro de 2020, em formato virtual. Devido às características deste tipo de visita, o relatório oral foi apresentado na semana seguinte, no dia 10 de dezembro perante a Presidente do ISEG, representantes da Reitoria da UL e membros do Conselho da Qualidade da Escola. Participaram na visita da CAE os Professores Maria de Lurdes Correia Fernandes (Presidente), Celso Rodríguez Fernández, Graciete Tavares Dias, Ana de Freitas, o estudante Dr. Samuel Vilela e, em representação da A3ES, a Dr^a Paula Fonseca. Esteve também presente nas reuniões a Dr^a Maria de Lourdes Machado, pela A3ES.

O Plano de Reuniões foi previamente definido pela CAE tendo por base, com a adaptação necessária, o Programa-Tipo aprovado pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) que foi enviado previamente ao ISEG-UL.

Realizaram-se, ao longo das manhãs dos três dias, as seguintes reuniões: 1^a - Autoridade académica máxima (Vice-Reitor UL e Presidente do ISEG); 2^a - Equipa responsável pela autoavaliação; 3^a - Estrutura de coordenação estratégica do SIQ; 4^a - Unidade Orgânica sobre a vertente de ensino aprendizagem no SIGQ; 5^a - Unidade Orgânica sobre a vertente de investigação e desenvolvimento; 6^a - Serviços de apoio; 7^a - 3 Estudantes de 1^o ciclo, 3 de 2 ciclo^o, incluindo uma estudantes de intercâmbio; 8^a - Docentes não integrados nas estruturas de acompanhamento e coordenação do SGQ.

Em todas as reuniões a CAE salientou a natureza voluntária do exercício de auditoria e enquadrou o objeto da sua visita, sublinhando o facto de não ser sua função avaliar a qualidade do desempenho da IES, mas sim aferir se o seu Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) está concebido como parte integrante da gestão estratégica da instituição, bem documentado, dotado de estruturas próprias e de instrumentos e procedimentos adequados, a funcionar de forma abrangente e eficaz, capaz de contribuir para o desenvolvimento e a melhoria contínua da instituição.

No conjunto das reuniões realizadas foram ouvidos representantes dos vários corpos e estruturas da instituição. A dificuldade no acesso a alguma informação implicou um pedido adicional de evidências que o ISEG-UL imediatamente disponibilizou. Durante as reuniões virtuais, a CAE procurou construir gradualmente junto dos participantes nas diversas reuniões a perceção do seu papel, a compreensão da finalidade da auditoria e as questões relevantes para a elaboração do presente relatório, cujas linhas principais foram apresentadas no relatório oral, quer aos dirigentes máximos, quer aos membros do Conselho da Qualidade presentes na reunião final a convite da presidência do Instituto.

Verificou-se que os participantes nas reuniões estavam de um modo geral, familiarizados com o sistema interno de garantia da qualidade e tinham conhecimento do contexto da auditoria requerida pelo ISEG e promovida pela A3ES.

2. Apreciação do grau de desenvolvimento do sistema interno de garantia da qualidade

Nota Introdutória

2.1. Definição e documentação da política institucional para a qualidade

2.1.1 Definição e documentação da política institucional para a garantia da qualidade (estratégia institucional para a qualidade e objetivos de qualidade; organização do sistema de garantia da qualidade, respetivos atores e níveis de responsabilidade; documentação do sistema)

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.1.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O ISEG dispõe de um conjunto de instrumentos e documentos em que exprime, direta ou indiretamente, a sua política institucional para a qualidade.

Os Estatutos do ISEG, publicados me DR no ano de 2014, incluem na sua missão e princípios a promoção e difusão de uma “cultura de avaliação, interna e externa, com vista à melhoria organizacional e de desempenho das estruturas e de todos os agentes que nele interagem”.

O Plano Estratégico, relativo ao período 2018-2022, retoma nos seus “Princípios” a avaliação interna e externa e a melhoria contínua, ainda que não concretizando qual o lugar e modo de promoção da melhoria contínua nos vários domínios da missão da Escola.

Em termos operacionais, além da aplicação do QUAR para avaliação de desempenho dos serviços e da elaboração dos Planos de Atividades e Relatórios de Atividades anuais, o ISEG tem implementado um Sistema Integrado da Qualidade (SIQ) baseado nessa altura na norma ISO 9001:2008, com certificação em 2013, atualmente na versão ISO 9011:2015. No âmbito deste SIQ tem definidos diversos processos (para distintas áreas), incluindo um de Estratégia e Planeamento (PR02) e outro de Avaliação e Melhoria PR18) em cujo contexto são realizadas auditorias internas regulares.

O Manual da Qualidade (MQ) disponibilizado à CAE e atualmente em vigor é de abril de 2020, correspondendo à 13ª versão, mais desenvolvida e atualizada que a v.12, datada de 30 de setembro de 2019, que o ISEG também facultou também à CAE. A atual versão do MQ (v. 13) assume a definição estratégica da política da qualidade por parte da Presidência no ISEG com base em três linhas principais: 1 - A integração da garantia da qualidade na gestão estratégica do ISEG; 2- A aprovação e difusão da Política da Qualidade; 3 - A definição da estrutura de governação e sua responsabilidade (na tutela direta do Presidente da Escola e de um Vice-Presidente com a incumbência expressa da área da qualidade).

O Handbook para Ensino e Investigação refere expressamente que a “Política de Qualidade do ISEG assenta na Missão que constitui a fundação de garantia do seu sucesso” e que a “melhoria contínua e a qualidade dos processos fazem parte da responsabilidade do ISEG e de cada um dos seus Colaboradores, garantindo o cumprimento da norma ISO 9001 e dos requisitos da A3ES que regem o SIQ do ISEG”. Apesar disso, e embora os refira, o RAA não deixou muito claro o modo como a Escola assume e aplica o conceito de “garantia da qualidade” e de “política da qualidade” na ótica e pressupostos dos Referenciais das ESG e da A3ES, embora os refira. Contudo, durante a visita virtual, a CAE pôde confirmar a crescente consciencialização da Escola relativamente a estes referenciais e os desenvolvimentos em curso para a sua incorporação na gestão da qualidade e na promoção da melhoria contínua das áreas principais da missão do ISEG. Comprova-o o facto de o Conselho da Qualidade ter passado a incorporar recentemente também representantes dos docentes e dos estudantes e de ter em funcionamento regular um Conselho de Coordenação dos departamentos e um Conselho de Serviços, para além dos órgãos colegiais legalmente exigidos. Embora o RAA e outros documentos do SIQ não evidenciem uma forte participação dos estudantes

fora dos órgãos estatutários (Conselho de Escola e Conselho Pedagógico), durante a visita a CAE foi informada da audição regular de estudantes em alguns processos de qualidade e melhoria contínua, mas de modo informal e, conseqüentemente, não assumidamente integrante da gestão da qualidade. Existem, no SIQ instituído, definições claras de processos e verificação de formalismos aplicáveis, embora nem sempre evidenciando ou identificando em todos eles o modo como se garante efetivamente a melhoria contínua das várias vertentes da missão do ISEG-UL. A título de exemplo, está definido o processo Estratégia e Planeamento no âmbito do SIQ, mas a documentação adicional a que a CAE acedeu não permite concluir que este processo esteja implementado, embora existam modelos de formulários a preencher para a sua concretização. No Relatório de auditoria 2020 aos processos prioritariamente indexados ao SIQ, são incluídas no final algumas atividades e medidas de melhoria com remissão para os referenciais A3ES, de um modo que aponta mais para uma justaposição ou complementaridade do que para uma verdadeira integração no Sistema.

De referir ainda que o ISEG dispõe de uma “Provedoria do Aluno” na dependência direta da Presidência do ISEG, o que poderá limitar a sua independência e equidistância na análise das situações ou problemas que lhe são colocadas pelos estudantes. Não estando em causa a integridade da atual Provedora, como a CAE reconheceu e o declarou o ISEG na sua pronúncia, por motivos de salvaguarda da perceção dos estudantes, a CAE recomenda a revisão desta estrutura, adaptando-a de modo mais claro à exigência legal do artigo 25º do RJIES.

O ISEG possui uma Comissão de Ética, devidamente regulamentada, com um papel relevante na promoção da integridade académica, tanto no plano do ensino-aprendizagem, como da investigação, facto que a CAE apreciou positivamente.

Em síntese, o ISEG tem instituída uma política de qualidade, regula grande parte das atividades da Escola através da definição de procedimentos, de publicação de regulamentos e de despachos que as enquadram de modo transparente, e tem instituídos procedimentos que garantem auditorias regulares ao SIQ. São produzidos relatórios regulares sobre os inquéritos de satisfação, nomeadamente pedagógicos, pese embora a sua relativamente baixa taxa de participação dos interessados. O Manual explicativo para acesso a informação nas múltiplas ações do quotidiano da Escola sistematiza e facilita o conhecimento dos recursos disponíveis e de interesse para toda a comunidade académica (como o evidenciam os dados disponíveis no processo “Revisão e Melhoria”. As auditorias internas regulares dão conta do acompanhamento e monitorização das principais atividades enquadradas pelo SIQ, com definição de check-lists que facilmente as identificam. Não está, contudo, ainda suficientemente clara a plena articulação entre as componentes de alguns processos ISO 9001 e as áreas essenciais da missão do ISEG, à luz dos referenciais de qualidade e melhoria contínua balizados pelas ESG e da A3ES. Por isso, a CAE recomenda uma melhor articulação dos sistemas, para potenciar a solidez da cultura da qualidade e melhoria contínua das várias áreas da Missão do ISEG, com maior ou mais diversificado envolvimento das partes interessadas, incluindo docentes, estudantes, alumni e empregadores.

Por tudo o que se disse, a CAE considera que o desenvolvimento do Sistema é Substancial.

2.2. Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade

2.2.1.1 No ensino e aprendizagem

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.1.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O ISEG oferecia, à data de submissão do RAA, 33 cursos de formação conducentes aos graus de Licenciado, de Mestre e de Doutor) dos quais 7 em cooperação com outras IES e UO da ULisboa. Alguns cursos são lecionados em língua inglesa. A formação não conferente de grau, nas áreas da economia, finanças e gestão, dirigida a executivos, é realizada no âmbito do IDEFE.

A apreciação da CAE incidiu sobre a organização e implementação do SIQ, bem como sobre o seu

funcionamento efetivo, na vertente do ensino e aprendizagem (EA), baseando-se em evidências comprovativas da implementação dos mecanismos, instrumentos e procedimentos de Gestão da Qualidade (GQ), bem como evidências de que o Sistema funciona de forma abrangente e eficaz. Neste âmbito, o RAA disponibiliza informação alargada, que cobre a maioria dos aspetos essenciais dos Referenciais 2 a 5 da A3ES.

Em geral e sem prejuízo de referência a algumas fragilidades, verifica-se que, na vertente EA, o desenvolvimento do SIQ é substancial. O Sistema, concebido em 2011/12, encontra-se alinhado com os requisitos da ISO 9001, tendo em 2015 sido integrada uma articulação com os referenciais ESG/A3ES. Verifica-se que os procedimentos de gestão da atividade EA são enquadrados, predominantemente, pelos processos PR11, PR12 e PR18. Nestes processos estão definidos mecanismos que visam assegurar o planeamento e execução, bem como a monitorização, análise, avaliação e melhoria contínua, com explicitação dos órgãos e partes interessadas envolvidos ou que detêm a responsabilidade de comprovar explicitamente o cumprimento dos requisitos.

Na vertente EA, os mecanismos de GQ estão a ser implementados e estão formalmente documentados. Face ao grau de desenvolvimento atingido e à experiência adquirida, e tendo ainda em conta o volume de documentos produzidos e disponibilizados, a CAE entende estarem reunidas as condições para uma adequada integração e sistematização da documentação de suporte, visando uma melhor e mais fácil apreensão pela comunidade ISEG.

No referente ao funcionamento efetivo do SIQ na vertente EA, verifica-se que, genericamente, o Sistema funciona de forma abrangente e eficaz, constatando-se a existência de algumas situações a exigir reforço ou a merecer análise, reflexão e melhoria. Da apreciação pela CAE de evidências apresentadas no âmbito do RAA e da visita virtual efetuada, ressaltam os seguintes aspetos:

- No referente à conceção e aprovação da oferta formativa, os processos de criação, reestruturação, suspensão ou extinção de cursos estão regulamentados, existindo definição dos critérios e requisitos a serem observados, bem como da tramitação dos processos e níveis de responsabilidade desde a fase de elaboração da proposta até à aprovação final e decisão de submissão à A3ES.
- No portal da Instituição e na plataforma AQUILA, é disponibilizada informação aos estudantes, a nível pedagógico geral, do curso e de cada UC, com dispositivos regulamentares e de informação referentes, designadamente, ao acesso e admissão, planeamento do ano letivo, corpo docente, conteúdos programáticos, metodologias de ensino/aprendizagem e avaliação dos estudantes, entre outros. Verifica-se a necessidade de reforço do acompanhamento da informação disponibilizada, atualizando-a e monitorizando informação em falta, designadamente no referente às fichas de UC, para potenciar a reflexão e consequente melhoria de eventuais fragilidades.
- Existem procedimentos para identificar e tratar reclamações e sugestões dos estudantes, bem como procedimentos aplicáveis a situações de conduta ética imprópria, nomeadamente de fraude e plágio, e respetivas sanções.
- Estão definidos mecanismos visando assegurar o acompanhamento da progressão dos estudantes, designadamente através dos Programas Tutoria e Mentorado, do GAE, do Career Office, do Gabinete Internacional de Mobilidade e da Provedoria do Estudante, bem como da oferta de programas de aconselhamento e desenvolvimento pessoal e iniciativas de monitorização e combate ao insucesso escolar.
- O ISEG estabeleceu cinco objetivos de aprendizagem (LGs-Learning Goals) para os seus cursos e desenvolveu o Sistema de Garantia de Aprendizagem (AOL-Assurance of Learning), visando assegurar através de processos de monitorização e avaliação que os estudantes atingem os objetivos de aprendizagem definidos. Foi criada uma estrutura de monitorização, regulamentado o seu funcionamento, prevendo-se a elaboração anual de Relatório de Progresso AOL. No RAA são identificados para melhoria os seguintes aspetos: extensão do processo AOL a todos os cursos oferecidos pelo Instituto e sua introdução no Processo PR12 do SIQ. É entendimento da CAE que a conceção do Sistema AOL é meritória, face à relevância dos contributos exetáveis ao nível da gestão da oferta formativa e respetiva revisão curricular. Recomenda por isso o seu alargamento a todos os ciclos de estudos.

- A CAE reconhece o significativo investimento institucional na recolha de informação relevante e seu tratamento, visando dispor de dados de suporte aos processos de reflexão. Neste âmbito, verifica-se estar em falta a recolha de informação/comentários através de inquéritos pedagógicos dirigidos a estudantes de 3º ciclo, bem como de inquéritos dirigidos a docentes e a investigadores com atividade letiva.
- Dada a relevância, na eficácia do SIQ, dos inquéritos pedagógicos dirigidos aos estudantes e tendo em conta que se trata de critério fundamental na deteção de situações críticas, a CAE sugere que seja ponderado o estabelecimento de um plano de ação formal visando melhorar as taxas de adesão, em particular nos cursos de 1º e 2º ciclos que apresentam taxas abaixo da meta definida para este indicador ($\geq 50\%$).
- Os processos de análise e reflexão envolvendo a elaboração de relatórios de autoavaliação de UC e de Curso estão contemplados no SIQ-ISEG (Relatório de Docência-RD e Relatório de Curso-RC) e estão definidos procedimentos para a sua preparação. É desejável uma meta de 100% nas taxas de adesão ao preenchimento de RD e RC. De acordo com informação disponibilizada, esta meta foi atingida para RC nos anos letivos de 2018/19 e 2019/20. Relativamente a RD verifica-se que nos três últimos anos letivos a taxa de adesão global variou entre 74% e 81%, pelo que se sugere uma análise e reflexão em torno deste indicador.
- Face à relevância de RD e RC nos processos de GQ, é entendimento da CAE ser necessário proceder a uma revisão destes instrumentos, a exigir aprofundamento e consolidação ao nível da sua conceção e aplicação. A disponibilização automática de informação de base, incluindo informação agregada se aplicável, como suporte à reflexão ainda apresenta sérias limitações, dificultando a análise por parte dos docentes responsáveis de UC e dos coordenadores de curso e podendo ser indutora de dificuldades na adesão. Assim, é urgente a consolidação do SI que suporta o SIQ, aspeto que constitui preocupação institucional, expressa no RAA e no decurso da visita virtual. Deverá ainda ser ponderada a implementação nos RD e RC de mecanismos de sinalização automática com base em critérios estabelecidos para deteção de instâncias de qualidade deficiente, com consequente análise e proposta de recomendações para melhoria no âmbito destes relatórios. Poderá ainda ser considerada a sinalização de resultados exemplares e consequente identificação de práticas de mérito a requerer divulgação, o que constitui um reconhecimento e estímulo ao desempenho docente. É de referir que RD e RC devem ser relatórios essencialmente analíticos, abrangendo reflexão sobre os indicadores, apreciação sobre a organização e funcionamento, análise de pontos fortes e fracos, concluindo com propostas de melhoria, sem deixar de incluir o follow-up das respostas dadas a recomendações e planos de melhoria do(s) ano(s) anterior(es). É de referir que este último aspeto não está incluído no RD.
- Ao nível da coordenação de UC e de Curso, constata-se existir reflexão e explicitação de recomendações de melhoria. No entanto, verifica-se não estarem formalizados Planos de Melhoria de Curso. Estes planos estruturados de ação devem ser aprovados e incluir, nomeadamente: descritivo de cada ação, meios necessários à sua implementação, responsáveis pela execução e pelo acompanhamento, cronograma de execução e de monitorização, entre outros. Deverá ainda estar prevista avaliação do impacto das medidas.
- A CAE não encontrou referência clara a procedimentos para o retorno da informação referente à autoavaliação e melhorias, de modo a que os intervenientes num determinado nível de análise, designadamente responsáveis e coordenadores, docentes e estudantes, possam conhecer a forma como os seus contributos foram considerados nas decisões tomadas nos níveis seguintes. Durante a visita virtual efetuada, a CAE constatou que particularmente os estudantes não conhecem e não identificam o impacto do seu feedback ao nível da melhoria do curso.

2.2.2.1 Na investigação e desenvolvimento / Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.2.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O Plano Estratégico do ISEG 2018-2022 (PE) tem como objetivo estratégico ser “A School of Excellence in Research”. Os Planos de Atividades (PA) estão alinhados com o PE, mas apenas utilizam 2 indicadores, apresentando somente as suas metas. Os Relatórios de Atividades (RA) integram uma síntese dos objetivos do PE e das ações do PA, com a mesma informação sobre os 2 indicadores. Nos anexos ao RA 2019 há informação mais detalhada sobre as UIPs, designadamente: RH, número de teses de doutoramento, publicações, eventos, patentes, financiamento, entre outros. Recomenda-se uma maior integração e sistematização desta informação e do seu histórico para facilitar a análise do desempenho do ISEG nestra vertente da sua missão e a identificação de ações de melhoria contínua da qualidade.

A “Estratégia de Investigação 2020” pretendeu instituir o ISEG RESEARCH como referência de investigação de qualidade e aumentar e diversificar o financiamento. É objetivo definido para esta estrutura o apoio às UIPs na organização de candidaturas e gestão de projetos e a produção anual do RA de Investigação e o Estudo de Bibliometria quinquenal, apoiando a atualização da lista FIISEG. Durante a visita foi possível constatar que o ISEG RESEARCH é muito recente e não se encontra ainda formalmente constituído, sendo esta considerada uma prioridade.

O ISEG dispõe de 6 centros de investigação (UIPs), agrupados em 2 consórcios de investigação: Ciências Sociais e Gestão (CSG), e o Research in Economics and Mathematics (REM). Ambos foram classificados com Muito Bom pela FCT em 2017. As UIPs e os Consórcios realizam RA anuais, as políticas de investigação são revistas regularmente e estão alinhadas com a missão, visão e plano estratégico do ISEG para investigação. Apesar da atividade das UIPs, não foi possível constatar a existência de mecanismos claros para promoção do contacto dos estudantes com a investigação logo desde os primeiros anos da licenciatura, embora existam algumas atividades pontuais. Conforme o RAA, o ISEG dispõe de 2 unidades de Prestação de Serviços. O MQ não as inclui e durante a visita a CAE constatou que não estão integradas no SIQ.

Os RA das UIPs, apresentam uma síntese das atividades e possuem alguns dados do ano em apreciação, mas não têm metas e histórico dos resultados, não permitindo a observação da sua evolução. A CAE não encontrou evidências da realização de análises críticas nem de apresentação de medidas de melhoria. Os RA dos consórcios apresentam também informação descritiva sobre a sua atividade, mas não foi possível comprovar uma análise dos pontos fortes, fracos e desvios, que potenciem a melhoria da sua qualidade.

A Comissão de Ética atua no âmbito do ensino, investigação científica, prestação de serviços à comunidade e funcionamento em geral da Escola, facto que a CAE avaliou positivamente.

O MQ integra o processo PR12 para o SIQ no âmbito da investigação. Este processo descreve essencialmente, os procedimentos no âmbito do ensino e dispõe de um único quadro (atividade 8) para a Investigação, onde se descrevem sumariamente os responsáveis, as responsabilidades e formas de recolha de informação sobre a atividade e seus resultados. Não estão identificados, talvez por falta de alguma formalização, os processos de planeamento, articulação interna, monitorização e melhoria contínua da investigação.

A produção científica dos docentes é registada no ACADEM (Processo PR.12). Durante as reuniões foi referido que a plataforma obriga à repetição de trabalho já realizado, nomeadamente no ORCID e Ciência Vitae, motivo pelo qual muitos docentes não procedem à sua atualização. Sugere-se a análise da possibilidade de implementar mecanismos de alimentação automática do ACADEM a partir das plataformas mais utilizadas, neste âmbito, pelos docentes.

O Handbook Ensino e Investigação integra os procedimentos operacionais de investigação para o pessoal docente. A avaliação de desempenho dos Docentes pondera os resultados da atividade e produção científica, coordenação e participação em projetos, liderança e dinamização da atividade científica e reconhecimento pela comunidade científica, de acordo com os regulamentos do ISEG e da ULisboa.

Em síntese, não obstante ser necessária uma maior integração, no que diz respeito à I&D, dos procedimentos existentes no SIQ e consolidar a estratégia em curso, existem procedimentos de

garantia da qualidade e a maioria da informação recolhida é utilizada para a gestão e melhoria da qualidade.

2.2.3.1 Na colaboração interinstitucional e com a comunidade

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A apreciação da CAE incidiu sobre os mecanismos de promoção, avaliação e melhoria da colaboração interinstitucional e com a comunidade, designadamente quanto ao seu contributo para o desenvolvimento regional e nacional.

O Plano Estratégico 2018-2022 do ISEG, contempla como objetivo estratégico “cumprir sua terceira missão perante a sociedade, na formação de líderes responsáveis, economistas, gestores e empresários, mantendo contacto com as necessidades de empresas e outras organizações e apoiando o desenvolvimento sustentável regional, do país e do mundo global no qual o ISEG está inserido e cria ligações”.

No RAA é apresentada uma síntese das atividades de interface e ação externa desenvolvidas pelo ISEG e de mecanismos que visam a sua promoção, nomeadamente no referente a: colaboração interinstitucional; colaboração com empresas e outras entidades externas; prestação de serviços ao exterior; ação cultural e artística; atividades de solidariedade social.

Estas atividades são sobretudo desenvolvidas no âmbito de protocolos, acordos de cooperação, redes e parcerias e encontram-se em parte regulamentadas. A monitorização, avaliação e revisão de protocolos e de acordos Erasmus é enquadrada pelos processos PR02 Estratégia e planeamento e PR16 Internacionalização do SIQ-ISEG. Não há evidência de recurso sistemático e consistente a mecanismos de GQ no âmbito da colaboração interinstitucional e com a comunidade. Neste âmbito é, no entanto, de referir o trabalho desenvolvido pelo Gabinete Internacional de Mobilidade no referente a acordos bilaterais internacionais.

No âmbito das políticas de interação com o exterior, é de referir a relevância das competências atribuídas a dois órgãos consultivos do ISEG, o Conselho Consultivo e o Conselho Consultivo Internacional (este recentemente criado), em cuja constituição estão incluídos parceiros, empregadores e alumni. A Comissão Cultural tem a seu cargo a promoção de atividades no âmbito da cultura e da responsabilidade social.

As iniciativas promovidas pelo Instituto na vertente em análise encontram-se detalhadas nos relatórios de atividades do ISEG. O portal do ISEG disponibiliza informação, embora escassa, sobre os protocolos formalizados (acordos bilaterais, protocolos de cooperação, protocolos de estágio, entre outros), listando ainda os parceiros envolvidos no Programa Cultura & Sociedade.

A CAE reconhece o compromisso estratégico e o relevante investimento do ISEG no âmbito da interação com o exterior e manifesta o seu acordo com os aspetos identificados para melhoria no RAA. No âmbito da presente auditoria, a CAE expressa as seguintes recomendações para melhoria: consolidar mecanismos de identificação de oportunidades de parceria; reforçar e atualizar o registo das ações, designadamente do repositório de protocolos de cooperação, tornando-o mais funcional; auscultar formalmente as entidades parceiras e a comunidade ISEG envolvida, com recurso designadamente a inquéritos; aprofundar os mecanismos de acompanhamento sistemático das diversas atividades desenvolvidas, monitorizando e avaliando; averiguar o respetivo impacto.

2.2.4.1 Nas políticas de gestão do pessoal

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:

No âmbito do SIQ, o ISEG expressa o compromisso institucional de adoção do referencial 9 da A3ES. Os procedimentos de GQ na gestão dos recursos humanos são enquadrados pelos processos PR05 e PR06 inspirados na Norma ISO 9001. Estão definidos mecanismos que visam assegurar o planeamento e execução, bem como o acompanhamento e avaliação do percurso dos trabalhadores docentes e não docentes, no referente ao recrutamento e promoção, à gestão e formação, bem como

à avaliação do desempenho.

No âmbito do apoio à integração dos seus membros e visando contribuir para um desempenho de qualidade, o ISEG disponibiliza 2 documentos operacionais: ISEG Handbook (manual de acolhimento para o pessoal docente e não docente) e Handbook Ensino e Investigação (pessoal docente). Estes documentos contêm informação relevante, mas a exigir atualização permanente e adequada divulgação. A versão disponível para consulta necessita de atualização, tendo a CAE constatado durante a visita que estes manuais não são do conhecimento alargado dos destinatários.

Existe algum investimento institucional na promoção da qualificação dos trabalhadores através da disponibilização de algumas ações de formação e da possibilidade de mobilidade de docentes e não docentes no âmbito do programa ERASMUS, verificando-se haver registo das ações realizadas. No entanto, não há evidência do estabelecimento de planos formais e regulares de formação. É entendimento da CAE que, para o efeito, se deveria proceder à recolha de informação relevante a partir dos resultados da avaliação do desempenho e que deveriam ser desenvolvidos mecanismos formais de auscultação do pessoal no referente às necessidades de formação. A CAE não encontrou evidências de avaliação da eficácia da formação frequentada.

No referente, em particular, à capacitação pedagógica dos docentes, regista-se a necessidade de desenvolvimento de planos de formação regulares e consistentes com os resultados de variados instrumentos (inquéritos, autoavaliação de UC e de cursos, processo de avaliação do desempenho, Relatórios de Ação elaborados anualmente pelos docentes, entre outros), aspeto também identificado para melhoria no RAA. A CAE entende que a aposta na colaboração e partilha de recursos entre IES, com vista à formação pedagógica dos seus docentes, constitui uma mais valia pelo contributo para uma maior diversidade de áreas formativas e pela troca de experiências entre docentes de diferentes instituições.

A avaliação do desempenho dos docentes do ISEG encontra-se regulamentada (RADD) e à avaliação do desempenho dos trabalhadores não docentes aplica-se a regulamentação legalmente estabelecida no âmbito do SIADAP 2 e 3. No RAA é referido que os resultados dos processos de avaliação são analisados e implementadas melhorias, não tendo sido apresentadas evidências. São, contudo, listados aspetos identificados para melhoria, designadamente: rever e melhorar o RADD e os procedimentos de avaliação dos trabalhadores não docentes; desenvolvimento de solução informática integrada, de suporte à avaliação do desempenho. A implementação destas ações pode criar condições que potenciem a melhoria das políticas de gestão do pessoal.

No RAA estão expressas variadas iniciativas implementadas pelo Instituto que visam o acréscimo da motivação e a valorização das capacidades e competências dos trabalhadores. Na análise SWOT ao SIQ é, no entanto, referido como ponto fraco “insuficientes mecanismos de reconhecimento e de motivação do mérito do pessoal docente e não docente”, sendo identificados aspetos para melhoria. Neste âmbito e considerando adicionalmente as evidências testemunhais obtidas durante a visita virtual, a CAE considera ser relevante a implementação das seguintes melhorias: reforço de formação adequada ao exercício de funções; implementação de mecanismos de aferição do grau de satisfação profissional dos trabalhadores, através do desenvolvimento e aplicação de Inquéritos de Satisfação dirigidos a docentes e a não docentes; identificação de práticas profissionais de mérito e sua divulgação; reforço de mecanismos de reconhecimento do mérito, através por exemplo do fortalecimento do papel da avaliação do desempenho, bem como da atribuição de distinções e prémios de mérito. Na visita efetuada, foi ainda referida por alguns docentes a necessidade de aprofundamento dos requisitos e critérios de avaliação do mérito no contexto de concursos de recrutamento/promoção no âmbito da carreira docente universitária.

2.2.5.1 Nos Serviços de Apoio

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O RAA demonstra alguma ambiguidade na apresentação dos serviços de apoio do ISEG, incluindo na sua descrição a algumas infraestruturas de apoio tais como salas de Estudo, livreria, reprografia e

serviços de bar e restauração, entre outras, que não se enquadram no que geralmente é designado por serviços de apoio.

Os estatutos do ISEG preveem a existência de serviços, estrutura técnica e administrativa de suporte ao seu funcionamento, missão e atribuições, mas não estabelecem quais, nem as suas funções.

Compete ao Presidente do ISEG dirigir os serviços e aprovar os seus regulamentos.

A CAE constatou que não existe um regulamento dos serviços do ISEG e, embora durante as reuniões tenha sido referido o Manual de Funções, onde são descritas as funções dos cargos de gestão e das estruturas, bem como o perfil e os requisitos para os seus dirigentes. A CAE considera que este manual não substitui a necessidade de um regulamento dos serviços, que sistematize e especifique de modo claro a estrutura orgânica, as suas competências e atribuições. Conforme organograma, o ISEG dispõe de 5 Direções de Serviços (Académicos, Documentação e Informação, Sistemas de Informação, Financeiros e Administrativos, Marketing e Comunicação). A Assessoria Técnica depende diretamente do Presidente, integra as áreas de Marketing e Comunicação, Tecnologias de Informação e Comunicação, Gestão da Qualidade, Relações Públicas, Estudos e Projetos, Career Office, Apoio ao Aluno e ISEG Research. Os Serviços Académicos articulam com o Gabinete de apoio ao aluno o acompanhamento dos estudantes com necessidades educativas especiais.

Ao nível dos serviços a implementação da estratégia do ISEG é desenvolvida com base no Quadro de Avaliação e Responsabilização ou quadro referencial da avaliação de desempenho dos serviços, dos seus propósitos de ação, das metas a alcançar, dos indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação, dos meios disponíveis e da aferição da sua concretização e da identificação dos desvios e respetivas causas, a cada ciclo de gestão. No entanto o MQ é omissivo quanto à forma como os serviços se articulam com SIQ nos processos de planeamento, monitorização e melhoria contínua. O foco do SIQ ao nível dos serviços de apoio tem sido o desempenho nos processos e a conformidade dos serviços face aos objetivos estabelecidos. Esta situação decorre, certamente, do SIQ ter sido desenvolvido de acordo com a norma ISO 9001, sendo recente a integração dos referenciais da A3ES. Embora exista evolução na adoção destes referenciais, ainda não está consolidada a necessidade de disseminação de uma cultura de qualidade ao nível de todos os stakeholders, que se torna particularmente importante ao nível da inovação e da melhoria contínua dos serviços de apoio. O ISEG, consciente desta realidade, tomou diversas medidas, tais como a criação recente do Conselho de Serviços da Escola, com reunião mensal com a Presidência, sendo um importante momento de partilha de informação e tomada de decisões. A CAE tomou conhecimento da existência deste Conselho durante a visita.

O ISEG recolhe e analisa a informação relativa à manutenção, gestão e adequação dos recursos materiais e serviços de apoio através de inquéritos de satisfação anuais aplicados aos seus estudantes. Os Serviços Académicos produzem, em articulação com o Gabinete de Apoio ao Aluno, o Relatório “Estudantes com Necessidades Educativas Especiais”. Os relatórios apresentam a evolução dos resultados obtidos nestes questionários, sendo sobretudo descritivos e pouco analíticos, identificando apenas algumas situações que necessitam de acompanhamento. Os resultados dos inquéritos de satisfação são enviados aos serviços para análise e integração da informação nos seus processos de melhoria. Contudo, nas evidências apresentadas e nas reuniões com a CAE não ficou claro que esta informação seja utilizada de forma sistemática para a melhoria contínua da qualidade dos serviços. Os serviços elaboram, anualmente, planos e relatórios de atividade. Estes documentos são enviados à Presidência, integrados nos PA e RA do ISEG, e analisados no Conselho de Escola. Não obstante ser necessária uma maior sistematização e integração dos processos de garantia da qualidade dos serviços no SIQ, bem como consolidação dos desenvolvimentos em curso para uma melhor adequação aos referenciais da A3ES, a maioria dos procedimentos existe e visa a melhoria contínua da qualidade.

2.2.6.1 Na internacionalização

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A internacionalização é um dos aspetos destacados na Visão do ISEG: “O ISEG afirma-se como uma das melhores escolas de economia e gestão em Portugal, com elevada reputação internacional, reconhecido pela qualidade dos seus graduados, pela investigação realizada e pelo impacto das suas atividades na comunidade envolvente”. É também o primeiro dos seus seis eixos estratégicos e está presente nos objetivos estratégicos 3 e 6. São de realçar os propósitos de aumento da oferta de programas em inglês e de estabelecimento de alianças internacionais de prestígio, por exemplo com duplas titulações, assim como a valorização dos alumni internacionais.

Esta valorização da internacionalização também se reflete na definição inicial dos indicadores do Plano Estratégico.

Um dos focos do ISEG neste domínio tem sido o das acreditações internacionais na área da Gestão, de que são exemplo a acreditação AACSB e a preparação para candidatura à acreditação internacional EQUIS;

Em simultâneo, o ISEG tem diversificado a oferta de ciclos de estudos em inglês, nomeadamente a Licenciatura em Finanças e 4 novos programas de mestrado.

Foi também estabelecido protocolo para dupla titulação com a universidade de Kozminski, na Polónia, e está em preparação uma dupla titulação em Gestão com a Universidade de S. Paulo e com INSPER, no Brasil.

Em 2017, o ISEG aprovou um Plano Estratégico Internacional e criou uma Comissão de Orientação Internacional para supervisionar o desenvolvimento de planos de ação, estabelecer objetivos e monitorizar a sua evolução. Contudo, com o novo Plano estratégico 2018-2022, estes aspetos estão em processo de revisão e não há evidências de constituição do Conselho Consultivo Internacional. Para apoio e gestão da mobilidade internacional, o ISEG dispõe de um setor específico na Divisão de Serviços Académicos, que definiu no Plano de atividades 2018/2019 6 objetivos, neles incluindo o aumento de estudantes de mobilidade outgoing, de estudantes internacionais de 2º ciclo, de acordos bilaterais e melhoria dos processos administrativos dos serviços académicos e da sua qualidade. Para cada objetivo foram estabelecidas ações a executar, um indicador quantitativo com metas claras para medir o nível de execução. Os “Relatórios de Atividades” recolhem o resultado do grau de cumprimento dos objetivos anuais. Contudo, os indicadores de internacionalização não são estáveis, porque não se mantêm os mesmos ao longo dos anos e, consequentemente, não permitem a comparabilidade e medição das tendências evolutivas.

Além disso, verifica-se que os dados não oferecem a necessária consistência para se aferirem claramente as tendências. Por exemplo, o número de estudantes estrangeiros em 2018/2019 é de 771 num relatório e de 796 em outro. O número de estudantes em mobilidade IN em 2015/2016 é de 306 num e 309 em outro e os de mobilidade OUT 147 ou 149. A CAE recomenda a instituição de mecanismos que permitam indicar os números corretos nos vários relatórios.

O SIQ inclui o processo PR16_V18_Internacionalização, centrado essencialmente no processo de intercâmbio de estudantes e na medição da satisfação através dos resultados de inquéritos (exigidos pelo próprio Programa Erasmus+).

Concluindo, pode afirmar-se que o ISEG tem levado a cabo ações interessantes no âmbito da Internacionalização, nomeadamente selos de qualidade internacionais, aumento de licenciaturas e mestrados em inglês, ou um gabinete de mobilidade internacional orientado não só para a gestão da mobilidade, mas também para captação de estudantes internacionais. No entanto, estas ações não estão enquadradas num SIGQ que estabeleça com clareza os planos de atuação, indicadores estáveis, ações e modo de execução, medição de resultados e planos de melhoria com objetivos e prazos de execução.

E ainda que se constate que a Internacionalização faz parte das preocupações e objetivos principais do ISEG, não há evidência de que já exista uma integração de todas as atividades num sistema coordenado, embora se perceba que se caminha nessa direção.

A CAE recomenda que se estabeleçam indicadores estáveis que permitam ver as tendências ao longo de vários anos e se adote uma perspetiva de integração de todas as componentes para que se possa

analisar a coerência e eficácia de cada ação em função dos resultados de todos os indicadores. Os inquéritos são um dos elementos essenciais para a análise da satisfação, mas não pode ser o único instrumento de medição.

2.3. Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição

2.3.1 Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.3.2 Fundamentação da apreciação expressa:

A articulação do SIQ com os órgãos de governação e gestão do ISEG é supervisionado diretamente pela própria Presidente da Escola, apoiada por um Conselho da Qualidade (CQ). Este é um órgão consultivo, não executivo, a que o Manual da Qualidade e o RAA atribuem a competência de planear e controlar a execução da política e objetivos da qualidade. Sendo um órgão consultivo, é necessariamente limitado o seu grau de autonomia e de capacidade de execução ou exercício de competências. A Presidência do ISEG integra vários vice-presidentes, um dos quais tem atualmente o “pelouro dos assuntos de acreditações, certificações nacionais e processos qualidade, logística e apoio técnico”.

O sistema dispõe também de um Gestor de Processos e da Qualidade (GPQ), funcionário não docente que é o responsável operacional pela gestão do SIQ em articulação com os estudantes, docentes e não docentes e cujas competências estão claramente descritas no MQ. Durante a visita a CAE foi informada que este cargo é atualmente desempenhado por um dos elementos do integrado no Gabinete de Estudos e Projetos, em estreita articulação e dependência do Vice-Presidente acima referido. Pelas informações constantes do RAA e de outros documentos, este GPQ atua essencialmente ao nível da “elaboração, atualização e publicação de documentos”, da avaliação da satisfação das partes interessadas, do processo de auditorias internas e da formação de colaboradores no “âmbito da utilização e manutenção do SIQ”. O RAA refere ser ainda ser atribuição do GPQ garantir “o cumprimento da Norma ISO 9001 e requisitos da A3ES”. Durante a visita a CAE confirmou o trabalho realizado no âmbito da aplicação desta Norma, estando ainda em desenvolvimento a plena integração dos referenciais da A3ES no sistema integrado da qualidade. O Gabinete de Estudos e Projetos elabora a compilação de informação relevante para apresentação ao Conselho da Qualidade, ao Presidente do ISEG e à comunidade académica e elabora o relatório de balanço anual da qualidade (Revisão SIQ).

Na “Gestão da melhoria” refere-se a promoção de reuniões com os responsáveis e diferentes serviços, mas na análise SWOT reconhece-se que são reduzidas essas reuniões.

Como se disse atrás, o Conselho da Qualidade foi recentemente reorganizado, passando a integrar, além de funcionários não docentes, também docentes, estudantes e alumni. A CAE considera que esta nova constituição permite alargar a representatividade das partes interessadas neste Conselho e potenciar os possíveis efeitos da sua atividade, sobretudo se tiver uma atividade e interação regular.

Em termos de atores e estruturas de gestão da Escola, além dos órgãos estatutários (Conselho Escola (CE), Presidência do ISEG, Conselho Científico, Conselho Pedagógico e do já referido CQ, têm atividade regular as Comissões Coordenadoras dos Departamentos e dos Serviços. Os ciclos de estudos dispõem de Coordenadores de Programas e alguns têm também Grupos de Dinamização da AOL. Existe ainda uma Comissão de Ética, devidamente regulamentada, e uma Provedoria do Aluno, esta ligada diretamente à presidência do Instituto.

Na consulta ao SI do ISEG, foi possível consultar documentos com resultados de Auditorias (com destaque para o doc. Gestão de Melhoria 2020), que a CAE considera serem importantes para a monitorização das atividades e medidas para a melhoria contínua.

No que diz respeito à melhoria do SIQ aplicado às áreas constantes de missão do ISEG, na ótica da aplicação dos referenciais da A3ES, a CAE considera que o ISEG poderá definir procedimentos e medidas de melhoria que garantam uma aplicação transversal e com impacto em todos os setores da sua atividade, nomeadamente no plano do ensino-aprendizagem, da investigação, da internacionalização e do sistema de informação.

2.4 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade

2.4.1 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Parcial

2.4.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O Conselho da Escola, enquanto órgão estatutário, inclui a participação de estudantes, docentes e não docentes, eleitos pelos respetivos corpos, e de três personalidades externas cooptadas pelos restantes membros. O Conselho Científico, também estatutário, é constituído por 18 membros, também eleitos, e o Conselho Pedagógico, sendo por lei um órgão paritário, inclui representantes dos docentes e dos estudantes (Licenciatura, Mestrado e Doutoramento).

Os membros da comunidade académica participam nos processos de Qualidade integrando o Conselho da Qualidade (que na sua constituição atual inclui docentes, funcionários não docentes, estudantes, alumni e representantes de entidades externas) e o Conselho de Coordenação dos Departamentos. O RAA refere também o Conselho Consultivo e um Conselho Consultivo Internacional (com entidades externas), mas não foram encontradas evidências do seu funcionamento efetivo.

Durante a visita, a CAE observou que não há uma verdadeira integração das análises e propostas dos distintos órgãos. Em geral, estes órgãos têm um elevado grau de autonomia e, consequentemente, os seus relatórios limitam-se à sua área de atuação, que não se repercute ou não é relacionada de modo claro com as outras atividades do ISEG.

A CAE pôde constatar que vários destes órgãos tiveram alterações recentes ou estão em processo de modificação da sua estrutura para incorporar ou melhorar a participação de todas as partes interessadas. A CAE considera que estas mudanças vão no sentido adequado.

No momento atual, não há evidências claras que permitam confirmar a existência de uma participação significativa de todas as partes interessadas nos processos de garantia da qualidade. A alteração da composição do Conselho da Qualidade é muito recente e ainda não produziu resultados. Em situação similar está o Conselho Consultivo Internacional.

Há ainda alguns elementos de recente instituição que não estão consolidados. Por exemplo, as reuniões de Diagnóstico dos Cursos oficializaram-se através do Despacho nº 75/P/2017, de 26 de junho, que estabelece a obrigatoriedade de haver uma primeira reunião até ao ano de 2019/2020 para os 2ºs ciclos e duas reuniões para os cursos de 1º ciclo. A CAE recomenda a efetivação e manutenção deste tipo de medidas, a monitorização dos seus resultados e a sua integração no SIQ como uma atividade regular do processo de melhoria contínua.

Apesar das lacunas detetadas, a realização de inquéritos e sua análise, assim como a receção e gestão de reclamações e a participação de estudantes, docentes, empregadores e outras entidades nos processos de garantia de qualidade realiza-se essencialmente de modo indireto, através da realização de inquéritos e sua análise, assim como da receção e gestão de reclamações e queixas da comunidade académica.

2.5 Sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação

interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada)

2.5.1 Sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada)

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.5.2 Fundamentação da apreciação expressa:

Conforme explicado no RAA, o ISEG dispõe de vários sistemas de informação (SI) que servem de apoio à monitorização da atividade da instituição e às tomadas de decisão e planeamento. De acordo com o MQ, a gestão da maioria destes sistemas é assegurada pela Direção de Sistemas de Informação e, também, pela Direção de Marketing e Relações Externas.

O website institucional do ISEG é alimentado com a informação disponibilizada a partir do SI, sobretudo através do AQUILA e do ACADEM, o que garante a qualidade e atualidade da informação. A gestão da informação relacionada com o processo de ensino e aprendizagem é assegurada pelo AQUILA, que conforme explicado durante a visita corresponde a uma versão anterior do FÉNIX, encontrando-se atualmente em fase de atualização. Para a recolha e tratamento da informação relativa à produção científica, habilitações e percurso académico e atividades de extensão é utilizado o ACADEM. No que respeita a este SI, a CAE tomou conhecimento que existem dificuldades de interoperabilidade entre o ACADEM e outros SI em utilização, designadamente o AQUILA. Esta circunstância resulta em constrangimentos para os docentes que, segundo foi explicado durante a visita, têm de introduzir a mesma informação, manualmente, em duas plataformas diferentes. Não obstante, foi dado a conhecer à CAE que o ACADEM também se encontra em atualização e que a interoperabilidade deste SI com o FÉNIX será assegurada.

A contabilização do serviço docente, para o qual existe um regulamento aprovado, é feita no ServDoc. Para a gestão de recursos humanos e a informação contabilística, financeira e operacional é utilizado o SAP. A gestão documental da Biblioteca é feita através do KOHA. A gestão de protocolos e acordos de cooperação é operada no CRM e as questões relacionadas com a empregabilidade no @ISEG Career Platform.

O desenvolvimento de um SI adequado e eficaz é essencial à tomada de decisão e sustentação de um processo de melhoria contínua, bem como à responsabilização dos diversos interlocutores e transparência institucional.

Sob esta perspetiva, o ISEG dispõe de diversas plataformas, por si consideradas sistemas de informação, com perfis diferenciados de utilização. Porém, ainda que na maioria dos casos não existam sobreposições, dado que cada um se encontra especificamente vocacionado para diferentes componentes da atividade da instituição, o ISEG identifica entre os aspetos a melhorar a necessidade de promover uma “maior integração das diversas plataformas e ferramentas IT de suporte à decisão dos órgãos de gestão, com produção automática de relatórios e indicadores de estratégia e qualidade”.

Segundo foi explicado durante a visita à instituição, existe alguma complexidade no tratamento de informação, quer pela falta de interoperabilidade entre sistemas, quer pela falta de mecanismos de automatização. No que respeita ao processo de ensino e aprendizagem, o AQUILA, não dispõe de mecanismos de alerta automático para notificação dos docentes sobre aspetos relevantes como por ex. a introdução de sumários, o preenchimento das FUC ou dos RUC. Relativamente ao suporte aos processos de tomada de decisão e, também, para avaliação da qualidade de uma forma global, cabe ao Gabinete de Estudos e Projetos assegurar o tratamento dos diversos tipos de informação extraída do SI. Porém, a CAE não recolheu evidência em como as ações de melhoria fiquem registadas no SI, algo que pode contribuir para uma maior dificuldade na monitorização da implementação das medidas conexas a cada ação.

A CAE enaltece a participação do ISEG na preparação de um sistema de Business Intelligence ao nível da UL e considera que essa ferramenta poderá representar uma mais-valia para a monitorização de vários indicadores através de técnicas de Balanced Scorecard e KeyPerformance

Indicator (KPI).

Em suma, o ISEG monitoriza os resultados das atividades de ensino e aprendizagem, investigação e da extensão à comunidade. São aplicados inquéritos, recolhidos indicadores quantitativos, disponibilizada a informação para todos os processos de autoavaliação e divulgados os relatórios produzidos, ainda que apenas às partes interessadas internas. A informação produzida, depois de analisada, é disponibilizada para os órgãos de gestão e de governo da instituição, contribuindo para os processos de autoavaliação e definição de medidas de melhoria.

2.6 Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas

2.6.1 Publicação de informação relevante para as partes interessadas externas

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Substancial

2.6.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O ISEG disponibiliza a informação às partes interessadas através do seu website institucional e de diferentes portais alojados na sua intranet, com destaque para o AQUILA, que concentra a maioria dos conteúdos e, especialmente, a informação no âmbito do processo de ensino e aprendizagem. De acordo com o MQ, a responsabilidade pela atualização e supervisão da informação pública recai sobre a Divisão de Marketing e Relações Externas (DMRE). A CAE confirmou que a maioria da informação disponibilizada se encontra atualizada.

No website institucional do ISEG encontra-se acessível a informação relativa à oferta formativa, à atividade e projetos de investigação, à colaboração interinstitucional e com a comunidade e aos serviços e mecanismos de apoio à disposição dos estudantes e demais comunidade académica. Também se encontra disponível a informação de caráter institucional, designadamente a composição dos órgãos de governo e de gestão, os estatutos e regulamentos da ISEG e os planos de atividades. Os relatórios apenas se encontram disponíveis para as partes interessadas internas, em acesso restrito através do portal AQUILA.

Relativamente à documentação relacionada com o SIQ, a informação encontra-se agregada numa subpágina dedicada à Qualidade. Estão disponíveis o Manual da Qualidade, o plano de atividades em vigor e planos de auditorias. No entanto, os relatórios apenas estão acessíveis em acesso restrito. O mesmo acontece com os relatórios de autoavaliação dos ciclos de estudos, os respetivos resultados de cada processo, a data de registo dos ciclos de estudos em funcionamento e as datas de acreditação e o prazo das mesmas, o que contraria o disposto no n.º 2 do Artigo 16º do do RJIES. No que respeita ao ensino-aprendizagem, a CAE verificou que é possível consultar a informação sobre as UC que cada docente leciona, mas o seu regime de vínculo à instituição e a sua produção científica apenas se encontram disponibilizados através de ligações para “páginas alternativas”. As falhas na informação divulgada sobre o corpo docente e, no que concerne às saídas profissionais, a ausência de publicitação das estatísticas relativas à empregabilidade dos ciclos de estudos, contrariam as práticas recomendadas pelo standard 1.8 dos ESG, bem como o artigo 162º, nº2 do RJIES.

A restante informação relacionada com as UC, designadamente a divulgação dos objetivos de aprendizagem, a bibliografia fundamental e as metodologias de ensino, aprendizagem e avaliação dos estudantes, encontra-se disponível conforme indicado nos referenciais 1.8 dos ESG e 12 da A3ES. Sobre os serviços e mecanismos de apoio à disposição dos estudantes, a informação relativa às bolsas de estudo está acessível no website dos Serviços de Ação Social da Universidade de Lisboa, unidade administrativa que é comum a toda a instituição.

Relativamente à investigação, para além dos projetos e redes em que o ISEG se encontra inserido, a instituição dispõe de um repositório científico onde se encontra devidamente agregada, de forma atualizada, toda a produção científica desenvolvida na instituição.

Em suma, com exceção para as falhas detetadas, que se encontram relacionadas, sobretudo, com conteúdos acessíveis apenas para as partes interessadas internas que, de acordo com os referenciais

da A3ES e nos termos da lei, deveriam encontrar-se disponíveis também para as partes interessadas externas, em acesso aberto, a CAE confirmou que a instituição dispõe da maioria da informação relevante e que a disponibiliza de forma atualizada.

2.7 Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade

2.7.1 Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade

Apreciação do grau de desenvolvimento do SIGQ em relação a este item:

Parcial

2.7.2 Fundamentação da apreciação expressa:

O acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do SIQ assenta essencialmente nos Processos PR02 Estratégia e Planeamento e PR18 Avaliação e Melhoria do SIQ do ISEG. Nos termos do RAA, as ações a implementar são registadas e acompanhadas pelo GPQ, atualmente integrado no Gabinete de Estudos e Projetos (como o evidencia o ficheiro Gestão da Melhoria - Ações).

Relativamente ao sistema mais amplo, que integre todos os referenciais da A3ES, a CAE recomenda uma maior clarificação e consequente integração de todos os processos e procedimentos no SIQ, para que este se torne mais articulado, substantivo e robusto, para potenciar a melhoria contínua global das áreas de missão da Escola.

De facto, além do investimento na certificação ISO, o ISEG tem-se submetido a diversos tipos de avaliação externa (nomeadamente, no plano nacional, a dos CE pela A3ES) e acreditações institucionais e internacionais dos cursos na área da Economia e Gestão (acreditações AACSB, CFA, AMBA, CEFA, entre outras em áreas específicas). Compreensivelmente, devido a estas legítimas opções, o ISEG tem orientado muitos dos seus processos de autoavaliação com estas finalidades, procurando responder aos requisitos específicos de cada uma delas. Consequentemente, a incorporação dos referenciais da A3ES, apesar do importante caminho feito nos últimos anos, ainda não se revela suficientemente estruturada e articulada com anteriores processos do SIQ. As auditorias internas são muito relevantes e conduzidas com regularidade, mas ainda não evidenciam um foco especial na dimensão dinâmica dos processos de ensino e aprendizagem, de investigação e inovação, de relação com a sociedade. A CAE apoia a intenção presente no RAA, no campo relativo às melhorias neste domínio, de promover uma “maior explicitação nos documentos de monitorização do SIQ das ações desencadeadas com vista à correção de desvios e melhoria do sistema, de forma a facilitar a sistematização das mesmas (em curso), bem como dos respetivos resultados”. Neste sentido, a CAE recomenda que essa explicitação incorpore, de modo fortemente integrado e não tanto como justaposição, as medidas de melhoria em todas as áreas cobertas pelos referenciais da A3ES.

3. Pontos fortes e boas práticas

3.1. Principais pontos fortes do sistema:

1. Compromisso institucional com os objetivos de qualidade e melhoria contínua, refletido na estratégia e política da qualidade da Escola;
2. Existência de estruturas e atores diretamente envolvidos no SIQ e envolvimento de órgãos de gestão em vários dos referenciais de qualidade, sobretudo os que se prendem com as certificações ISO 9001 e acreditações internacionais na área da Gestão;
3. Experiência de diversos processos de acreditação internacional na área da Economia e Gestão;
4. Constituição de Consórcios integrando as UIPs do ISEG, numa estratégia de aumento da massa crítica e de promoção da multidisciplinariedade e transversalidade das atividades de investigação, contribuindo simultaneamente para um bom desempenho nas avaliações FCT.
5. Forte compromisso dos serviços com os processos instituídos e com os objetivos de melhoria contínua.

6. Forte compromisso com objetivos de internacionalização, expressos no Plano Estratégico do ISEG e traduzidos no número significativo de programas em inglês e da sua acreditação internacional

3.2. Boas práticas, passíveis de difusão:

- Conceção do Sistema de Garantia de Aprendizagem (AOL-Assurance of Learning), considerada meritória face à relevância dos contributos expetáveis ao nível da gestão e da melhoria contínua da oferta formativa, constituindo um exemplo de boas práticas e de referencial para outras UO e IES.
- Estudo de Bibliometria quinquenal, realizado nas principais bases de referência (WoS e Scopus) sobre a evolução das publicações do ISEG (quantidade, qualidade, citações e colaboração nacional e internacional), comparando o desempenho da Escola com outras IES das mesmas áreas científicas em algumas das variáveis. Este estudo permite conhecer o desempenho científico do ISEG e delinear estratégias de melhoria.

4. Recomendações para melhoria do sistema

4.1. Recomendações essenciais – aspectos a requerer acção correctiva

1. No grau de desenvolvimento do SIGQ e articulação deste com os órgãos de gestão:

- a. Reforçar e clarificar no SIQ a integração dos referenciais da A3ES, aprofundando a ótica da melhoria contínua nas atividades essenciais da missão da Escola, designadamente ensino e aprendizagem, investigação e ligação à sociedade;
- b. Melhorar a articulação entre os procedimentos ao abrigo da norma ISO 9001 e os referenciais da A3ES, para potenciar a solidez da cultura da qualidade e melhoria contínua das várias áreas da Missão do ISEG, com maior ou mais diversificado envolvimento das partes interessadas, incluindo docentes, não docentes, estudantes, alumni e empregadores.
- c. Clarificar as competências e responsabilidades do Conselho da Qualidade para promoção da melhoria contínua em todas as vertentes da missão da Escola;

2. No Ensino Aprendizagem:

- a. Estabelecer mecanismos de monitorização da informação constante das fichas de UC;
- b. Implementar inquéritos pedagógicos dirigidos a estudantes de 3º ciclo, bem como de inquéritos dirigidos a docentes e a investigadores com atividade letiva;
- c. Proceder à formalização de Planos de Melhoria de Curso, enquanto planos estruturados de ação;
- d. Rever o estatuto do Provedor do Estudante para o ajustar ao definido no artº 25º do RJIES, incluindo a maior ligação à associação de estudantes e ao Conselho Pedagógico, tendo em vista o melhor conhecimento deste órgão pelos estudantes.

3. Nas políticas de gestão de pessoal:

Instituir mecanismos de reconhecimento e de motivação do mérito do pessoal docente e não docente.

4. Na participação das partes interessadas:

Integrar no SIQ a participação de todas as partes interessadas, de modo a incorporar formalmente os seus contributos para a melhoria do sistema.

5. No acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do SGQ:

Promover uma maior explicitação nos documentos de monitorização do SIQ das ações desencadeadas com vista à correção de desvios e melhoria do sistema, de modo a que essa explicitação incorpore, de forma claramente integrada, as medidas de melhoria em todas as áreas cobertas pelos referenciais da A3ES.

4.2. Recomendações adicionais, colocadas à consideração da instituição

1. No Ensino e Aprendizagem:

- a. Estabelecer plano de ação formal visando melhorar as taxas de adesão dos estudantes aos inquéritos pedagógicos, melhorar a divulgação dos seus resultados e ações de melhoria deles resultantes, de modo a melhorar a taxa de resposta aos mesmos e, também, a visibilidade e relevância do SIQ.
- b. Proceder à revisão dos instrumentos RD e RC, nomeadamente no referente à disponibilização

automática de informação de base e à implementação de mecanismos de sinalização preventiva, com base na definição de critérios para sinalização de situações de qualidade deficiente;

c. Criar mecanismos e procedimentos para o retorno da informação referente à autoavaliação e melhorias, de modo a que os intervenientes num determinado nível de análise, designadamente responsáveis e coordenadores, docentes e estudantes, possam conhecer a forma como os seus contributos foram considerados nas decisões tomadas nos níveis seguintes.

2. Na investigação e desenvolvimento:

a. Formalizar e consolidar o ISEG RESEARCH como estrutura de promoção e apoio à captação e diversificação do financiamento para a investigação e atividade científica, de acompanhamento e suporte à gestão e execução financeira dos projetos.

b. Integrar no SIQ e no MQ as novas estruturas e procedimentos de garantia da qualidade no âmbito da investigação, de forma clara e perceptível para toda a comunidade académica.

c. Aprofundar procedimentos ou programas transversais ao ISEG que potenciem a articulação entre o ensino e investigação e promovam o contacto dos estudantes com atividades de investigação logo desde os primeiros anos.

d. Potenciar a utilização do ACADEM como instrumento agregador da informação sobre os docentes dos ISEG, nomeadamente através do desenvolvimento de mecanismos de alimentação automática de outras plataformas.

e. Melhorar a produção dos relatórios de monitorização das atividades de investigação, integrando e sistematizando a informação relevante que contribua para uma análise eficiente e eficaz que identifique as boas práticas passíveis de ser difundidas e os aspetos a melhorar, identificando as medidas de melhoria a implementar e monitorizando o impacto das medidas implementadas anteriormente.

3. Na colaboração interinstitucional e com a comunidade:

a. Consolidar mecanismos de identificação de oportunidades de parceria, reforçando e atualizando o registo das ações, designadamente do repositório de protocolos de cooperação, e tornando-o mais funcional;

c. Auscultar formalmente as entidades parceiras e a comunidade ISEG envolvida, utilizando os resultados dessa auscultação nos processos de melhoria;

d. Aprofundar os mecanismos de acompanhamento sistemático das diversas atividades desenvolvidas, avaliando e verificando o respetivo impacto.

4. Nas políticas de gestão do pessoal:

a. Estabelecer planos regulares de formação (Plano Anual de Formação para Docentes e Plano Anual de Formação para Não Docentes), desenvolver mecanismos formais de auscultação do pessoal no referente às necessidades de formação e avaliar a eficácia da formação frequentada;

b. Melhorar o Regulamento de Avaliação do Desempenho dos Docentes e os procedimentos de avaliação dos trabalhadores não docentes, tirando partido da experiência adquirida até ao momento;

c. Implementação de mecanismos de aferição do grau de satisfação profissional dos trabalhadores com recurso, por exemplo, a Inquéritos de Satisfação dirigidos a docentes e a não docentes.

5. Nos serviços de apoio:

a. Sistematizar e clarificar formalmente a estrutura orgânica dos serviços de apoio, especificando as suas competências e atribuições.

b. Integrar no MQ, de forma clara e perceptível para toda a comunidade académica, a forma como os serviços de apoio se articulam com SIQ nos processos de planeamento, monitorização e melhoria contínua.

c. Melhorar a produção dos relatórios de monitorização das atividades dos serviços de apoio, de forma a integrar e sistematizar a informação relevante, identificando as boas práticas passíveis de ser difundidas e os aspetos a melhorar, monitorizando o impacto das medidas implementadas anteriormente.

6. Na Internacionalização:

a. Estabelecer indicadores estáveis que permitam ver as tendências ao longo de vários anos e se

adote uma perspectiva de integração de todas as componentes para que se possa analisar a coerência e eficácia de cada ação em função dos resultados de todos os indicadores.

b. Ter em conta, na análise de resultados, a evolução dos indicadores nos últimos quatro ou cinco anos;

d. Ter em consideração todos os elementos de avaliação na análise dos inquéritos de satisfação dos estudantes em mobilidade IN e OUT.

7. No Sistema de Informação:

a. Garantir, no âmbito do processo de atualização e migração de informação para as versões mais recentes do ACADEM e do AQUILA/FÉNIX, a interoperabilidade entre sistemas de forma a evitar a necessidade de introdução de informação em duplicado por parte dos docentes.

b. A atualização do SI no ISEG deverá ocorrer tendo em consideração a auscultação dos seus utilizadores, de modo a acomodar o desenvolvimento de mecanismos ou ferramentas atualmente em falta, sobretudo no que respeita a automatismos e sistema de alerta.

c. Melhorar o SI no sentido de permitir o registo e monitorização das ações de melhoria determinadas pelos órgãos de gestão e de governo.

8. Na Informação para as partes interessadas:

a. Melhorar o acesso externo à informação relativa a cada docente, designadamente o seu vínculo à instituição e produção científica, na perspectiva dos utilizadores que procuram aceder a esta informação a partir das subpáginas dos planos de estudos e respetivas UC.

b. Publicar a informação recolhida e analisada no âmbito dos inquéritos aplicados à empregabilidade dos recém-licenciados nas subpáginas referentes a cada ciclo de estudos em funcionamento.

5. Observações

5. Observações

A CAE tomou boa nota da pronúncia do ISEG e das informações adicionais facultadas neste âmbito.

A CAE agradece a colaboração ativa do ISEG em todo o processo de auditoria ao SIGQ.

6. Conclusão

6.1. O sistema interno de garantia da qualidade auditado cumpre os requisitos mínimos para a sua certificação, de acordo com os critérios definidos no Manual para o Processo de Auditoria?

Sim, sujeito a condições

6.2. Condições a serem cumpridas e respetiva calendarização, no caso de ser proposta uma decisão de certificação condicional

A cumprir no prazo de um ano:

1. Disponibilização pública regular das informações relativas à empregabilidade dos ciclos de estudos, nas páginas respetivas.

2. Revisão do enquadramento orgânico do Provedor do Estudante, para evidenciar o cumprimento das normas definidas no artigo 25º do RJIES.

3. Tornar efetiva e evidenciar formalmente a participação de todas as partes envolvidas no SIQ e incorporar, de modo sistémico, os processos de ensino-aprendizagem, de investigação e de relação com a sociedade no funcionamento regular do SIQ.

6.3. Fundamentação da apreciação de cumprimento assinalada em 6.1

A condição exlicitada em 6.2, Ponto 1. decorre da necessidade de dar cumprimento ao estipulado no artigo 29º e 162º do RJIES.

A condição identificada em 6.2, ponto 2, visa tornar mais claro o cumprimento dos requisitos de ação do Provedor do Estudante definidos no artigo 25º do RJIES, assim como o seu enquadramento estatutário ou orgânico na Escola

A condição constante do ponto 3 resulta do facto de, por um lado, não estar suficientemente incorporada e evidenciada a participação no SIQ de todas partes interessadas e, por outro, de ser ainda pouco sistemática a revisão das não conformidades e consequentes medidas corretivas ou de melhoria contínua no sistema de garantia da qualidade. Como reconhece a Escola no RAA (1.7.2), a "Revisão Global do Sistema" permitirá "avaliar e rever o desempenho do SIQ", para o que poderá contribuir o alargamento da constituição do CQ e a sua "maior responsabilização", assim como o "alargamento e operacionalização da rede de dinamizadores da qualidade" no iSEG (RAA, 3.1)