



MANUAL DA **QUALIDADE** 2022

Centro Universitário
Lusíada - Norte



PORTO

Rua de Moçambique, 21 - 71 • 4100-348 Aldoar, Porto
Telefone: **225 570 800**
E-mail: info@por.ulusiada.pt • Internet: www.por.ulusiada.pt

V.N. FAMALICÃO

Largo Tinoco de Sousa • 4760-108, Vila Nova de Famalicão
Telefone: **252 309 200**
E-mail: info@fam.ulusiada.pt • Internet: www.fam.ulusiada.pt



MANUAL
DA QUALIDADE
2022

Centro Universitário
Lusíada - Norte

Índice

1. Introdução	5
1.1. Enquadramento e evolução da garantia da qualidade na Universidade Lusíada	5
1.2. Elaboração e aprovação do Manual da Qualidade (MQ – 2.0/2022)	6
1.3. Revisão e distribuição do Manual da Qualidade	7
2. Enquadramento institucional	8
2.1. Missão e projeto educativo	8
2.2. Princípios e Valores	9
2.3. Organograma	11
3. A garantia da qualidade na Universidade Lusíada	12
3.1. Política da qualidade	12
3.2. Estratégia institucional para a garantia da qualidade	12
3.3. Operacionalização da garantia da qualidade	13
3.4. Responsabilidades dos órgãos institucionais nos processos da garantia da qualidade	15
3.5. Envolvimento dos stakeholders nos processos da garantia da qualidade	17
4. Garantia da qualidade nos processos nucleares da instituição	19
4.1. Ensino e aprendizagem	19
4.1.1. Criação, reestruturação e extinção da oferta educativa e formativa	20
4.1.2. Planeamento das atividades letivas	21
4.1.3. Admissão de estudantes, percurso académico e certificação	21
4.1.4. O estudante enquanto elemento central do ensino, da aprendizagem e da avaliação	22
4.1.5. Monitorização contínua e revisão periódica dos ciclos de estudos	24
Instrumentos e mecanismos para a garantia da qualidade no ensino e aprendizagem	25
4.2. Investigação	26
Instrumentos e mecanismos para a garantia da qualidade na investigação	27
4.3. Cooperação	28
Instrumentos e mecanismos para a garantia da qualidade na cooperação	29
4.4. Internacionalização	30
Instrumentos e mecanismos para a garantia da qualidade na internacionalização	31
5. Garantia da qualidade nos processos da gestão de recursos e serviços de suporte	32
5.1. Sistemas de informação	32
5.1.1. Sistemas e tecnologias de informação e comunicação	32
5.1.2. Comunicação pública	33
Instrumentos e mecanismos para a garantia da qualidade nos sistemas de informação	34

5.2. Recursos humanos	35
5.2.1. Colaboradores docentes	36
5.2.2. Colaboradores não docentes (técnicos e administrativos)	37
Instrumentos e mecanismos para a garantia da qualidade nos recursos humanos	38
5.3. Recursos materiais	38
Instrumentos e mecanismos para a garantia da qualidade nos recursos materiais	38
5.4. Unidades funcionais de suporte	39
Instrumentos e mecanismos para a garantia da qualidade nas unidades funcionais de suporte	39
6. Monitorização e melhoria contínua do sistema interno de garantia da qualidade da Universidade Lusíada	40
Enquadramento legal e outros documentos de suporte	42
Anexo I – Âmbito das responsabilidades dos órgãos institucionais nos processos da garantia da qualidade	43
Anexo II – Âmbito dos processos da garantia da qualidade e sua articulação com os órgãos institucionais	46
Anexo III – Âmbito e atividades das unidades funcionais de suporte da Universidade Lusíada	48
Índice de Quadros	
<i>Quadro 1.</i> Registo das alterações no Manual da Qualidade	7
<i>Quadro 2.</i> Resumo da participação dos parceiros internos e externos nos órgãos institucionais e na garantia da qualidade	18
Índice de Figuras	
<i>Figura 1.</i> Organograma geral da Universidade Lusíada, Centro Universitário Lusíada – Norte	11
<i>Figura 2.</i> Articulação da estrutura documental do Sistema Interno de Garantia da Qualidade da Universidade Lusíada	14
<i>Figura 3.</i> Mapa de processos do Sistema Interno de Garantia da Qualidade da Universidade Lusíada	15



Siglas, acrónimos e abreviaturas

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
AAS	Ação e Apoio Social
AIA	Avaliação Institucional e Acreditação
CAQ	Comissão de Acompanhamento da Qualidade
CC	Conselho Científico
CD	Conselho Diretivo
CE	Conselho Escolar
CGQ	Comissão de Garantia da Qualidade
CP	Conselho Pedagógico
CP	Comunicação Pública
CS	Conselho Social
DAIA	Departamento de Avaliação Institucional e Acreditação
DI	Documentação e Informação
EA	Ensino e Aprendizagem
EEA	Emprego, Empreendedorismo e <i>Alumni</i>
FCT	Fundação para a Ciência e a Tecnologia
FM	Fundação Minerva – Cultura – Ensino e Investigação Científica
GC	Gestão da Cooperação
GCI	Gabinete de Comunicação e Imagem
GI	Gestão da Investigação
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GRIMI	Gabinete de Relações Internacionais e de Mobilidade Internacional
GRM	Gestão de Recursos Materiais
IES	Instituição de Ensino Superior
ILID	Instituto Lusíada de Investigação e Desenvolvimento
MI	Mobilidade e Internacionalização
MQ	Manual da Qualidade
OA	Organização Administrativa
OP	Organização Pedagógica
PEA	Plano Estratégico e de Atividades
RCE	Relatório de Ciclo de Estudos
RUC	Relatório de Unidade Curricular
SIGQ-UL	Sistema Interno de Garantia da Qualidade da Universidade Lusíada
SIGUL	Sistema Integrado de Gestão da Universidade Lusíada
SIPDUL	Sistema de Informação Pedagógica da Universidade Lusíada
SIPUL	Sistema de Informação Pública da Universidade Lusíada
SITC	Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação
UC	Unidade Curricular
UO	Unidade Orgânica
UOE	Unidade Orgânica de Ensino
UOI	Unidade Orgânica de Investigação

1. Introdução

1.1. Enquadramento e evolução da garantia da qualidade na Universidade Lusíada

A construção do espaço europeu do ensino superior no âmbito do processo de Bolonha, o aumento da competitividade, nacional e internacional, aliados ao facto de as instituições de ensino superior (IES) se encontrarem hoje sujeitas a um exigente e complexo sistema de avaliação e acreditação, conduziram à necessidade de estas instituições desenvolverem estratégias adequadas para a resposta aos desafios que enfrentam em função destes fatores. Neste contexto, assume particular relevância a implementação de sistemas de garantia de qualidade do ensino superior, seja na perspetiva do desenvolvimento da qualidade institucional ao nível dos processos pedagógicos, científicos e administrativos, e bem assim, do desempenho da instituição, seja na perspetiva da garantia da qualidade perante terceiros. Estas foram, num primeiro momento, as circunstâncias que levaram à adaptação das práticas, que sempre existiram na Universidade Lusíada, a uma nova realidade, a uma nova organização e a um reforço da cultura direcionada para a melhoria contínua.

Em 2017, considerando a identidade de princípios, valores e missão do projeto educativo correspondente ao conjunto das Universidades Lusíada, Universidade Lusíada de Lisboa e Universidade Lusíada – Norte, enquadrado no processo de avaliação institucional promovido pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), foram aprovadas, em 5 de junho, as primeiras versões (versões 1.0) dos Manuais de Qualidade (MQ) de suporte aos sistemas internos de garantia da qualidade das duas instituições. A gestão da qualidade evoluiu para a criação de dois sistemas internos de garantia da qualidade, atendendo à implantação regional das duas Universidades e ao seu modelo de organização que, em específico na Universidade Lusíada – Norte, tinha em consideração a existência de dois *campus*, um no Porto e outro em Vila Nova de Famalicão.

É neste quadro que a Universidade Lusíada, consciente da importância de se assumir como instituição de referência no panorama do ensino superior universitário português, organizou os seus sistemas da qualidade com a implementação sistemática e coerente de um conjunto de práticas e procedimentos, em linha com os referenciais propostos pela A3ES para a obtenção da sua certificação, submetendo-os, em julho de 2020, ao correspondente processo de auditoria, a cargo deste organismo, obtendo a respetiva certificação.

Dando cumprimento a um dos objetivos estratégicos da Fundação Minerva – Cultura – Ensino e Investigação Científica (FM), enquanto entidade instituidora das Universidades Lusíada, foi concretizado o processo de integração da Universidade Lusíada – Norte na Universidade Lusíada, cujo reconhecimento de interesse público foi publicado através do Decreto-Lei n.º 79/2021, de 4 de outubro, Diário da República n.º 193/2021, 1.ª série. A Universidade Lusíada passou a ser uma única instituição de ensino superior com dois centros universitários:

- a) Centro Universitário Lusíada — Lisboa;
- b) Centro Universitário Lusíada — Norte, com funcionamento em dois *campus*, *campus* do Porto e *campus* de Vila Nova de Famalicão.

Os novos Estatutos da Universidade Lusíada encontram-se publicados em anexo à Portaria nº 212/2021, de 19 de outubro – Diário da República n.º 203/2021, 1.ª série.

A referida reconfiguração impõe a necessidade de adaptação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade da Universidade Lusíada (SIGQ-UL) à nova realidade, traçando como objetivo a evolução para um único sistema interno de garantia da qualidade. Todavia, nesta fase de transição, considera-se ainda adequado o funcionamento de um sistema em cada Centro Universitário, ainda que semelhantes na sua organização, composição, órgãos e práticas.

1.2. Elaboração e aprovação do Manual da Qualidade (MQ – 2.0/2022)

A presente versão do Manual da Qualidade identifica as políticas para a garantia da qualidade, as estratégias de avaliação e de promoção da melhoria contínua dos processos institucionais da Universidade Lusíada, Centro Universitário Lusíada – Norte, consideradas as orientações da A3ES descritas nos referenciais para certificação destes sistemas. A coordenação estratégica do processo de suporte à realização deste documento esteve a cargo do Reitor da Universidade Lusíada e do Presidente do Conselho de Administração da Fundação Minerva – Cultura – Ensino e Investigação Científica, com a competência de coordenação delegada no Departamento de Avaliação Institucional e Acreditação (DAIA). O documento foi elaborado e submetido a discussão interna alargada e com recolha de contributos dos vários intervenientes, nomeadamente, do Conselho Científico, do Conselho Pedagógico, das Subcomissões de Garantia da Qualidade do Ensino e da Investigação, assim como das várias direções de Serviços.

A atual versão foi aprovada pelo despacho conjunto do Chanceler e do Reitor da Universidade Lusíada de 09 de junho de 2022.

1.3. Revisão e distribuição do Manual da Qualidade

A revisão do MQ é realizada sempre que existam alterações ao funcionamento do sistema, decorrentes da implementação das suas práticas e procedimentos, tornando-o inadequado e obsoleto.

Pode ser revisto na globalidade ou em pontos específicos. Qualquer alteração ao seu conteúdo implica a revisão, aprovação e a emissão de uma nova versão, identificada no documento. No caso de uma revisão global a edição é incrementada de uma unidade, e, no caso de uma revisão parcial, o nível de revisão é visível por aumento de uma unidade decimal, mantendo-se neste caso o número da edição. Nos dois casos existe sempre a atualização do ano em que a revisão acontece. As alterações decorrentes são, em cada versão, registadas no quadro seguinte (*Quadro 1*), sendo desta forma garantida a rastreabilidade às modificações efetuadas. A nova versão é imediatamente disponibilizada *online*, substituindo a anterior, e as versões revistas são mantidas em arquivo eletrónico.

Quadro 1. Registo das alterações do Manual da Qualidade

Versão	Data da versão	Resumo das alterações
Versão 1.1	5.novembro.2018	. Atualização das unidades orgânicas de investigação; . Atualização das descrições associadas a alguns dos serviços
Versão 2.0	09.junho.2022	. Revisão do documento em função da nova condição estatutária da Universidade Lusíada; . Alterações decorrentes do processo de auditoria ao SIGQ-UL.



2. Enquadramento institucional

2.1. Missão e projeto educativo

A Universidade Lusíada tem por missão central o serviço público de qualificação dos cidadãos no domínio de diversas áreas científicas, de acordo com padrões de elevada exigência, na perspetiva da criação e difusão dos saberes, em harmonia com um conjunto de valores humanistas e culturais impostos pelo seu projeto educativo. À Universidade compete, assim, garantir o direito à educação e à cultura e promover a investigação científica, bem como a inovação e a transferência do conhecimento, em colaboração com a sociedade civil, nacional e internacional, contribuindo para a formação de cidadãos qualificados, livres, dotados de espírito cívico, capacidade crítica e competências técnicas que lhes permitam participar ativamente na construção de uma sociedade evoluída, com respeito pelos valores da solidariedade e dignidade da pessoa humana, tendo em vista o progresso e o bem-estar social.

Considerando a sua missão genérica, tal como é definida nos Estatutos, cabe à Universidade Lusíada promover:

- a) A qualificação de alto nível dos Portugueses;
- b) A produção e difusão do conhecimento;
- c) A formação cultural, artística, tecnológica e científica dos seus estudantes, num quadro de referência internacional, bem como a sua formação ética e cívica;
- d) A valorização da atividade dos seus docentes, investigadores e colaboradores não docentes;
- e) A criação de condições para que todos os cidadãos devidamente habilitados possam ter acesso ao ensino superior e à aprendizagem ao longo da vida, bem como de apoio aos trabalhadores-estudantes;
- f) A mobilidade efetiva dos estudantes e diplomados, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço europeu de ensino superior;
- g) A realização de atividades de ligação à sociedade civil, designadamente de difusão e transferência de conhecimentos, assim como de valorização económica do conhecimento científico;
- h) A compreensão pública das humanidades, das artes, da ciência e da tecnologia, realizando ações de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica;

- i) A participação na política do ensino e da investigação científica;
- j) A concretização de iniciativas de apoio ao associativismo estudantil e ao estabelecimento de um quadro de ligação aos seus antigos estudantes e respetivas associações;
- k) Os objetivos de desenvolvimento sustentável;
- l) O bem-estar.

No âmbito da sua responsabilidade social, é também missão da Universidade:

- a) Apoiar a participação dos estudantes na vida ativa em condições apropriadas ao desenvolvimento simultâneo da atividade académica;
- b) Reforçar as condições para o desenvolvimento da oferta de atividades profissionais em tempo parcial aos seus estudantes, em condições adequadas à realização em paralelo com a atividade formativa;
- c) Apoiar a inserção dos seus diplomados no mundo do trabalho, procedendo à recolha e divulgação de informações sobre o emprego e os percursos profissionais dos seus diplomados.

Estas responsabilidades, assumidas pela Universidade no âmbito da sua missão, são concretizadas por via do projeto educativo e dos seus programas de ação, integradores do planeamento estratégico e dos planos de atividades. O projeto educativo desenvolve-se em diversas áreas de intervenção, que se cruzam e comunicam entre si, com o objetivo de dar corpo à missão definida para a Universidade e responder às múltiplas solicitações e exigências com que se depara. Nesta perspetiva, assumem especial relevância quatro áreas de intervenção: educativa e científica, cultural, social e de cooperação com a sociedade civil, que permitem à Universidade Lusíada, comprometida com os valores éticos, sociais, culturais e profissionais que defende e promove, educar e formar homens e mulheres, fomentar a investigação e a divulgação científica, criando valor para o desenvolvimento de uma sociedade qualificada, justa e sustentável.

2.2. Princípios e Valores

O rigor na qualidade do ensino ministrado, na produção e difusão do conhecimento e o compromisso com a sociedade, são os pilares da proposta educativa da Universidade Lusíada, assente num conjunto de princípios e valores, dos quais se destacam:

- Ética, credibilidade e transparência;
- Integridade, criatividade e excelência;

- Humanismo;
- Compromisso com a sociedade;
- Profissionalismo e valorização dos recursos humanos, estimulando e apoiando o aperfeiçoamento contínuo do corpo docente e dos demais colaboradores;
- Promoção da Universidade, do conhecimento e da interdisciplinaridade;
- Humildade, iniciativa e capacidade de busca para implementar novas soluções e superar as metas estabelecidas;
- Valorização das potencialidades dos estudantes;
- Reconhecimento da iniciativa, criatividade e capacidade empreendedora, com respeito pelo pluralismo;
- Estímulo ao trabalho coletivo e à integração das diversas áreas científicas, como elementos fundamentais para o alcance dos objetivos da Instituição;
- Valorização da pesquisa, designadamente através da criação e manutenção de centros de investigação, como meio de garantir a produção sistemática de conhecimento socialmente relevante e da sua divulgação científica;
- Procura permanente da inovação científica, tecnológica e cultural, que deverá nortear todas as ações da Instituição;
- Promoção do aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos processos educacionais;
- Fomento da noção, entre os membros da comunidade académica, de que cada um é responsável pela qualidade e viabilidade das atividades da Instituição;
- Zelo pela imagem e cultura Lusíada, na medida em que, ao fazê-lo, está a garantir-se a sua credibilidade e a de cada um dos seus participantes;
- Compromisso com a promoção do bem-estar, nas suas diferentes expressões, do nível individual e societal.

Estes princípios e valores refletem o comprometimento e responsividade da Universidade Lusíada com os desafios das sociedades contemporâneas. No respeito por estes, é promovido o constante envolvimento da comunidade académica e a intervenção sistemática da e na sociedade, com o desenvolvimento de relações com o tecido social e empresarial, quer na perspetiva da abertura da Universidade às necessidades da comunidade, quer na perspetiva simétrica, ou seja, do contributo que a comunidade externa pode dar aos processos da Universidade.



2.3. Organograma

Os Estatutos da Universidade Lusíada, nos artigos 17º e seguintes, dispõem sobre a composição e competência dos órgãos da Universidade, alguns dos quais com competência geral e outros com competência atribuída no âmbito de cada Centro Universitário.

A figura seguinte (*Figura 1*) apresenta o organograma geral da Universidade Lusíada, Centro Universitário Lusíada – Norte.



Figura 1. Organograma geral da Universidade Lusíada, Centro Universitário Lusíada - Norte

3. A garantia da qualidade na Universidade Lusíada

3.1. Política da qualidade

Com o compromisso da Universidade para a tomada das medidas necessárias à garantia da qualidade dos seus processos, tem sido promovido o desenvolvimento de uma cultura organizacional de estímulo à motivação e envolvimento dos docentes, investigadores, demais colaboradores e estudantes, para uma maior e melhor qualidade, de forma a ser apropriada como elemento natural das atividades que suportam a missão institucional. A política da qualidade da Universidade Lusíada passa, assim, *pela adoção de práticas e diferentes mecanismos de avaliação, reflexão e promoção da melhoria contínua, com o incentivo à participação ativa da comunidade académica e não académica, em vista do desenvolvimento cultural e socioeconómico das pessoas e do território, no pressuposto da garantia da qualidade transversal a todos os projetos institucionais.*

Este compromisso e estes propósitos, tendo em vista a sua operacionalização, conduziram à criação do SIGQ-UL, como elemento estruturante dos processos de avaliação da qualidade, associando-lhe dinâmicas de avaliação, reflexão e implementação da melhoria contínua, como suporte ao desenvolvimento sustentado da instituição e ao reforço da sua notoriedade junto da comunidade

3.2. Estratégia institucional para a garantia da qualidade

Procurando dar resposta aos desafios impostos pelos padrões europeus e pelas orientações nacionais para a garantia da qualidade nas IES, com destaque para os definidos pela ENQA, *European Association for Quality Assurance in Higher Education*, e pela A3ES, o SIGQ-UL, que se encontra estruturado como um sistema holístico, configura-se como um importante mecanismo de apoio ao planeamento estratégico, de promoção contínua da qualidade institucional e da visibilidade externa da Universidade junto dos parceiros institucionais e da comunidade em geral.

A estratégia seguida para a implementação do sistema é apresentada neste Manual da Qualidade e obedece aos seguintes princípios orientadores:

- O SIGQ-UL constitui-se como um sistema de trabalho dinâmico e de adequação permanente, suportado na experiência adquirida ao longo do tempo e na evolução natural da instituição em função de orientações internas e de exigências externas que surjam como adequadas;

- Os procedimentos de garantia da qualidade, sempre que apropriado, integram a participação dos estudantes e de outros interessados nos processos;
- Os processos de avaliação, autoavaliação e de promoção da qualidade são descentralizados e da responsabilidade das unidades orgânicas a que dizem respeito na instituição (de ensino, de investigação ou funcionais), cabendo-lhes a monitorização e a promoção da melhoria contínua por referência aos princípios institucionalmente definidos;
- O SIGQ-UL é sustentado pelo Sistema Integrado de Gestão da Universidade Lusíada (SIGUL), desenvolvido e administrado pela Divisão de Serviços Informáticos, por via de um módulo especificamente criado para o efeito, onde são disponibilizados os instrumentos necessários e ajustados à recolha de informação e tratamento de dados;
- O funcionamento do SIGQ-UL é sustentado por um conjunto criterioso de indicadores e em relatórios sintéticos de autoavaliação e reflexão, assegurando a eficiência do sistema e evitando a sobrecarga de tarefas e dos recursos existentes;
- A avaliação e monitorização dos resultados é feita pelos órgãos do sistema, com especial destaque para a Comissão de Garantia da Qualidade (CGQ), cujo funcionamento é operacionalizado ao nível da Subcomissão de Garantia da Qualidade do Ensino e da Subcomissão de Garantia da Qualidade da Investigação, e para a Comissão de Acompanhamento da Qualidade (CAQ).

Considerando os princípios orientadores referidos, o SIGQ-UL assenta num ciclo contínuo de planeamento, recolha de informação, avaliação, monitorização e ações de melhoria contínua, que asseguram o desenvolvimento da cultura institucional para a qualidade.

3.3. Operacionalização da garantia da qualidade

O Plano Estratégico e de Atividades (PEA), programado para períodos de 4 anos, constitui-se como o elemento enquadrador da estratégia institucional, contendo as orientações, os programas de ação, os indicadores e metas a alcançar. Aqui se estabelecem as linhas, os planos e os meios que orientam a atuação das unidades orgânicas de ensino, das unidades orgânicas de investigação e das unidades funcionais, a partir das quais são definidos e desenvolvidos os respetivos planos de atividades.

No final de cada ano letivo, são apresentados os relatórios de atividades e elaborados os documentos de balanço, de modo a permitir a avaliação e a reflexão numa lógica de autoavaliação e de melhoria contínua.

A operacionalização do SIGQ-UL é, assim, suportada num conjunto de documentos que, relacionados entre si, garantem o seu desenvolvimento e implementação, como esquematiza a figura seguinte (*Figura 2*). Tais documentos estabelecem os padrões, constituem peças centrais da estratégia para a garantia da qualidade e permitem concretizar a avaliação das ações e atividades desenvolvidas em função dos resultados obtidos. Estes procedimentos, por sua vez, conduzem à avaliação do desempenho anual das unidades orgânicas e funcionais da Universidade, proporcionando a reflexão e a definição, em caso de necessidade, de ações corretivas, de novos objetivos e de novas metas.



Figura 2. Articulação da estrutura documental do Sistema Interno de Garantia da Qualidade da Universidade Lusíada

Para a organização e operacionalização do SIGQ-UL foram definidos processos e subprocessos vinculados às sete áreas nucleares identificadas no âmbito da missão institucional: ensino – investigação – cooperação – internacionalização – sistemas de informação – recursos humanos – recursos materiais. A figura seguinte (*Figura 3*) mostra o mapa de processos do sistema de garantia da qualidade da Universidade Lusíada.



Figura 3. Mapa de processos do Sistema Interno de Garantia da Qualidade da Universidade Lusíada

Os processos de garantia da qualidade foram organizados no sentido de dar resposta não só às necessidades decorrentes das atividades desenvolvidas em cada área nuclear, como também ao conjunto de referenciais propostos pela A3ES para a certificação dos sistemas internos de garantia da qualidade, ainda que devidamente adaptados às especificidades da Universidade Lusíada, às suas tradições e à sua cultura organizacional. Associado a cada processo, existem procedimentos da qualidade que descrevem as atividades realizadas, as suas instruções de trabalho, os normativos de referência e suporte, o elenco de documentos de prova/registos, os indicadores e intervenientes no processo.

3.4. Responsabilidades dos órgãos institucionais nos processos da garantia da qualidade

A articulação e o suporte ao funcionamento do SIGQ-UL é garantido por uma estrutura de coordenação composta pelos seguintes órgãos:

- O Reitor, enquanto responsável máximo pela garantia da qualidade institucional e pela coordenação das atividades correspondentes aos diferentes órgãos e serviços que intervêm no sistema;
- A CGQ, a quem compete, no âmbito das Subcomissões, a operacionalização da

política institucional para a qualidade, reorientando o posicionamento estratégico, sempre que necessário, associado às práticas do sistema, avaliando resultados e definindo ações que possam melhorar o seu funcionamento;

- A CAQ, com funções eminentemente consultivas, a quem incumbe a emissão de pareceres ou recomendações à CGQ, em função da análise dos resultados decorrentes dos processos de avaliação;
- O DAIA, a quem cabe, enquanto unidade funcional, a responsabilidade pelo suporte à implementação das práticas associadas ao sistema e respetiva coordenação, de acordo com as orientações da Reitoria.

O SIGQ-UL, sob a coordenação do Reitor e em articulação com a academia, concretizada no âmbito da CGQ e da CAQ, constitui um elemento relevante e aglutinador da gestão estratégica da Universidade Lusíada no suporte à tomada de decisão por parte dos diversos órgãos, nomeadamente:

- Definindo criteriosamente para todas as unidades orgânicas e funcionais, instrumentos e mecanismos de planeamento, registo e avaliação que permitem a análise de resultados e o suporte à melhoria contínua;
- Promovendo a realização de ações comuns de operacionalização da política institucional para a qualidade, em todas as unidades orgânicas e funcionais, atendendo à especificidade de cada uma de modo a assegurar a harmonização de documentos, de procedimentos e de práticas e, por esta via, a coesão entre órgãos e estruturas;
- Constituindo-se como estrutura de suporte a todas as unidades orgânicas e funcionais, na recolha de informação e disponibilização de dados e indicadores, de forma a prosseguir com os seus objetivos estratégicos e operacionais, com consequências na melhoria da qualidade do conjunto de serviços oferecidos pela Universidade à sociedade, em todas as suas dimensões.

Para além dos órgãos integrantes do SIGQ-UL (CGQ, CAQ e DAIA), com responsabilidades específicas neste domínio, há a referir o conjunto de órgãos académicos, estatutariamente previstos, que no âmbito das suas competências desempenham várias funções e assumem diferentes responsabilidades no âmbito do sistema da qualidade.

Assim, considerando os processos de garantia da qualidade e a natural participação nestes das unidades orgânicas de ensino (UOE), das unidades orgânicas de investigação

(UOI) e das unidades funcionais, releva-se a participação do Conselho Científico (CC) e do Conselho Pedagógico (CP) da Universidade, bem como dos Conselhos Escolares (CE) e dos Conselhos Sociais (CS) de cada unidade orgânica.

No Anexo I encontra-se descrito o âmbito das responsabilidades atribuídas aos órgãos da Universidade nos processos de garantia da qualidade, sem prejuízo das demais competências legais e estatutárias. O âmbito de cada processo, assim como a sua articulação com estes órgãos, encontram-se definidos no Anexo II.

3.5. Envolvimento dos *stakeholders* (internos e externos) nos processos da garantia da qualidade

Os *stakeholders* internos (estudantes, colaboradores docentes, colaboradores investigadores, colaboradores técnicos e administrativos) e externos (diplomados, entidades externas de estágio e/ou de formação complementar em contexto empresarial, parceiros sociais e empresariais e empregadores) participam nos processos em vários momentos e em diversos ambientes, nomeadamente pela sua integração nos órgãos institucionais, pelo estabelecimento de parcerias e protocolos, pela prestação de serviços à comunidade com medição de impacto e ainda pela participação em eventos e iniciativas de âmbito curricular ou extracurricular.

No que respeita à participação direta em órgãos institucionais, os estudantes estão representados no CE da UOE a que pertencem, no CP e na CAQ.

Pela sua participação no CE, os estudantes assumem um papel determinante no acompanhamento e definição dos processos de ensino e aprendizagem, participando também na gestão e tomada de decisão da UOE em que se integram.

No âmbito do CP, a representatividade paritária de estudantes neste órgão proporciona a participação, responsável e direta, na decisão de questões pedagógicas relativas aos diferentes ciclos de estudos.

A intervenção dos estudantes nas diferentes dinâmicas de análise e procedimentos relativos à garantia de qualidade concretiza-se também através de reuniões frequentes do CD com os delegados de turma, com o intuito de monitorizar e avaliar o funcionamento geral, os espaços e os recursos materiais afetos às atividades pedagógicas, científicas e complementares. A Associação Académica e os Núcleos de Estudantes são sistematicamente consultados quanto a diversas matérias, sendo os últimos chamados a contribuir para o plano de atividades das UOE onde estão inseridos. À referida partici-

pação dos estudantes acresce a sua intervenção na resposta semestral aos inquéritos pedagógicos, determinante para a garantia da qualidade do seu processo de ensino e aprendizagem.

Os docentes e investigadores estão representados em todos os órgãos da Universidade, de acordo com o definido estatutariamente.

Os colaboradores técnicos e administrativos, para além de se encontrarem representados na CAQ, são chamados aos processos da qualidade ao nível da gestão dos procedimentos nas áreas administrativas e técnicas, participando na execução dos relatórios correspondentes às suas áreas de intervenção.

Os *stakeholders* externos são convidados a colaborar com as unidades orgânicas de ensino e de investigação, a vários níveis e num vasto conjunto de atividades associadas ao funcionamento dos diversos ciclos de estudos e dos centros de investigação. Porém, é através da sua participação nos CS das UOE que o seu contributo se projeta, substantiva e formalmente, na definição da orientação estratégica e nas dinâmicas das UOE, bem como nas políticas de qualidade e enquadramento estratégico da instituição.

O quadro seguinte (*Quadro 2*) resume a participação dos parceiros internos e externos nos órgãos da Universidade.

Quadro 2. Resumo da participação dos parceiros internos e externos nos órgãos institucionais e na garantia da qualidade

Órgão	Estudantes	Docentes e Investigadores	Colaboradores técnicos e administrativos	Entidades Externas
Conselho Científico		—		
Conselho Pedagógico	—	—		
Provedor do Estudante	—	—		
Direção de Unidade Orgânica de Ensino		—		—
Direção de Unidade Orgânica de Investigação		—		—
Conselho Escolar	—	—		
Conselho Social				—
Coordenação de Ciclo de Estudos		—		
Comissão de Garantia da Qualidade		—		
Comissão de Acompanhamento da Qualidade	—	—	—	

4. Garantia da qualidade nos processos nucleares da instituição



4.1. Ensino e aprendizagem

O compromisso da instituição para com a garantia da qualidade do ensino e da investigação resulta dos seus próprios Estatutos, sendo da competência do Reitor “...*tomar as medidas necessárias à garantia da qualidade do ensino e da investigação na Universidade e nas suas unidades orgânicas*” e “...*promover a autoavaliação da Universidade*”.

Em resultado da sua missão institucional e das suas atribuições, o ensino e a investigação científica constituem os processos nucleares da Universidade, projetando-se no PEA o conjunto de objetivos programáticos (estratégicos e operacionais), de programas de ação e de indicadores que sustentam os planos de atividades das diferentes unidades orgânicas.

Suportado nestas orientações, o SIGQ-UL propõe, para o processo de ensino e aprendizagem, mecanismos específicos de garantia e melhoria da qualidade que visam o planeamento, a programação, a gestão e o funcionamento das atividades letivas, que se desdobram em múltiplos aspetos e ações descritas nos subpontos seguintes.

As atividades relacionadas com a gestão do processo de ensino e aprendizagem são realizadas, sob a coordenação do Reitor, no seio das UOE, e monitorizadas pelos restantes órgãos académicos.

No Centro Universitário Lusíada – Norte, existem as seguintes UOE:

- Faculdade de Arquitetura e Artes (*campus* do Porto e *campus* de Vila Nova de Famalicão);
- Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa (*campus* do Porto e *campus* de Vila Nova de Famalicão);
- Faculdade de Direito (*campus* do Porto);
- Faculdade de Engenharias e Tecnologias (*campus* de Vila Nova de Famalicão);
- Instituto de Psicologia e Ciências da Educação (*campus* do Porto).

Nas suas áreas específicas, estas unidades integram a formação avançada conferente e não conferente de grau.

4.1.1. Criação, reestruturação e extinção da oferta educativa e formativa

Os ciclos de estudos ministrados na Universidade Lusíada são concebidos a partir de objetivos alinhados com a estratégia e o projeto educativo institucionais. Qualquer proposta de criação de um novo ciclo de estudos evidencia a adequação às necessidades que se registem na envolvente social. Assim, a intervenção do tecido social e empresarial é imprescindível no processo da sua criação, com destaque para a participação de profissionais qualificados na área correspondente aos ciclos de estudos em causa, na participação de organizações de âmbito profissional e na participação dos potenciais empregadores. Destes, assumem especial relevância os parceiros externos que integram os CS das diferentes UOE.

Nestes pressupostos, a proposta de criação de um novo ciclo de estudos é uma iniciativa da responsabilidade de cada UOE, e obedece a um processo formal de aprovação de acordo com as normas estatutárias em vigor.

Numa primeira fase, a UOE submete à apreciação do CD uma proposta preliminar de criação de novo ciclo de estudos, da qual fazem parte os seguintes elementos: a justificação da relevância do ciclo de estudos atendendo aos contributos externos e ao seu enquadramento na estratégia da unidade orgânica; os objetivos gerais e específicos do ciclo de estudos e uma apreciação sobre os recursos a afetar (existentes e/ou a mobilizar). O CD avalia a proposta, em função da estratégia e orientações institucionais, e emite um parecer. Com um parecer positivo, a UOE desenvolve o processo em obediência aos requisitos solicitados na acreditação prévia de ciclos de estudos. A proposta é apresentada e discutida no CE, e objeto de apreciação nos CC e CP.

A decisão final de submissão da proposta à A3ES é da competência do Conselho de Administração da entidade instituidora, sob parecer do Reitor.

Uma vez acreditados, os ciclos de estudos são publicitados com referência clara aos objetivos de aprendizagem, competências a adquirir, condições de admissão, plano de estudos, saídas profissionais e demais informações que permitam ao candidato uma tomada de decisão informada e consciente.

As propostas de reestruturação dos ciclos de estudos decorrentes dos processos de avaliação são, igualmente, processos que envolvem o contributo dos diferentes *stakeholders*, sendo apresentadas e discutidas nos CE e apreciadas nos CC e CP.

A oferta de cursos de formação avançada, não conferente de grau académico, é igualmente da responsabilidade das UOE. As propostas são definidas por estas unidades, apresentadas e discutidas nos seus CE, sendo depois apreciadas em CC e aprovadas pelo Reitor.



4.1.2. Planeamento das atividades letivas

O calendário letivo e demais calendários relevantes para a organização das atividades académicas são elaborados até ao final do ano letivo anterior, com o envolvimento das direções das UOE, do CP, do CD e do Reitor. Uma vez elaborado o calendário letivo e os mapas de exames, cabe ao Reitor, ouvido o CP, proceder à sua aprovação.

Em função destes calendários, a direção de cada UOE define o seu plano de atividades, de acordo com os objetivos operacionais programados, com o propósito de responder adequadamente às necessidades de cada ciclo de estudos e respetivas unidades curriculares (UC) e, bem assim, às resultantes de processos de avaliação anteriores que determinaram ações complementares e/ou de melhoria contínua. Todas as matérias correspondentes à organização pedagógica, tais como os programas das UC e os seus *syllabus*, são aprovados pela direção da UOE e publicitados antes do início das atividades de cada ano escolar.

Estes procedimentos aplicam-se igualmente aos cursos de formação avançada não conferente de grau, ainda que o planeamento e a calendarização das atividades letivas sejam ajustados à dinâmica e aos objetivos específicos de cada curso, no pressuposto de uma divulgação pública clara e inequívoca.

4.1.3. Admissão de estudantes, percurso académico e certificação

No âmbito do processo de recrutamento e admissão de novos estudantes, a Universidade Lusíada procura a valorização do mérito, uma visão universalista do acesso ao ensino superior, o reforço da identidade universitária Lusíada e a adoção de práticas pedagógicas de acompanhamento tutorial a todos os estudantes. Os procedimentos de admissão, progressão, reconhecimento e certificação dos estudantes encontram-se claramente definidos nos regulamentos em vigor, devidamente aprovados nos termos dos Estatutos da Universidade e dos padrões de garantia da qualidade, e amplamente divulgados.

Os requisitos de acesso, procedimentos e critérios de admissão aos ciclos de estudos de licenciatura e de licenciatura com mestrado integrado, estão definidos de acordo com os requisitos legais definidos pelas autoridades próprias, sendo divulgados e implementados de forma consistente e transparente. A verificação dos requisitos instituídos é da competência dos diretores da UOE, com o suporte técnico dos serviços administrativos, sob a supervisão do Reitor que homologa as listas de colocados.

A admissão de estudantes aos segundos e terceiros ciclos de estudos obedece a regulamentos próprios¹, aprovados pelos órgãos institucionais competentes para o efeito e devidamente divulgados nos portais da Universidade.

Os procedimentos de reconhecimento de qualificações, períodos de estudos e aprendizagens prévias, incluindo aprendizagens formais e não-formais, estão regulamentados em documento próprio, devidamente divulgado na seção de regulamentos dos portais académicos. A verificação do cumprimento destes procedimentos é aferida pelo CC e pelo Reitor através do ato de homologação.

A progressão dos estudantes é monitorizada por indicadores de aprovação, associados às UC registados no SIGUL.

A promoção do sucesso académico e do bem-estar dos estudantes constitui o objetivo central do processo de ensino e aprendizagem, exigindo, assim, um acompanhamento permanente a vários níveis, que vão desde os docentes de cada UC à direção da UOE, passando pelos coordenadores de área e de ciclo de estudos, sendo também monitorizada pelo CE, pelo CP e pelo CD, neste caso, através de reuniões regulares com os delegados de turma. Na sequência destas ações, e sempre que se justifique, são adotadas medidas corretivas ou de melhoria. Além do mais, o relatório de unidade curricular (RUC) permite reunir informação sobre os resultados atingidos e, de forma fundamentada, propor ações de apoio específico para a promoção do sucesso académico.

A conclusão dos ciclos de estudos é certificada pelo Diploma, onde constam os resultados de aprendizagem alcançados em todas as unidades curriculares e respetiva

¹ Regulamento de Mestrados da Universidade Lusíada e Regulamento de Doutoramentos da Universidade Lusíada.

média de conclusão do curso e pela emissão de um Suplemento ao Diploma que descreve o contexto, o nível de formação e os conteúdos e estatuto dos estudos concluídos. À finalização de um ciclo de estudos é, ainda, devida a Carta de Curso, sempre que solicitada pelo graduado. A emissão destes documentos é regida por regulamentos internos, e pela intervenção final do diretor da UOE, do Reitor e do Chanceler.



4.1.4. O estudante enquanto elemento central do ensino, da aprendizagem e da avaliação

No conjunto dos procedimentos definidos para o ensino e a aprendizagem e correspondente avaliação de conhecimentos, capacidades e competências, o estudante desempenha um papel ativo e central no processo. Neste sentido, assume-se como determinante a criação de um ambiente de aprendizagem capaz de respeitar e atender à diversidade de estudantes e às suas necessidades, seja na perspetiva da promoção do seu bem-estar pessoal e social, seja na perspetiva de criação de percursos flexíveis de aprendizagem que permitam caminhos alternativos sem desperdício da formação obtida, nomeadamente pela possibilidade de inscrição em unidades curriculares avulsas.

Os métodos de ensino são definidos de acordo com os objetivos de aprendizagem e as competências a adquirir definidas no programa e no *syllabus* de cada UC, em função da finalidade que esta assume na estrutura curricular e no plano de estudos do ciclo de estudos. A forma como a UC se encontra definida e organizada, assim como a forma como é lecionada, são avaliadas sistematicamente pelos estudantes por via de inquéritos pedagógicos realizados semestralmente, nos termos de referência aprovados pelos órgãos de gestão competentes para esse efeito.

A metodologia de ensino é definida pelos docentes em cada UC, e proposta à aprovação da direção da UOE, tendo em consideração elementos anteriores, como o RUC e a análise dos resultados dos inquéritos pedagógicos realizados aos estudantes, assim como, no decorrer do semestre, à monitorização que vai sendo realizada no âmbito das reuniões do CE, onde os estudantes têm representação. Garante-se, assim, a conformidade da metodologia aplicada às necessidades dos estudantes e aos objetivos da UC e do ciclo de estudos. A avaliação dos estudantes é suportada em regulamentos gerais e específicos, claramente definidos e divulgados, em calendário adequado e em concordância com a lei e com os Estatutos, em ordem a uma avaliação isenta, justa e consistente, que elimine eventuais situações de fraude. É suportada em métodos e processos de avaliação contínua, frequências e exames, sendo a avaliação em cada UC assegurada e da responsabilidade do regente, tendo por objetivo demonstrar em que medida os resultados da aprendizagem atingiram os objetivos previamente fixados para a unidade.

A promoção do sucesso escolar é assente na qualificação pedagógica e científica do corpo docente e na adoção de práticas pedagógicas rigorosas e intensas, que considerem as especificidades de todos e de cada um dos estudantes, numa atitude de permanente apoio e disponibilidade. São ainda, e sempre que possível, consideradas e promovidas outras ações complementares que possam reforçar e concorrer para o sucesso escolar e o desenvolvimento de competências transversais, nomeadamente:

- A formação das turmas, com base em critérios que tenham em consideração as especificidades das respetivas formações de base;
- A integração na vida universitária pela participação nas estruturas estudantis (associação académica, núcleos estudantis e culturais);
- A permanente disponibilidade dos docentes, fora do horário letivo, em horas específicas de atendimento aos estudantes;
- A permanente disponibilidade da coordenação do ciclo de estudos e da direção da UOE para receber os estudantes, responder às suas dúvidas e acolher opiniões e sugestões;
- Insistir numa participação ativa e atenta dos estudantes nos órgãos em que têm representatividade, nomeadamente no CE e no CP;
- O papel do Provedor do Estudante na superação de eventuais dificuldades de integração e de promoção do diálogo na tentativa de evitar conflitos, e de solucioná-los.

4.1.5. Monitorização contínua e revisão periódica dos ciclos de estudos

A monitorização contínua dos ciclos de estudos realiza-se a vários níveis, sob a coordenação da direção da UOE em articulação com o DAIA, de acordo com a agenda de atividades definida para cada ano escolar, e concretiza-se com o recurso sistemático, entre outros, aos instrumentos que a seguir se indicam:

- Os inquéritos pedagógicos, preenchidos semestralmente pelos estudantes em momentos anteriores à avaliação final do semestre, onde são avaliados parâmetros respeitantes às UC, ao desempenho do(s) respetivo(s) docente(s) e aos serviços técnicos e administrativos.
- Os RUC - Relatórios de Unidade Curricular, preenchidos *online* em cada período letivo pelo docente regente da UC após todos os momentos de avaliação. Nestes relatórios é disponibilizado um conjunto de dados estatísticos relativos aos resultados atingidos, acompanhado de uma análise qualitativa sobre os aspetos positivos e negativos verificados no funcionamento da UC, e propostas de melhoria a implementar.
- Os RCE - Relatórios de Ciclos de Estudos, igualmente disponibilizados *online*, preenchidos em cada ano letivo pelo coordenador do ciclo de estudos em articulação com o diretor da UOE, onde consta um conjunto de dados estatísticos relativos ao ciclo de estudos e a cada UC que o integra. Com base nesta informação, migrada do SIGUL e constituída por todos os relatórios de unidade curricular e demais elementos registados no sistema, o coordenador do ciclo de estudos apresenta uma apreciação global das atividades do ciclo de estudos e dos resulta-



dos atingidos, com indicação dos aspetos positivos e negativos identificados e a definição de ações de melhoria a introduzir.

- O Balanço de Unidade Orgânica de Ensino, que contém a análise crítica das atividades de ensino, a identificação de pontos fortes e fracos e consequentes propostas de melhoria, suportando a monitorização contínua dos ciclos de estudos e os correspondentes processos de revisão periódica, colocando o estudante como elemento central do processo.

Para além dos referidos instrumentos, é ainda relevante a análise de outros indicadores, nomeadamente das taxas de empregabilidade e de estudos de acompanhamento do trajeto profissional dos graduados. Para esse efeito, o DAIA elabora anualmente o relatório *Empregabilidade e Trajetória Profissional dos Graduados da Universidade Lusíada*, disponibilizando às UOE uma análise comparativa e crítica entre os valores desses indicadores para os diplomados da Universidade e os valores registados em organismos oficiais, como é o caso da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (InfoCursos).

Em função das indicações obtidas por via destes instrumentos e da avaliação feita pelos órgãos do SIGQ-UL e das recomendações daí resultantes, bem como da perceção recolhida junto dos graduados e das entidades externas, nomeadamente dos CS, das entidades recetoras de estagiários e das entidades empregadoras, compete à direção das UOE assegurar a permanente atualização dos ciclos de estudos, nomeadamente procedendo à sua revisão periódica, quer a nível dos conteúdos programáticos das UC e correspondente adequação aos objetivos do ensino/aprendizagem, quer quanto aos métodos de ensino e de avaliação, quer ainda quanto às exigências determinadas pelas tendências da investigação científica e do mercado de trabalho.

Os processos de revisão periódica dos ciclos de estudos encontram-se, por regra, associados ao calendário determinado pela A3ES para a sua avaliação e acreditação, e estão a cargo de comissões e grupos de trabalho constituídos para esse fim.

Instrumentos e mecanismos para a garantia da qualidade no ensino e aprendizagem

No eixo do ensino e aprendizagem, são vários os instrumentos de garantia da qualidade adotados em sucessivos níveis de intervenção e progressivamente agregados, funcionando como mecanismos de avaliação, reflexão e melhoria contínua.

Os mecanismos de garantia da qualidade neste processo consubstanciam-se, assim, na aplicação de questionários/inquéritos e na elaboração de relatórios, que agregam dados síntese para análise e reflexão, a partir do nível mais próximo do

ambiente de aprendizagem (unidades curriculares e ciclos de estudos), estendendo-se aos níveis seguintes de análise da UOE e da Universidade, envolvendo os estudantes como elemento central do processo, os docentes, os coordenadores de ciclo de estudos, os diretores de UOE, os demais órgãos académicos e as várias unidades funcionais e de serviços.

4.2. Investigação

A Investigação Científica é assumida pela Universidade como uma das suas áreas nucleares, encontrando-se inscrita no PEA como uma das grandes áreas estratégicas e prioritárias.

Pelos Estatutos da Universidade, os centros de investigação constituem-se formalmente como UOI, com modelos e órgãos de gestão próprios, definidos em regulamento específico aprovado pelo Reitor. A estratégia de captação de financiamentos e de incentivos à produção científica da Universidade encontra-se muito alicerçada nos centros de investigação, em sintonia com as orientações estratégicas e os programas de ação institucionais, atendendo à política de investigação, à dimensão, características e particularidades de cada centro. A valorização económica do conhecimento novo que estas unidades produzem, procurando que os resultados da investigação possam, pelas aplicações que lhes estão associadas, ter valor economicamente mensurável (patentes, serviços às empresas para desenvolvimento organizacional ou para incremento dos processos produtivos) ou contribuir para o desenvolvimento económico do País, é um dos objetivos estratégicos mais relevantes no contexto geral da Universidade e em particular de cada UOI.

Atualmente, a Universidade Lusíada dispõe de cinco centros de investigação, comuns aos dois Centros Universitários, que conferem enquadramento às atividades de investigação institucionalizada e cooperativa nos domínios respetivos, e que são:

CEJEA - Centro de Estudos Jurídicos, Económicos e Ambientais;

CIPD - Centro de Investigação em Psicologia para o Desenvolvimento;

CITAD - Centro de Investigação em Território, Arquitetura e Design;

CLISSIS - Centro de Investigação em Serviço Social e Intervenção Social;

COMEGI - Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial.

Estas UOI cobrem as áreas de intervenção da Universidade ao nível dos ciclos de estudos que ministra. Desta forma, por regra, os docentes doutorados pertencem aos centros correspondentes às suas áreas científicas, incumbindo-lhes dar expressão aos *clusters* científicos que dão identidade à intervenção científica de cada UOI e, bem assim, da Universidade, refletindo-se na definição das suas linhas e projetos de investigação. É permanentemente estimulado o vínculo de docentes, estudantes e outros investigadores nacionais ou estrangeiros, na medida em que revelem interesse em realizar atividade vinculada às linhas de investigação destas unidades.

Neste sentido, as UOI em linha com as orientações do CC, devem cooperar com as UOE no desenvolvimento de atividades que promovam a integração da investigação científica nas atividades letivas correntes. Para tal, e sempre que possível, é realizado o envolvimento dos estudantes nos projetos de investigação em curso, especialmente ao nível da partilha de recursos e contextos de investigação de suporte às atividades de desenvolvimento de dissertações de mestrado e teses de doutoramento. Esta responsabilidade é acrescida quanto à ligação que as UOI têm de, obrigatoriamente, possuir aos programas dos terceiros ciclos de estudos, competindo-lhes a implementação de mecanismos de articulação entre ensino e investigação aí realizada. Neste âmbito, é da responsabilidade dos docentes, em articulação com a direção das UOE em que se inserem, o desenvolvimento da sua atividade de investigação científica nos centros da Universidade, promovendo a articulação entre o ensino e a investigação, designadamente no que se refere ao contacto dos estudantes com atividades de investigação e inovação desde os primeiros anos, colocando ao serviço do ensino desafios vindos da sua experiência enquanto investigadores de forma a estimular nos estudantes o espírito crítico, de inovação e de curiosidade científica.

Instrumentos e mecanismos para a garantia da qualidade na investigação

A avaliação das atividades de investigação científica concretiza-se, autonomamente, por via dos processos específicos de avaliação realizados periodicamente no âmbito da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT).

Assim, os mecanismos de monitorização interna da qualidade da investigação, no âmbito do SIGQ, constituem-se como complementares à avaliação da FCT, sendo espelhados em documentos com uma estrutura simples, alinhados com o conjunto de indicadores de desempenho previstos no sistema da qualidade, contendo a análise e reflexão sobre as atividades de investigação concretizadas, a identificação de pontos fortes, pontos fracos e propostas de ações de melhoria.

A estrutura de suporte às UOI é o ILID - Instituto Lusíada de Investigação e Desenvolvimento, que se constitui como unidade funcional de coordenação dos centros de investigação.

O ILID funciona sob a direção do Reitor, competindo-lhe, entre as demais funções que lhe estão atribuídas, acompanhar os processos da garantia da qualidade associados à avaliação e melhoria contínua preconizados para esta área pelo SIGQ-UL. Este acompanhamento é realizado pela Subcomissão de Garantia da Qualidade da Investigação, que reúne periodicamente sob a direção do Reitor.

Dos instrumentos de garantia da qualidade relativos à investigação científica fazem parte o Plano de Atividades, o Relatório de Atividades e o Balanço de Unidade Orgânica de Investigação, este último com especial relevância no sistema da qualidade da Universidade.

O Balanço de Unidade Orgânica de Investigação consiste num relatório de autoavaliação anual que, com recurso a um conjunto de indicadores relativos às atividades de investigação, apresenta uma apreciação global das dinâmicas dos resultados alcançados pela UOI, em função do planeamento definido no plano de atividades, identificando os pontos positivos e negativos e respetivas propostas de ações de melhoria a implementar.

Estes documentos são submetidos à CGQ e à CAQ, a quem compete acompanhar e avaliar os resultados decorrentes do desenvolvimento dos projetos científicos e pronunciar-se sobre as medidas consideradas necessárias para a melhoria das atividades de investigação.

Aos documentos referidos no parágrafo anterior junta-se ainda o Relatório de Processo que é apresentado pela unidade funcional ILID.



INSTITUTO LUSÍADA
DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO



4.3. Cooperação

A orientação estratégica para o eixo cooperação e interação com a sociedade, os seus objetivos programáticos, as medidas de operacionalização e os indicadores de realização, encontram-se definidos no PEA.

O desenvolvimento da cooperação entre a Universidade Lusíada e instituições, nacionais ou internacionais, realiza-se pela articulação das competências próprias das diferentes organizações envolvidas, criando valor acrescentado às suas atividades e, por esta via, à sociedade em geral. Apoia-se num vasto conjunto de convénios de cooperação, quer no quadro das instituições de ensino superior, quer no âmbito de instituições empresariais e outras, representativas da sociedade civil. Os objetivos da cooperação são definidos em cada um dos convénios, correspondendo a propósitos específicos que se materializam sob diversas dimensões, designadamente:

- Criação de redes para a internacionalização, nomeadamente por via da promoção do ensino superior português no estrangeiro;
- Promoção de consórcios para a realização de projetos de natureza científica e pedagógica;
- Prestação de serviços e de apoio às empresas;
- Aprendizagem em ambiente empresarial (estágios e formação complementar em ambiente de trabalho);
- Definição de linhas de apoio à inserção no mercado de trabalho;
- Desenvolvimento de programas de aprendizagem ao longo da vida em articulação com o mundo do trabalho (empresas, associações empresariais e sindicais, autarquias, organizações profissionais);
- Apresentação e desenvolvimento de estudos de natureza técnico-científica em cooperação com as autarquias locais, designadamente no domínio do urbanismo e da arquitetura;
- Desenvolvimento de projetos de intervenção social em cooperação com diversos organismos públicos e privados.

Uma parte muito substancial das atividades de cooperação e colaboração interinstitucional encontra-se diretamente vinculada às UOE e às UOI, com especial ênfase, nas primeiras, para a relação com entidades ligadas ao mercado de trabalho, potenciadoras de estágios e da futura integração profissional dos diplomados, assim como a relação com antigos estudantes, procurando manter o contacto com os seus diplomados. Nas UOI, estas atividades assumem relevo ao nível da sua integração em redes e parcerias, visando o desenvolvimento de projetos de investigação.

Instrumentos e mecanismos para a garantia da qualidade na cooperação

As atividades de cooperação desenvolvidas ao longo do ano letivo são registadas no Relatório de Atividades de cada UOE e de cada UOI, sendo o seu grau de cumprimento aferido em função dos respetivos Planos de Atividades.

A reflexão sobre os resultados/objetivos alcançados pelas ações de cooperação é reportada no Balanço de Unidade Orgânica.

A monitorização dos convénios e a sua execução são acompanhadas pelo CD, em articulação com os demais órgãos de gestão, tendo em consideração a natureza específica do projeto em causa, nomeadamente ao nível da CGQ e da CAQ.

As ações deste âmbito são ainda apresentadas no Relatório Anual da Universidade Lusíada e no Relatório de Atividades e Contas da FM, constituindo-se estes documentos igualmente como meios de monitorização das atividades desenvolvidas pelas diferentes unidades orgânicas.

No âmbito do SIGQ-UL, o processo *Gestão da Cooperação* suporta o registo do conjunto de atividades que são desenvolvidas no eixo da cooperação e colaboração interinstitucional. Para este eixo e respetivo processo, aos documentos da qualidade já referidos junta-se o respetivo Relatório de Processo desenvolvido e apresentado pela unidade de serviços correspondente.

4.4. Internacionalização

A internacionalização constitui um pilar fundamental do projeto educativo da Universidade Lusíada, encontrando-se inscrito no PEA, que define o conjunto de objetivos programáticos, medidas operacionais e indicadores de realização. Como prioridade estratégica, pretende-se aprofundar a quantidade e a qualidade da internacionalização da Universidade em todos os seus eixos de missão, reforçando a sua presença em redes internacionais e em parcerias estratégicas transversais aos processos institucionais, com destaque para o ensino e para a investigação. Neste

sentido, as atividades de internacionalização desenvolvem-se com maior ênfase em duas dimensões:

(1) Mobilidade e intercâmbio interno (*incoming*) e externo (*outgoing*) de estudantes, docentes e colaboradores não docentes. A Universidade dispõe de um Gabinete de Relações Internacionais e Mobilidade Internacional (GRIMI), que funciona em subordinação direta ao Chanceler e ao Reitor. São incumbências desta unidade o tratamento dos assuntos respeitantes à mobilidade, em particular na dimensão internacional, prestando o apoio administrativo à execução de protocolos de intercâmbio e programas de mobilidade. De entre as suas atividades, destacam-se:

- Auxiliar as UOE na análise de possibilidades de mobilidade internacional com instituições de ensino superior estrangeiras;
- Promover a análise das condições de elegibilidade para cada protocolo e condições de funcionamento;
- Apresentar propostas de cooperação internacional;
- Assegurar a ligação entre docentes estrangeiros e a Universidade;
- Garantir a integração de estudantes estrangeiros na Universidade;
- Promover a ligação entre estudantes da Universidade Lusíada e as instituições estrangeiras de destino;
- Fomentar a divulgação pública dos programas de mobilidade nos portais da Universidade;
- Favorecer a divulgação pública dos regulamentos aplicáveis e demais informação relevante para os processos de mobilidade e internacionalização;
- Assegurar a gestão das bolsas de mobilidade.

(2) Desenvolvimento de projetos de investigação em cooperação com investigadores e instituições estrangeiras.

Para o auxílio à concretização destas e de outras atividades de internacionalização, é desenvolvido, anualmente, um conjunto de iniciativas que visa alcançar melhores níveis de internacionalização. A definição destas iniciativas é da responsabilidade do CD, tendo como intuito:

- A promoção da oferta educativa e formativa da Universidade em certames internacionais, com o objetivo de captação de estudantes estrangeiros;
- O impulso a programas de mobilidade académica;
- A participação em encontros internacionais de redes académicas e de investigação;
- O envolvimento em ações de cooperação com Países de Língua Oficial Portuguesa.

Instrumentos e mecanismos para a garantia da qualidade na internacionalização

As atividades de internacionalização desenvolvidas ao longo do ano letivo são registadas no Relatório de Atividades de cada unidade orgânica, sendo o seu grau de cumprimento aferido em função dos respetivos Planos de Atividades e do Balanço de Unidade Orgânica, do qual consta a reflexão crítica sobre os resultados alcançados.

No âmbito do SIGQ-UL, a monitorização das ações e dos níveis de internacionalização são acompanhadas pelo CD e pelo Reitor em articulação com os demais órgãos do Sistema, nomeadamente ao nível da CGQ, e da CAQ.

O Relatório Anual da Universidade Lusíada e o Relatório de Atividades e Contas da FM são, também, meios de monitorização dos resultados alcançados neste eixo, deles constando o registo das ações de internacionalização realizadas.

O processo *Mobilidade e Internacionalização* suporta, no âmbito do SIGQ-UL, o conjunto de atividades que são desenvolvidas no eixo da internacionalização. Aos documentos da qualidade referidos, junta-se o Relatório de Processo que é apresentado pela unidade funcional GRIMI.



5. Garantia da qualidade nos processos da gestão de recursos e serviços de suporte

5.1. Sistemas de Informação

O eixo dos Sistemas de Informação engloba as atividades relacionadas com a área dos sistemas e tecnologias de informação e comunicação, assim como todas as atividades associadas à disponibilização de informação de acesso público.

5.1.1. Sistemas e tecnologias de informação e comunicação

Os sistemas de tecnologias de informação e comunicação cobrem a generalidade dos processos organizacionais da Universidade, abrangendo todas as áreas e atividades, quer de natureza pedagógica e científica, quer de suporte às atividades administrativas, financeiras e patrimoniais. As tecnologias, infraestruturas e aplicações relativas aos sistemas de informação são desenvolvidas e geridas operacionalmente pela Divisão de Sistemas de Informação, em colaboração estreita com as demais unidades orgânicas e funcionais.

Na Universidade Lusíada, os sistemas de informação, desdobram-se em três dimensões: (1) Sistema Integrado de Gestão da Universidade Lusíada (SIGUL), cuja função se traduz na recolha, registo, validação e gestão da informação de carácter administrativo e pedagógico; (2) Sistema de Informação Pedagógica da Universidade Lusíada (SIPDUL), que tem por função o registo e divulgação de material de natureza pedagógica e científica na rede interna da Universidade e em ambiente aberto; (3) Sistema de Informação Pública da Universidade Lusíada (SIPUL), e que operacionaliza o tratamento, a gestão e a divulgação de informação de acesso aberto. O SIPUL e o SIPDUL, são sistemas de informação complementares, e como tal, são alimentados na raiz pelo SIGUL.

O SIGUL é desenvolvido de forma transversal e integrada, abrangendo todas as áreas administrativas com relevo para as associadas ao processo de ensino e aprendizagem. É transversal a toda a organização e suporta a disponibilização de conteúdos informativos de natureza geral, relacionada com os estudantes, os docentes, as unidades curriculares e os ciclos de estudos. Permite a recolha de dados, que asseguram a observação de indicadores relacionados com a qualidade dos ciclos de estudos ministrados, para posterior reflexão e suporte à tomada de decisão.

O módulo informático de suporte ao SIGQ-UL permite funcionalidades de gestão dos instrumentos e mecanismos utilizados nos processos de garantia da qualidade e a sua

articulação com os diversos módulos informáticos de suporte aos processos de gestão administrativa e académica. Encontra-se vinculado ao SIGUL e é acessível aos diversos órgãos e serviços, em níveis de visibilidade específicos.

O SIPDUL, tem por função o registo e divulgação de material de natureza pedagógica e científica na rede interna da Universidade Lusíada e em ambiente aberto. Proporciona o acesso a conteúdos produzidos ou adquiridos pela Instituição (v.g. bases de dados e sítios *web*), permitindo apoiar a lecionação dos vários ciclos de estudos e desenvolver as estruturas existentes dedicadas à investigação científica. Neste domínio regista-se o acesso a conteúdos digitais (*e-books*, teses, imagens, vídeos), o apoio ao ensino presencial e a distância (*b-learning*, através da plataforma *Moodle*), a formação dos utilizadores e, em particular, a criação de conteúdos com relevância no apoio ao trabalho científico.

5.1.2. Comunicação pública

Na Universidade Lusíada, a divulgação e publicitação de informação relacionada com os seus processos, assumindo os princípios da transparência e da verdade, concretizam-se pelos seguintes recursos: a existência dos Gabinetes de Comunicação e Imagem (GCI), como unidades funcionais, e pelos diferentes suportes digitais que se traduzem nos portais institucionais associados a cada *campus*, a *App* Lusíada e a presença em diversas redes sociais (*Facebook*, *Instagram*, *Linkedin*, *YouTube* e *Twitter*).

O GCI é o serviço responsável por dinamizar as atividades de publicação e divulgação da informação. Tem ainda como missão apoiar as atividades que necessitem de divulgação providas pelas unidades orgânicas, sejam de ensino, de investigação e demais unidades funcionais da Universidade, encontrando-se para o efeito estabelecida uma rede de comunicação interna.

A Universidade Lusíada funciona em três *campus*, com uma oferta educativa e formativa diferenciada e com especificidades a que é necessário atender. Assim, cada *campus* dispõe de um portal *web* específico, com uma dimensão pública e uma dimensão privada, permitindo esta última o acesso restrito a áreas de trabalho e a informação específica aos estudantes, docentes, colaboradores não docentes e órgãos diretivos. As UOI dispõem de sítios *web* próprios para disponibilizar informação pública específica a cada centro de investigação, divulgando as suas linhas e projetos de investigação, assim como os resultados que daí advêm.

Existem procedimentos para a prestação regular de informação pública, nomeadamente, referentes:

- À informação institucional sobre a FM, à Universidade Lusíada e às suas unidades orgânicas;
- À oferta educativa e formativa, conferente e não conferente de grau;
- À qualificação e afetação do pessoal docente;
- Às políticas de acesso e orientação dos estudantes;
- Ao planeamento das atividades letivas e dos cursos (calendários letivos, programas e *syllabus*);
- Às metodologias de ensino, aprendizagem e avaliação dos estudantes;
- Às oportunidades de mobilidade;
- Aos direitos e deveres dos estudantes;
- Ao apoio social e serviços de ação social escolar;
- Aos mecanismos relacionados com a apresentação de sugestões e reclamações;
- Aos serviços de apoio e às atividades que promovem;
- Ao acesso aos recursos materiais e serviços de apoio ao ensino;
- Aos resultados da inserção no mercado de trabalho;
- Aos resultados da avaliação externa e de acreditação da instituição e dos seus ciclos de estudos.

A presença nas diversas redes sociais facilita a divulgação de informação geral da Universidade, assim como a divulgação de iniciativas de âmbito curricular e/ou extra-curricular e de interação com a sociedade, que fazem parte das atividades de extensão da Universidade e das suas unidades orgânicas.

Qualquer atividade relacionada com a divulgação cumpre, criteriosamente, as orientações da Comissão Nacional de Proteção de Dados no que respeita às obrigações da proteção de dados e da segurança de informação.

Especificamente relacionado com os eventos de natureza extracurricular, e associado às atividades que promovem a sua divulgação, o GCI é ainda a unidade funcional que garante o respetivo apoio administrativo e logístico, providenciando os recursos necessários ao seu bom desenvolvimento.

Instrumentos e mecanismos para a garantia da qualidade nos sistemas de informação

A aplicação dos vários instrumentos de garantia da qualidade, nos diversos momentos do ano escolar, é apoiada pelos sistemas de informação a vários níveis:

- (1) promovendo o desenvolvimento informático dos instrumentos;
- (2) possibilitando a sua disponibilização *online*;

- (3) permitindo a recolha de dados e a aferição dos resultados;
- (4) divulgando esses resultados de forma estruturada, considerando os diferentes níveis hierárquicos de órgãos, cargos e funções.

A consolidação do SIGQ-UL só se tornará efetiva com o suporte adequado do sistema de informação. Por este motivo, é expectável que este se vá desenvolvendo e evoluindo de forma a ser possível a desmaterialização completa dos documentos com a consequente melhoria das *interfaces*, entre o SIGUL e o SIGQ-UL.

Todos os documentos serão progressivamente preenchidos em formato *online*, de forma a facilitar o tratamento e a divulgação de resultados, a difusão de relatórios de monitorização, de relatórios síntese-reflexivos, de relatórios de processo e outros documentos de suporte à gestão e garantia da qualidade, no pressuposto da adoção dos procedimentos de cibersegurança que garantam a integridade e a confidencialidade da informação.

Para o suporte à tomada de decisão dos vários níveis hierárquicos, o sistema de informação permite o acesso a um conjunto de indicadores chave sobre as atividades institucionais que evidenciam o desempenho e tendências ao nível dos processos da Universidade.

Relacionado com o eixo dos sistemas de informação, o SIGQ-UL prevê dois processos: *Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação* e *Comunicação Pública*. A monitorização das ações é realizada pelos Relatórios de Processo da responsabilidade das unidades funcionais a que se encontram ligados, respetivamente da Divisão de Sistemas de Informação e dos Gabinetes de Comunicação e Imagem.

5.2. Recursos humanos

O PEA da Universidade Lusíada prevê, num dos seus programas de ação, garantir uma cultura de mérito e competência nas diferentes carreiras no seio da Universidade e da FM pela avaliação e valorização do trabalho de cada um dos seus colaboradores, em ordem a permitir a progressão nas correspondentes carreiras.

A qualidade da instituição depende de resultados que, por sua vez, está intimamente relacionada com a qualidade e a motivação dos seus recursos humanos. Os resultados, por seu lado, dependem da capacidade do modelo de gestão de recursos humanos para alinhar as competências dos seus colaboradores aos interesses institucionais. Nesta perspetiva, a concretização dos objetivos de qualidade na área dos recursos humanos implica a adoção de um modelo de gestão por competências, aliando a componente de formação a sistemas de avaliação de desempenho orientados para a produção de resultados.

5.2.1. Colaboradores docentes

Em todos os ciclos de estudos ministrados na Universidade são cumpridos, esmeradamente, os requisitos legais associados à respetiva composição do corpo docente, dispondo a Universidade de um corpo docente próprio, academicamente qualificado e especializado nas diferentes áreas científicas e de formação correspondentes. Sem embargo do pleno cumprimento das exigências legais, a Universidade prossegue, de modo constante, um esforço tendente ao aumento do número de docentes doutorados e de carreira, estimulando a obtenção do grau de doutor pelos seus docentes e promovendo a contratação de novos docentes doutorados (*maxime*, nas áreas científicas predominantes dos ciclos de estudos que tem em funcionamento).

O processo de recrutamento e seleção de candidatos docentes e investigadores rege-se pela avaliação curricular individual, complementada por entrevista, considerando essencialmente o mérito científico e pedagógico dos candidatos, de forma a assegurar que o perfil e as competências correspondem aos que são legal e estatutariamente exigidos para os docentes da categoria correspondente, sendo, numa primeira fase, da responsabilidade da direção das unidades orgânicas de ensino respetivas.

Numa segunda fase, as propostas de contratação de novos docentes e investigadores são apreciadas pelo Conselho Científico e pelo Reitor e apresentadas ao Conselho de Administração da Fundação Minerva.

Por fim, a contratação é da responsabilidade do Conselho de Administração da FM.

A avaliação de desempenho dos colaboradores docentes é regida pelo *Regulamento da Avaliação do Desempenho dos Docentes* e incide sobre as seguintes vertentes:

- (1) ensino;
- (2) investigação;
- (3) gestão universitária;
- (4) extensão universitária.

A avaliação é quantitativa, suportada em indicadores de desempenho e respetiva pontuação base, em conjugação com os fatores de ponderação definidos no Regulamento. A avaliação final expressa-se a partir de cinco menções qualitativas: inadequado, suficiente, bom, muito bom e excelente. O resultado da avaliação em cada indicador é do conhecimento do avaliado, constituindo um instrumento para a gestão da sua atividade e de melhoria ao longo do período de avaliação.

Este sistema assenta na autoavaliação, concretizando-se pelo preenchimento de um formulário e inserção de comprovativos, através de uma aplicação informática desenvolvida para o efeito. Uma vez submetido o formulário, o docente pode visualizar de imediato o resultado da sua avaliação, que será posteriormente validada pela Reitoria, após confirmação dos elementos apresentados pelo avaliado, e atribuindo a classificação final.

O resultado da avaliação do desempenho dos docentes constitui-se, assim, como instrumento nuclear para efeitos de progressão na carreira docente.

A progressão na carreira docente encontra-se regulada no artigo 51º dos Estatutos da Universidade Lusíada, ou seja:

- (1) O acesso dos professores auxiliares à categoria de professor associado depende de procedimento de concurso documental ou de apreciação curricular, que se rege pelo disposto em regulamento próprio, podendo apresentar a respetiva candidatura os professores auxiliares que sejam doutores, que contem pelo menos três anos de exercício de funções com esse grau e com a categoria de professor auxiliar e que tenham, pelo menos, cinco anos de efetivo serviço na qualidade de docentes universitários.
- (2) O acesso de professores associados à categoria de professor catedrático depende de procedimento de concurso documental ou de apreciação curricular, que se rege pelo disposto em regulamento próprio, podendo apresentar a respetiva candidatura os professores associados detentores do título de agregado, que contem, pelo menos, três anos de exercício de funções com a categoria de professor associado e que tenham, no mínimo, cinco anos de efetivo serviço enquanto docentes universitários.

5.2.2. Colaboradores não docentes (técnicos e administrativos)

A gestão dos recursos humanos ao nível dos colaboradores técnicos e administrativos é coordenada pelos Serviços de Gestão de Recursos Humanos, na dependência direta do Conselho de Administração da FM, e assenta num modelo de avaliação de desempenho, centrado fundamentalmente em objetivos, que possibilitem ajustar as competências pessoais e técnicas aos diferentes serviços e atividades da Universidade e, ao mesmo tempo, definir programas de formação em vista da melhoria da qualificação técnica dos colaboradores, com o conseqüente impacto na sua evolução profissional.

Instrumentos e mecanismos para a garantia da qualidade na gestão de recursos humanos

Os pressupostos da gestão dos recursos humanos da Universidade Lusíada, docentes e não docentes, encontram-se definidos no âmbito do SIGQ-UL, no processo de *Gestão de Recursos Humanos*, no qual intervêm os diferentes órgãos e estruturas hierárquicas. Trata-se de um processo orientado para a consecução dos objetivos institucionais, criando condições para o desenvolvimento pessoal, académico e profissional dos seus colaboradores, no escrupuloso cumprimento do enquadramento legal aplicável.

A monitorização das ações relacionadas com a gestão do corpo docente e de investigação é da competência do Reitor e do CC.

A monitorização das ações relacionadas com a gestão do corpo técnico e administrativo está a cargo do Presidente do Conselho de Administração da FM, que aprova o relatório de processo apresentado pela unidade funcional correspondente.

5.3. Recursos materiais

O desenvolvimento das atividades institucionais em todas as suas dimensões exige um suporte técnico e de recursos materiais adequado em razão da sua natureza específica. O planeamento destes recursos que engloba a organização dos espaços é realizado, de forma particular, em cada um dos *campus* da Universidade, em função das suas características específicas, ditadas pela sua tipologia e pela natureza das áreas científicas e de formação instaladas.

Esta gestão responde às exigências próprias da Universidade, seja relativa à organização dos recursos de utilização comum, seja no que corresponde às especificidades das diferentes unidades orgânicas e respetivos ciclos de estudos em funcionamento. São consideradas as exigências didáticas associadas aos objetivos do processo de ensino e aprendizagem, quer da parte dos docentes, quer no que respeita às necessidades de estudantes, relevando grupos específicos, nomeadamente estudantes em tempo parcial, estudantes trabalhadores ou com limitações físicas.

Instrumentos e mecanismos para a garantia da qualidade na gestão dos recursos materiais

O processo de *Gestão de Recursos Materiais* integra o conjunto de atividades que apoiam a gestão de recursos patrimoniais, materiais e serviços gerais externos, responsáveis pelo funcionamento regular das atividades pedagógicas, de investigação e de extensão, assim como dos diferentes serviços que suportam o regular funcionamento da Universidade.

A monitorização das ações relativas à gestão destes recursos é realizada pelo Conselho de Administração da FM, entidade instituidora.

5.4. Unidades funcionais de suporte

A Universidade Lusíada dispõe na sua estrutura organizacional de várias unidades funcionais especializadas que garantem o funcionamento regular da Universidade. Trata-se de unidades de apoio logístico, técnico e administrativo que asseguram a prossecução das atribuições e objetivos da instituição e o exercício das funções dos órgãos de governo e das diferentes unidades orgânicas, cuja descrição se apresenta no Anexo III.

Instrumentos e mecanismos para a garantia da qualidade nas unidades funcionais de suporte

O SIGQ-UL prevê a participação ativa destas unidades funcionais na gestão dos processos que lhes correspondem.

Neste enquadramento, na estrutura documental do sistema, o Relatório de Processo é o instrumento destinado ao registo e à monitorização dos indicadores de desempenho associados ao processo, permitindo uma reflexão, na perspetiva do serviço em causa, sobre os resultados alcançados, constituindo-se igualmente como um instrumento de reflexão sobre o seu desempenho e correspondentes medidas de melhoria.

Este documento, preenchido pelo diretor ou coordenador do serviço, divide-se em três secções distintas, que se apresentam de forma integrada. Na primeira parte, consta o quadro de indicadores de desempenho da Universidade relativo às atividades daquela unidade funcional; a segunda parte do documento é dedicada à reflexão sobre os resultados alcançados; a terceira corresponde à autoavaliação do serviço, baseada na análise crítica do seu funcionamento, com identificação de pontos fortes, de pontos fracos e de propostas de melhoria resultantes da avaliação sobre os seguintes aspetos:

- (1) enquadramento dos objetivos do serviço no quadro de indicadores de desempenho da Universidade Lusíada, nível de concretização e respetiva justificação;
- (2) adequação dos recursos humanos (quantidade e qualidade) aos objetivos;
- (3) necessidade de formação dos recursos humanos;
- (4) adequação dos recursos materiais e financeiros.

Este relatório é submetido ao Vice-Chanceler com o respetivo pelouro, que analisa os resultados, pronunciando-se sobre as medidas consideradas necessárias para a melhoria das atividades do serviço e dos resultados do processo que lhe está associado. Os resultados são, também, apreciados pela CGQ e pela CAQ.

6. Monitorização e melhoria contínua do sistema interno de garantia da qualidade da Universidade Lusíada

O SIGQ-UL encontra-se formalmente implementado desde 2017, tendo sido submetido ao processo de auditoria em 2020 e obtido a certificação da A3ES. Nesta primeira fase de implementação o foco da atuação do sistema dirigiu-se à sistematização das práticas de garantia da qualidade, estabilização da estrutura documental e criação de rotinas de avaliação, reflexão e definição de ações de melhoria contínua.

A estas dimensões acresce a meta-avaliação, através da adoção de mecanismos de verificação do desempenho do sistema e identificação de ações que promovam a sua melhoria contínua, garantindo a necessária consolidação e evolução.

A monitorização do SIGQ-UL assenta nas seguintes ações:

- (1) Definição anual da agenda de atividades do sistema, avaliada e aprovada pelos órgãos competentes, garantindo o planeamento das atividades e os momentos em que ocorrem;
- (2) Atuação da CGA, no âmbito das suas subcomissões, com reuniões frequentes e com ordens de trabalho pré-definidas, onde são apresentados e discutidos resultados da implementação dos instrumentos da qualidade, dificuldades associadas aos processos do sistema e definidas orientações de alinhamento corretivo e de melhoria, procedendo à monitorização permanente do seu desempenho e eficácia através da reflexão periódica;
- (3) Aplicação de instrumentos de auscultação dos vários atores da comunidade académica intervenientes no sistema, recolhendo informação que permita avaliar e sirva de motor para a sua melhoria contínua;
- (4) Relatórios de balanço e reflexão sobre as atividades desenvolvidas e os resultados alcançados pelas UOE e UOI;
- (5) Intervenção do DAIA, enquanto unidade de serviços responsável pelo suporte à implementação e à melhoria contínua do SIGQ-UL, que monitoriza em permanência o sistema (nomeadamente no que diz respeito ao grau de eficácia dos diferentes instrumentos e mecanismos em cada unidade e na Universidade no seu todo) e elabora o Relatório Anual de Balanço do SIGQ-UL.
- (6) Monitorização do quadro de indicadores de desempenho;

- (7) Pareceres e recomendações da CAQ, enquanto órgão consultivo do Sistema, com a missão de refletir sobre as práticas implementadas e apresentar propostas tendentes à melhoria.

Sem prejuízo das ações referidas, a avaliação e verificação da eficácia do SIGQ-UL evoluirá para mecanismos de avaliação externa, dando resposta ao referencial de certificação (referencial 13) proposto pela A3ES, em linha com os padrões e orientações europeus, conferindo maior visibilidade e reconhecimento público ao sistema.



Enquadramento legal e outros documentos de suporte

Enquadramento legal

- Estatutos da Universidade Lusíada – Portaria nº 212/2021, de 19 de outubro, Diário da República nº203/2021, 1.ª série.
- Reconhecimento do interesse público da Fundação Minerva – Cultura – Ensino e Investigação Científica e aprovação dos seus Estatutos – Decreto-Lei nº 117/2003, de 14 de junho, Diário da República nº136/2003, I Série-A.
- Reconhecimento do interesse público da Universidade Lusíada – Decreto-Lei nº 79/2021, de 4 de outubro, Diário da República nº193/2021, Série I.
- Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior (RJAES) - Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto, Diário da República n.º 157/2007, Série I.
- Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) - Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, Diário da República n.º 174/2007, Série I.

Outros documentos

- A3ES (2016). Referenciais para os Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior. Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, Lisboa.
- A3ES (2020). Auditoria dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior – Manual para o Processo de Auditoria. v1.4. Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, Lisboa.
- A3ES (2021). Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade – Guião para a Autoavaliação. v1.4. Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, Lisboa.
- European Association of Institutions in Higher Education (2015). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Brussels.
- Instituto Português da Qualidade (2015). NP EN ISO 9001:2015 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Caparica.
- Documentos e regulamentos da Universidade Lusíada.



Anexo I.

Âmbito das responsabilidades dos órgãos institucionais nos processos da garantia da qualidade

Reitor

É o órgão superior de condução das atividades científicas, pedagógicas e culturais da Universidade, competindo-lhe assegurar o melhor relacionamento entre a Universidade e a entidade instituidora e zelar pela coordenação das atividades de ambas em vista da melhor realização da missão e das atribuições da Universidade. É da sua responsabilidade tomar as medidas necessárias à garantia da qualidade do ensino e da investigação na Universidade e nas suas unidades orgânicas, assegurar a coordenação das atividades dos órgãos científicos e pedagógicos da Universidade e pronunciar-se sobre a criação, transformação, cisão, fusão e extinção de unidades orgânicas de ensino e de investigação, homologar os regulamentos que tenham estrita incidência nos domínios científico e pedagógico e, ainda, participar na elaboração dos planos de atividades da Universidade e elaborar o relatório anual das atividades científicas, pedagógicas e culturais da instituição.

Conselho Diretivo

Presidido pela Chanceler da Universidade, tem por função promover o normal funcionamento da instituição, assegurando a sua gestão administrativa, patrimonial, económica e financeira de forma a garantir-lhe o pleno exercício da sua missão científica, pedagógica e cultural. Compete-lhe elaborar, em coordenação com o Reitor e com os diretores das unidades orgânicas, os planos de atividades da Universidade, submetendo-os à aprovação da entidade instituidora. Promove a organização de todos os serviços de administração escolar, de modo a garantir o bom e regular funcionamento da Universidade, nomeadamente pela gestão dos recursos físicos e humanos.

Conselho Científico

O Conselho Científico de cada um dos Centros Universitários é presidido pelo Reitor e integra um conjunto de docentes eleitos para o efeito. No âmbito do SIGQ, as atribuições do Conselho Científico passam por: pronunciar-se sobre a criação, transformação, cisão, fusão e extinção de unidades orgânicas da Universidade; pronunciar-se sobre a criação de ciclos de estudos que visem conferir graus académicos, bem como sobre os respetivos planos de estudo; apreciar e aprovar cursos de formação avançada não conferente de grau; aprovar os regulamentos académicos que versem especificamente sobre matéria de natureza científica, submetendo-os à homologação do Reitor; pronunciar-se sobre as propostas de contratação de docentes e investigadores a apresentar pelo Reitor à entidade instituidora; pronunciar-se sobre a admissão de candidatos a doutoramento; propor ou pronunciar-se sobre a realização de acordos e de parcerias internacionais; acompanhar as atividades de investigação dinamizadas no âmbito das Unidades Orgânicas de Investigação.

Conselho Pedagógico

Sendo igualmente um órgão presidido pelo Reitor, é constituído por igual número de representantes do corpo docente e de estudantes, eleitos, respetivamente, pelo corpo docente e pelos estudantes. No

âmbito do SIGQ-UL, este órgão assume as suas responsabilidades ao: promover a análise de resultados de inquéritos pedagógicos regulares ao desempenho pedagógico dos docentes, e das respetivas unidades curriculares que lecionam; pronunciar-se sobre a criação, transformação, cisão, fusão e extinção de unidades orgânicas da Universidade; pronunciar-se sobre a criação e alteração de ciclos de estudos conferentes de grau académico, nomeadamente no que respeita à sua estrutura curricular e plano de estudos; aprovar os regulamentos académicos que versem especificamente sobre matéria de natureza pedagógica, submetendo-os à homologação do Reitor; apreciar as queixas relativas a assuntos pedagógicos e propor as providências necessárias; pronunciar-se sobre o calendário letivo e os mapas de exames e propor a aquisição de material didático, audiovisual ou bibliográfico de interesse pedagógico para funcionamento do Centro Universitário e dar parecer sobre as propostas relativas a esta matéria que lhe sejam apresentadas.

Provedor do Estudante

O Provedor do Estudante aprecia as reclamações apresentadas pelos estudantes relativamente ao cumprimento da missão de ensino pela Universidade, ao seu funcionamento administrativo e aos recursos a ela afetos, dirigindo à entidade instituidora e aos órgãos competentes da Universidade as recomendações que considere pertinentes e adequadas em vista da prevenção ou superação das situações que constituam objeto de reclamação. A sua atividade desenvolve-se em articulação com a Associação de Estudantes e com os órgãos e serviços da Universidade, designadamente com o Conselho Pedagógico e com os diretores das unidades orgânicas de ensino do respetivo Centro Universitário.

Direção das Unidades Orgânicas de Ensino

Aos diretores das unidades orgânicas de ensino cabe assegurar o mais elevado nível pedagógico e científico das atividades desenvolvidas pela respetiva unidade orgânica. No SIGQ-UL, são atores privilegiados do sistema, e neste, do processo de ensino e aprendizagem. É da sua responsabilidade a gestão das atividades da respetiva unidade orgânica, tanto no plano pedagógico como no plano científico, assegurando o seu melhor desempenho, no cumprimento estrito dos pressupostos de garantia da qualidade instituídos, em linha com as orientações estratégicas e os objetivos operacionais da Universidade. Neste sentido, é da sua responsabilidade a definição dos planos de atividades anuais, dos relatórios de atividades e dos balanços de unidade orgânica. Ao nível da oferta educativa e formativa, conferente ou não de grau académico, a conceção e gestão de cursos fazem parte da missão natural das UOE, a quem compete a sua criação, autoavaliação, e melhoria, cujas propostas são apresentadas aos órgãos académicos e de direção institucional. São ainda responsáveis por promover ou orientar e coordenar as iniciativas extracurriculares que possam contribuir para o desenvolvimento das atividades científicas e pedagógicas da unidade orgânica.

Conselho Escolar

É um órgão de cada UOE presidido pelo respetivo diretor. Da sua composição fazem parte: os professores doutorados que prestem serviço docente na unidade orgânica; cinco representantes dos docentes não doutorados; um representante dos estudantes de cada um dos ciclos de estudos que funcionem no âmbito da unidade orgânica, a eleger pelos respetivos delegados. Neste órgão, são submetidos a

apreciação e deliberação todos os assuntos relacionados com a atividade da unidade orgânica, quer no plano pedagógico e cultural, quer no plano científico. Entre outras, fazem parte das suas competências: propor a criação de ciclos de estudos a funcionar no âmbito da unidade orgânica, bem como alterações à estrutura curricular e ao plano de estudos; pronunciar-se sobre os regulamentos e instruções respeitantes ao ensino e à avaliação do aproveitamento dos estudantes; apreciar os programas das unidades curriculares e propor, quando for caso disso, a sua modificação; acompanhar e orientar os trabalhos escolares no âmbito da respetiva unidade orgânica.

Conselho Social

Em cada unidade orgânica de ensino existe um conselho social, do qual fazem parte, além dos órgãos institucionais, representantes convidados de setores sociais, culturais, económicos e profissionais relacionados com os objetivos da unidade orgânica em referência, sendo designados por despacho conjunto do Chanceler e do Reitor. É um órgão consultivo, competindo-lhe fomentar e aprofundar as relações entre a respetiva unidade orgânica de ensino e a comunidade em que se encontra inserida e, bem assim, emitir opinião e parecer sobre os assuntos que o Chanceler ou o Reitor entendam dever submeter à sua apreciação.

Comissão de Garantia da Qualidade e Comissão de Acompanhamento da Qualidade

A Comissão de Garantia da Qualidade e a Comissão de Acompanhamento da Qualidade são órgãos de gestão do SIGQ-UL, cuja composição e funcionamento são definidos em regulamento próprio.

A estes órgãos, e no âmbito dos processos de garantia da qualidade da Universidade Lusíada, somam-se as responsabilidades das unidades funcionais a que correspondem os diferentes serviços de suporte às atividades da instituição. A responsabilidade assumida por estas unidades no SIGQ-UL é essencial no apoio ao sistema e à sua operacionalização.



Anexo II.

Âmbito dos processos da garantia da qualidade e sua articulação com os órgãos institucionais

Eixo	Processo	Âmbito	Órgãos com responsabilidade no processo
Ensino	Gestão do Ensino e Aprendizagem (Procedimento_EA) (Procedimento_OP)	Estruturado em dois subprocessos: Ensino e Aprendizagem - Integra o conjunto de atividades relacionadas com a gestão da oferta educativa/formativa, nomeadamente, no que respeita à conceção, criação e aprovação de novos ciclos de estudos e cursos não conferentes de grau; monitorização contínua do ensino (das unidades curriculares e ciclos de estudos) e revisão periódica dos cursos. Organização Pedagógica - Integra o conjunto de atividades de apoio às atividades letivas, nomeadamente no que respeita ao planeamento, acompanhamento da atividade docente e discente e momentos de avaliação.	Reitor Conselho Diretivo Unidades Orgânicas de Ensino Conselho Escolar Conselho Científico Conselho Pedagógico Comissão de Garantia da Qualidade Comissão de Acompanhamento da Qualidade
	Organização Administrativa (Procedimento_OA)	Integra o conjunto de atividades de organização e apoio administrativo que suportam os processos de: candidatura, matrícula/inscrição, creditação, registo de classificações e certificação de habilitações, aplicáveis aos 1os ciclos de estudos e ciclos de estudos com mestrado integrado, 2os ciclos de estudos, 3os ciclos de estudos e outra formação não conferente de grau. Fazem também parte deste processo o conjunto de atividades que têm por missão apoiar os órgãos institucionais na produção e revisão de regulamentos internos, assegurar a comunicação com organismos da tutela do ensino superior, nomeadamente ao nível de registo das alterações à estrutura curricular e a planos de estudos e respetiva publicação. Integra, ainda, o conjunto de atividades de apoio administrativo à realização de outras provas académicas, como sejam, as provas de Agregação, de passagem à categoria de Professor Associado, de passagem à categoria de Professor Catedrático e atribuição de títulos de Doutor <i>Honoris Causa</i> .	Reitor Unidades Orgânicas de Ensino Conselho Escolar Conselho Científico Conselho Pedagógico Comissão de Garantia da Qualidade Comissão de Acompanhamento da Qualidade
Investigação	Gestão da Investigação (Procedimento_GI)	Integra o conjunto de atividades de gestão e apoio às unidades orgânicas de investigação que se concretizam no âmbito dos centros de investigação, comuns aos dois Centros Universitários. Integra ainda o conjunto de atividades que apoiam a valorização do conhecimento pela prestação de serviços, colocando o conhecimento científico e técnico disponível na Universidade ao serviço da comunidade envolvente.	Reitor Unidades Orgânicas de Investigação Conselho Científico Comissão de Garantia da Qualidade Comissão de Acompanhamento da Qualidade
Cooperação	Gestão da Cooperação (Procedimento_GC)	Integra o conjunto de atividades que apoiam a realização de protocolos (convénios, acordos ou outros) que suportam a interação com a sociedade. Integram-se neste processo as atividades relacionadas com os estágios e projetos curriculares, desenvolvidos no âmbito dos diferentes ciclos de estudos.	Reitor Conselho Diretivo Unidades Orgânicas de Ensino Unidades Orgânicas de Investigação Conselho Científico Comissão de Garantia da Qualidade Comissão de Acompanhamento da Qualidade
Internacionalização	Mobilidade e Internacionalização (Procedimento_MI)	Define o conjunto de atividades respeitantes à mobilidade e internacionalização dos ciclos de estudos, dos estudantes, dos docentes e colaboradores não-docentes, visando promover relações institucionais com outras instituições de ensino superior, comunitárias e extracomunitárias, que conduzam à celebração de protocolos e parcerias, que, por sua vez, induzam à mobilidade. Define, ainda, o conjunto de atividades que visam dar resposta às exigências atuais em matérias de captação de estudantes internacionais, pela presença em eventos internacionais de divulgação da Universidade e dos seus ciclos de estudos.	Reitor Conselho Diretivo Unidades Orgânicas de Ensino Unidades Orgânicas de Investigação Conselho Científico Comissão de Garantia da Qualidade Comissão de Acompanhamento da Qualidade

Eixo	Processo	Âmbito	Órgãos com responsabilidade no processo
Sistemas de Informação	Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação (Procedimento_STIC)	Integra e define o conjunto de atividades de apoio à gestão dos sistemas e tecnologias de informação e comunicação que suportam o funcionamento regular da Universidade. Abrange a conceção, o desenvolvimento, exploração, manutenção e coordenação dos sistemas de informação, incluindo o desenvolvimento de aplicações, e ainda, a monitorização e manutenção dos sistemas e dos recursos, assim como dos serviços de apoio ao utilizador.	Conselho Diretivo Comissão de Garantia da Qualidade Comissão de Acompanhamento da Qualidade
	Comunicação Pública (Procedimento_CP)	Integra o conjunto de atividades e procedimentos que apoiam a prestação regular de informação pública institucional. Preveem a publicação de informação clara, precisa, objetiva, atualizada, imparcial e facilmente acessível. Neste processo inclui-se ainda o conjunto de atividades que apoiam a realização de eventos e atividades extracurriculares e de extensão.	Conselho Diretivo Comissão de Garantia da Qualidade Comissão de Acompanhamento da Qualidade
Recursos Humanos	Gestão dos Recursos Humanos (Procedimento_GRH)	Integra e define o conjunto de atividades que suportam a gestão dos recursos humanos, docentes e não docentes, orientado para a consecução dos objetivos institucionais, criando condições para o desenvolvimento pessoal, académico e profissional dos colaboradores, com o escrupuloso cumprimento do enquadramento legal aplicável.	Reitor Conselho Diretivo Unidades Orgânicas de Ensino Unidades Orgânicas de Investigação Conselho Científico Comissão de Garantia da Qualidade Comissão de Acompanhamento da Qualidade
Recursos Materiais	Gestão dos Recursos Materiais (Procedimento_GRM)	Descreve as atividades que apoiam a gestão dos recursos materiais e serviços gerais responsáveis pelo funcionamento regular das atividades pedagógicas e dos diferentes serviços de apoio ao normal funcionamento da Universidade.	Conselho Diretivo Comissão de Garantia da Qualidade Comissão de Acompanhamento da Qualidade
Processos de suporte	Ação e Apoio Social (Procedimento_AAS)	Integra o conjunto de atividades relacionadas com a ação e o apoio social aos estudantes, disponibilizando informação sobre os diversos mecanismos de apoio, assim como garantindo a instrução e a gestão dos processos, no pressuposto da isenção e absoluto cumprimento dos requisitos regulamentares.	Conselho Diretivo Comissão de Garantia da Qualidade Comissão de Acompanhamento da Qualidade
	Emprego, Empreendedorismo e Alumni (Procedimento_EEA)	Integra o conjunto de atividades que apoiam o desenvolvimento de iniciativas relacionadas com o contributo da Universidade para a empregabilidade dos seus diplomados e estudantes, procurando, igualmente, perceber qual a sua trajetória profissional. Integra, ainda, atividades de apoio ao empreendedorismo, assim como de promoção da ligação aos Alumni.	Reitor Conselho Diretivo Unidades Orgânicas de Ensino Comissão de Garantia da Qualidade Comissão de Acompanhamento da Qualidade
	Documentação e Informação (Procedimento_DI)	Integra o conjunto de atividades de suporte à gestão, organização, processamento de documentação e difusão da informação, visando um apoio de excelência às atividades de docência, discência, investigação e aprendizagem ao longo da vida.	Reitor Conselho Diretivo Unidades Orgânicas de Ensino Unidades Orgânicas de Investigação Conselho Pedagógico Comissão de Garantia da Qualidade Comissão de Acompanhamento da Qualidade
	Avaliação Institucional e Acreditação (Procedimento_AIA)	Integra o conjunto de atividades de apoio aos processos de avaliação/acreditação relacionadas com a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior e todas as atividades de apoio à avaliação, monitorização e suporte ao Sistema Interno de Garantia da Qualidade da Universidade Lusíada.	Reitor Conselho Diretivo Unidades Orgânicas de Ensino Unidades Orgânicas de Investigação Conselho Pedagógico Comissão de Garantia da Qualidade Comissão de Acompanhamento da Qualidade

Anexo III.

Âmbito e atividades das unidades funcionais de suporte da Universidade Lusíada

Departamento de Avaliação Institucional e Acreditação

É responsável pelo suporte às atividades do SIGQ-UL e a todas as atividades de interface entre a FM, a Universidade e a A3ES, apoiando logística e tecnicamente as atividades de avaliação, autoavaliação e demais procedimentos associados à acreditação dos ciclos de estudos.

Divisão de Documentação e Informação

Tem por missão apoiar e facultar os recursos de informação e bibliográficos a todos os utilizadores, apoiando a pesquisa, a obtenção e gestão documental, assim como a apresentação formal de trabalhos académicos e de investigação pelo recurso à utilização de *softwares* de gestão bibliográfica.

Divisão de Sistemas de Informação

Este serviço assegura a conceção, o desenvolvimento, a exploração, a manutenção e a coordenação dos sistemas de informação da Universidade, incluindo as atividades de desenvolvimento de aplicações, de monitorização e manutenção de sistemas, de recursos e serviços de apoio, nomeadamente do centro de informática, cujos recursos são disponibilizados aos estudantes. Tem ainda à sua responsabilidade assegurar o apoio técnico relacionado com as infraestruturas das unidades e serviços de comunicação, bem como o apoio técnico associado à disponibilização, desenvolvimento e gestão de conteúdos *web*.

Gabinete de Ação Social

Promove as atividades relacionadas com o apoio aos estudantes nas candidaturas a bolsas de estudo e demais apoios sociais.

Gabinete de Comunicação e Imagem

É responsável pela coordenação, promoção e divulgação de ações e atividades de comunicação e imagem desenvolvidas pela Universidade Lusíada junto da comunidade académica e da sociedade em geral, garantindo a consolidação da imagem e identidade institucional.

Gabinete de Saídas Profissionais e Empreendedorismo

Trata-se de um serviço ao dispor dos estudantes, graduados e pós-graduados. Cabe-lhe a gestão e encaminhamento das ofertas de emprego de forma a promover ativamente estes públicos no mercado de trabalho, seja pela sua inserção ou reinserção na vida ativa. Tem ainda por missão a promoção de ações de sensibilização e de atividades relacionadas com o fomento do empreendedorismo e apoio na ligação de projetos de criação de negócios a redes de empreendedorismo. Este serviço procura ainda a dinamização de atividades que promovam a ligação à rede *alumni*.

Gabinete de Relações Internacionais e Mobilidade Internacional

Tem por missão a coordenação, acompanhamento e apoio operacional ao desenvolvimento de iniciativas de internacionalização do ensino, em ligação estreita com as unidades orgânicas de ensino, nomeadamente de cooperação e mobilidade académica, assim como o apoio às atividades associadas à mobilidade internacional de estudantes, professores e colaboradores, com ênfase nas atividades desenvolvidas ao abrigo de programas de mobilidade, nomeadamente do programa ERASMUS+.

Instituto Lusíada de Investigação e Desenvolvimento

Tem por missão o suporte administrativo às unidades orgânicas de investigação, com relevância no suporte às atividades relacionadas com a ligação à FCT.

Instituto Lusíada de Pós-Graduações

Tem à sua responsabilidade a gestão administrativa e académica dos processos individuais dos estudantes de segundo e terceiro ciclos de estudos, assim como dos estudantes de formação avançada não conferente de grau.

Secretaria de Estudantes

Tem à sua responsabilidade a gestão administrativa e académica dos processos individuais dos estudantes, desde a candidatura até à conclusão do respetivo ciclo de estudos. Tem a centralização de todas as atividades relacionadas com o atendimento, candidaturas, inscrições, processos de equivalência/creditação e reconhecimento de habilitações, assim como a gestão de turmas, lançamento de classificações, certificação e registo de graus. Engloba, ainda, as atividades de tesouraria.

Secretaria de Professores

Este serviço tem à sua responsabilidade o apoio administrativo aos docentes e de suporte às aulas, nomeadamente no que respeita a horários, épocas de exames, afetação de salas e demais recursos.

Serviços de Gestão Financeira e Patrimoniais

No âmbito deste serviço encontram-se as atividades de gestão financeira e patrimonial, suportadas no desenvolvimento dos procedimentos contabilísticos e de gestão financeira, prestando o apoio adequado ao Conselho de Administração da FM nos processos de decisão financeira.

Serviços de Recursos Humanos

No âmbito deste serviço enquadram-se as atividades relacionadas com os recursos humanos, inclusive as de saúde e segurança ocupacionais, assim como todas as atividades associadas à manutenção e de economato, que asseguram o apoio operacional e a preservação dos espaços físicos, promovendo o normal funcionamento de cada *campus*.



FUNDAÇÃO MINERVA - CULTURA - ENSINO E INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA
UNIVERSIDADE LUSÍADA

Rua da Junqueira, 188 - 198 • 1349-001 Lisboa
Telefone: 213 611 500
E-mail: info@lis.ulusiada.pt • Internet: www.lis.ulusiada.pt