



# MANUAL DE QUALIDADE

ISAL | INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E LÍNGUAS  
FUNCHAL, JUNHO DE 2017

# Índice

CAPITULO 1 - SOBRE O MANUAL .....	3
1.1. Promulgação pelo Diretor Geral.....	3
1.2. Apresentação do Manual da Qualidade .....	3
1.3. Controlo do Manual da Qualidade .....	3
1.4. Estrutura do Manual .....	4
1.5. Lista de siglas e abreviaturas .....	4
CAPITULO 2 - SOBRE O ISAL.....	5
2.1. Resenha História do Instituto Superior de Administração e Línguas .....	5
2.2. Missão e Objetivos do ISAL.....	6
2.3. Atribuições do ISAL.....	8
2.4. Estrutura Organizacional .....	9
2.5. Competências dos órgãos do ISAL .....	10
2.5.1. Conselho de Direção .....	10
2.5.2. Diretor-Geral .....	11
2.5.3. Conselho Técnico-Científico .....	11
2.5.4. Conselho Técnico-Pedagógico .....	12
2.5.5. Conselho para a Avaliação e Qualidade.....	13
2.5.6. Provedor do Estudante .....	14
2.5.7. Competências do Pessoal Não Docente .....	15
2.6. Áreas de intervenção dos Serviços .....	15
CAPITULO 3 - Sobre o Sistema Interno de Garantia da Qualidade do ISAL .....	16
3.1. Âmbito.....	16
3.2. Política da Qualidade .....	16
3.3. Objetivos da Qualidade.....	17
3.4. Estrutura Organizacional para a Qualidade .....	17
3.5. Envolvimento das partes interessadas .....	18
3.5.1. Caracterização do Contexto Externo .....	18
3.5.2 Caracterização do Contexto Interno.....	19
3.6. Rede de Processos do ISAL .....	19
3.7. Descrição sumária dos processos .....	20
3.8. Definição e garantia da qualidade da oferta formativa .....	20
3.8.1. Criação da oferta formativa.....	20

3.8.2. Atualização da oferta formativa.....	21
3.8.3. Garantia da Qualidade da oferta formativa .....	23
3.8.4. Garantia da qualidade das aprendizagens e apoio aos discentes .....	23
3.9. Procedimentos para seleção e recrutamento de discentes.....	27
3.10. Provas de ingresso.....	28
3.11. Fixação de vagas.....	28
3.12. Apoio social ao discente .....	28
3.13. Avaliação da integração e evolução dos profissionais .....	29
3.14. Procedimento de gestão de reclamações .....	30
3.15. Investigação Orientada e Desenvolvimento Profissional de Alto Nível	30
3.16. Garantia da Qualidade na Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade.....	31
3.17. Procedimentos de garantia da qualidade na Internacionalização	31
3.18. Gestão de Recursos Humanos.....	33
3.19. Recursos Materiais e Serviços.....	34
3.20. Sistemas de Informação .....	36
3.21. Comunicação.....	37

# CAPITULO 1 - SOBRE O MANUAL

## 1.1. Promulgação pelo Diretor Geral

O Diretor Geral do ISAL promulga o presente manual, o qual estabelece a Política da Qualidade e as linhas de orientação estratégica para o Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ),

## 1.2. Apresentação do Manual da Qualidade

Com o Manual da Qualidade, o ISAL pretende proporcionar aos seus alunos, pessoal docente, não docente, reguladores, demais partes interessadas e comunidade um documento que evidencie o compromisso, em desenvolver, implementar e continuamente melhorar um SIGQ, alinhado com a estratégia do ISAL e em conformidade com os seguintes requisitos aplicáveis:

- Manual de Auditoria dos sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de Ensino Superior da A3ES;
- Requisitos legais aplicáveis
- Requisitos regulamentares
- Estatutos do ISAL
- Requisitos estabelecidos no manual do SIGQ e processos associados
- Requisitos de alunos e outras partes interessadas

## 1.3. Controlo do Manual da Qualidade

O Diretor Geral e Vice-Diretor são responsáveis por assegurar a revisão e atualização do Manual da Qualidade.

Após aprovação, compete ao Vice-Diretor assegurar a publicação da versão atualizada do Manual da Qualidade no site e intranet do ISAL.

O original do Manual é mantido à guarda do Vice-Diretor Geral.

As alterações ao manual são resumidamente descritas no quadro seguinte:

<b>Versão</b>	<b>Data</b>	<b>Histórico das alterações</b>
0	23/06/2017	Versão inicial do Manual

## 1.4. Estrutura do Manual

O presente manual está organizado por capítulos, a saber:

- Capítulo 1 – Sobre o Manual
- Capítulo 2 – Sobre o ISAL
- Capítulo 3 – Sobre o Sistema Interno de Garantia da Qualidade

## 1.5. Lista de siglas e abreviaturas

<b>ISAL</b>	Instituto Superior de Administração e Línguas
<b>CENIL</b>	Centro de Línguas, Lda
<b>SIGQ</b>	Sistema Interno de Gestão da Qualidade

## CAPITULO 2 - SOBRE O ISAL

### 2.1. Resenha História do Instituto Superior de Administração e Línguas

O ISAL, de que é titular o CENIL - Centro de Línguas, Lda., como instituição de ensino superior iniciou a sua atividade na RAM – Região Autónoma da Madeira na década de 80 como estabelecimento de Ensino Superior Politécnico Particular não integrado. A entidade instituidora do ISAL é o CENIL - Centro de Línguas, Lda.

Inicialmente, o ISAL desenvolveu cursos superiores, atribuindo o grau de bacharel nas áreas da Gestão e Turismo. Mais tarde, foi a vez dos cursos de “Organização e Gestão Hoteleira” e “Contabilidade e Finanças”. Até hoje, o ISAL é composto por uma unidade orgânica.

Para atingir os desígnios para aos quais se propôs, o ISAL procedeu à aquisição de novas instalações propícias ao bom desenvolvimento das ações enquadradas no ensino superior. Estas instalações foram inauguradas em 2004 e representaram a 1ª fase do investimento.

O ano de 2005 foi marcante, pois o ISAL recebeu autorização de funcionamento da sua primeira licenciatura (bictápica) em Turismo.

No ano de 2006 o ISAL cresceu com uma nova área, as Pós-Graduações. Nesse ano foi desenvolvida uma Pós-Graduação em Direção Hoteleira, e graças ao seu sucesso, anualmente o ISAL lança diversas novas Pós-Graduações em áreas determinantes, sempre com o objetivo de dar resposta às necessidades da região, nomeadamente: “Gestão”, “Gestão de Serviços de Saúde e Instituições Sociais”, “Gestão de Recursos Humanos”, “Banca, Seguros e Mercados Financeiros”, “Gestão e Políticas Públicas”, “Controlo de Gestão e Análise Financeira”, “Auditoria”, entre outras.

Com o processo de Bolonha em funcionamento, no ano letivo 2007/08, o ISAL passou a desenvolver quatro Licenciaturas: “Gestão de Empresas”, “Organização e Gestão Hoteleira”, “Contabilidade e Finanças” e “Turismo”.

Os CET – Cursos de Especialização Tecnológica, foram uma aposta do ISAL. Estes cursos orientados para áreas de carência da região, contaram com 7 Edições no CET em “Gestão Administrativa de Recursos Humanos”, 4 Edições em “Técnicas de Turismo Ambiental” e 1 Edição em “Gestão Comercial”. Também

fazia parte da oferta do ISAL o CET em “Secretariado de Direção e Comunicação Empresarial”.

Neste momento o ISAL tem sete Cursos TeSP registados, a saber:

- Gestão Administrativa de Recursos Humanos (GARH)
- Gestão Comercial e de Marketing (GCM)
- Informação e Animação Turística (IAT)
- Gestão Financeira e Contabilidade (GFC)
- Gestão Hoteleira e Alojamento (GHA)
- Organização e Gestão de Eventos (OGE)
- Gestão de PME e Empreendedorismo (GPE)

A fim de atingir os seus objetivos, o ISAL tem uma necessidade imperiosa de proceder a avultados investimentos em infraestruturas. Desta forma, em 2015, o ISAL adquiriu instalações complementares às existentes, que representam a 2ª fase. Este novo espaço permitiu que toda a atividade fosse centralizada nas instalações, a criação do Auditório ISAL, a alocação de uma sala só para as reuniões de conselhos e outras que se revelem necessárias, assim como, mais salas de aula com diferentes valências. A crescer, o espaço circundante para estudantes foi ampliado e melhorado, assim como, outros fundamentais ao ISAL.

Como objetivo primeiro, para além da formação de alta qualidade, o ISAL visa, através dos conhecimentos transmitidos, uma ligação mais direta e consistente ao mercado laboral e às reais necessidades dos estudantes e da RAM (Região Autónoma da Madeira).

Atualmente, o ISAL ministra três Licenciaturas, adequadas a Bolonha, a saber:

- Gestão de Empresas
- Turismo
- Organização e Gestão Hoteleira,

Ministra ainda diversas Pós-Graduações, cursos de especialização, e cursos de curta duração e outras formações no âmbito da formação ao longo da vida.

O ISAL desde a sua criação, dispõe apenas de uma unidade orgânica.

## 2.2. Missão e Objetivos do ISAL

A missão do ISAL é formar profissionais de excelência nas áreas da gestão e turismo, aliando o saber-fazer às necessidades dos estudantes e da RAM, assim como à universalidade do conhecimento.

A nossa missão está intimamente relacionada com uma oferta vocacionada para as necessidades económicas e sociais da sua região, o que aliado à sua vertente politécnica (o saber-fazer) se traduz numa elevada taxa de empregabilidade. Ligada a este sucesso, está o Polo de Emprego – que desde cedo acolhemos dentro das nossas instalações, e faz a ponte entre o tecido económico e empresarial da região, e os nossos estudantes.

O ISAL tem como visão:

- Ser uma Instituição reconhecida pela sua qualidade nas diferentes dimensões da sua atividade: ensino, transferência de conhecimento e investigação.
- Ser um instituto superior de referência, consolidar-se como uma Instituição de Ensino Superior forte, com uma comunidade universitária qualificada.
- Melhorar a qualidade de vida e das condições de trabalho da comunidade universitária, sendo que a melhoria e ampliação da infraestrutura e dos recursos materiais e tecnológicos é igualmente a nossa visão.

São objetivos do ISAL, nos termos dos seus Estatutos, publicados no DR, 2ª Série, nº 214 de 04 de novembro de 2009:

- Formar gestores e quadros técnicos superiores, preparados científica e tecnicamente para o exercício de funções na empresa e outras organizações;
- Promover o aperfeiçoamento permanente de gestores e quadros técnicos das empresas e outras organizações, através da conceção e execução de cursos de curta e longa duração e de programas de formação nas empresas e outras organizações, preparados de acordo com as necessidades reais e específicas destas;
- Efetuar investigação fundamental e aplicada nos domínios das ciências e técnicas de gestão e do turismo;
- Divulgar os conhecimentos e as inovações científicas relativas à gestão;
- Prestar serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento;
- Fomentar a cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras;
- Divulgar os conhecimentos e as inovações científicas relativas à gestão;
- Contribuir, no âmbito da gestão do turismo, para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos;
- Responder à formação ou aperfeiçoamento dos quadros técnicos e gestores da empresa ou outra organização, na área da gestão e do turismo.

## 2.3. Atribuições do ISAL

Para a prossecução dos objetivos enunciados anteriormente, o ISAL adotou as seguintes linhas de orientação:

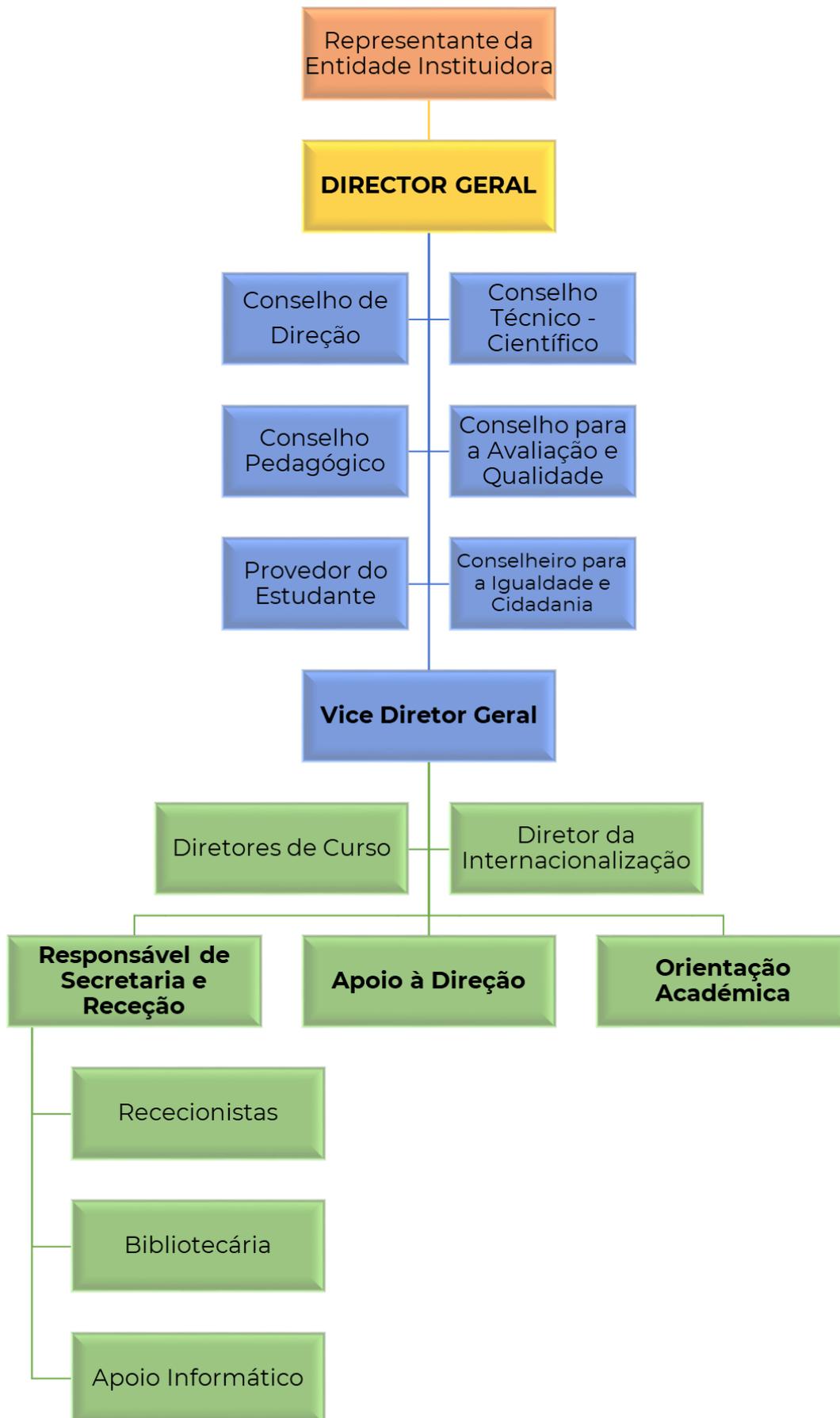
- O constante aperfeiçoamento da sua atividade nos domínios da investigação, do ensino e da formação permanente em gestão e turismo, por forma a aprofundar e consolidar a sua natureza de escola superior de gestão e turismo, em ligação direta e dinâmica com as empresas e demais organizações;
- A preparação humana, científica e técnica dos seus alunos e demais participantes em ações e cursos de formação, desenvolvendo neles o espírito de inovação e abertura em relação à mudança e à capacidade de interpretar e intervir criticamente na comunidade onde se insere a empresa ou organização a quem venham a prestar a sua atividade.

Os planos de estudos, o objeto das unidades curriculares e os programas dos cursos, bem como os métodos e as técnicas pedagógicas utilizadas, são próprios do ISAL, que por eles assume inteira responsabilidade, gozando os professores e estudantes de liberdade intelectual nos processos de ensino e de aprendizagem.

O programa de formação e de iniciativas culturais é definido pelo ISAL, através de uma cultura de sustentabilidade, assente em práticas inovadoras que promovam a eficiência, a competitividade, a participação, a coesão, a complementaridade dos saberes e que valoriza uma abertura à sociedade e uma política ativa de transferência de conhecimentos e de inovação.

É sobre os órgãos Técnico-Científico e Pedagógico do ISAL que recai prioritariamente a responsabilidade pelo exercício e defesa da sua autonomia científica, pedagógica e cultural.

## 2.4. Estrutura Organizacional



## 2.5. Competências dos órgãos do ISAL

### 2.5.1. Conselho de Direção

O Conselho de Direção é o órgão colegial de direção-geral e de coordenação das atividades do ISAL.

De acordo com os Estatutos do ISAL, art.13, o Conselho de direção possui como própria, a competência de gestão do funcionamento do ISAL. Compete, designadamente, ao Conselho de direção:

- a) Conceber e propor à entidade instituidora as medidas de política de desenvolvimento do ISAL;
- b) Elaborar os regulamentos e as normas de funcionamento do ISAL;
- c) Preparar os planos, anuais e plurianuais, da atividade do ISAL e os respetivos orçamentos, submetendo -os uns e outros à apreciação da entidade instituidora e do Conselho Técnico -Científico;
- d) Promover a elaboração dos programas de atividade do ISAL, aprová-los e submetê-los à homologação da entidade instituidora;
- e) Garantir as condições de frequência dos cursos ministrados no ISAL, de acordo com as normas contidas nos estatutos do ISAL;
- f) Definir o quadro de pessoal do ISAL e propor as admissões de pessoal que se mostrem necessárias;
- g) Gerir o pessoal do ISAL, incluindo a avaliação do desempenho, assim como o exercício da ação disciplinar, por delegação da entidade instituidora;
- h) Proceder à avaliação de métodos, técnicas e processos utilizados na atividade do ISAL;
- i) Promover e propor a celebração de acordos e protocolos de colaboração e intercâmbio com escolas e outras entidades, nacionais ou estrangeiras;
- j) Promover a realização de colóquios, conferências ou seminários sobre temas de interesse para as empresas e outras organizações;
- k) Em geral, deliberar sobre todas as questões que se relacionem com o funcionamento do ISAL e que não sejam da competência própria de outro órgão;
- l) Tomar as medidas necessárias à garantia da qualidade do ensino e da investigação na instituição;
- m) Submeter aos diferentes Conselhos todas as questões que carecem do respetivo parecer.

### 2.5.2. Diretor-Geral

O Diretor-Geral é o órgão singular de direção executiva e de coordenação geral de toda a atividade do ISAL a quem compete assegurar, acompanhar e controlar de forma permanente o seu funcionamento

Para além de outras que possam ser-lhe atribuídas, são funções do Diretor-Geral são:

- a) Assegurar a representação do ISAL perante outras entidades;
- b) Presidir ao Conselho de direção, com voto de qualidade;
- c) Promover a aplicação das orientações e a execução das deliberações dos diferentes Conselhos e deliberar em situações de emergência em que não seja possível ouvir estes;
- d) Tomar as iniciativas e adotar os procedimentos necessários ao bom andamento das atividades do ISAL;
- e) Despachar os assuntos relativos ao funcionamento do ISAL e fazer a articulação entre os órgãos de direção do Instituto e a entidade instituidora;
- f) Propor ao Conselho de direção as medidas necessárias e convenientes ao bom funcionamento do Instituto;
- g) Promover a cooperação e coordenação entre os diversos órgãos e serviços do Instituto;
- h) Velar pela observância das leis, dos estatutos e dos regulamentos;
- i) Desempenhar as demais funções previstas na lei e nos estatutos;
- j) Comunicar ao ministério responsável todos os dados necessários.

### 2.5.3. Conselho Técnico-Científico

O Conselho Técnico -Científico é o órgão do Instituto que dinamiza e avalia a atividade científica.

Compete ao Conselho Técnico -Científico:

- a) Estabelecer as linhas gerais de orientação científica a prosseguir pelo Instituto nos domínios do ensino e da investigação;
- b) Deliberar sobre a estrutura de futuros ciclos de estudos, a sua duração, funcionamento no tempo e planos de estudos;
- c) Aprovar os regulamentos de frequência de cursos, transferências, avaliações, transição de ano e precedências;

- d) Deliberar sobre processos de validação e creditação de estudos/competências, nos casos expressamente previstos na lei;
- e) Deliberar sobre a distribuição de serviço docente;
- f) Praticar os outros atos previstos na lei relativos à carreira docente e de investigação e ao recrutamento de pessoal docente e de investigação;
- g) Propor ou pronunciar -se sobre a concessão de títulos ou distinções honoríficas;
- h) Propor ou pronunciar -se sobre a instituição de prémios escolares;
- i) Propor ou pronunciar -se sobre a realização de acordos e de parcerias internacionais;
- j) Propor a composição dos júris de provas e de concursos académicos,
- k) Propor a definição dos Departamentos que deverão funcionar no ISAL;
- l) Dar parecer sobre as atividades de formação permanente a realizar pelo Instituto;
- m) Apreciar o valor científico de estudos realizados pelo ISAL;
- n) Pronunciar -se sobre assuntos que lhe sejam submetidos pelo Conselho de direção ou pelo Conselho Pedagógico nos termos da lei;
- o) Emitir parecer sobre o regulamento interno do Instituto; p) Pronunciar -se sobre o plano anual de atividades e o plano de gestão dos tempos escolares;

#### 2.5.4. Conselho Técnico-Pedagógico

Compete ao Conselho Pedagógico:

- a) Deliberar sobre métodos, processos e critérios de avaliação da aprendizagem;
- b) Promover a realização de inquéritos regulares ao desempenho pedagógico da unidade orgânica ou da instituição e a sua análise e divulgação;
- c) Promover a realização da avaliação do desempenho pedagógico dos docentes, por estes e pelos estudantes, e a sua análise e divulgação;
- d) Dar parecer sobre os resultados do ensino -aprendizagem ministrado no ISAL;
- e) Fixar os efeitos das faltas de assiduidade e pontualidade dos alunos;
- f) Apreciar a ação pedagógica dos docentes e formadores e o valor pedagógico de estágios, visitas de estudo, textos ou outros elementos de estudos distribuídos aos alunos e propor as providências necessárias;

- g) Propor aos Conselhos de direção e Técnico -Científico a realização de ações de formação pedagógica;
- h) Dar parecer sobre todos os assuntos de natureza pedagógica ou disciplinar que o seu Presidente ou os Conselhos de direção e Técnico-Científico decidam submeter à sua aprovação;
- i) Acompanhar e coordenar a atividade dos Diretores de Departamento;
- j) Orientar as atividades de índole pedagógica, promovendo a cooperação entre docentes e discentes de modo a garantir adequado nível de ensino e conveniente formação dos estudantes;
- k) Organizar em colaboração com os Conselhos Técnico -Científico e de direção, conferências, estudos ou seminários de interesse didático ou científico para o Instituto;
- l) Aprovar o regulamento de avaliação do aproveitamento dos estudantes;
- m) Pronunciar -se sobre o regime de prescrições;
- n) Pronunciar -se sobre a criação de ciclos de estudos e sobre os planos dos ciclos de estudos ministrados;
- o) Pronunciar -se sobre a instituição de prémios escolares;
- p) Pronunciar -se sobre o calendário letivo os mapas de exames da unidade orgânica ou da instituição;
- q) Exercer as demais competências que lhe sejam conferidas pela lei ou pelos estatutos.

### 2.5.5. Conselho para a Avaliação e Qualidade

O Conselho para a Avaliação e Qualidade é o órgão do ISAL responsável pelo estabelecimento dos mecanismos de auto – avaliação regular do desempenho do Instituto, bem como das atividades científicas e pedagógicas sujeitas ao sistema de avaliação e acreditação, devendo garantir o cumprimento das mesmas.

O Conselho para a Avaliação e Qualidade é composto:

- a) O Diretor-Geral do ISAL, que pode delegar no Assessor;
- b) Os Diretores de Curso;
- c) Um representante do pessoal não docente;
- d) Um representante da Associação de Estudantes, a designar por esta.

Ao Conselho para a Avaliação e Qualidade compete a definição estratégica das políticas institucionais de avaliação e qualidade a prosseguir pelo Instituto, cabendo -lhe, designadamente:

- a) Coordenar todos os processos de auto-avaliação e de avaliação externa do desempenho do Instituto, bem como das atividades científicas e pedagógicas;
- b) Elaborar um plano plurianual com indicação das áreas funcionais que devem ser avaliadas;
- c) Propor normas de avaliação a aplicar e definir padrões de qualidade;
- d) Indicar e calendarizar os níveis de proficiência que cada padrão de qualidade deve alcançar;
- e) Analisar os processos de avaliação efetuados e elaborar os respetivos relatórios de apreciação;
- f) Propor medidas de correção de pontos fracos que foram identificados.

#### 2.5.6. Provedor do Estudante

O Provedor do Estudante é um docente cuja ação se desenvolve em articulação com as associações de estudantes e com os órgãos e serviços da instituição, designadamente com os conselhos: Pedagógico e de Direção. É um docente nomeado ou exonerado pelo Diretor Geral, pelo período de dois anos letivos renováveis.

Compete ao Provedor:

- a) Apreciar as queixas e reclamações dos estudantes e dirigir aos órgãos do ISAL as recomendações que entender necessárias;
- b) Procurar dirimir conflitos entre estudantes, ou entre estes e outros membros, órgãos ou serviços do ISAL;
- c) Fazer, por iniciativa própria, recomendações genéricas aos órgãos do ISAL com vista a acautelar os interesses dos estudantes nos domínios da atividade académica;
- d) Dirigir ao Diretor-Geral do ISAL as recomendações relacionadas como os serviços do ISAL que lhe parecerem apropriadas para o melhoramento da ação administrativa e a promoção do interesse dos estudantes;
- e) Recomendar ao Diretor-Geral do ISAL a realização de averiguações e de atividades inspetivas que considere necessárias com vista à regularidade do funcionamento da instituição;

f) Emitir pareceres sobre matérias que se enquadrem na sua função.

As recomendações do Provedor são de ponderação obrigatória por parte dos órgãos e serviços do ISAL, os quais deverão informá-lo em tempo útil do respetivo seguimento.

### 2.5.7. Competências do Pessoal Não Docente

As competências do pessoal não docente encontram-se documentadas por função, em documentos de Descrição de Funções.

## 2.6. Áreas de intervenção dos Serviços

A atividade do ISAL é apoiada pelos seguintes serviços, todos eles na dependência direta do Diretor-Geral.

### a) Serviço de Informação e Relações Públicas

É aquele a quem incumbe a promoção, o desenvolvimento e o tratamento das relações entre o ISAL e a comunidade em que este se insere, designadamente:

- As relações e os Acordos entre o ISAL e outras instituições, nacionais e estrangeiras (Relações Institucionais);
- As relações com os seus antigos alunos com o objetivo de os orientar e acompanhar na inserção na vida ativa (Bolsa de Trabalho);
- As ações de promoção das atividades do ISAL (Publicidade e Marketing).

### b) Serviços Académicos

Serviços Académicos são todos aqueles que prestam apoio técnico à atividade dos órgãos científicos e pedagógicos do ISAL. Neles se integram:

- O Centro de Documentação e Biblioteca;
- O Centro de Informática

### c) Serviços Administrativos e Auxiliares

Aos serviços Administrativos e Auxiliares cabe a execução das tarefas de apoio administrativo e auxiliar à atividade do ISAL.

# CAPITULO 3 - Sobre o Sistema Interno de Garantia da Qualidade do ISAL

## 3.1. Âmbito

O Sistema Interno de Garantia da Qualidade do ISAL, inclui a globalidade das atividades, estando implementado no âmbito do:

«Enseio em Gestão e Turismo, Investigação, desenvolvimento e Internacionalização»

## 3.2. Política da Qualidade

O ISAL estabeleceu a seguinte política da qualidade, de forma coerente com os seus estatutos, a qual proporciona um enquadramento para a definição de objetivos da qualidade anuais:

- Garantir o cumprimento dos requisitos legais, regulamentares, estatutários, bem como dos estabelecidos no sistema interno de garantia da qualidade
- Consolidar e aprofundar a qualidade da oferta formativa, com o compromisso de orientação da mesma às necessidades do mercado
- Proporcionar o desenvolvimento da formação integral, científica, técnica e cívica dos discentes, promovendo a sua inserção na vida ativa
- Desenvolver qualitativa e quantitativamente as atividades de investigação visando o impacto socioeconómico para a RAM
- Fomentar uma estreita colaboração com todas as partes interessadas e com a comunidade, em geral
- Reforçar e alargar as atividades de cooperação internacional e o seu impacto na RAM
- Elevar as qualificações académicas e profissionais do pessoal docente e promover o desenvolvimento e atualização de competências de todos os profissionais.

A presente política da qualidade é divulgada na intranet e no site do ISAL.

A Política da Qualidade é revista anualmente, sendo atualizada sempre que se verificarem alterações de contexto, externas ou internas ao ISAL, que o

justifiquem. Simultaneamente os objetivos serão revistos, para traduzirem de forma permanentemente os princípios estabelecidos na política da qualidade enunciada.

### 3.3. Objetivos da Qualidade

Anualmente são definidos objetivos da qualidade, os quais são desdobrados aos processos que integram o SIGQ, às funções e aos profissionais que neles intervêm.

Os objetivos são divulgados via intranet e monitorizados de forma regular, através de um conjunto de indicadores, cujos resultados são analisados no mínimo com periodicidade semestral, com vista a serem identificadas eventuais tendências e desencadeadas ações de melhoria.

### 3.4. Estrutura Organizacional para a Qualidade

A articulação entre o sistema integrado da qualidade e os órgãos de governação e gestão do ISAL é liderada pelo Diretor-Geral do ISAL, dirigente máximo, suportado pelo Conselho para a Avaliação e Qualidade, órgão consultivo dedicado ao planeamento e controlo da execução da política e objetivos da qualidade.

O ISAL dispõe de um Conselho próprio para a Avaliação e Qualidade, sumariamente caracterizado no capítulo 2 do presente manual, a quem compete coordenar todos os processos de autoavaliação e de avaliação externa do desempenho do Instituto, bem como das atividades Científicas e Pedagógicas.

O responsável pela implementação dos mecanismos de garantia da qualidade é o próprio Diretor Geral, enquanto Presidente do Conselho para a Avaliação e Qualidade.

O enquadramento hierárquico do Conselho para a Avaliação e Qualidade, encontra-se documentado no Capítulo 2 do presente manual.

As responsabilidades da Direção, Órgãos e Conselhos encontram-se documentadas nos estatutos e regulamentos do ISAL.

Os conteúdos funcionais do pessoal não docente, encontram-se documentados em descrições de funções, as quais determinam as responsabilidades, autoridades e competências requeridas pelos titulares para o exercício das funções.

### 3.5. Envolvimento das partes interessadas

No âmbito do SIGQ o ISAL procedeu à identificação das partes interessadas e respetivas necessidades, expectativas e requisitos, as quais foram consideradas ao nível dos processos que integram o Sistema, de modo a garantir a eficácia do mesmo, através da satisfação de todas as partes interessadas.

#### 3.5.1. Caracterização do Contexto Externo

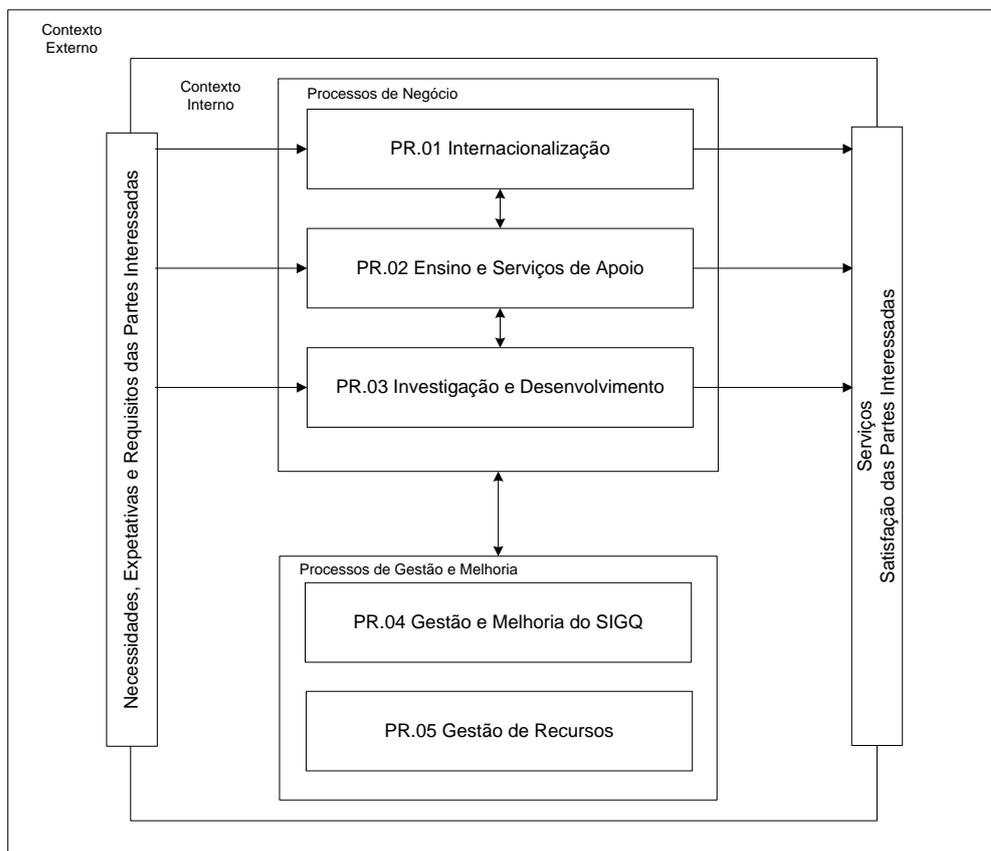
Parte interessada	Necessidades, Expectativas e Requisitos		
	Ensino e serviços de apoio	Investigação e desenvolvimento	Internacionalização
<b>Parceiros de estágio e entidades empregadoras</b>	Competências adequadas às necessidades de estágio e de emprego	Resultados de investigação com impacto socioeconómico nas empresas de estágio	---
<b>Parceiros institucionais (Governo RAM, banca, ACIF - Câmara do Comercio e Indústria da Madeira)</b>	Competências adequadas às necessidades de estágio e de emprego	Resultados de investigação com impacto socioeconómico na RAM	Projeção Internacional da RAM
<b>APESP</b>	Desenvolvimento do ensino particular	Desenvolvimento da investigação no ensino particular	Projeção internacional do ensino privado Português
<b>Reguladores</b>	Cumprimento dos requisitos legais aplicáveis	Desenvolvimento da investigação	---
<b>Discentes</b>	Resultados de ensino adequados às necessidades do mercado local, nacional, intra e extra comunitário Empregabilidade Adequação das infraestruturas meios e serviços de apoio	Projetos de valor reconhecido	Potencial mobilidade em programas Erasmus ou equivalentes
<b>Instituições concorrentes</b>	Benchmarking de oferta formativa e resultados	Benchmarking de projetos e respetivo impacto	---
<b>Instituto de emprego da Madeira Instituto para a Qualificação</b>	Dinamização do emprego de discentes via polo de emprego no ISAL	---	---
<b>Cidadãos RAM</b>	Contribuição para a empregabilidade da região	Resultados de investigação com impacto socioeconómico na RAM	Projeção internacional da RAM

### 3.5.2 Caracterização do Contexto Interno

Parte interessada	Necessidades, Expetativas e Requisitos		
	Ensino e serviços de apoio	Investigação e desenvolvimento	Internacionalização
<b>Docentes</b>	Cumprimento dos programas e objetivos Aproveitamento dos discentes Satisfação dos discentes e outras partes interessadas	Contribuição para a atividades investigação e desenvolvimento, valorização curricular, contribuição para o desenvolvimento económico-social da RAM	Projeção internacional do ISAL Potencial de mobilidade
<b>Pessoal docente não docente</b>	Satisfação dos discentes e outras partes interessadas	Projeção e reconhecimento das atividades de investigação e desenvolvimento.	Projeção internacional do ISAL Potencial de mobilidade

### 3.6. Rede de Processos do ISAL

A rede de processos do ISAL, descreve de forma gráfica a interação entre os processos de negócio, orientados ao cumprimento da missão do ISAL, e os processos de gestão e melhoria do SIGQ, que suportam os primeiros:



### 3.7. Descrição sumária dos processos

Processo	Âmbito
Ensino e serviços de apoio	Definição e atualização de oferta formativa Programação, monitoria e avaliação do ensino Prestação de serviços de apoio ao estudante
Internacionalização	Promoção e definição de protocolos de colaboração
Investigação e Desenvolvimento	Definição de protocolos de colaboração, desenvolvimento de projetos de investigação
Gestão e Melhoria do SIGQ	Plano e balanço anual de atividades Gestão da colaboração institucional e com a comunidade Realização e seguimento de auditorias internas Tratamento de não conformidades e ações de melhoria
Gestão de Recursos	Comunicação interna e externa Gestão de Infraestruturas Gestão de Recursos Humanos

De acordo com o referencial da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, apresenta-se seguidamente um resumo das atividades desenvolvidas, em resposta aos critérios do referencial de Auditoria dos sistemas internos de garantia da qualidade.

### 3.8. Definição e garantia da qualidade da oferta formativa

#### 3.8.1. Criação da oferta formativa

A criação de novos ciclos de estudos decorre da identificação de uma necessidade ou oportunidade. Poderá tratar-se de uma proposta inovadora, complementar ou não de outros ciclos de estudos já disponibilizados pelo ISAL, ou poderá consistir na reformulação de um ciclo de estudos já existente, com vista à sua melhoria.

Neste processo é avaliada a pertinência do ciclo de estudos, sendo consideradas as atividades de benchmarking com instituições de ensino superior nacionais e internacionais, bem como os contributos dos parceiros internos e externos do ISAL, obtidos através das diferentes formas de participação. Em alguns casos, poderá ser solicitada a subscrição de um parecer favorável à criação do ciclo de estudos por personalidades da área científica do mesmo.

A proposta de criação de um novo ciclo de estudos pode ser apresentada pela Unidade Orgânica, através de um grupo de docentes ou pelo responsável pelo ciclo de estudos.

A criação, alteração e extinção de ciclos de estudos está sujeita às normas e legislação aplicável, encontrando-se também regulamentada internamente nos estatutos do ISAL.

Após decisão favorável de acreditação pela A3ES, é solicitado o registo junto da DGES e promovida a publicação em Diário da República da estrutura curricular e plano de estudos, de acordo com a legislação aplicável.

### 3.8.2. Atualização da oferta formativa

Os processos de atualização e revisão de ciclos de estudos partem da avaliação do seu funcionamento e têm como objetivo a implementação de medidas de melhoria.

Os procedimentos para a recolha de informação, acompanhamento e avaliação periódica do ciclo de estudos, incluem ainda inquéritos aos discentes, aos docentes e diplomados. Os resultados dos mesmos são analisados pelo Conselho para a Avaliação e Qualidade, bem como o Conselho de Direção, Conselho Pedagógico, e Conselho Técnico – Científico.

O relatório anual de curso é apresentado pelo diretor de curso e apreciado pelo Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e Conselho para a Avaliação e Qualidade.

Neste relatório são elencadas medidas corretivas e de melhoria propostas para o ano letivo seguinte. Estas medidas podem contemplar a revisão do plano de estudos, sendo que o coordenador de curso, em articulação com a Comissão Científico-Pedagógica do Curso, deve fundamentar as alterações e elaborar a proposta de alteração ao ciclo de estudos.

A proposta de alteração ao ciclo de estudos é sujeita a parecer dos Conselhos Técnico-Científico e Pedagógico, sendo também ouvidas as associações de discentes.

A entrada em funcionamento das alterações aos elementos caracterizadores de um ciclo de estudos fica sujeita a registo na DGES e publicação em Diário da República, nos casos em que não alterem os seus objetivos.

Nos casos em que modifiquem os objetivos, a implementação das alterações fica sujeita a um processo de acreditação nos termos fixados pela A3ES e subsequente registo na DGES, de acordo com a legislação aplicável.

Ao nível interno são fixadas por despacho do Diretor Geral do Instituto normas a cumprir para a organização do processo, nomeadamente através da definição de prazos que permitam implementar as alterações para que entrem em vigor no ano letivo seguinte.

Na decisão de extinção ou suspensão de um ciclo de estudos, é considerado o funcionamento científico-pedagógico do curso, a sua adequação e articulação com o contexto local, nacional e internacional, a procura do ciclo de estudos e a viabilidade financeira. Cabe ao Diretor Geral do Instituto a decisão de “aprovar a criação, suspensão e extinção de cursos” (art.º 44 dos estatutos), após parecer do Conselho Académico.

A não acreditação ou a revogação da acreditação, nos termos definidos no artigo 60º do decreto-lei n.º 115/2013, de 07 de agosto, tem como consequência legal a cessação da autorização do seu funcionamento.

#### *3.8.2.1. Formação não conferente de grau*

No ISAL, as formações não conferentes de grau incluem as pós-graduações, técnicos superiores, profissionais, entre outros. O funcionamento destas formações é também da responsabilidade do Diretor Geral do Instituto, a quem cabe a decisão de “aprovar a criação, suspensão e extinção de cursos”, de acordo com a estratégia definida pelo Conselho Académico (art.º 46 dos estatutos), podendo ser ouvidos os órgãos científicos e pedagógicos.

A proposta de criação de uma pós-graduação parte da iniciativa de grupos de docentes ou dos departamentos/áreas científicas. Na proposta consta o coordenador do ciclo de estudos, o plano de estudo com a informação legalmente necessária e um estudo de viabilidade financeira.

Neste processo é avaliada a pertinência da formação proposta, sendo relevantes os contributos dos parceiros internos e externos do ISAL que poderão ser obtidos através das diferentes formas de participação.

A competência para aprovação/criação dos cursos de pós-graduação é do Conselho de Direção, ouvidos o Conselho Técnico-Científico e Pedagógico ao abrigo da alínea m) do n.º 1 do artigo 69.º dos Estatutos. Poderá também ser ouvido o Conselho Técnico-Científico da UO.

Após a conclusão de cada ciclo de formação, os docentes responsáveis pela pós-graduação analisam o funcionamento e os resultados, utilizando a avaliação dos formandos para decidir eventuais alterações ao curso.

A apresentação da proposta de alteração do plano de estudos é feita pelo coordenador científico da Pós-Graduação, após a conclusão da mesma.

A entrada em funcionamento de um curso técnico superior profissional carece de registo prévio na Direção- Geral do Ensino Superior, conforme disposto no Decreto Lei n.º 43/2014, de 18 de março, sendo a decisão sobre este pedido da competência do Diretor-Geral do Ensino Superior.

O despacho de deferimento do registo da criação de um curso técnico superior profissional é publicado na 2.ª série do Diário da República.

Estes cursos obrigam à auscultação dos parceiros locais, nomeadamente entidades empregadoras, reguladores do setor.

### 3.8.3. Garantia da Qualidade da oferta formativa

Os objetivos de aprendizagem das diversas unidades curriculares são definidos pelo docente responsável tendo em conta os respetivos programas, competindo ao coordenador de curso zelar para que estes concorram para os objetivos de formação definidos no curso.

As fichas das Unidades Curriculares (UC) incluem toda a informação referente à UC, designadamente horas de trabalho, créditos, programa, objetivos de aprendizagem e metodologias de ensino/aprendizagem e avaliação, bibliografia, assim como a correspondência entre estes. As fichas de UC são aprovadas pelos Conselhos Pedagógico e Técnico-Científico.

Na página do ISAL é possível aceder a informações sobre todos os cursos ministrados, com objetivos, estrutura curricular, plano de estudos e condições de acesso.

Para os discentes estrangeiros existe um site em língua inglesa que pretende dar a conhecer os cursos lecionados no Instituto, bem como informações úteis que podem ajudar o discente a preparar a sua estadia no país, na região e no ISAL.

Os regulamentos respeitantes ao ensino e aos discentes estão disponíveis no site do ISAL, em <http://www.isal.pt/Cursos/RegulamentoseRelat%C3%B3rios.aspx>.

### 3.8.4. Garantia da qualidade das aprendizagens e apoio aos discentes

Nos Estatutos do ISAL, estão regulamentados todos os aspetos relacionados com a avaliação dos discentes.

Existe uma seção dedicada à avaliação de conhecimentos no 1º ciclo, que contempla áreas como: épocas de avaliação, tipificação das provas de avaliação, uso de material de apoio e melhoria de classificação.

O referido regulamento encontram-se também as regras dos estágios curriculares no 1º ciclo, nomeadamente no que respeita à avaliação, assim como para as unidades curriculares de dissertação, projeto ou estágio.

Estão também definidas as condições de consulta de provas, reclamações e recursos, assim como regimes especiais aplicáveis a discentes com necessidades educativas especiais, a tempo parcial, ou outros e respetivas implicações no processo de avaliação.

No que respeita aos aspetos particulares de cada curso, a coordenação do processo de avaliação das aprendizagens (tipo de avaliação e calendarização) é feita pelos Conselhos Pedagógico e Técnico-Científico, devendo as metodologias de avaliação garantir os objetivos de ensino/aprendizagem do curso.

A programação das atividades ao longo da lecionação da unidade curricular (lecionação e calendarização dos diferentes tipos de aula, visitas de estudo, aulas abertas, etc.) é feita pelo docente responsável pela UC, sob a orientação do diretor de curso a quem cabe garantir o bom funcionamento do mesmo.

A avaliação da carga de trabalho e esforço dos discentes é um aspeto fundamental, auscultado nos inquéritos semestrais e que tem sido alvo de recomendações e diretrizes institucionais e extrainstitucionais.

Na ficha de UC encontram-se descritas as metodologias de avaliação e respetivas ponderações, assim como a relação entre estas e os objetivos de aprendizagem. Cabe aos docentes de cada UC apresentar no início do período letivo as metodologias de avaliação e respetiva calendarização e ponderação.

O mapa de avaliações é formalmente publicitado, nos prazos previstos no Regulamento "Estatuto do ISAL", mediante afixação no ISAL, divulgação via intranet, na área reservada do discente. O mapa contém as datas, dias e horas de realização das provas, bem como as salas reservadas para o efeito.

Para garantir que a avaliação dos discentes é efetuada de acordo com critérios, regulamentos e procedimentos previamente definidos, existem nos inquéritos pedagógicos aos discentes questões específicas desta temática, procurando aferir nomeadamente se os métodos de avaliação foram apropriados, se estiveram de acordo com o definido no programa, se foram divulgados atempadamente e se estavam suficientemente explícitos.

Os recursos de aprendizagem considerados essenciais ou obrigatórios encontram-se descritos na ficha de cada UC. Estes recursos poderão consistir em bibliografia, materiais de utilização prática, software, entre outros.

Procura-se que os recursos fundamentais se encontrem disponíveis no ISAL para utilização dos discentes.

Esta disponibilização poderá consistir na utilização de espaços físicos dotados de equipamento e recursos específicos.

#### *3.8.4.1. Participação em órgãos*

Para as decisões de manutenção, atualização e renovação da oferta formativa, além das diretrizes, recomendações e normas legais, são relevantes os contributos de todos os parceiros internos e externos.

A representação nos órgãos constitui uma via direta para a participação na definição e garantia da qualidade da oferta formativa, conforme competências dos respetivos órgãos.

#### *3.8.4.2. Resposta a inquéritos*

A consulta por inquérito traduz-se na forma privilegiada de aceder a informação quer de auscultação de necessidades e expectativas quer de avaliação da satisfação.

No ISAL os inquéritos sobre o funcionamento pedagógico, da responsabilidade do Conselho Pedagógico, desempenham um papel fundamental nos processos de garantia da qualidade da oferta formativa.

Compete ao Conselho Pedagógico promover a realização de inquéritos regulares ao desempenho pedagógico da UO e a sua análise e divulgação, assim como promover a realização da avaliação do desempenho pedagógico dos docentes, por estes e pelos discentes, e a sua análise e divulgação.

No ISAL existem três inquéritos que seguem um modelo muito semelhante em todas as UOs:

- Inquérito aos discentes;
- Inquérito aos docentes;
- Inquérito aos responsáveis de unidades curriculares.

Adicionalmente existem questionários específicos que avaliam, por exemplo, as unidades curriculares de estágio/projeto.

O questionário aplicado semestralmente aos discentes avalia, entre outros, os seguintes aspetos:

- Perceção sobre a UC (acompanhamento e carga de trabalho);

- Contributo para aquisição/desenvolvimento de competências e conhecimentos;
- Funcionamento da UC;
- Desempenho do docente.

Também relativamente a cada semestre, os docentes respondem obrigatoriamente aos seguintes questionários:

- Questionário aos docentes, que incide sobre: avaliação de discentes; funcionamento da UC; autoavaliação do docente;
- Questionário aos responsáveis pela unidade curricular, aplicado no fim de cada semestre, que incide sobre: carga de trabalho e funcionamento da UC; quadro resumo com pontos fortes, pontos fracos e aspetos a melhorar.

A disponibilização dos inquéritos é efetuada através da plataforma, podendo ser acedida a partir de qualquer computador com ligação à internet. O sistema informa o utilizador de que os inquéritos se encontram disponíveis para resposta e emite lembretes até à finalização do processo.

Os resultados destes inquéritos estão também acessíveis através da plataforma de ensino à distância, com diferentes níveis de reserva de informação, atendendo ao perfil do utilizador.

A análise dos resultados dos inquéritos pedagógicos é um dos pontos obrigatórios a constar no relatório anual de avaliação do curso.

#### 3.8.4.3. *Discentes ingressados*

Aos discentes que ingressam anualmente no ISAL são solicitados diversos dados, sobretudo de índole socioeconómica e de contextualização da procura do ciclo de estudos.

#### 3.8.4.4. *Discentes estrangeiros*

O questionário aplicado no final do período de mobilidade, avalia qualitativamente o gabinete de mobilidade, o coordenador do programa; os docentes; a associação de discentes; os serviços sociais; a mobilidade do ponto de vista social, do conhecimento e da construção de currículo.

Constituem procedimentos adicionais de monitorização, avaliação e melhoria do processo de ensino e aprendizagem:

- A avaliação do pessoal docente, através do Regulamento de Avaliação do Desempenho dos Docentes do ISAL, de acordo com a legislação aplicável;
- Os pareceres/deliberações/recomendações/apreciações dos Conselhos Técnico-Científicos e dos Conselhos Pedagógicos;
- Reuniões das Comissões Científico-Pedagógicas de curso no início e no final de cada semestre;
- O acompanhamento dos objetivos, tarefas e metas estabelecidas no plano estratégico;
- A análise da empregabilidade dos ciclos de estudos;
- A análise da internacionalização/mobilidade.

### 3.9. Procedimentos para seleção e recrutamento de discentes

O ISAL promove ativamente a divulgação da sua oferta formativa e desenvolve diversas ações de captação de discentes, designadamente:

- Brochuras, panfletos e outro material publicitário;
- Divulgação nos meios de comunicação social;
- Divulgação direta nas diversas escolas secundárias da RAM;
- Dia aberto;
- Dia do Orientador;
- Presença em eventos e certames de emprego e formação;
- Presença em eventos da comunidade;
- Participação em eventos internacionais;
- Outras.

A definição da oferta formativa enquadra-se na estratégia do Instituto para o ensino e formação e contempla a auscultação quer de potenciais discentes, quer de empregadores e diplomados, através das formas de participação já elencadas.

O processo de candidatura rege-se pelas normas legais aplicáveis a cada um dos tipos de formação.

O acesso e ingresso dos discentes no 1º ciclo do ensino superior é realizado de acordo com a regulamentação aplicável.

### 3.10. Provas de ingresso

As regras a observar pelas instituições de ensino superior relativamente à fixação das provas de ingresso são regulamentadas pelas deliberações da Comissão Nacional de Acesso ao Ensino Superior (CNAES).

As propostas de elencos de provas de ingresso, para cada curso, assim como as ponderações a utilizar na fórmula de cálculo para obtenção da nota de candidatura e os valores mínimos para a nota de candidatura são remetidos aos Conselho Pedagógico e Técnico-Científico do Instituto, para que sejam atempadamente comunicadas à CNAES e divulgados no site. O elenco de provas de ingresso é fixado pela CNAES, sob proposta das instituições de ensino superior.

### 3.11. Fixação de vagas

As vagas para os cursos são fixadas anualmente pelos órgãos legal e estatutariamente competentes da instituição, nos termos da legislação, e comunicadas à Direção-Geral do Ensino Superior, acompanhadas da respetiva fundamentação, no prazo definido anualmente por despacho do Diretor-Geral do Ensino Superior.

A DGES procede à divulgação do número de vagas fixadas anualmente para os ciclos de estudos de licenciatura.

Esta fixação está sujeita aos limites decorrentes dos critérios legais definidos para o funcionamento dos estabelecimentos de ensino e para a acreditação dos ciclos de estudos, incluindo os eventuais limites que tenham sido fixados no ato de acreditação, bem como, no ensino público, às orientações gerais estabelecidas pelo ministro da tutela, tendo em consideração, designadamente, a racionalização da oferta formativa, a política nacional de formação de recursos humanos e os recursos disponíveis.

### 3.12. Apoio social ao discente

O regime de tempo parcial de discente permite que um discente realize entre 18 ECTS e 30 ECTS por ano letivo, enquanto que os planos de estudos das Licenciaturas preveem 60 ECTS por ano letivo. Este regime permite, assim, em caso de necessidade financeira, ou outra, a flexibilização do seu percurso.

As Unidades Curriculares Isoladas são uma modalidade simples, ministradas nos ciclos de estudos de ensino superior do ISAL, podem ser feitas quer por discentes

inscritos num outro ciclo de estudo de ensino superior, quer por outros interessados. Isto permite, nomeadamente, flexibilizar o seu percurso, pois poderá realizar unidades curriculares adicionais e complementares, desenvolvendo outras competências. Caso precise de fasear o seu acesso ao ensino superior por razões sociais, esta modalidade permite uma resposta eficaz e prática. Os discentes do ISAL têm acesso a diversas bolsas quer nacionais, quer regionais, como por exemplo:

- Bolsa de Estudo da Direção Geral de Ensino Superior;
- Bolsa de Estudo da Fundação Marítimo Centenário;
- Bolsa de Estudo ANA;
- Bolsa de Estudo Municípios;
- Bolsa de Mérito.

Estas bolsas, auxiliam os discentes a realizar os seus estudos, com possibilidade, também, de flexibilização do seu percurso.

### 3.13. Avaliação da integração e evolução dos profissionais

Com o objetivo de acompanhar a inserção dos diplomados na vida ativa, de acordo com o plano estratégico "criar o observatório da inserção dos diplomados na vida ativa", foi desenvolvido um inquérito aos diplomados do ISAL que pretende caracterizar a sua situação profissional, avaliando a adequação das competências da formação recebida e satisfação com o curso frequentado.

O ISAL dispõe de uma rede Alumni que tem como objetivo promover e divulgar iniciativas que reforcem os laços entre o ISAL e os seus antigos discentes. Permite aumentar a rede de contactos e conhecimentos, participar em diversos eventos, aceder à divulgação de oportunidades profissionais e estar informado das últimas novidades e propostas formativas do ISAL e ainda,

- Ser um elo de ligação com as empresas e outras instituições, divulgando as suas ofertas de emprego e de estágios profissionais;
- Promover a ligação entre o Discente, o Instituto e a Comunidade Empresarial e Institucional;
- Desenvolver ações de formação e informação de forma a facilitar a integração profissional;
- Promover acordos e protocolos de colaboração no âmbito da oferta de emprego e de estágios profissionais.

### 3.14. Procedimento de gestão de reclamações

Existem várias formas que permitem aos discentes apresentar reclamações e sugestões sobre a qualidade do processo de ensino:

- a) Contacto com o diretor de curso, a quem cabe em primeiro lugar zelar pelo bom funcionamento do curso;
- b) Contacto com os discentes representantes do curso no Conselho Pedagógico;
- c) Contacto direto com órgãos do Instituto ou através de e-mail;
- e) Utilização dos inquéritos de satisfação ou caixas de sugestões dos serviços do Instituto;
- f) Através do provedor de discente, quer através do atendimento presencial, a quem compete:
  - Apreciar as queixas e reclamações dos discentes e, caso considere que a razão lhes assiste,
  - Proferir as recomendações pertinentes aos órgãos competentes para as atender;
  - Fazer recomendações genéricas tendo em vista acautelar os interesses dos discentes, nomeadamente no domínio da atividade pedagógica e da ação social escolar;
  - Propor a realização de atividades inspetivas aos serviços cujas atividades são vocacionadas para os discentes e a outros serviços sobre os quais existam dúvidas quanto à regularidade de funcionamento.

O tratamento de reclamações segue o disposto no processo PR.04 – Gestão e Melhoria do SIGQ.

### 3.15. Investigação Orientada e Desenvolvimento Profissional de Alto Nível

O ISAL tem um núcleo de investigação – NIISAL, o qual é um espaço de investigação e de intervenção pública, nos domínios da Gestão e do Turismo.

O NIISAL tem como atividades:

- Elaboração de artigos científicos e respetiva submissão à publicação em revistas nacionais e internacionais;
- Elaboração de outras publicações, designadamente livros, capítulos de livros, working-papers;

- Participação e apresentação de comunicações em conferências e encontros nacionais e internacionais;
- Organização de seminários, palestras e conferências;
- Intervenção nos meios de comunicação social;

A investigação no ISAL tem como prioridade o desenvolvimento regional, o estabelecimento e desenvolvimento de projetos, grupos, linhas e centros de investigação em parceria com outras Instituições de Ensino Superior, nomeadamente a Escola Superior S. José de Cluny.

Na rede de processos do ISAL está patente a articulação entre os processos de ensino e investigação.

### 3.16. Garantia da Qualidade na Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade

No âmbito da definição da oferta formativa, é avaliado o feedback dos parceiros externos do ISAL.

No âmbito dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais são ainda auscultados os parceiros locais, nomeadamente entidades empregadoras e reguladores do setor.

A colaboração interinstitucional e com a comunidade é avaliada anualmente, no âmbito da revisão anual do SIGQ, podendo ser definidos eventuais planos de ação ao nível dos objetivos da qualidade.

### 3.17. Procedimentos de garantia da qualidade na Internacionalização

O Processo de Bolonha, a criação do ECTS, e a legislação do Discente Internacional, foram grandes instrumentos dinamizadores internacionalização, sobretudo da mobilidade.

O ISAL aceitou este desafio da globalização e internacionalização, com vista a fortalecer a sua capacidade institucional, a realçar o seu prestígio regional, contribuir para o desenvolvimento social e económico da RAM e do país, fomentar a partilha de conhecimento, promover a cidadania global e intercultural, e fundamentalmente com a visão de aperfeiçoamento dos seus currículos/programas das unidades curriculares e melhoria da qualidade académica.

As estratégias de internacionalização do ISAL baseiam-se em:

- Mobilidade de docentes, discentes e pessoal não docente;
- Ingresso de Discentes internacionais
- Criação de parcerias internacionais com vista à investigação e mobilidade.

Com vista a facilitar o processo de internacionalização o ISAL possui todas as suas licenciaturas bilingues.

### *3.17.1. Internacionalização Europeia - Erasmus*

A Internacionalização europeia está assente no programa Erasmus.

O ISAL tem como política a promoção da consciência europeia e o fomento da internacionalização junto dos seus discentes, docentes e corpo não docente.

Todos os anos realiza ações de divulgação, promove a disseminação do programa através da exposição das suas atividades e através de testemunhos.

O ISAL tem evidenciado uma evolução positiva nos últimos anos e prevê-se um crescimento nas mobilidades, principalmente nos discentes incoming. As mobilidades outgoing dependem das bolsas atribuídas pela Agência Nacional Erasmus+ Educação e Formação.

O ISAL instituiu no ano 2016 o seu primeiro evento internacional "Erasmus+ Staff Training Week", cujo objetivo é a troca de boas práticas relativas ao Programa Erasmus+, bem como a divulgação cultural da RAM junto das outras Instituições de Ensino Europeu, o intercâmbio cultural, social e pedagógico, podendo simultaneamente criar condições propícias para a mobilidade entre docentes e discentes de toda a Europa, bem como de criação de projetos de cooperação. Este evento contou com 12 participantes de diversas Universidades Europeias.

### *3.17.2. Internacionalização Extracomunitária*

O ISAL iniciou igualmente uma política de internacionalização virada para Países extracomunitários, nomeadamente para os Países de Língua Oficial Portuguesa.

O ISAL escolheu o Brasil como a sua primeira forma de internacionalização extracomunitária quer por razões culturais e históricas, mas também pela facilidade da línguas e semelhança no ensino.

O ISAL encontra-se presentemente a realizar esforços, no sentido da mobilidade de discentes e pessoal não docente no espaço extracomunitário.

### 3.18. Gestão de Recursos Humanos

#### 3.18.1. Recrutamento

O recrutamento do pessoal docente ocorre por convite ou autoproposta do candidato.

A análise e avaliação das qualificações e das competências dos docentes para o desempenho das suas funções é assegurada pelo Conselho Técnico-Científico. Numa fase inicial a avaliação é efetuada através de entrevista e da análise do respetivo Curriculum Vitae do candidato a docente. Reunindo os requisitos considerados fundamentais o Conselho Técnico-Científico decide se aprova o recrutamento do docente.

O recrutamento do pessoal não docente é assegurado pelo Conselho de Direção, cuja necessidade decorre da pontual rotatividade dos profissionais e do desenvolvimento do ISAL; incluindo uma análise inicial curricular, seguida de entrevista, sendo dada preferência a antigos alunos do ISAL.

O processo de integração dos profissionais não docentes é assegurado através de um plano de integração, que estabelece os conteúdos a serem divulgados para o exercício de funções e respetiva evidencia da tomada de conhecimento.

#### 3.18.2. Avaliação de desempenho

Avaliação de desempenho do pessoal docente, é realizada pelo Conselho Pedagógico e compreende:

- A auto-avaliação do docente, por Unidade Curricular
- Os resultados da satisfação dos alunos, por Unidade Curricular

A cada triénio é ainda efetuada uma avaliação do pessoal docente de acordo com o Regulamento de Avaliação dos Docentes.

A avaliação do pessoal não docente é efetuada através de uma avaliação de competências, cujos resultados, são conjugados com uma avaliação do potencial de cada um. Esta avaliação é realizada por ano civil, no mês de Janeiro, onde se estabelecem e comunicam os objetivos individuais.

O desempenho dos docentes é também avaliado pelos discentes do Ciclo de Estudos, por meio de instrumentos próprios, nos quais são contemplados os seguintes indicadores:

- organização/planeamento das sessões de ensino de natureza coletiva;
- exposição clara dos conteúdos programáticos;
- estimulação do espírito crítico/da investigação pessoal;
- esclarecimento das dúvidas apresentadas;
- rigor e objetividade no processo de avaliação;
- assiduidade/pontualidade;
- cumprimento do programa da unidade curricular; etc.

### 3.18.3. Formação Contínua

Por proposta do pessoal docente, poderão ser apresentadas necessidades formativas à Vice-Diretora Geral.

Anualmente é efetuado um levantamento para diagnóstico de necessidades de formação para pessoal não docente.

O ISAL também financia formação aos seus colaboradores em outros institutos de formação, sempre que se revelem de valor acrescentado, tendo um política de financiamento de Mestrados e Doutoramento dos colaboradores que estão ligados à lecionação e aos órgãos de Direção do ISAL.

A eficácia das atividades formativas empreendidas é avaliada anualmente através do impacto das ações no nível do cumprimento dos objetivos anuais da qualidade, cujos indicadores são desdobrados aos níveis e funções relevantes.

## 3.19. Recursos Materiais e Serviços

A atividade do ISAL é apoiada pelos seguintes serviços:

- Serviço de Informação e Relações Públicas;
- Serviços Académicos;
- Serviços Administrativos;
- Serviços Auxiliares.

Serviço de Informação e Relações Públicas, é aquele a quem incumbe a promoção, o desenvolvimento e o tratamento das relações entre o ISAL e a comunidade em que este se insere.

O ISAL dispõe dos seguintes serviços de apoio ao estudante:

- Serviços Académicos, são todos aqueles que prestam apoio técnico à atividade dos órgãos científicos e pedagógicos do ISAL. Neles se integram:
  - O Centro de Documentação e Biblioteca;
  - O Centro de Informática

Serviços Administrativos e Auxiliares, a quem cabe a execução das tarefas de apoio administrativo e auxiliar à atividade do ISAL.

O ISAL possui um Gabinete de Orientação Académica, que faculta aos discentes um acompanhamento personalizado para a tomada de decisões nas componentes curriculares e extracurriculares (voluntariado, frequência de seminários) e possibilidades de desenvolvimento e progressão na carreira.

Em termos de infraestruturas, o ISAL dispõe de instalações próprias, modernas e adequadas à atividade, designadamente:

- Auditório,, aberto à comunidade;
- Sala de informática;
- Salas de cariz teórico, num total de 10
- Jardim/áreas de convívio/áreas de estudo
- instalações adaptadas para estudantes com necessidades especiais

Dispõe ainda de parque de estacionamento para os colaboradores.

Todo o edifício dispõe de rede wi-fi de excelente qualidade.

O ISAL mantém uma planta atualizada das instalações e de um inventário atualizado de todo os equipamentos instalados.

Os equipamentos e instalações sujeitos a manutenção preventiva estão incluídos no plano de manutenção de infra-estruturas, aprovado pelo Diretor Geral, o qual é monitorizado anualmente. A infra-estrutura informática é controlada através de uma apolítica de backups, segurança dos dados e controlo de acessos.

A adequação das infra-esturuturas e dos serviços de apoio é avaliada anualmente, através dos resultados de satisfação dos docentes e alunos, bem como da auto-avaliação empreendida no âmbito do balanço anual de resultados ou das reuniões do Conselho Pedagógico.

O follow-up de eventuais necessidades e melhorias identificadas é assegurado em subseqüentes reuniões do Conselho Pedagógico.

O ISAL tem como política reinvestir os resultados, quer ao nível ao dos recursos humanos quer ao nível de infraestruturas.

### 3.20. Sistemas de Informação

O ISAL dispõe de um sítio de Internet ([www.isal.pt](http://www.isal.pt)) permanente atualizado e desenvolvido com o objetivo de se constituir como uma plataforma de comunicação dirigida a potenciais alunos, alunos e demais partes interessadas.

O ISAL dispõe de mecanismos implementados para a recolha, tratamento e análise de informação orientada às diversas partes interessadas.

Nestes mecanismos está incluída a avaliação anual de informação qualitativa e quantitativa relacionada com:

- O grau de cumprimento do plano estratégico e do plano anual;
- O grau de concretização dos objetivos estabelecidos;
- A eficiência da gestão administrativa e financeira;
- A evolução da situação patrimonial e financeira e da sustentabilidade da instituição;
- Os movimentos de pessoal docente e não docente;
- A evolução das admissões e da frequência dos ciclos de estudos ministrados;
- Os graus académicos e diplomas conferidos da empregabilidade dos seus diplomados;
- A internacionalização da instituição e do número de estudantes estrangeiros;
- A prestação de serviços externos e das parcerias estabelecidas;
- Os procedimentos de auto-avaliação e de avaliação externa e seus resultados

Para além da avaliação anual, a informação é analisada ainda aos seguintes níveis:

- Plano anual de atividades
- Relatório anual de atividades
- Plano estratégico
- Relatório de avaliação por Unidade Curricular (docente);
- Análise dos inquéritos dos alunos (semestral) no âmbito das reuniões dos Conselhos Técnico-Científicos e Pedagógico

O sistema de informação inclui ainda os resultados de auditorias internas ao SIGQ bem como os relatórios de avaliação externa e decisões da A3ES.

### 3.21. Comunicação

O ISAL, estabeleceu o seguinte plano de comunicação, que estabelece quais os requisitos para a divulgação de informação pública, periódica, atualizada, imparcial e objetiva:

O que comunicar	Periodicidade	Formato/Suporte	Destinatários
<b>Missão e objetivos da instituição</b>	Após revisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estatutos (objetivos)</li> <li>▪ Site</li> <li>▪ Manual SIGQ</li> <li>▪ Plano Estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todos as partes interessadas (alunos, pessoal docente, não docente, reguladores, comunidade, entre outros)</li> </ul>
<b>Plano estratégico</b>	Quinquenal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site ISAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todos as partes interessadas</li> </ul>
<b>Estatutos e regulamentos</b>	Após revisão (necessidade interna ou legal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diário da Republica</li> <li>▪ Site ISAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todos as partes interessadas</li> </ul>
<b>Oferta formativa</b>	A cada ano letivo, preferencialmente até final de Janeiro para o ano seguinte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site ISAL</li> <li>▪ Suportes de Marketing disponíveis nas instalações do ISAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenciais alunos</li> <li>▪ Comunidade em geral</li> </ul>
<b>Objetivos de aprendizagem e qualificações conferidas</b>	Sempre que existam alterações (necessidade interna ou legal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guia informativo no site do ISAL</li> <li>▪ Site do ISAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenciais alunos</li> <li>▪ Comunidade em geral</li> </ul>
<b>Perspetivas de empregabilidade, em relação a cada curso</b>	Anual (3 a 6 meses após a conclusão do ano letivo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site do ISAL em empregabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenciais alunos,</li> <li>▪ Comunidade em geral</li> </ul>
<b>A qualificação do pessoal docente e o seu regime de vínculo</b>	Semestral (site ISAL) Anual (PRIES)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site do ISAL em corpo docente</li> <li>▪ Plataforma PRIES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reguladores</li> <li>▪ Comunidade em geral</li> </ul>
<b>Políticas de acesso e orientação dos estudantes</b>	Sempre que existam alterações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site do ISAL em candidaturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenciais alunos</li> <li>▪ Comunidade em geral</li> </ul>
<b>Planificação dos cursos (Planos de estudo)</b>	Sempre que existam alterações (necessidade interna ou legal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site do ISAL</li> <li>▪ Guia informativo no site do ISAL</li> <li>▪ Suportes de Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alunos</li> <li>▪ Potenciais alunos</li> <li>▪ Comunidade em geral</li> </ul>
<b>Metodologias de ensino, aprendizagem e avaliação dos estudantes</b>	Sempre que existam alterações (necessidade interna ou legal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site do ISAL em regime escolar e regimes de avaliação e exames</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alunos</li> <li>▪ Potenciais alunos,</li> <li>▪ Comunidade em geral</li> </ul>

O que comunicar	Periodicidade	Formato/Suporte	Destinatários
<b>Oportunidades de mobilidade</b>	Sempre que existam alterações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site do ISAL em Erasmus e Internacional</li> <li>▪ Suportes de marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenciais alunos</li> <li>▪ Alunos</li> <li>▪ Docentes</li> <li>▪ Pessoal não docente</li> <li>▪ Universidades parceiras</li> <li>▪ Comunidade em geral</li> </ul>
<b>Direitos e deveres dos estudantes</b>	Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site do ISAL em download institucional (propinas e taxas)</li> <li>▪ Estatutos</li> <li>▪ Guia do estudante, entregue no início do ano e disponível nas instalações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenciais alunos</li> <li>▪ Alunos</li> <li>▪ Pessoal docente</li> <li>▪ Pessoal não docente</li> </ul>
<b>Serviços de ação social escolar (bolsas)</b>	Sempre que existam alterações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site do ISAL em Licenciaturas\Bolsas de Estudo</li> <li>▪ Site do ISAL em Regulamento de Apoio ao estudante com necessidades educativas especiais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenciais alunos</li> <li>▪ Finalistas</li> <li>▪ Recém formados</li> <li>▪ Colaboradores</li> </ul>
<b>Mecanismos para lidar com reclamações e sugestões</b>	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anúncio visível na receção da existência de livro de reclamações</li> <li>▪ Guia do estudante</li> <li>▪ Site do ISAL em Regulamentos e relatórios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alunos</li> <li>▪ Finalistas</li> <li>▪ Recém formados</li> <li>▪ Colaboradores</li> </ul>
<b>Acesso aos recursos materiais e serviços de apoio ao ensino</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guia informativo</li> <li>▪ Site do ISAL em Regulamentos e relatórios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenciais alunos</li> <li>▪ Alunos</li> <li>▪ Colaboradores</li> </ul>
<b>Resultados do ensino</b>	Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site do ISAL em empregabilidade</li> <li>▪ Site do ISAL em Regulamentos e relatórios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenciais alunos</li> <li>▪ Alunos</li> <li>▪ Colaboradores</li> <li>▪ Conselhos do ISAL</li> </ul>
<b>Políticas de garantia interna da qualidade</b>	Sempre que existam alterações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site do ISAL, regulamentos e relatórios em Manual da Qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todas as partes interessadas (alunos, pessoal docente, não docente, reguladores, comunidade, entre outros)</li> </ul>
<b>Títulos de acreditação</b>	Sempre que existam alterações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site do ISAL em Apresentação da Licenciatura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todas as partes interessadas</li> </ul>

O que comunicar	Periodicidade	Formato/Suporte	Destinatários
<b>Resultados da avaliação da instituição e dos seus ciclos de estudos</b>	Anual e sempre que existam alterações	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Relatório anual e relatórios de auto-avaliação por curso no site do ISAL em Regulamentos e Relatórios</li><li>▪ Site do ISAL em Apresentação da Licenciatura</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Todas as partes interessadas</li></ul>