



UNIVERSIDADE  
LUSÓFONA

# Universidade Lusófona

Sistema Interno de Garantia da Qualidade

## Manual da Qualidade

Versão 4.0  
(janeiro 2023)

## Índice

1. Introdução.....	3
1.1. Âmbito.....	3
1.2. Apresentação do MQ.....	3
1.3. Estrutura do MQ.....	4
1.4. Referências.....	4
2. Caracterização da Universidade Lusófona.....	5
2.1. Contexto.....	5
2.2. Missão.....	5
2.3. Política para a qualidade e melhoria contínua.....	5
2.4. Projeto educativo, científico e cultural.....	6
2.5. Estrutura orgânica da Universidade Lusófona.....	7
2.5.1. Modelo organizativo.....	7
3. Organização do SIGQ.....	8
4. Metodologia de garantia interna da qualidade e melhoria contínua nos processos nucleares da missão institucional.....	10
4.1. Procedimentos para a garantia interna da qualidade do ensino e aprendizagem.....	10
4.1.1. Criação, reestruturação e extinção de cursos.....	10
4.1.2. Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante.....	10
4.1.3. Percurso Escolar dos Estudantes - Admissão de estudantes, acompanhamento e progressão, reconhecimento e certificação.....	11
4.1.4. Planeamento, Monitorização e Melhoria Contínua do ensino e aprendizagem.....	11
4.1.5. Avaliação da UC.....	12
4.1.6. Avaliação do ciclo de estudos.....	13
4.1.7. Avaliação da Unidade Orgânica.....	13
4.1.8. Avaliação da Universidade.....	14
4.1.9. Avaliação externa dos ciclos de estudos.....	14
4.1.10. Processamento de resultados dos inquéritos pedagógicos.....	14
4.2. Investigação e Desenvolvimento.....	15
4.3. Garantia da qualidade na colaboração interinstitucional e com a comunidade.....	16
4.4. Garantia da qualidade na internacionalização.....	17
5. Procedimentos para garantia da qualidade das políticas de gestão dos recursos e serviços de apoio.....	18
5.1. Recursos humanos.....	18
5.2. Recursos materiais e serviços de apoio.....	18
6. Gestão e publicitação da Informação.....	20

6.1. Sistemas de informação .....	20
6.2. Informação Pública.....	21
7. Monitorização, avaliação e desenvolvimento contínuo do SIGQ .....	22
8. Participação dos parceiros no SIGQ .....	23
Anexos .....	24
Anexo 1 – Organigrama da Universidade Lusófona .....	25
Anexo 2 – Revisão do Manual da Qualidade.....	26
Anexo 3 – Responsabilidades dos órgãos de gestão no SIGQ.....	27
Anexo 4 – Inquéritos .....	29
Anexo 5 – Participação dos parceiros no SIGQ .....	30
Anexo 6 – Relatórios, responsabilidade e prazos para o fornecimento de informação .....	31
Anexo 7 – Indicadores de qualidade e melhoria contínua do SIGQ.....	32

## 1. Introdução

### 1.1. Âmbito

Os padrões europeus para a qualidade no ensino superior estabelecem que as Instituições deverão dispor de uma política e procedimentos para a garantia da qualidade, designadamente dos seus cursos e atividades, e que, para tal, deverão desenvolver e implementar uma estratégia para a melhoria contínua da qualidade. Estabelecem ainda que a estratégia, política e procedimentos referidos deverão ter um estatuto formal e prever um papel relevante para os intervenientes da Instituição.

Nas orientações associadas aos padrões europeus é recomendado que a declaração de política institucional para a qualidade inclua, nomeadamente, a estratégia institucional para a qualidade, os padrões de qualidade, a organização do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ), as responsabilidades das estruturas internas e pessoas na garantia da qualidade, incluindo os estudantes, e as formas de implementação, monitorização e revisão da política para a qualidade.

Pretende-se que o processo de melhoria da qualidade seja um estímulo ao envolvimento numa cultura organizacional orientada para a melhoria contínua e para a avaliação, encarada como um elemento natural da Instituição, numa perspetiva transversal que abranja todas as áreas da Universidade Lusófona.

Nesse âmbito, foram estudados diversos sistemas e metodologias de avaliação devidamente sustentados, com especial enfoque para os documentos publicados pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), pela European University Association (EUA) e pela European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). Partindo do levantamento e da análise das opções encontrados foi desenhado um programa alinhado com os padrões europeus, aberto e flexível, com capacidade para dar uma resposta articulada às necessidades da organização, mas livre da carga burocrática e funcional que, não raramente, se lhe associa. Os procedimentos descritos são objeto de auditorias internas anuais, feitas pelos órgãos estatutariamente competentes, para verificação sobre a sua conformidade.

A fim de promover o processo de aferição e melhoria contínua da qualidade foi criado o Serviço de Gestão da Qualidade (SGQ), o qual elaborou o presente Manual da Qualidade (MQ) e o apresentou aos órgãos competentes para apreciação e aprovação.

### 1.2. Apresentação do MQ

O MQ da Universidade Lusófona é o documento de referência ao SIGQ e tem como objetivo funcional constituir o suporte para a aplicação, manutenção e melhoria desse sistema.

Considerando a sua história e natureza e o seu posicionamento responsável na sociedade em que se insere, a Universidade Lusófona está empenhada em consolidar os instrumentos que melhor permitam assegurar a excelência do ensino e a satisfação de todos os intervenientes no processo educativo.

De acordo com a estrutura de gestão e operacional da Universidade Lusófona, o MQ é revisto e atualizado periodicamente tendo em conta alterações relevantes que se verificam nesta área, nomeadamente as alterações legislativas ou emanadas da A3ES. As alterações decorrentes de uma revisão/atualização do Manual da Qualidade são registadas no quadro de controlo de versões que se encontra no anexo 2.

A versão atual do Manual da Qualidade encontra-se disponível na página da internet do ULUSOFONA em [www.ulusofona.pt](http://www.ulusofona.pt) em acesso livre, sendo divulgado de forma ampla a toda a comunidade interna, nomeadamente através da intranet. A impressão e cópias locais do Manual obtidas a partir da página da internet são consideradas cópia não controlada.

### 1.3. Estrutura do MQ

Este Manual aborda e desenvolve os seguintes aspetos:

- a) Missão e fins da Universidade Lusófona, tal como definido nos seus Estatutos;
- b) Declaração da política para a qualidade e melhoria contínua;
- c) Estrutura orgânica da Universidade Lusófona: modelo organizativo, responsabilidades e competências;
- d) Organização do SIGQ;
- e) Componentes do SIGQ:
  - Plano da qualidade e melhoria contínua;
  - Procedimentos para a garantia da qualidade do ensino e aprendizagem;
  - Procedimentos para a garantia da qualidade da investigação científica;
  - Procedimentos para a garantia da qualidade das relações com o exterior;
  - Procedimentos para a garantia da qualidade das políticas de gestão de recursos humanos;
  - Procedimentos para a garantia da qualidade dos serviços de apoio;
- f) Participação dos parceiros internos e externos no SIGQ;
- g) Produção e difusão da informação;
- h) Monitorização, avaliação e desenvolvimento contínuo do SIGQ.

### 1.4. Referências

O presente manual observa as recomendações, disposições e definições constantes, entre outras, nas seguintes publicações:

- ENQA, ESU, EUA & EURASHE (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Brussels, Belgium.
- Santos, Sérgio Machado (2011). *Análise comparativa dos processos europeus para a avaliação e certificação de sistemas internos de garantia da qualidade*. Coleção/Série A3ES READINGS Nº 1; Lisboa: A3ES.
- Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) - Lei nº 62/2007, de 10 de setembro.
- Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior (RJAES) - Lei nº 38/2007, de 16 de agosto.
- Decreto-lei nº 369/2007 (cria a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior – A3ES)
- Regulamento Geral da Proteção de Dados (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016.
- Lei n.º 58/2019 – Regulamento Geral da Proteção de Dados, 8 de agosto de 2019.

## 2. Caracterização da Universidade Lusófona

### 2.1. Contexto

A Universidade Lusófona é um estabelecimento de ensino superior universitário, instituído pela COFAC — Cooperativa de Formação e Animação Cultural, CRL, cujo interesse público é reconhecido por Decreto-Lei n.º 92/98, de 14 de abril.

A ULusófona integra-se no sistema nacional de ensino e tem sede em Lisboa, podendo, nos termos da lei, descentralizar as suas unidades orgânicas, assim como celebrar acordos de cooperação com universidades, institutos politécnicos ou com outras entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, e atribuir graus e diplomas em associação.

A ULusófona rege-se pelo direito vigente em Portugal em matéria de ensino superior, pelos seus estatutos (Despacho n.º 15417/2016) e pelos regulamentos internos elaborados ao seu abrigo.

### 2.2. Missão

A Universidade Lusófona é uma instituição dedicada à criação, transmissão, crítica e difusão de cultura, arte, ciência e tecnologia, que tem como objetivos o ensino, a investigação e a prestação de serviços nestes vários domínios, numa perspetiva interdisciplinar, em ordem ao desenvolvimento dos países e povos lusófonos.

São fins específicos da Universidade Lusófona:

- a) O ensino superior universitário, em todos os graus legalmente admissíveis;
- b) A formação humana, cultural, artística, científica, técnica e tecnológica;
- c) A realização da investigação fundamental e aplicada;
- d) A participação ativa no sistema nacional de ensino;
- e) A prestação de serviços à comunidade, numa perspetiva de valorização recíproca, racionalização e aproveitamento máximo de todos os recursos;
- f) A educação permanente, a formação profissional e a aprendizagem ao longo da vida, por todos os meios;
- g) A contribuição, no seu âmbito de atividade, para o desenvolvimento do País, a cooperação internacional e a aproximação entre os povos, com especial relevo para os povos lusófonos e os povos europeus.

### 2.3. Política para a qualidade e melhoria contínua

A Universidade Lusófona adota uma política de garantia da qualidade e melhoria contínua dos seus ciclos de estudos e de todas as suas atividades.

Para o efeito, a Universidade Lusófona assume um compromisso institucional claro com a qualidade e melhoria contínua em todas as atividades do seu regular funcionamento e uma cultura que suporte tal compromisso em toda a organização.

A política para a qualidade da Universidade Lusófona assenta na partilha consciente da sua missão, visão e objetivos traduzidos no seu projeto educativo, científico e cultural.

A estratégia institucional para a qualidade e melhoria contínua passa pela motivação e envolvimento de todas as partes interessadas internas e externas da Universidade Lusófona na implementação de todos os procedimentos descritos no MQ relativos ao SIGQ.

#### **2.4. Projeto educativo, científico e cultural**

A Universidade Lusófona como espaço de construção do conhecimento e pilar de edificação de identidades pessoais e sociais, concebeu o seu projeto educativo a partir das exigências académico-profissionais do contexto atual do ensino superior; das idiossincrasias da comunidade educativa; dos desafios que quotidianamente são colocados à sociedade atual pela revolução digital e os seus efeitos na produção e transferência de bens, serviços e conhecimento. Nesse sentido, a Universidade Lusófona procura, de forma sistemática:

- proporcionar o desenvolvimento das dimensões intelectual, social, ética no âmbito dos ciclos de estudos ministrados;
- promover a aprendizagem ao longo da vida, desenvolvendo competências que induzam a consciencialização e prática de um processo contínuo de aprender a aprender;
- garantir a qualidade de ensino, despertando a curiosidade científica e incentivando o espírito de investigação;
- atender à formação integral da pessoa humana, respeitando as diferenças e relembrando continuamente a dimensão ética e social da vida;
- propor uma sólida formação científica e sociocultural;
- proporcionar a aquisição de competências que enriqueçam os estudantes pessoal e profissionalmente;
- respeitar a diversidade de referências culturais da comunidade educativa, transformando-a num fator de ampliação de conhecimento, encontro e enriquecimento humano;
- fomentar o interesse pela cultura em geral;
- contribuir para a edificação e consolidação de conhecimentos que transformem a sociedade contemporânea numa sociedade mais consentânea com os avanços da ciência e os princípios éticos da vida.

Em consonância com o seu projeto e com as exigências de uma maior intervenção no que concerne à investigação e desenvolvimento, a Universidade Lusófona tem dado passos para se organizar institucionalmente em prol desses pressupostos, consumados na criação, em parceria com outras instituições de ensino do Grupo Ensino Lusófona, de unidades de investigação.

Verifica-se que o desenvolvimento qualitativo dos ciclos de estudos e do quadro do corpo docente tem gerado uma boa dinâmica de investigação e parcerias dessa índole, tanto no que respeita à participação em projetos nacionais e internacionais, como no que respeita à produção de trabalhos científicos cuja qualidade se pode aferir pela publicação em revistas científicas com revisão por pares e pela participação e organização de conferências e encontros científicos nacionais e internacionais.

A Universidade Lusófona, com o seu Projeto Educativo e no sentido de concretizar a missão da IES, quer prospectivamente continuar a:

- desenvolver a sua ação educativa, adequando-a às necessidades presentes e futuras da sociedade;
- manter e aprofundar a qualidade e as exigências de cada ciclo de estudos;
- reforçar a oferta formativa de mestrado e doutoramento, incrementando a investigação e desenvolvimento;
- promover a regular introdução de conteúdos programáticos atualizados e competitivos;
- fomentar uma reflexão continuada e atualizada sobre práticas pedagógicas e uso de tecnologias no ensino e investigação;
- estabelecer prioridades no campo da investigação, desenvolvimento e inovação;
- assumir opções educacionais oportunas que permitam aumentar as qualidades de jovens e adultos a par com as diretrizes europeias e nacionais para as universidades;
- refletir, de forma continuada e crítica, sobre a atividade desenvolvida, no sentido de introduzir melhorias que se considerem necessárias;
- proporcionar formação pessoal, científica e profissional a todos os que integram a comunidade educativa, promovendo o seu desenvolvimento humano e o seu bem-estar pessoal e social;
- ampliar as parcerias nacionais e internacionais em particular com parceiros dos países lusófonos e europeus;
- implementar/atualizar processos de monitorização da sua atividade, unidades e serviços.

O projeto educativo conjuga-se com a missão da instituição bem com a natureza Universitária da Instituição de Ensino Superior, juntando esforços e competências das unidades orgânicas e de investigação. A Instituição dispõe de um conjunto de instalações e de recursos materiais adequados à natureza da Instituição, tendo como objetivo a melhoria constante.

A ULusófona apresenta na sua oferta formativa cursos de licenciatura, mestrado integrado, mestrados e doutoramentos, condições essenciais para garantir a natureza universitária da instituição. Os órgãos académicos da Universidade reúnem cumprindo o estabelecido nos estatutos, com reuniões ordinárias, e sempre que necessário, reuniões extraordinárias.

## 2.5. Estrutura orgânica da Universidade Lusófona

### 2.5.1. Modelo organizativo

A Universidade Lusófona organiza-se em órgãos de gestão e serviços, cujo organigrama se apresenta no Anexo 1.

De acordo com os Estatutos são órgãos da Universidade Lusófona:

a) O Reitor; b) O Administrador; c) O Conselho Universitário; d) O Conselho Científico; e) O Conselho Pedagógico; f) O Conselho Geral Estratégico; g) O Conselho Disciplinar; h) O Conselho de Ética; i) O Provedor do Estudante. O âmbito e competências dos órgãos estão determinados nos Estatutos da Universidade.



### 3. Organização do SIGQ

O SIGQ tem como âmbito geral a atividade desenvolvida na Universidade Lusófona.

O objetivo do SIGQ é promover uma cultura de qualidade e melhoria contínua na Universidade Lusófona, definindo e documentando a estratégia e a política para a qualidade, a organização do sistema, os processos de monitorização do seu desempenho, a responsabilidade e a forma de participação dos diferentes intervenientes.

A coordenação estratégica do SIGQ é assegurada pela Administração e Reitoria, em estreita articulação com os responsáveis científicos de cada UO, ciclos de estudos e serviços, a partir da consulta aos órgãos, nomeadamente os Conselhos Científico e Pedagógico, Conselho Universitário e Geral Estratégico

O Serviço de Gestão da Qualidade (SGQ), funcionando na hierarquia direta da Reitoria e Administração, para além das funções estabelecidas na lei, controla a operacionalização e implementação dos padrões da qualidade da Universidade Lusófona e apoia a logística da avaliação interna e externa, dos ciclos de estudos e da própria Universidade.

Especificamente, o SGQ é uma estrutura de apoio logístico e operacional ao SIGQ, competindo-lhe nomeadamente:

- Apoiar técnica e administrativamente o funcionamento das estruturas do SIGQ;
- Coordenar e dinamizar a implementação e melhoria do SIGQ em articulação com as diversas estruturas e órgãos da ULusófona;
- Preparar ferramentas de avaliação nos vários domínios de apoio à gestão das atividades de ensino, investigação e transferência de conhecimento e a prossecução de objetivos para a qualidade;
- Colaborar na implementação dos mecanismos de autoavaliação regular do desempenho das unidades orgânicas, dos cursos, dos serviços, bem como das atividades científicas e pedagógicas sujeitas ao sistema nacional de avaliação e acreditação;
- Dinamizar, em coordenação com as unidades orgânicas e serviços, os processos para a avaliação/acreditação externa dos cursos;
- Apoiar a realização de relatórios periódicos de avaliação da qualidade das atividades da Universidade;
- Executar outras atividades que lhe sejam cometidas no domínio da avaliação e qualidade;
- Garantir a atualização permanente dos indicadores e da informação necessária ao SIGQ;
- Propor revisões ao Manual da Qualidade.

Considerando a dimensão e diversidade da Universidade, cada Unidade Orgânica dispõe de um Gestor da Qualidade.

Compete aos Gestores da Qualidade da Unidade Orgânica, em articulação com o SGQ, a implementação operacional da política e objetivos da qualidade e o apoio logístico à gestão do SIGQ no âmbito da respetiva Unidade Orgânica em que se integram.

Com o objetivo de garantir o envolvimento efetivo de todas as partes interessadas no SIGQ, nomeadamente através do acompanhamento e melhoria contínua dos ciclos de estudo, constitui-se como órgão consultivo de cada curso, a Comissão de Autoavaliação e Acompanhamento.

À Comissão de Autoavaliação e Acompanhamento compete acompanhar o funcionamento do ciclo de estudos, a sua evolução e harmonização com os objetivos que lhe foram assinalados, emitindo relatórios com as recomendações de melhoria que entenda justificarem-se.

A Comissão de Autoavaliação e Acompanhamento é constituída pelo Diretor do Ciclo de Estudos que preside e por representantes da comunidade académica interna e externa, nomeadamente docentes, de estudantes, pessoal não docente e individualidades que se considere poderem contribuir para o aperfeiçoamento do ciclo de estudos.

De entre as individualidades, recomenda-se a nomeação de diplomados pelo ciclo de estudos, representantes de organizações acolhedoras de estudantes em estágio quando o plano de estudos contemple uma UC desta natureza, entidades empregadoras, representante de entidades parceiras em projetos de relevo para o ciclo de estudo, nacional ou internacional.

Cabe ao Diretor do Ciclo de Estudos propor a composição da Comissão Autoavaliação e Acompanhamento ao Diretor da respetiva Unidade Orgânica.

A Comissão de Autoavaliação e Acompanhamento é nomeada, anualmente, até 1 mês após o início do ano letivo, por Despacho Reitoral, sob proposta do Diretor da UO onde se integra o respetivo curso.

No âmbito da atividade de suporte ao SIGQ, e para colaborações diferenciadas, em função das suas necessidades e solicitações, o SGQ pode ser coadjuvado por Grupos de Trabalho específicos, criados com determinado objetivo e tempo determinado.

Os Serviços de Informática (SI) providenciam o apoio informático necessário ao funcionamento do SIGQ. As funções e responsabilidades dos órgãos de gestão na implementação e acompanhamento do SIGQ estão apresentadas no Anexo 3.

A qualidade da Universidade Lusófona é aferida através da aplicação de inquéritos (Anexo 4), por meio de um conjunto de indicadores organizados em categorias (Anexo 7), relatórios, planos (Anexo 6) e pareceres. Os inquéritos pretendem abranger todas as partes interessadas, internas e externas, na atividade desenvolvida pela Universidade. Os relatórios, para além de se debruçarem sobre a análise crítica da realidade semestral ou anual que constitui o seu objeto, apresentam propostas concretas de melhoria dessa realidade tomando em consideração os dados fornecidos pelos inquéritos, sempre que estes forem significativos. Os pareceres registam a apreciação dos vários órgãos sobre os factos, pontos de vista e propostas constantes dos relatórios. Com base nesta informação é elaborado o Plano Anual da Qualidade (PAQ), onde são descritas as medidas conducentes à melhoria da qualidade. No final do ano, é elaborado o Relatório Anual da Qualidade (RAQ). Neste relatório é aferido o efeito das medidas implementadas e o seu impacto na qualidade. Ambos os documentos (PAQ e RAQ) são aprovados pelo Administrador, pelo Reitor após apreciação pelos Conselhos Científico, Pedagógico e Universitário, e divulgados no sítio da intranet da instituição.

## 4. Metodologia de garantia interna da qualidade e melhoria contínua nos processos nucleares da missão institucional

### 4.1. Procedimentos para a garantia interna da qualidade do ensino e aprendizagem

#### 4.1.1. Criação, reestruturação e extinção de cursos

As propostas de criação de ciclos de estudos são da iniciativa das unidades orgânicas (UO) que os promovem, individualmente ou em associação com outras UO ou instituições de ensino superior, ouvidos os Conselhos Científico e Pedagógico da Unidade Orgânica e da ULusófona, emitido o parecer do Reitor, observando os requisitos legalmente exigidos.

A criação de novos cursos prevê a análise prévia sobre a pertinência e grau de alinhamento com a estratégia institucional; sobre a sua adequação aos referenciais nacionais e internacionais; sobre a existência de peritos na elaboração da proposta; sobre a empregabilidade e a preparação dos estudantes para a cidadania ativa; e ainda a existência de recursos humanos e materiais que suportem adequadamente o ensino e aprendizagem na(s) área(s) de cada curso.

A revisão dos CE decorre de propostas da direção de curso que resultam da monitorização e avaliação contínua, de medidas de melhoria aprovadas no âmbito do SIGQ ou ainda de recomendações recebidas no âmbito da avaliação externa dos ciclos de estudo pela A3ES. As propostas são apreciadas no Conselho Pedagógico e aprovadas no Conselho Científico da UO.

A decisão de extinção tem por base, nomeadamente, a análise de indicadores de procura e de eficiência formativa dos CE, os recursos humanos e materiais disponíveis e a sua relevância estratégica para a instituição.

A oferta formativa a disponibilizar em cada ano letivo é decidida pelo Reitor e Administrador, ouvidos os órgãos da ULusófona.

#### 4.1.2. Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante

Para além das aulas tradicionais, os métodos pedagógicos incluem abordagens híbridas, como “blended learning”, e diversificadas quanto ao papel dos agentes educativos, como p. ex. as “flipped classroom”. Os inquéritos pedagógicos, produzidos semestralmente, são uma ferramenta para monitorizar e melhorar os métodos de trabalho pedagógicos.

O modelo educativo da ULusófona preconiza a existência de percursos flexíveis, que respondam às necessidades formativas dos estudantes, sendo recomendada a inclusão de unidades optativas livres em todos os planos de estudos, estando em prática regular nos três níveis de estudos.

O Regulamento Geral de Avaliação (RGA) é adaptado a cada UO, dando origem a regulamentos específicos e as especificidades da avaliação dos estudantes são ainda consideradas nos regulamentos dos CE e nas FUC.

#### 4.1.3. Percurso Escolar dos Estudantes - Admissão de estudantes, acompanhamento e progressão, reconhecimento e certificação

O núcleo agregador do processo de interação com a procura é o portal de internet que elenca todos os CE oferecidos em cada ano letivo e apresenta informações diversas sobre cada curso. No portal são apresentados regulamentos e normativos que cobrem todas as fases do ciclo de estudos e do estudante na instituição.

Os procedimentos de reconhecimento de formação anterior e experiência profissional estão definidos no Regulamento de Creditação e a implementação destes procedimentos decorre via plataforma NeTCreD e tendo subjacente mecanismos de garantia da eficiência, transparência e monitorização contínua do processo pela Reitoria e pelas UO, em colaboração com os Serviços.

É aplicado um questionário de caracterização dos novos estudantes, cujos resultados permitem conhecer a sua origem, percurso escolar anterior, motivações e expectativas quanto ao curso e à ULusófona.

Para que todos os estudantes possam conhecer a organização da ULusófona, no início de cada ano letivo, são promovidos programas de receção aos novos estudantes.

Durante o seu percurso académico, os estudantes dispõem de serviços e mecanismos que apoiam e promovem o sucesso escolar.

Os resultados da monitorização do sucesso escolar são analisados ao nível da UC, do CE, da UO e do global da ULusófona e discutidos ao nível do CE, dos C. Pedagógicos da UO e da ULusófona

Constitui elemento essencial para esta análise a produção do RUC, que integra todos os elementos relativos ao sucesso escolar. Em ordem a assegurar o desenvolvimento e melhoria contínua dos mecanismos de ação social, os estudantes contam com Serviço de apoio dedicado.

No âmbito da inserção e acompanhamento dos diplomados, a ULusófona conta com um leque alargado de protocolos e parcerias que potenciam a inserção dos estudantes na vida profissional. A Instituição, através do serviço EVA-Estágios e Vida Ativa, presta apoio aos estudantes e diplomados através da divulgação de ofertas de emprego e estágios

No âmbito do SIGQ, recolhe-se anualmente informação sobre o percurso profissional dos estudantes através do inquérito aplicado ao universo de diplomados. Os resultados são apresentados em formato de relatório e discutidos no âmbito dos CP e CC das UO e órgãos da ULusófona e integram os relatórios de avaliação dos CE, das UO e o relatório anual da ULusófona.

#### 4.1.4. Planeamento, Monitorização e Melhoria Contínua do ensino e aprendizagem

A estratégia para o planeamento, organização, monitorização, avaliação e melhoria do ensino desenvolve-se, no essencial, em sucessivos níveis de intervenção progressivamente agregados – a UC, o Curso, a Unidade Orgânica e Universidade.

A responsabilidade pela coordenação do processo de garantia da qualidade do ensino e aprendizagem na UC é do docente; no ciclo de estudos é do respetivo Diretor; na Unidade Orgânica é do respetivo Diretor e Conselho Científico e Pedagógico da Faculdade/Escola; e na Universidade é dos Conselhos Científico e Pedagógico e do Reitor.

#### 4.1.5. Avaliação da UC

A unidade base para a avaliação do ensino e da aprendizagem é a Unidade Curricular (UC). A UC é o ponto de partida para a monitorização do funcionamento das atividades de ensino, face aos objetivos estabelecidos nos planos de estudos dos ciclos de estudos, com vista a promover o aperfeiçoamento e melhoria dos processos de ensino, da avaliação dos estudantes e do seu envolvimento nos processos de aprendizagem.

Da FUC consta:

- Designação e código da UC;
- Designação e código do ciclo de estudos;
- Carga letiva e créditos;
- Docente(s) atribuído(s);
- Objetivos de aprendizagem e competências a desenvolver, incluindo pré-requisitos da UC;
- Conteúdos programáticos;
- Metodologias de ensino;
- Sistema e estratégias de avaliação;
- Bibliografias.

Esta informação é disponibilizada no sistema de informação da Universidade, nomeadamente na plataforma de apoio ao processo ensino/aprendizagem (Moodle), dentro dos prazos estabelecidos, no Planeamento Geral de Atividades da Universidade.

A UC é monitorizada através da realização de inquéritos, no final da lecionação, aos respetivos estudantes e docentes, e através do Relatório da UC.

A avaliação de cada UC é da competência do docente responsável pela mesma, o qual deverá elaborar o Relatório da UC (RUC).

O relatório da UC (RUC) é elaborado pelo respetivo docente responsável com base nas perceções da equipa docente sobre o funcionamento da UC e em fontes de informação adicional, que se encontram disponíveis no sistema de informação:

- a) FUC (Ficha de Unidade Curricular) e outros elementos relativos à organização e planeamento da UC;
- b) os resultados escolares dos estudantes na UC;
- c) os resultados dos inquéritos relativos às perceções dos estudantes sobre o ensino/aprendizagem na UC- inquéritos pedagógicos, aplicados no final de cada semestre.

Esta informação deverá ser disponibilizada no sistema de informação da Universidade, nomeadamente na plataforma de apoio ao processo ensino/aprendizagem (Moodle), dentro dos prazos estabelecidos, no Planeamento Geral de Atividades da Universidade.

O RUC deverá apresentar e avaliar:

- As condições de funcionamento;
- O grau de cumprimento de objetivos;
- O grau de adequação das práticas pedagógicas;

- Os resultados do aproveitamento (estudantes inscritos, grau de preparação dos estudantes face aos pré-requisitos da UC, distribuição dos estudantes pelos regimes de avaliação contínua e final, totais de estudantes aprovados e reprovados e distribuição de classificações obtidas);
- A aplicação e cumprimento dos planos de melhoria anteriores (se aplicável);
- Análise dos fatores internos e externos de sucesso/insucesso (SWOT);
- Indicação de Boas Práticas
- Sugestões de melhoria.

O RUC constitui um *feedback* fundamental para que o docente possa melhorar o seu desempenho e a adequação da UC. O RUC aplica-se com carácter obrigatório e utiliza um modelo comum a todas as UC, com a possível exceção de um modelo específico para as UC cuja natureza o justifique (caso das UC que decorram predominantemente em contexto profissional, nomeadamente UC de projeto, estágio, seminário, dissertação, ou natureza similar).

#### 4.1.6. Avaliação do ciclo de estudos

Com base nos RUC, o Diretor de cada ciclo de estudos elabora um Relatório Anual de Curso (RAC).

O RAC deverá refletir, criticamente, sobre a qualidade pedagógica e os resultados do ciclo de estudos, contemplando designadamente a análise crítica sobre a concretização de planos de atividades/melhoria apresentados para cada ano letivo; uma síntese dos pontos considerados estratégicos para o melhoria do CE como: pessoal docente, número de estudantes, empregabilidade, internacionalização, prestação de serviços e parcerias, investigação e desenvolvimento e atividades de divulgação (Congressos, Seminários e Conferências), bem como a análise dos resultados dos Inquéritos às perceções dos estudantes e dos docentes - Inquéritos Pedagógicos e uma reflexão final sobre o estado de desenvolvimento do CE, objetivos a atingir e ações de melhoria.

O RAC é enviado aos diretores das unidades orgânicas que devem propor melhorias no ciclo de estudos a partir da informação disponibilizada pela direção de curso.

#### 4.1.7. Avaliação da Unidade Orgânica

Com base nos RAC, o Diretor da Unidade Orgânica elabora o Relatório da Unidade Orgânica (RUO) que inclui, nomeadamente:

- a) uma apreciação dos relatórios dos cursos (RAC) e ações de melhoria propostas, tendo em consideração as recomendações propostas anteriormente;
- c) os principais vetores de desenvolvimento do CE: ensino, investigação, ligação à comunidade, internacionalização
- d) uma síntese de medidas para o desenvolvimento da UO que serão integradas no respetivo plano de atividades.

O relatório da unidade Orgânica é enviado aos Conselhos Científico e Pedagógico da UO para apreciação podendo ser sugeridas propostas de melhoria.

Os RUOs são enviados para o Reitor para homologação e subsequente publicitação.

#### 4.1.8. Avaliação da Universidade

Com base nos relatórios provenientes de cada Unidade Orgânica, o Reitor elabora uma síntese dos aspetos mais salientes da avaliação da organização e funcionamento do ensino, incluindo a atualização do painel de indicadores de suporte ao planeamento estratégico, bem como o plano global de ação para melhoria da qualidade do ensino na ULusófona, cuja síntese é integrada no Relatório Anual da Instituição

Os Conselhos Pedagógico e Científico e Universitário apreciarão o relatório e pronunciar-se-ão sobre os aspetos que considerem relevantes no âmbito da sua esfera de competências.

#### 4.1.9. Avaliação externa dos ciclos de estudos

A avaliação externa dos ciclos de estudos é levada a efeito de acordo com a legislação e regulamentação específica em vigor e de acordo com o planeamento definido pela entidade competente.

O SGQ e, na UO, os Gestores da Qualidade, no âmbito das competências atribuídas, prestam o necessário apoio técnico e operacional às Comissões de Autoavaliação e Acompanhamento do ciclo de estudos.

#### 4.1.10. Processamento de resultados dos inquéritos pedagógicos

Sendo a UC, como acima referido, a célula base da organização do ensino, é particularmente importante a referenciação de unidades curriculares e pares docente/UC com resultados insatisfatórios ou excelentes, identificados nomeadamente a partir dos resultados contantes dos relatórios, nos inquéritos aos estudantes e docentes e das taxas de sucesso, face aos pré-requisitos das UCs.

Para efeitos dos critérios a seguir especificados, considera-se que existe uma apreciação negativa por parte de estudantes ou docentes em relação a um determinado item quando, nas respostas aos inquéritos, se verificar uma classificação média igual ou inferior a 3 pontos (numa escala de 1 a 5). A apreciação considera-se excelente quando se verificar uma classificação média igual ou superior a 4 pontos (numa escala de 1 a 5).

Do ponto de vista da monitorização de UC e docentes com resultados insatisfatórios ou exemplares torna-se pertinente, numa primeira fase, considerar os resultados obtidos através dos itens globais nos inquéritos dirigidos aos estudantes, nomeadamente os seguintes: "Como avalia globalmente o docente?", "Como classifica globalmente esta UC?", bem como os resultados obtidos através dos itens globais nos inquéritos aos docentes, nomeadamente os seguintes: "Como avalia globalmente o trabalho dos alunos?" e "Como classifica globalmente esta UC?".

Considerar-se-á, especificamente, que o par docente/UC apresenta resultados não satisfatórios, sendo consequentemente referenciado para melhoria, quando se verifique duas ou mais das seguintes situações:

- a) A apreciação global da UC pelos estudantes é negativa;
- b) A apreciação global da UC pelo respetivo docente é negativa;
- c) A apreciação global do desempenho do docente pelos estudantes é negativa;
- d) A apreciação global do trabalho dos estudantes pelo docente é negativa;
- e) A relação "estudantes avaliados/estudantes inscritos" e/ou a relação "estudantes aprovados/estudantes avaliados" é inferior a 50%.

De igual forma, considerar-se-á que se verificam resultados exemplares para um par docente/UC, quando as apreciações a que respeitam as alíneas a) a e) for excelente e a relação “estudantes aprovados/estudantes avaliados” for superior a 90% (a menos que outra percentagem esteja especificamente definida para uma UC ou ciclo de estudos).

O Diretor do ciclo de estudos desenvolverá os seguintes procedimentos de atuação:

- a) analisar o RUC e demais informações disponíveis, nomeadamente as reflexões desenvolvidas pelos próprios docentes;
- b) se necessário, contactar o docente ou docentes em causa;
- c) procurar apurar as razões para os resultados verificados;
- d) O Diretor do ciclo de estudos, em resultado das diligências efetuadas, apresentará um plano de ação com vista à resolução dos problemas identificados. Os planos de ação deverão ser devidamente calendarizados. Os planos de ação serão apresentados no Conselho Pedagógico da UO que se pronunciará sobre os mesmos.

Da mesma forma é particularmente importante a referência e reconhecimento de boas práticas nas unidades curriculares e pares docente/UC.

O RUC contempla, num dos campos de preenchimento, a identificação de eventuais boas práticas na UC em análise. Considerando os níveis seguintes de integração e análise da qualidade do ensino e aprendizagem (RAC, RUO), procede-se, progressivamente, através da intervenção das partes identificadas em cada etapa, à identificação e seleção das propostas boa prática que reúnem os requisitos para serem reconhecidas como tal. Para reconhecimento como boa prática, estabelecem-se os seguintes critérios base:

- orientação para a solução, ou seja, ser relevante para a melhoria contínua do processo;
- eficácia, isto é, deve demonstrar-se que contribui para resolver um problema ou para melhorar um processo existente;
- inovação, isto é, tem impacto como resultado de novos processos;
- sustentável, significando que é viável para implementação;
- replicável, ou seja, tem potencial para ser implementada noutros contextos e estruturas sendo, por isso, passível de disseminação e replicação

As boas práticas identificadas são disseminadas através da intranet, nas reuniões dos órgãos da UO e da ULusófona, no sítio da internet da Universidade e nos encontros regulares das instituições do Grupo Ensino Lusófona.

#### **4.2. Investigação e Desenvolvimento**

A investigação científica baseia-se nas Unidades de Investigação, integradas no ILIND-Instituto Lusófono de Investigação e Desenvolvimento, as quais cobrem as áreas de conhecimento e são dotadas de autonomia.

A Vice-Reitoria para a Internacionalização e a Pró-Reitoria para a Investigação são responsáveis pela promoção da participação da Universidade em projetos, nacionais e internacionais, que consolidem a investigação e desenvolvimento da Instituição e reforcem a sua capacidade científica e tecnológica, bem



como o envolvimento dos investigadores em projetos e em redes internacionais de transferência de conhecimento.

O ILIND é uma unidade de apoio às atividades de investigação ao qual compete operacionalizar a organização, dinamização e divulgação de todas as atividades de investigação: produção científica; candidatura e gestão de projetos de investigação, promoção das atividades científicas e respetiva monitorização das atividades, de modo a contribuir para a concretização dos objetivos da investigação.

### 4.3. Garantia da qualidade na colaboração interinstitucional e com a comunidade

A interação com a sociedade constitui um componente fundamental da missão da ULusófona, a par do ensino e da investigação.

Esta vertente da missão da ULusófona determina os objetivos estratégicos da instituição na área da formação contínua, da transferência de conhecimento e do envolvimento com a sociedade nos diversos níveis de interação, quer no plano nacional quer no plano internacional.

A ULusófona desenvolve políticas de prestação de serviços à comunidade, contribuindo para o desenvolvimento regional e nacional em 4 domínios:

1. Comunicação e divulgação científica – Promove há mais de uma década diversas atividades de prestação de serviços centradas em públicos jovens e infantis com o objetivo de reforçar a cultura e interesse científico. Estas atividades têm sempre contado com o apoio do programa ciência viva e desenvolvem-se através dos programas anuais “criar saberes” e “mãos na ciência”.
2. Empreendedorismo e capacitação empresarial – Dispõe de uma estrutura própria de prestação de serviços articulada em torno da sua incubadora “Play”, que presta serviços de natureza variada (Ex. aluguer de espaços, consultoria legal, financeira ou tecnológica a todos os *alumni* ou públicos associados interessados em desenvolver uma proposta empresarial)
3. Transferência de conhecimento e formação avançada – Política centrada no desenvolvimento de relações com entidades externas nacionais ou internacionais em ordem a garantir a transferência de conhecimento gerado internamente e/ou a formação avançada de recursos humanos em contexto empresarial.
4. Ação cultural, artística e desportiva – um dos vetores principais das políticas de ligação da ULusófona à comunidade. Neste domínio destacam-se os clubes internos da ULusófona que competem a nível nacional em várias modalidades e contribuem para a formação desportiva de milhares de jovens, a organização de conferências e iniciativas em parceria com agentes culturais, museus e entidades públicas e privadas, sobretudo, na cidade de Lisboa e do Porto.

Ao nível da colaboração interinstitucional, a atividade da ULusófona centra-se em vários níveis de atuação que vão desde a colaboração desenvolvida entre as Unidades de investigação e instituições congéneres em ordem à criação de projetos comuns de UI; colaboração com organismos públicos ou entidades de referência, colaboração com as empresas na organização de eventos técnico científico, no diálogo para a criação de NCE, colocação de estagiários e desenvolvimento de projetos comuns, relações com Associações e Clusters; Ordens Profissionais; autarquias. A ULusófona coloca um enfoque muito particular na ligação aos *alumni*, sendo responsável uma das Vice-Reitorias pela dinamização da relação com este público.

A política institucional para a qualidade privilegia a participação de todos os parceiros relevantes, internos e externos, nos processos de planeamento estratégico e de garantia da qualidade.

Para além do envolvimento direto, o sistema contempla a auscultação regular das diversas partes interessadas externas através de inquéritos os quais já fazem parte das práticas da ULusófona.

A Vice-Reitoria reúne e sistematiza a informação relativa às diversas vertentes em análise e elabora um relatório sobre colaboração interinstitucional e com a comunidade. O relatório é apreciado nos Conselhos Científico, Pedagógico e Universitário e integra o Relatório Anual da instituição.

#### **4.4. Garantia da qualidade na internacionalização**

O Plano Estratégico da ULusófona e os respetivos Planos de Atividades contemplam um conjunto de objetivos que visam incrementar a internacionalização. Por sua vez, os relatórios das unidades orgânicas (RUO) incluem os objetivos e nos indicadores do Plano Anual de Atividades ao nível da internacionalização das suas atividades.

A Vice-Reitoria para a Internacionalização reúne e sistematiza a informação relativa às diversas vertentes da Internacionalização. O Relatório Anual da Instituição apresenta uma análise dos resultados alcançados na vertente internacional da relação interinstitucional, internacionalização do ensino e da investigação. O relatório é apreciado nos Conselhos Científico, Pedagógico e Universitário.

## 5. Procedimentos para garantia da qualidade das políticas de gestão dos recursos e serviços de apoio

### 5.1. Recursos humanos

Na ULusófona, os aspetos relacionados com os Recursos Humanos são sustentados pelo Plano Estratégico e política de pessoal da Universidade e constam, das suas políticas, regulamentos e normativos internos.

As políticas e práticas relativas ao emprego são regidas pela legislação laboral portuguesa e pelo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior.

Para facilitar a interação humana na comunidade universitária, cada vez maior e mais multicultural, a Universidade Lusófona publicou o Código de Ética da ULusófona para orientar positivamente a comunidade e prestar apoio em situações problemáticas.

Os Estatutos da ULusófona, o Estatuto de carreira do pessoal docente e de Investigação, o Regulamento de Avaliação Pessoal Docente e de Investigação, o Regime de Progressão de Carreira bem como o Regulamento de Avaliação do Pessoal não docente e normativos complementares internos da Universidade (Despacho e Ordens de Serviço), determinam as condições de serviço ou de emprego do corpo docente e de outro pessoal.

A contratação do pessoal docente compete à entidade instituidora, sob proposta do Diretor da Unidade Orgânica, ouvido o Conselho Científico da UO.

O recrutamento de pessoal não docente é feito a partir das necessidades identificadas por cada direção de área funcional. A contratação do pessoal não docente compete à entidade instituidora.

### 5.2. Recursos materiais e serviços de apoio

A ULusófona disponibiliza diferentes recursos materiais e integra serviços geridos de forma a potenciar o desenvolvimento adequado do ensino e aprendizagem, da investigação e das restantes atividades científico-pedagógicas, nomeadamente:

1. Serviços de apoio às aprendizagens e às atividades científicas e pedagógicas: informação e documentação (biblioteca); gestão de espaços para atividades letivas e de apoio às mesmas (salas de aula; anfiteatros; auditórios; salas para conferências; salas de estudo; salas de informática; salas de investigação; laboratórios; espaços de convívio ao ar livre e interiores); infraestruturas físicas e equipamentos (alimentação, manutenção, limpeza, segurança, resíduos, monitorização ambiental); e sistemas de informação e recursos informáticos (sistema de gestão académica, rede, e-learning).

2. Serviços com resposta a necessidades de grupos específico que visam acolher, integrar e capacitar os estudantes com *Necessidades Educativas Especiais*; atribuição de benefícios educacionais e incentivos à formação dos estudantes; acompanhar os estudantes no processo de inserção na vida ativa. Aos estudantes e docentes são disponibilizados serviços específicos de apoio psicológico e de saúde e condição física; Clube Exercício e Saúde; Linha de Apoio Psicológico.

Na ULusófona são também disponibilizados vários dispositivos e processos para dar resposta a reclamações, elogios, sugestões e queixas nomeadamente:

- i) Livros de Elogios e de Reclamações;
- ii) Formulários online de Reclamações, Elogios e Sugestões.
- iii) Canal de Denúncia Interna.

Estes dispositivos permitem o registo de sugestões, elogios e reclamações e queixas identificadas na comunidade. As reclamações e denúncias são sempre analisadas pelos respetivos serviços/gabinetes em causa.

Com vista à articulação operacional entre serviços e à monitorização e melhoria contínua, os serviços reúnem semanalmente com a Administração e Reitoria. No âmbito desta reunião são aferidos o cumprimento dos objetivos definidos no curto prazo e articula-se o planeamento e nomeadamente a concretização das atividades previstas no documento.

## 6. Gestão e publicitação da Informação

### 6.1. Sistemas de informação

Os Sistemas de Informação (SI) que apoiam a atividade académica e de gestão produzem informação que, consolidada através de plataformas de *Business Intelligence* e disponibilizada de forma estratificada, permitem o acompanhamento de indicadores chave de desempenho sobre as mais diversas dimensões: desempenho académico, gestão financeira, produção científica, etc.

O NetQ@ constitui-se como um sistema integrado, suportado em base de dados Oracle que agrega dados próprios e específicos de cada fonte de informação em indicadores mensuráveis e geridos em *Business Intelligence*, garantindo, por um lado, a monitorização dos mesmos e respetivas ações corretivas e, por outro, a própria evolução do NetQ@.

O processo de recolha de informação é efetuado integralmente online, desde a consulta à informação disponibilizada no portal da internet da universidade (ulusofona.pt), ao processo de candidatura e matrícula (CSSnet), à inscrição (SIAnet), ao lançamento de sumários e notas e gestão de FUC, RUC e RAC (NetPA) ou à utilização das APP mobile por docentes e discentes. Como suporte ao tratamento da informação recolhida, são utilizados módulos aplicativos de *backoffice* para gestão dos dados dos alunos, respetivos cursos (CSE) e suas contas correntes (CXA), para gestão das distribuições de serviço docente (CSD) ou para a gestão de horários (CSH). Complementarmente, podem destacar-se sistemas específicos para garantir a gestão da mobilidade (*Mobility online*), a recolha e gestão dos inquéritos pedagógicos (ComQuest), a avaliação do corpo docente (@Doc), a recolha e gestão da produção científica (RECIL), o sistema de b-learning (Moodle), ou o sistema de gestão de bibliotecas (DocBase/mindPrisma). Compete à Direção de Serviços de Informática a gestão dos ambientes tecnológicos, assegurando serviços de alojamento de infraestruturas e aplicações, disponibilização de facilidades de colaboração e partilha, incluindo a gestão de redes e postos de trabalho, suporte técnico e monitorização, bem como, o desenvolvimento aplicacional, disponibilizando soluções, específicas, complementares ou transversais à atividade da Universidade.

A ULusófona tem implementadas as estruturas e medidas necessárias com vista a assegurar a aplicação e cumprimento do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), nomeadamente a nomeação de um Encarregado de Proteção de Dados (DPO). A política de proteção de dados encontra-se disponível no site da Universidade.

Em síntese, os processos e procedimentos inerentes à atividade da Universidade são suportados pelo Sistema de informação, com elevada digitalização, que regista, analisa e produz a informação institucional relevante para a gestão e os processos de tomada de decisão. O Sistema organiza-se, na perspetiva funcional, em três camadas: i) registo e funções de *backoffice*; ii) gestão da funcionalidade, funções de *frontoffice* e a camada de supervisão e garantia da qualidade; iii) e integra vários subsistemas que correspondem às áreas verticais subjacentes à missão, mas também às áreas funcionais de suporte à atividade institucional: área financeira, gestão de recursos humanos, qualidade, disseminação de informação, produção de indicadores, entre outras.

## 6.2. Informação Pública

Os padrões e orientações europeus para a garantia da qualidade no ensino superior colocam uma grande ênfase na informação regular e atualizada, imparcial e objetiva, tanto quantitativa como qualitativa, acerca dos programas e graus de ensino oferecidos. Em conformidade com estas orientações, a ULusófona mantém no seu sítio da internet informação devidamente atualizada abrangendo, nomeadamente, os seguintes itens:

- Oferta formativa disponibilizada;
- Objetivos de aprendizagem, qualificações conferidas e perspetivas de empregabilidade em relação a cada curso;
- Políticas de acesso e de orientação dos estudantes;
- Planificação dos cursos;
- Metodologias de ensino, aprendizagem e avaliação dos estudantes;
- Oportunidades de mobilidade;
- Mecanismos para lidar com reclamações e sugestões;
- Qualificação do corpo docente;
- Acesso a recursos materiais e serviços de apoio ao ensino;
- Resultados do ensino, em termos académicos, de inserção laboral e de grau de satisfação dos parceiros internos e externos;
- Políticas de garantia interna da qualidade.

Os resultados das avaliações externas são objeto de uma divulgação generalizada no interior da comunidade académica, tanto pelo seu efeito pedagógico e facilitador de um processo sustentado de melhoria, como para estimular um maior empenho e participação de todos os elementos da Universidade Lusófona na prossecução da missão.

## 7. Monitorização, avaliação e desenvolvimento contínuo do SIGQ

A monitorização, avaliação, desenvolvimento e melhoria contínua do SIGQ assenta numa política de fiabilidade e transparência, recolha informação com princípios éticos, explicitação da finalidade dos dados de forma que essa informação apoie a tomada de decisão, relacionando-a com a utilização dos resultados, bem como com as estratégias de atuação para a melhoria das atividades, processos e resultados e correspondente follow-up.

São envolvidas as partes interessadas, designadamente estudantes, docentes, não docentes e partes externas na expressão de opinião, na análise e na emissão de propostas de melhoria dos resultados.

O SIGQ tem vindo a ser desenvolvido integrando os desenvolvimentos ocorridos a nível de processos e procedimentos decorrentes do Plano Estratégico da ULusófona e por forma a dar resposta à evolução dos requisitos externos, normativos e legais para os SIGQ a nível nacional e internacional, nomeadamente os referenciais para os SIGQ da A3ES.

A monitorização, avaliação, desenvolvimento e melhoria contínua do SIGQ são assegurados através do desenvolvimento contínuo dos indicadores de desempenho do sistema e dos relatórios produzidos pelos órgãos e diversas estruturas da ULusófona nos diferentes níveis e áreas de atuação. A ULusófona tem diversos dispositivos de avaliação e de melhoria contínua com base na análise sistemática dos diversos relatórios produzidos, das sugestões dos responsáveis dos cursos, Comissões de Autoavaliação e Acompanhamento, dos diretores de UO e demais intervenientes e interessados.

No processo de melhoria contínua do SIGQ-Lusófona são considerados os comentários, sugestões e recomendações dos órgãos com funções e responsabilidades no SIGQ e seus participantes bem como dos demais interessados. São promovidas reuniões regulares e, sempre que é considerado relevante, são promovidas as reuniões e sessões de esclarecimento e debate sobre os procedimentos implementados no âmbito da qualidade. Esta prática revela-se muito importante para a implementação de uma cultura da qualidade transversal a toda a comunidade académica e permite a recolha de contributos muito significativos para a melhoria contínua dos processos e procedimentos do SIGQ.

O processo de monitorização, avaliação e melhoria do SIGQ é da responsabilidade do Administrador e Reitor, em articulação com cada um dos órgãos de governo, serviços administrativos e de apoio. A operacionalização é dinamizada pelo SGQ em articulação com os Gestores da Qualidade das UO e com o apoio técnico dos serviços no âmbito das respetivas áreas de competência.

Neste âmbito, é produzido um relatório anual sobre o funcionamento do Sistema Interno de Garantia da Qualidade, no qual se consideram também os resultados das auditorias e avaliações externas realizadas na ULusófona e os contributos das diversas partes interessadas, com base nos resultados das diferentes auscultações na avaliações parcelares e auditorias realizadas na ULusófona e no feedback dos diversos membros da comunidade.

## 8. Participação dos parceiros no SIGQ

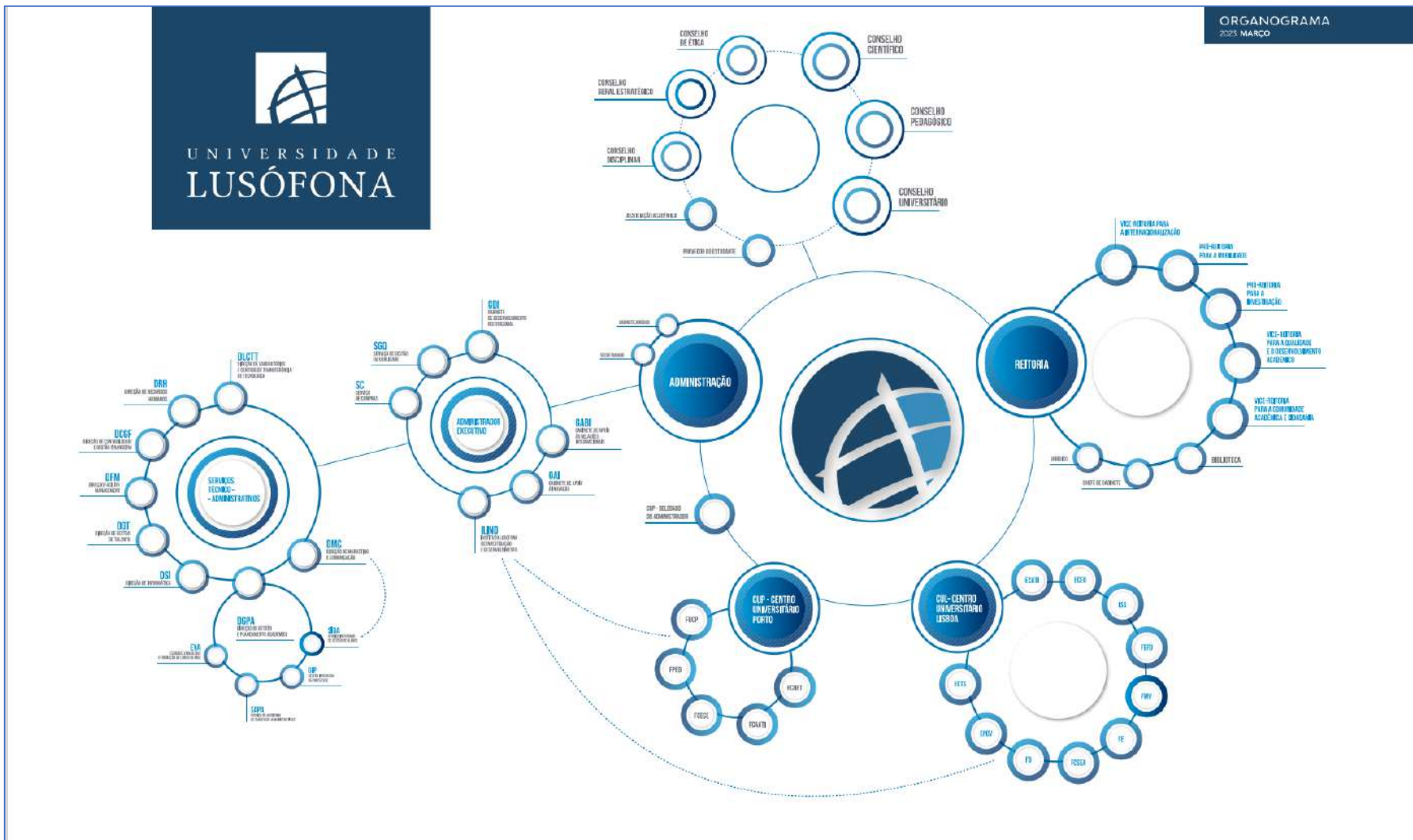
A participação dos diversos parceiros, internos e externos, nos processos de planeamento e desenvolvimento das atividades e no desenvolvimento de uma cultura de qualidade e melhoria contínua é um dos eixos fundamentais do sistema da qualidade da ULusófona. As formas de envolvimento são diversas, destacando-se a resposta regular a diferentes inquéritos e a auscultação e colaboração regular dos seus órgãos representativos, entre eles a participação no Conselho Geral Estratégico.

No ANEXO 5 apresenta-se a síntese da participação dos parceiros no âmbito das atividades da garantia da qualidade e melhoria contínua.



## Anexos

Anexo 1 – Organograma da Universidade Lusófona



## Anexo 2 – Revisão do Manual da Qualidade

### Mapa de alterações

Revisão	Data	Motivo da alteração	Observações
01	09/05/2017	Revisão para atualização Organograma e Integração dos requisitos ESG (versão A3ES)	
02	14/07/2021	Revisão com o objetivo de melhor traduzir a atual arquitetura digital do SIGQ, Revisão de conteúdo ao encontro dos requisitos do referencial A3ES, nomeadamente, planeamento, monitorização, avaliação e melhoria contínua nas áreas de atuação	
03	16/01/2023	Revisão decorrente da publicação dos Estatutos (Despacho n.º 13850/2022 de 28 de novembro) e reorganização da estrutura interna.	

### Anexo 3 – Responsabilidades dos órgãos de gestão no SIGQ

Órgão ULusófona	Responsabilidade
<b>Administrador</b>	<p>Coordenar superiormente o SIGQ</p> <p>Aprovar o Manual da Qualidade (MQ)</p> <p>Aprovar o Plano Anual da Qualidade (PAQ)</p> <p>Aprovar o Relatório Anual da Qualidade (RAQ)</p> <p>Promover realização dos Planos e Relatórios dos Serviços</p> <p>Decidir sobre oferta formativa para cada ano</p> <p>Aprovação Planeamento Geral e Orientações</p>
<b>Reitor</b>	<p>Coordenar superiormente o SIGQ</p> <p>Aprovar o Manual da Qualidade (MQ)</p> <p>Aprovar o Plano Anual da Qualidade (PAQ)</p> <p>Aprovar o Relatório Anual da Qualidade (RAQ)</p> <p>Promover realização do Relatório Internacionalização</p> <p>Promover realização do Relatório Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade</p> <p>Promover realização do Relatório I&amp;D</p> <p>Promover realização Relatório Ensino_ Aprendizagem</p> <p>Elaborar o Relatório Anual da ULusófona</p> <p>Elaborar Relatório de Auditoria Pedagógica (RAP)</p> <p>Emitir parecer sobre propostas NCE</p> <p>Aprovar Relatório de Unidade Orgânica (RUO)</p> <p>Decidir sobre oferta formativa para cada ano</p> <p>relatório anual das atividades da Reitoria e submetê-lo à apreciação e aprovação do conselho universitário;</p> <p>Aprovação Planeamento Geral e Orientações</p>
<b>Conselho Científico</b>	<p>Apreciar o Plano Anual da Qualidade (PAQ)</p> <p>Apreciar o Relatório Anual da Qualidade (RAQ)</p> <p>pronunciar - se sobre a criação de ciclos de estudos e sobre os planos dos ciclos de estudos ministrados</p> <p>Apreciação sobre relatório ensino aprendizagem</p> <p>Apreciação sobre Relatório da Auditoria Pedagógica (RAP)</p> <p>Apreciação sobre Relatório Internacionalização</p> <p>Apreciação sobre Relatório Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade</p> <p>Apreciação sobre Relatório I&amp;D</p> <p>Apreciação sobre Relatório Ensino Aprendizagem</p> <p>Pronunciar sobre Relatório de Auditoria Pedagógica (RAP)</p> <p>Pronunciar sobre oferta formativa para cada ano apreciar o plano de atividades científicas da instituição</p>
<b>Conselho Pedagógico</b>	<p>Apreciar o Plano Anual da Qualidade (PAQ)</p> <p>Apreciar o Relatório Anual da Qualidade (RAQ)</p> <p>pronunciar sobre a criação de ciclos de estudos e sobre os planos dos ciclos de estudos ministrados</p> <p>Apreciação sobre relatório ensino aprendizagem</p> <p>Apreciação sobre Relatório da Auditoria Pedagógica (RAP)</p> <p>Apreciação sobre Relatório Internacionalização</p> <p>Apreciação sobre Relatório Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade</p> <p>Apreciação sobre Relatório I&amp;D</p> <p>Apreciação sobre Relatório Ensino Aprendizagem</p> <p>Pronunciar sobre Relatório de Auditoria Pedagógica (RAP)</p> <p>Pronunciar sobre Relatório de Auditoria Pedagógica (RAP)</p> <p>Pronunciar sobre oferta formativa para cada ano</p>
<b>Conselho Universitário</b>	<p>Apreciar o Plano Anual da Qualidade (PAQ)</p> <p>Apreciar o Relatório Anual da Qualidade (RAQ)</p> <p>pronunciar - se sobre a criação de ciclos de estudos e sobre os planos dos ciclos de estudos ministrados</p> <p>Apreciação sobre relatório ensino aprendizagem</p> <p>Apreciação sobre Relatório da Auditoria Pedagógica (RAP)</p> <p>Apreciação sobre Relatório Internacionalização</p> <p>Apreciação sobre Relatório Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade</p> <p>Apreciação sobre Relatório I&amp;D</p> <p>Apreciação sobre Relatório Ensino Aprendizagem</p> <p>Aprovar Relatório Anual da ULusófona</p>

<b>Órgão ULusófona</b>	<b>Responsabilidade</b>
	<p>Pronunciar sobre oferta formativa para cada ano</p> <p>Pronunciar-se sobre os mecanismos de auto-avaliação regular do desempenho da ULusófona, tendo em vista o sistema nacional de acreditação e avaliação</p>
<b>Conselho Geral Estratégico</b>	<p>Elaborar o seu regimento;</p> <p>Apresentar, por sua iniciativa, ao Administrador e ao Reitor, recomendações e sugestões em todas as matérias relativas à expansão e desenvolvimento da universidade;</p> <p>Emitir parecer sobre os planos estratégicos apresentados pelo Administrador;</p> <p>Contribuir para a definição da política estratégica da universidade.</p>
<b>Conselho Disciplinar</b>	<p>Apreciando situações respeitantes a discentes que possam colocar em causa o seu regular funcionamento</p> <p>Instruir os procedimentos disciplinares adequados, com vista a averiguar eventuais violações das normas legais e regulamentares aplicáveis e quando for o caso, propor à entidade instituidora a aplicação das correspondentes sanções disciplinares.</p>
<b>Conselho de Ética</b>	<p>Pronunciar -se sobre questões éticas e deontológicas suscitadas nas áreas da investigação científica, do ensino, da interação com a sociedade e do funcionamento geral da Universidade;</p>
<b>Provedor do Estudante</b>	<p>Apreciar as reclamações apresentadas pelos estudantes relativamente ao cumprimento da missão de ensino pela Universidade,</p>
<b>Unidade Orgânica</b>	<b>Responsabilidade</b>
<b>Diretor de UO</b>	Elabora RUO
<b>Diretor de CE</b>	<p>Propor estrutura alteração à estrutura curricular e do plano de estudos</p> <p>Elaborar RAC</p>
<b>Conselho Científico</b>	<p>Pronunciar - se sobre a criação de ciclos de estudos e sobre os planos dos ciclos de estudos ministrados</p> <p>Pronunciar-se sobre o RAC</p> <p>Pronunciar-se sobre o RUO</p>
<b>Conselho Pedagógico</b>	<p>Pronunciar - se sobre a criação de ciclos de estudos e sobre os planos dos ciclos de estudos ministrados</p> <p>Pronunciar-se sobre o RAC</p> <p>Pronunciar-se sobre o RUO</p> <p>Promover a realização de inquéritos regulares ao desempenho pedagógico da unidade orgânica e a sua análise e divulgação</p>
<b>Comissões Científicas</b>	<p>Assegurar o cumprimento de procedimentos respeitantes aos ciclos de estudos da unidade ou subunidade orgânica, nos termos da regulamentação interna aplicável;</p> <p>Emitir parecer, a pedido do diretor da unidade ou subunidade orgânica, sobre propostas de alteração das estruturas curriculares e dos planos de estudos apresentados pelos diretores de ciclos de estudos.</p>

## Anexo 4 – Inquéritos

Inquérito	Objetivo	Público-alvo	Metodologia	Responsável	Periodicidade
<b>Inquérito aos Candidatos</b>	Perceber os principais focos de motivação na escolha da ULusófona	Candidatos	Inquérito <i>on line</i> anónimo despoletado no momento da candidatura	Direção de Marketing	<b>Nas candidaturas entre Maio e Setembro de cada ano</b>
<b>Inquérito de satisfação</b>	Aferir o nível de satisfação de docentes e estudantes relativamente aos serviços: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviços Académica</li> <li>- SASE</li> <li>- Biblioteca</li> <li>- Bares/Cantinas</li> <li>- Serviços de Informática</li> <li>- Facility Managent</li> <li>- GABI</li> <li>- SASE</li> </ul>	Docentes/ estudantes	Inquérito on-line anónimo	Administrador	<b>Anual</b>
<b>Pedagógicos – Estudantes</b>	Aferir a opinião sobre aspetos relacionados com o funcionamento das unidades curriculares e com o desempenho dos docentes	Estudantes	Inquérito on-line anónimo	C. Pedagógico	<b>Semestral</b>
<b>Inquérito a Investigadores</b>	Aferir a opinião sobre aspetos relacionados com a investigação	Investigadores	Inquérito on-line anónimo	C. Pedagógico	<b>Anual</b>
<b>Inquérito Pedagógicos aos Docentes</b>	Aferir a opinião sobre o funcionamento da UC e concretização dos objetivos propostos	Estudantes	Inquérito on-line anónimo	C. Pedagógico	<b>Semestral</b>
<b>Inquérito à Empregabilidade</b>	Avaliar o grau de inserção dos estudantes no mercado de trabalho após conclusão dos seus estudos	Graduados	Inquérito on line , aplicado 1 ano após a conclusão do ciclo de estudos	C. Pedagógico	<b>Anual</b>
<b>Inquérito às Entidades Parceiras</b>	Aferir a eficácia do programa de estágios, as melhorias a serem introduzidas nos ciclos de estudo para melhor adequação ao mercado de trabalho, e a lista de parceiros de maior relevância para os estudantes	Parceiros/ Empregadores	Inquérito on line	Director Curso /GABI	<b>Aquando da conclusão dos Estágios /</b>
<b>Inquérito aos Estudantes em Estágio (Erasmus)</b>	Avaliar o grau de satisfação perante o ciclo de estudos e os serviços disponibilizados pela Instituição durante o período de mobilidade	Estudantes IN e OUT	Inquérito on-line	GABI	<b>Aquando da conclusão do Programa</b>
<b>Estudantes em Drop Out</b>	Aferir as principais razões que levam à desistência de frequência dos estudantes anteriormente inscritos em ciclos de estudos da oferta formativa da Instituição	Estudantes em Drop Out	Aplicado via telefone a estudantes que não tenham continuidade de presença e de regularização financeira das suas propinas, bem como aos estudantes que não renovem a sua inscrição	Direção de Planeamento, Controlo e Gestão Académica	<b>Duas vezes ao ano, nos meses de Outubro e Abril</b>
<b>Inquérito a Colaboradores não docentes</b>	<b>Avaliar sobre o grau de satisfação e perceção sobre a qualidade do serviço prestado</b>	<b>Colaboradores não docentes</b>	<b>Inquérito on-line</b>	<b>Administrador</b>	<b>Anual</b>

## Anexo 5 – Participação dos parceiros no SIGQ

Parceiro	Participação nos órgãos com responsabilidade SIGQ	Participação no SIGQ	Resposta a inquéritos
<b>Docentes /Investigadores</b>	Conselho Científico ULusófona Conselho Pedagógico ULusófona Conselho Universitário Conselho Científico UO Conselho Pedagógico UO	Elaboração da FD (ficha docente) Elaboração da FUC Elaboração do RUC Comissões de Autoavaliação e Acompanhamento de Ciclos de Estudos	Inquérito Pedagógico Inquérito de Satisfação / Inquérito a investigadores
<b>Estudantes</b>	Conselho Pedagógico ULusófona Conselho Universitário (através do PR da Associação Académica da ULusófona) Conselho Pedagógico UO	Comissões de Autoavaliação e Acompanhamento de Ciclos de Estudos	Inquérito a Candidatos Inquérito Pedagógico Inquérito de Satisfação Inquéritos drop out Inquérito a estudantes em estágio Erasmus
<b>Funcionários não docentes</b>	Conselho Universitário	Comissões de Autoavaliação e Acompanhamento de Ciclos de Estudos	Inquérito de perceção aos colaboradores não docentes sobre qualidade do serviço prestado e satisfação
<b>Graduados</b>	Conselho Geral Estratégico	Comissões de Autoavaliação e Acompanhamento de Ciclos de Estudos	Inquérito Empregabilidade
<b>Empresas/ Empregadores</b>	Conselho Geral Estratégico	Comissões de Autoavaliação e Acompanhamento de Ciclos de Estudos	Inquéritos Estágios
<b>Entidades externas</b>	Conselho Geral Estratégico	Comissões de Autoavaliação e Acompanhamento de Ciclos de Estudos	

## Anexo 6 – Relatórios, responsabilidade e prazos para o fornecimento de informação

Item de informação	Responsáveis	Prazo
Plano Anual da Qualidade (PAQ)	Administrador + Reitor (SGQ)	dezembro
Relatório Anual da Qualidade (RAQ)	Administrador + Reitor (SGQ)	novembro
Ficha da UC (FUC)	Docente responsável	setembro
Relatório da UC (RUC)	Docente responsável	fevereiro e julho
Relatório Anual de Curso (RAC)	Diretor de curso	Até 31 julho
Relatório da Unidade Orgânica (RUO)	Diretor da UO	setembro
Relatório Anual da Instituição	Reitor + Administrador	novembro
Relatório Serviços		julho



## Anexo 7 – Indicadores de qualidade e melhoria contínua do SIGQ

A estrutura de indicadores definida é multidimensional no sentido em que cada indicador integra várias variáveis de análise consideradas em função dos objetivos de aplicação do indicador.



INDICADORES  
DE QUALIDADE  
E MELHORIA  
CONTÍNUA DO SIGQ



Área de Análise	Métricas	Indicador	Dimensões de análise
<b>Ação Social</b>	Dívida de estudantes	Valor em €	UO, Grau, área, curso, nacionalidade, idade,
		Número de estudantes com dívida	UO, Grau, área, curso, nacionalidade, idade
		Valor médio de dívida dos devedores	UO, Grau, área, curso, nacionalidade, idade
	Estudantes com bolsa de apoio	% estudantes com apoio	UO, Grau, área, curso, nacionalidade, género
<b>Empregabilidade</b>	Diplomados empregados ao fim de 1 ano	% diplomados	UO, área, curso, género, idade
	Diplomados empregados na área de graduação	% diplomados	UO, área curso, género, idade
<b>Estudantes</b>	Inscritos	Número de inscritos	UO, área, curso, género, idade, nacionalidade
	fte	fte	UO, área, curso, género, idade, bolseiros, nacionalidade
<b>Oferta</b>	Cursos	Número de cursos	UO, tipo de curso (grau, FL), modalidade de ensino, em associação
<b>Satisfação Geral</b>	Inquéritos satisfação no âmbito do ensino e formação	pontuação média de respostas na área ensino	UO e curso
	Candidatos	Número de candidatos	UO, área, curso, género, idade, nacionalidade; contingente
	Matriculados	Número de matriculados	UO, área, curso, género, idade, bolseiros, nacionalidade
<b>Procura</b>	Vagas	Número de vagas	UO, tipo de curso (grau, FL), contingente
		% vagas ocupadas	UO, tipo de curso (grau, FL), Contingente
		Rácio candiato por vaga	UO, tipo de curso (grau, FL), contingente
	Nota média ingresso	Média notas de ingresso	UO, área, curso
	Concretização	% candidatos matriculados	UO, área, curso, género, idade, bolseiros, nacionalidade, contingente
<b>Eficiência formativa</b>	Diplomados	Número de diplomados	UO, área, curso, género, idade, bolseiros, nacionalidade, contingente
	Diplomados em n anos	% de diplomados em n anos	UO, área, curso, género, idade, bolseiros, nacionalidade, contingente
	Drop out	% estudantes que não renovam inscrição	UO, área, curso, género, idade, bolseiros, status vs dívida
	Sucesso académico	% aprovação a uc's	UO, área, curso, género, idade, bolseiros, contingente
		% transição de ano	UO, área, curso, género, idade, bolseiros, contingente

**Macro indicadores:**

- Atratividade [nº cursos, nº candidatos, restantes elementos procura]
- Eficiência e satisfação formativa [nº aluno, Diplomados, taxa emprego, taxa satisfação]

**INDICADORES  
DE QUALIDADE  
E MELHORIA  
CONTÍNUA DO SIGQ**



Área de Análise	Métricas	Indicador	Dimensões de análise	
Investigação	citações	Número citações	UI, investigador	
	Docentes/investigadores integrados em UI	Número de docentes/investigadores % docentes/investigadores com atividade I&D como dominante no contrato	por UI, classificação unidade, género	
	Contratos investigação (incluindo pós-docs)	% de docentes número de contratos	por UI; integrados vs n integrados, género número de contratos com financiamento	
	Doutoramentos concluídos	Número graus atribuídos	UO, Curso, género	
	outputs artísticos	Número de atividades/trabalhos	UI, UO, grau, área, curso	
	Parcerias para investigação - redes	Número de pacerias/redes	UI, área, por âmbito (internacionais, nacionais),	
	patentes	Número de patentes	Por âmbito (internacionais, nacionais), por área	
	Projetos de investigação	Número de projetos (em curso)	área; montante; entidade: natureza (coordenador ou beneficiário); UI; programa; Call	área; montante; entidade: natureza (coordenador ou beneficiário); UI; programa; call
			área; montante; entidade: natureza (coordenador ou beneficiário); UI; % aprovação; programa; call	
		Número de projetos (concluídos)	área; montante; entidade: natureza (coordenador ou beneficiário); UI; programa; call	
	Seminários, congressos, atividades de disseminação de conhecimento	Número de eventos	UI, UO	
	Publicações	Número de publicações	com arbitragem (Q1 a Q4), por âmbito (internacionais ou nacionais), tipologia: revistas, livros e capítulos de livros, proceedings	
		Número de publicações indexadas		
Publicações em revistas com revisão por pares				
Publicações	Nº médio publicações por docente	com arbitragem (Q1 a Q4), por âmbito (internacionais ou nacionais), livros e capítulos de livros, proceedings		

**Macro indicadores:**

- Produção de conhecimento [publicações, patentes, citações]
- Capacitação científica [UI, projetos ganhos, doutoramentos concluídos, parcerias, número investigadores, % projetos aprovados]

**INDICADORES DE QUALIDADE E MELHORIA CONTÍNUA DO SIGQ**



Área de Análise	Métricas	Indicador	Dimensões de análise
<b>Gestão Financeira</b>	Custos	Total custos	Tipo de despesa (FSE, RH...)
	Receitas	Total receitas	Fonte financiamento; UO; cursos
	Resultado operacional	Receita - custos	por UO, Curso, Grau
<b>Parcerias</b>	Redes, parcerias, afiliações internacionais	Número de parcerias	UI, UO, grau, área, curso
	Parcerias para investigação - redes	Número de parcerias/redes	UI, área
<b>Investigação</b>	Resultados das atividades de investigação	Valor €	Financiamento, comercialização...  Financiamento nacional/internacional/entidade/programa
<b>Ligação à Comunidade</b>	Prestação serviços	Nº serviços oferecidos	UO; UI
	IVAP		
	Spin-offs   Incubadora empresas	Nº empresas criadas	área

**Macro indicadores:**

- Financiamento [Volume de receitas diretas vs financiamento competitivo]
- Resultado operacional total

**INDICADORES DE QUALIDADE E MELHORIA CONTÍNUA DO SIGQ**



Área de Análise	Métricas	Indicador	Dimensões de análise
<b>Comunidade</b>	Conferências   seminários   outras atividades para a comunidade   eventos culturais	Nº eventos	por tipo, UO
	Protocolos, projetos em parceria	Nº projetos/protocolos	tipo de parceria, tipo protocolo
	Spin-offs   Incubadora empresas	Nº empresas criadas	área
	Formação ao longo da vida	Nº cursos	por tipo, UO, área

**Macro indicadores:**

- Ligação à Comunidade [Número eventos, projetos, empresas, cursos]