

Repositório ISCTE-IUL

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:

2019-11-18

Deposited version:

Publisher Version

Peer-review status of attached file:

Peer-reviewed

Citation for published item:

Farelo, C., Velada, R., Matias, C., Roseta-Palma, C., Costa, J. , Santos, S....Simaens, A. (2019). O sistema de gestão ambiental do ISCTE-IUL: um modelo de integração-qualidade-sustentabilidade. In Manuel Duarte Pinheiro (Ed.), SGA 19 - Sustentabilidade na Gestão Ambiental. Inovação e Desafios para os Países de Língua Oficial Portuguesa. Atas das Conferência Internacional. (pp. 149-156). Lisboa: FUNDEC/IST.

Further information on publisher's website:

<https://conferenciasga2019.wixsite.com/sga19>

Publisher's copyright statement:

This is the peer reviewed version of the following article: Farelo, C., Velada, R., Matias, C., Roseta-Palma, C., Costa, J. , Santos, S....Simaens, A. (2019). O sistema de gestão ambiental do ISCTE-IUL: um modelo de integração-qualidade-sustentabilidade. In Manuel Duarte Pinheiro (Ed.), SGA 19 - Sustentabilidade na Gestão Ambiental. Inovação e Desafios para os Países de Língua Oficial Portuguesa. Atas das Conferência Internacional. (pp. 149-156). Lisboa: FUNDEC/IST.. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

Use policy

Creative Commons CC BY 4.0

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.



SGA'19

Sustentabilidade na Gestão Ambiental

Inovação e desafios para os Países de Língua Oficial Portuguesa.
Atas das Conferência Internacional Realizada nos Dias 4 e 5 de
Junho de 2019, Centro de Congressos do Técnico, Lisboa,
Portugal.

Manuel Duarte Pinheiro (Editor)



Sustentabilidade na Gestão Ambiental

Inovação e desafios para os Países de Língua Oficial Portuguesa
Conferência Internacional

4 e 5 JUN | Centro de Congressos
Técnico / DECivil
Lisboa, Portugal

SGA'19 - Sustentabilidade na Gestão Ambiental. Inovação e Desafios para os Países de Língua Oficial Portuguesa. Atas das Conferência Internacional Realizada nos Dias 4 e 5 de Junho de 2019, Centro de Congressos do Técnico, Fundec / IST, Lisboa, Portugal.

Manuel Duarte Pinheiro (Editor).

ISBN 978-989-20-9623-0

A paginação e organização das atas da conferência é da responsabilidade da organização.

Agradece a Arqt.^a Cátia Miguel a execução da paginação, desenho gráfico e apoio na realização das Atas.



O SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL DO ISCTE-IUL: UM MODELO DE INTEGRAÇÃO QUALIDADE-SUSTENTABILIDADE.

Carla Farelo¹, Raquel Velada², Carla Matias³, Catarina Roseta Palma⁴, Jorge Costa⁵, Sofia Santos⁶, Vasco Rato⁷, Ana Simaens⁸

1. ISCTE-IUL, Avenida das Forças Armadas, Reitoria 1649-026 Lisboa, cmmlf@iscte-iul.pt
2. ISCTE-IUL, Avenida das Forças Armadas, Reitoria 1649-026 Lisboa, raquel.velada@iscte-iul.pt
3. ISCTE-IUL, Avenida das Forças Armadas, Reitoria 1649-026 Lisboa, carla.matias@iscte-iul.pt
4. ISCTE Business School, Avenida das Forças Armadas 1649-026 Lisboa, catarina.roseta@iscte-iul.pt
5. ISCTE-IUL, Avenida das Forças Armadas, Reitoria 1649-026 Lisboa, jmrc@iscte-iul.pt
6. ISCTE-IUL, Avenida das Forças Armadas 1649-026 Lisboa, sofia.santos@iscte-iul.pt
7. ISCTE-IUL, ISTA, Avenida das Forças Armadas 1649-026 Lisboa, vasco.rato@iscte-iul.pt
8. ISCTE-IUL, Business School, Avenida das Forças Armadas 1649-026 Lisboa, ana.simaens@iscte-iul.pt

RESUMO

O artigo pretende partilhar a experiência do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) na integração da sustentabilidade na cultura de qualidade. O ISCTE-IUL assumiu o compromisso com a Qualidade enquanto pilar do seu desenvolvimento estratégico, materializando-se num Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ-IUL). Por seu lado, a sustentabilidade institucional – nas dimensões ambiental, social e económica – constitui também uma aposta estratégica e transversal que tem vindo a ser implementada nas práticas de gestão da instituição, no ensino, na investigação e na extensão universitária.

O ISCTE-IUL é certificado de acordo com a Norma Portuguesa ISO 9001 desde 2008. O projeto da Sustentabilidade foi iniciado em 2016 e envolve um conjunto de ações para a melhoria do desempenho sustentável da instituição, das quais se destacam a implementação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) do ISCTE-IUL e a obtenção da respetiva certificação em 2018. Considerando a abrangência do SIGQ-IUL, um primeiro desafio prendia-se com o modelo previsto para a integração da Sustentabilidade, tendo sido adotada uma integração com relativa autonomia. Discutimos as implicações que o SGA colocou a diferentes níveis, com especial destaque para a necessidade de assumir a Sustentabilidade enquanto fator-chave da estratégia e da prática diária da Instituição, desde logo ao nível do campus, onde se procura a gestão eficiente dos recursos e a diminuição dos impactos ambientais negativos. Por outro lado, todo este processo tem-se traduzido em mais uma experiência de partilha, envolvimento e aprendizagem muito positivos para o ISCTE-IUL, com um contributo relevante para a melhoria da qualidade.

A comunicação centra-se em dois aspetos: (i) a apresentação do modelo de integração da Sustentabilidade no SIGQ-IUL e (ii) o desenho e a implementação do SGA. Por último, uma nota conclusiva, resumindo os desafios particulares da Gestão da Sustentabilidade no ISCTE-IUL que presidem à conceção do Sistema de Gestão Ambiental.

Palavras-Chave: Sustentabilidade; Qualidade; Sistema de Gestão Ambiental; ISCTE-IUL.



1. QUALIDADE E SUSTENTABILIDADE: A IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE INTEGRAÇÃO

A promoção de uma cultura da Qualidade está presente na definição da missão, visão e objetivos estratégicos do ISCTE-IUL¹, alicerçando-se em três domínios fundamentais: o ensino, em especial nos níveis pós-graduados, a investigação científica e a transferência de conhecimento para a sociedade. Consubstancia-se no Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ-IUL) refletindo assim o compromisso institucional da gestão de topo com a garantia da Qualidade e a implementação de mecanismos de melhoria contínua (Relatório Anual de Atividades, 2018). Por sua vez, a Sustentabilidade institucional – nas vertentes ambiental, social e económica – é assumida pelo ISCTE-IUL enquanto aposta estratégica e é considerada um processo transversal do SIGQ-IUL (ISCTE-IUL, 2018).

Para compreender como o ISCTE-IUL tem criado e desenvolvido o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), é necessário conhecer previamente o SIGQ-IUL e a forma como se vem desenhando o modelo de integração da Sustentabilidade neste sistema.

1.1. O Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ-IUL)

Em 2018 celebraram-se dez anos da implementação do SIGQ-IUL e no ano de 2015 é certificado pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) pelo prazo previsto de 6 anos, sem restrições. É um sistema já numa fase avançada de desenvolvimento, com sucessivos exercícios de melhoria contínua, e que tem sido reconhecido e validado pelas entidades competentes (ver Fig.1.). A maturidade deste sistema constituiu uma das motivações para a decisão de criar um modelo de integração Qualidade-Sustentabilidade, que explicitaremos adiante.

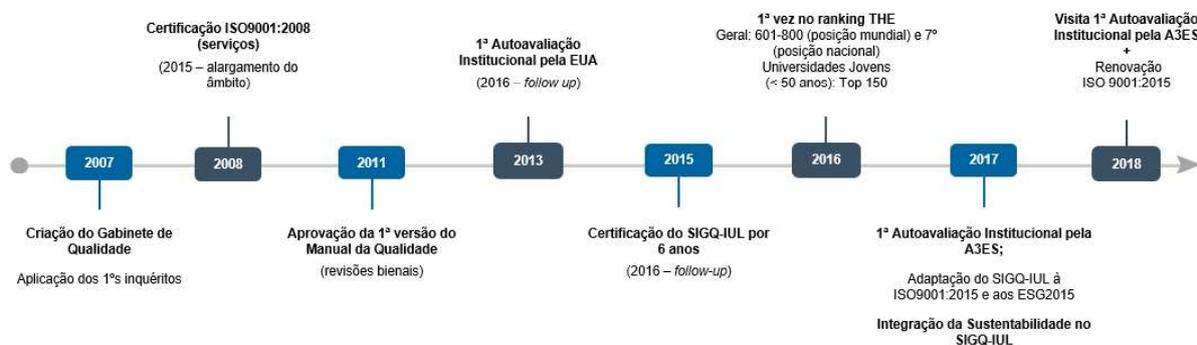


Fig.1. Cronologia do SIGQ-IUL (2007-2018)

Fonte: GEPQ, 2018

O Gabinete de Estudos, Planeamento e Qualidade (GEPQ) tem sido, desde o início, responsável pelo desenho, implementação e gestão do Sistema Interno de Garantia da Qualidade. Atualmente tem como competências a gestão e manutenção do Sistema Interno de Garantia de Qualidade do ISCTE –IUL, a elaboração de estudos, a gestão dos processos de avaliação e dos rankings institucionais e o apoio técnico aos órgãos de governo, às Escolas, às Unidades de Investigação e aos serviços do ISCTE - IUL no planeamento e monitorização das suas atividades². Cumpre-lhe igualmente a gestão e manutenção do Sistema de Gestão da Sustentabilidade. O gabinete reúne, portanto, os recursos e as competências necessárias para incluir o Sistema de Gestão Ambiental no modelo integrado de gestão

¹ A missão do ISCTE é definida de acordo com o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES– Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro) e está definida nos estatutos (artigo 2.º dos Estatutos da Fundação ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Anexo ao Decreto-Lei n.º 95/2009 de 27 de abril).

² Artigo 16.º do Regulamento dos Serviços Centralizados do ISCTE- IUL (n.º 251/2019)



Qualidade - Sustentabilidade. O Manual da Qualidade (MQ) formaliza o SIGQ-IUL e explica o seu funcionamento, pelo que recorreremos frequentemente a este documento uma vez que define as estruturas organizacionais e o mapa de processos (suportado no ciclo PDCA) que regem o ISCTE-IUL, nomeadamente ao nível da gestão da Sustentabilidade e do SGA.

1.2. Integração da sustentabilidade: instrumentos e governança

A primeira reflexão sobre Sustentabilidade do ponto de vista institucional surge em 2012 com a constituição de um grupo de trabalho dedicado à responsabilidade social universitária. O primeiro evento realizado pelo grupo foi a Semana da Responsabilidade Social Universitária (2013) que procurou reafirmar a importância do ISCTE-IUL no desenvolvimento responsável e sustentável da sociedade através da investigação, ensino, formação para a cidadania e intervenção ativa na comunidade. Entre outras atividades será de referir a participação da instituição no *Greenfest* 2014 e 2015, evento de sustentabilidade no qual o ISCTE-IUL foi premiado com o melhor *stand* de exposição (ver Fig. 2.).



Fig. 2. Cronologia do Projeto de Sustentabilidade (2012 – 2018).

Fonte: GEPQ, 2018

Em 2016 foi constituído o projeto Sustentabilidade@ISCTE-IUL como resposta ao desafio lançado pelo Reitor de então, Luís Reto. O grupo de trabalho foi dinamizado com o trabalho de pessoal técnico e de docentes-investigadores especializados na matéria, sob a coordenação geral de Vasco Rato. Desde o início foram consideradas três dimensões: social, ambiental e económica.

Em 2017, o ISCTE-IUL define a sua Política de Sustentabilidade³, assumindo o compromisso institucional com a Sustentabilidade, e cria grupos alargados para cada dimensão, de modo a recolher contributos, recomendações e boas práticas. A Política concretiza-se não só nas práticas de gestão e operação do campus, mas também deve refletir os domínios da missão do ISCTE-IUL: o ensino, a investigação e a transferência de conhecimento para a sociedade (extensão universitária). Neste sentido, o cumprimento do plano de atividades estabelecido para o ano de 2017 centrou-se nas seguintes linhas de ação: desenvolvimento da estrutura organizativa e de projetos transversais (POSEUR; desenho do SGA no âmbito do Projeto Columbus); promoção da comunicação interna; participação em conferências e eventos.

O resultado dos últimos sete anos de desenvolvimento da dimensão institucional da Sustentabilidade no ISCTE-IUL refletem-se, desta forma, no estabelecimento de um modelo de governança integrado no SIGQ-IUL (ver Fig.3.). A Sustentabilidade é concebida como um macroprocesso transversal na instituição, uma componente fundamental da execução da missão e estratégia. O modelo organizacional define uma estrutura de participação, formal e informal, de entidades, grupos ou indivíduos, com diferentes graus de responsabilidade no desenho e concretização da política de sustentabilidade.

³ Ponto 4.2.6. Sustentabilidade, Manual da Qualidade 2018, Versão 3.2

O modelo organizacional é apresentado no Manual da Qualidade (ISCTE-IUL, 2018: 33) e assenta nas atuais unidades de estrutura: Comissão de Garantia da Qualidade e Sustentabilidade (CGQS); Conselho Consultivo da Qualidade e Sustentabilidade (ConCQS); Comissão de Análise Curricular (CAC); Gabinete de Estudos, Planeamento e Qualidade (GEPQ). Estas unidades reúnem semestralmente ou anualmente, dependendo das suas funções.

Nas atividades de coordenação e gestão do SIGQ-IUL e da Sustentabilidade, estão presentes as seguintes funções: Vice-Reitor(a) para a área; Diretor(a) da Qualidade; Gestor(a) da Qualidade; Diretor(a) de Sustentabilidade; Gestor(a) de Sustentabilidade; Interlocutores da Qualidade e Sustentabilidade⁴. O modelo integrado de governança vem sendo, desta forma, construído não só com a inclusão da Sustentabilidade no que já era a organização do SIGQ-IUL, mas também com o repensar e redesenhar do funcionamento dessa organização.

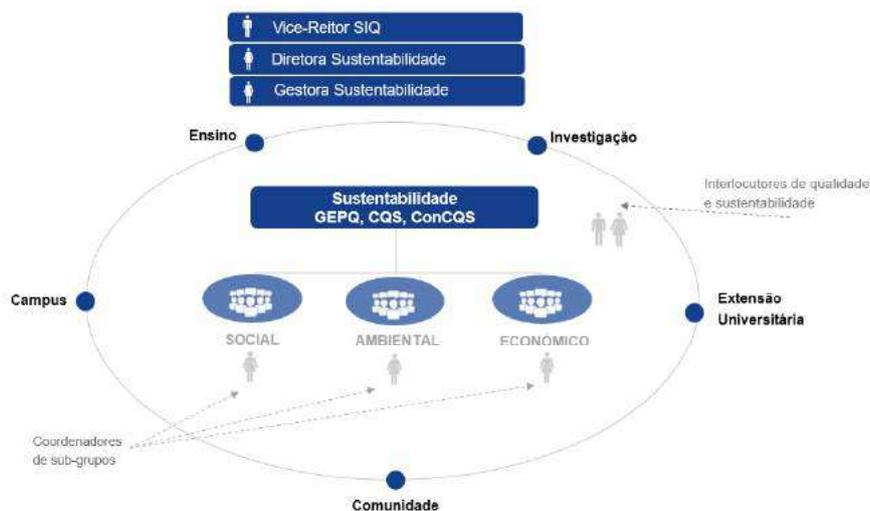


Fig. 3. Modelo organizacional da Sustentabilidade.

Fonte: GEPQ, 2018

A par do modelo organizacional, dois pilares estratégicos orientam a Sustentabilidade no ISCTE-IUL: a Política de Sustentabilidade e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). A Política de Sustentabilidade assume os compromissos de: envolver toda a comunidade académica; criar, transmitir e partilhar o conhecimento científico relativo à Sustentabilidade nas suas diferentes dimensões; e implementar boas práticas sustentáveis ambientais no campus⁵.

A utilização dos ODS como estrutura orientadora é particularmente pertinente no ISCTE-IUL, uma vez que apresenta uma conceção ampla da Sustentabilidade. O ISCTE-IUL oferece formação e produz investigação em áreas relacionadas com Sustentabilidade, sobretudo nas suas dimensões social e económica, mas destacando aspetos culturais e institucionais. A este nível destacam-se os domínios da Gestão, Finanças, Contabilidade, Economia, Métodos Quantitativos, Antropologia, Psicologia Social, Sociologia, História, Ciência Política e Políticas Públicas, Tecnologias da Informação e Arquitetura. Portanto, ainda que a norma ISO 14001:2015 exigisse apenas uma Política de Ambiente, avançou-se com uma abordagem mais ampla, uma vez que o ISCTE-IUL desempenha um papel importante na promoção das outras dimensões da Sustentabilidade. Daqui decorre igualmente a especificidade do SGA do ISCTE-IUL: o sistema é pensado de forma transversal e multidimensional, não deixando de cumprir os requisitos mais estritos de um Sistema de Gestão Ambiental.

⁴ Para mais informação sobre as especificidades do modelo organizacional consultar o Manual da Qualidade (paginas 33-40 e respetivos anexos).

⁵ Consultar os sete compromissos da Política de Sustentabilidade em <https://www.iscte-iul.pt/conteudos/iscte-iul/sustentabilidade/politica-de-sustentabilidade/1246/apresentacao>



2. O SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL NA POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE

2.1. O desenho do sistema

O Sistema de Gestão Ambiental foi pensado num projeto transversal em parceria com a Associação Columbus, a Universidade de Gotemburgo e a Universidade de Aveiro. O projeto para a criação, implementação e certificação do SGA definiu os seguintes elementos: o âmbito de aplicação; a identificação do contexto e das partes interessadas; os aspetos ambientais significativos; o plano de ação; e o modelo de organização interna.

Reflexo da integração do modelo Qualidade-Sustentabilidade, é no Manual da Qualidade do ISCTE-IUL que se apresenta a definição do âmbito, do contexto e das partes interessadas do SGA.

“O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) do ISCTE-IUL enquadra-se na missão do ensino superior público e aplica-se ao ensino e à aprendizagem (graduada e pós-graduada), à investigação, à interação com a Sociedade e à internacionalização. A atividade do ISCTE-IUL é condicionada, e condiciona, por um conjunto de questões de contexto relevantes, externas e internas, devendo ser enquadrada em função das necessidades e das expectativas das partes interessadas e dos limites físicos do campus universitário. As questões de contexto enquadram o âmbito do SGA do ISCTE-IUL. São desagregadas em condições gerais, condições ambientais afetadas pela atividade do ISCTE-IUL e condições ambientais que afetam a atividade do ISCTE-IUL.” (ISCTE-IUL, 2018:64)

Nas páginas seguintes do documento (ISCTE-IUL, 2018: 64-65) identificam-se concretamente quais são as partes interessadas e as condições, gerais e ambientais, específicas do SGA do ISCTE-IUL. Estabelecido o nível estratégico, um passo fundamental foi o da identificação dos elementos das atividades do ISCTE-IUL que podem causar impacto ambiental, seja ele positivo ou negativo. Através de uma metodologia desenvolvida ainda no contexto do projeto em parceria foram mapeados 14 aspetos ambientais:

01. Utilização de energia (eletricidade e gás natural);
02. Consumo de água potável;
03. Utilização de recursos materiais e produtos;
04. Aprovisionamento/Compras;
05. Deslocações, viagens e estadias;
06. Construção nova e reabilitação;
07. Realização de eventos internos e externos;
08. Gestão de resíduos;
09. Investigação;
10. Ensino-aprendizagem;
11. Extensão universitária;
12. Formação/Divulgação/Comunicação;
13. Deslocações de e para o campus;
14. Gestão de risco e segurança.

Para cada aspeto ambiental elaborou-se um diagnóstico e definiram-se planos de ação e respetivos indicadores de monitorização, ações, metas a alcançar e entidades ou equipas responsáveis. Na identificação dos aspetos ambientais é visível a especificidade de um SGA de uma Instituição de Ensino Superior. Assumem especial relevância os impactos positivos dos aspetos que dizem respeito aos domínios da missão universitária, acima referidos: o ensino-aprendizagem, a investigação e a transferência de conhecimento para a sociedade. A medição dos impactos destes aspetos coloca desafios acrescidos na concretização do sistema e na respetiva implementação.



A certificação obtida em novembro de 2018 surge como resultado das boas práticas implementadas e validação do trabalho desenvolvido. Contudo, há que reconhecer o papel das normas enquanto referências que definem parâmetros de qualidade e sugerem metodologias de trabalho. A norma foi um recurso valioso na conceção do SGA do ISCTE-IUL. A título de exemplo, refira-se à adaptação do Modelo Planear – Executar – Verificar – Atuar (PDCA) ao ISCTE-IUL, utilizado na definição das fases de implementação do SGA (ver Fig.4.).



Fig.4. Esquema adaptado do Modelo Planear-Executar-Verificar-Atuar do Projeto Columbus
Fonte: GEPQ, 2018

2.2. A implementação do Sistema de Gestão Ambiental no ISCTE-IUL: singularidades de um SGA numa Instituição de Ensino Superior

Em 2018, inicia-se a implementação do SGA, em integração com o Sistema Interno de Gestão da Qualidade (SIGQ-IUL) e segundo as orientações da Norma ISO 14001:2015. Numa primeira fase, estabeleceram-se os instrumentos de medição de impacto dos aspetos ambientais mais comuns, relacionados com a gestão do campus, acima apresentados. A partir da identificação dos aspetos ambientais significativos do ISCTE-IUL foi necessário desenvolver procedimentos para monitorizar os impactos dos domínios da missão universitária. Interessa-nos aqui realçar estes últimos aspetos pelas exigências e desafios particulares que colocam às Instituições de Ensino Superior.

Neste sentido, de forma a avaliar os efeitos positivos do ensino e investigação realizados no ISCTE-IUL ao nível da Sustentabilidade, implementaram-se, a partir de setembro de 2018, mecanismos de associação destas atividades aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Com a colaboração do Gabinete de Desenvolvimento de Sistemas de Informação, é agora possível alocar ODS a unidades curriculares, projetos de investigação e publicações através de ferramentas como o Fénix ISCTE, para as primeiras, e o Ciência –IUL, para os seguintes⁶ (ver Fig.5.). Está a ser trabalhada também a possibilidade de identificação dos ODS para as dissertações de mestrado. Cabe aos docentes e investigadores preencherem esta informação de forma voluntária.

⁶ Sistema de gestão de informação científica do ISCTE-IUL.



Fig.5. Funcionalidade de categorização das unidades curriculares, investigação e projetos de acordo com os ODS

Fonte: Ciência-IUL, 2018 (<https://ciencia.iscte-iul.pt/sustainable-development-goals>)

Monitoriza-se, desta forma, o impacto positivo do ensino e investigação do ISCTE-IUL ao nível da Sustentabilidade ambiental, económica e social. Aqui se concretiza que o sistema em desenvolvimento excede o requisito de Sistema de Gestão Ambiental, colocando desafios particulares aos instrumentos de diagnóstico e avaliação, mas respondendo melhor ao que é a missão do ensino superior.

Em relação ao terceiro domínio da missão universitária, a transferência do conhecimento para a sociedade, solicita-se ao SGA a capacidade de observar efeitos múltiplos em diferentes fases do ciclo de vida. A promoção de eventos envolvendo docentes, investigadores, pessoal técnico e, sobretudo, os estudantes é pensada tendo em conta, a montante, o acesso privilegiado a conhecimento científico multidisciplinar e, a jusante, o papel do ISCTE-IUL na transferência desse conhecimento, na reprodução de boas práticas e na consciencialização para o desenvolvimento sustentável. Um campus sustentável é também um que estimula a reprodução de comportamentos fora do campus. Será necessário pensar os instrumentos de forma a medir os impactos indiretos das atividades de ensino e investigação (no mercado de trabalho, na formação para a cidadania, na informação dos meios de comunicação, entre outros).

3. NOTAS FINAIS

O Sistema de Gestão Ambiental do ISCTE-IUL exigiu uma abordagem inovadora do ponto de vista da conceção e implementação dos seus instrumentos devido à especificidade da instituição a que diz respeito. Trata-se de um SGA de uma Instituição de Ensino Superior com uma cultura de Qualidade amadurecida e que oferece formação e produz investigação sobre Sustentabilidade não só ambiental, mas sobretudo social e económica.

O sistema é pensado de forma transversal e multidimensional, não só na conceção de Sustentabilidade, mas na construção do modelo de integração semiautónomo com a Qualidade. O Sistema de Gestão Ambiental alicerça-se no modelo organizacional do SIGQ-IUL, que define os atores e as partes interessadas (*stakeholders*) do sistema, e a forma como estas participam nas atividades e no processo de tomada de decisão. Ao nível estratégico, deriva da Política de Sustentabilidade que, por sua vez, reflete a missão do ISCTE-IUL. Ao nível operacional, apoia-se nas metodologias de definição de



processos e procedimentos do SIGQ-IUL, desenvolvendo-o. O desenvolvimento do SGA constituiu-se como um ponto de partida, a partir do qual se procurou concretizar diferentes formas de monitorizar e melhorar o desempenho do ISCTE-IUL ao nível da Sustentabilidade.

Uma parte dessa monitorização cumpre os requisitos de um SGA, mas não se esgota nestes. Este sistema, orientado estrategicamente pela missão do ISCTE-IUL, pela Política de Sustentabilidade e pelos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, procura monitorizar todas as dimensões da Sustentabilidade em que o ISCTE-IUL tenha impactes. Daqui resulta que este sistema pode vir a cumprir os requisitos não apenas de um SGA, mas também de um Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (universitária) e respetiva certificação, um trabalho que está atualmente a ser desenvolvido.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem:

Ao Gabinete de Estudos, Planeamento e Qualidade do ISCTE-IUL por assegurar a implementação, gestão e monitorização da Sustentabilidade.

À Comissão de Sustentabilidade que desde sempre apoiou a criação e desenvolvimento do Projeto de Sustentabilidade.

A toda a comunidade académica (alunos, funcionários, docentes, investigadores) e prestadores de serviços pelo seu empenho e replicação de boas práticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GEPQ. (2018). Manual da Qualidade. Edição 3.2. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2019/01/23/1548247539862_MQ3_2_Manual_da_Qualidade_v_nov2018.pdf

Regulamento dos Serviços Centralizados do ISCTE – IUL. Regulamento n.º 251/2019 publicado no Diário da República, 2.ª série - N.º 57 - 21 de março de 2019. <https://dre.pt/application/conteudo/121357318>

ISCTE-IUL (2018). Plano Estratégico para o Quadriénio 2018 -2021. https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2018/07/11/1531321862610_ISCTE_IULPlanoAcaoQuadrienio2018_21.pdf

ISCTE-IUL (2018). Plano de Atividades 2018. https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2018/07/11/1531321966584_ISCTE_IULPlanoActividades2018.pdf

ISCTE-IUL (2018). Relatório Anual de Atividades 2017. https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2018/07/04/1530700906396_Relatorio_Atividades_ISCTE_IUL_2017_vf1.pdf

NP EN ISO 14001:2015-pt, Comissão Técnica: CT 150 - Gestão ambiental. Estado da Norma: em Vigor, Data de Entrada em Vigor: 2016-01-15.