



LISBOA

REITORIA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA



# Manual da Qualidade | SIGQ-ULisboa 2021

Ficha Técnica

Título: Manual da Qualidade da Universidade de Lisboa | SIGQ

Versão: 01/2021

Autoria: CGQ-ULisboa

Data de Aprovação: 07/03/2022

## Índice

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
1.1. NOTA HISTÓRICA .....	5
1.2. APROVAÇÃO, REVISÃO E DIVULGAÇÃO.....	7
1.3. ÂMBITO E ESTRUTURA .....	8
1.4. LEGISLAÇÃO E ENQUADRAMENTO .....	8
<b>2. REFERENCIAIS DE QUALIDADE.....</b>	<b>10</b>
<b>3. MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS DA ULISBOA .....</b>	<b>14</b>
<b>4. ESTRUTURA ORGÂNICA DA ULISBOA .....</b>	<b>16</b>
4.1. ESCOLAS, UNIDADES DE INVESTIGAÇÃO E COLÉGIOS.....	16
4.2. REITORIA, UNIDADES ESPECIALIZADAS E SERVIÇOS CENTRAIS .....	17
4.3. SERVIÇOS DE AÇÃO SOCIAL .....	18
4.4. ÓRGÃOS.....	18
4.5. ORGANOGRAMA DA ULISBOA .....	19
<b>5. POLÍTICA PARA A QUALIDADE DA ULISBOA .....</b>	<b>20</b>
<b>6. SISTEMA INTEGRADO DE GARANTIA DA QUALIDADE DA ULISBOA .....</b>	<b>22</b>
6.1. ORGANIZAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO.....	22
6.2. SISTEMA INTEGRADO DE INFORMAÇÃO.....	23
6.3. SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO.....	25
6.4. RELAÇÃO COM AS ESCOLAS .....	26
6.5. ESTRUTURAS, COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES.....	27

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Criação e aprovação do MQ-ULisboa   SIGQ-ULisboa .....	7
Quadro 2 – Elaboração e revisão do MQ-ULisboa   SIGQ-ULisboa – Histórico.....	7
Quadro 3 – Legislação e outros documentos de suporte ao MQ-ULisboa   SIGQ-ULisboa.....	9
Quadro 4 – Referenciais A3ES.....	11
Quadro 5 – Modelo do Mapa de Controlo de Referenciais.....	26

## Índice de Figuras

Figura 1 – Organograma da ULisboa.....	19
Figura 2 – Arquitetura documental do SIGQ-ULisboa.....	22

## Siglas e abreviaturas

**A3ES** | Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior  
**AAGQ** | Área de Avaliação e Garantia da Qualidade dos Serviços Centrais da ULisboa  
**CGQ-ULisboa** | Conselho de Garantia da Qualidade da Universidade de Lisboa  
**ENQA** | European Association for Quality Assurance in Higher Education  
**ERP** | Sistema Integrado de Gestão de Recursos  
**ESG** | Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area  
**ESU** | European Students' Union  
**EUA** | European University Association  
**EULisboa** | Estádio Universitário de Lisboa  
**EURASHE** | European Association of Institutions in Higher Education  
**FA** | Faculdade de Arquitetura  
**FBA** | Faculdade de Belas-Artes  
**FC** | Faculdade de Ciências  
**FCT** | Fundação para a Ciência e a Tecnologia  
**FD** | Faculdade de Direito  
**FF** | Faculdade de Farmácia  
**FL** | Faculdade de Letras  
**FM** | Faculdade de Medicina  
**FMD** | Faculdade de Medicina Dentária  
**FMH** | Faculdade de Motricidade Humana  
**FMV** | Faculdade de Medicina Veterinária  
**FP** | Faculdade de Psicologia  
**I&D** | Investigação e Desenvolvimento  
**ICS** | Instituto de Ciências Sociais  
**IE** | Instituto de Educação  
**IGOT** | Instituto de Geografia e Ordenamento do Território  
**IICT** | Instituto de Investigação Científica Tropical  
**ISA** | Instituto Superior de Agronomia  
**ISCSP** | Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas  
**ISEG** | Instituto Superior de Economia e Gestão  
**IST** | Instituto Superior Técnico  
**MQ** | Manual da Qualidade  
**MQ-ULisboa** | Manual da Qualidade da Universidade de Lisboa  
**MUHNAC** | Museus da Universidade de Lisboa  
**PQ** | Plano da Qualidade  
**PQ-ULisboa** | Plano da Qualidade da Universidade de Lisboa  
**RJGDES** | Regime Jurídico dos Graus e Diplomas do Ensino Superior  
**RSIGQ-ULisboa** | Regulamento do Sistema Integrado de Garantia da Qualidade da Universidade de Lisboa  
**SASULisboa** | Serviços de Ação Social da Universidade de Lisboa  
**SCULisboa** | Serviços Centrais da Universidade de Lisboa  
**SIGQ** | Sistema Integrado de Garantia da Qualidade  
**SIGQ-ULisboa** | Sistema Integrado de Garantia da Qualidade da Universidade de Lisboa  
**UC** | Unidade Curricular  
**ULisboa** | Universidade de Lisboa  
**UO** | Unidade Orgânica

# 1. Introdução

O Manual da Qualidade da Universidade de Lisboa (MQ-ULisboa) define a organização, as responsabilidades e os processos que estabelecem os princípios orientadores de desenvolvimento do Sistema Integrado de Garantia da Qualidade da Universidade de Lisboa (SIGQ-ULisboa), tendo como referencial as boas práticas europeias (*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – ESG, 2015*) e as recomendações nacionais, nomeadamente os procedimentos e estudos disseminados pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).

O presente manual visa concretizar o cumprimento da missão e dos objetivos estabelecidos para a Universidade de Lisboa (ULisboa) na área da garantia da qualidade. O seu principal objetivo é a criação e operacionalização de um sistema comum a todas as Escolas da ULisboa, baseado nos mesmos princípios gerais, não pondo em causa a consolidação e certificação dos sistemas de qualidade já desenvolvidos ou a desenvolver por algumas das suas Escolas.

Tal como definido nos ESG 2015, entende-se por garantia da qualidade um conjunto de atividades, inseridas num ciclo de melhoria contínua, que possam providenciar informação capaz de assegurar à instituição e ao público a qualidade do seu funcionamento (*accountability*) e, ao mesmo tempo, que levem à produção de recomendações de melhoria (*enhancement*).<sup>1</sup> Essas atividades permitem gerar uma cultura de qualidade na instituição, levando a uma maior confiança no seu desempenho.

Acresce que a política de garantia da qualidade pressupõe a participação ativa de todos os membros da comunidade académica – docentes, investigadores, estudantes, funcionários técnicos e administrativos – e de parceiros sociais estratégicos – incluindo entidades públicas, empresariais, não-governamentais e associativas, antigos alunos, entre outros. Eles devem colaborar nos processos de análise, reflexão e debate sobre a realidade e as perspetivas de futuro da ULisboa, a partir da identificação dos desafios que se colocam à Universidade e às suas entidades constituintes.

## 1.1. Nota histórica

A implementação do sistema de garantia de qualidade na ULisboa iniciou-se ainda antes da sua fundação. Tanto na antiga Universidade de Lisboa (também conhecida como Universidade Clássica) como na Universidade Técnica de Lisboa – as duas entidades que deram origem à ULisboa – os

---

<sup>1</sup> Nos termos originais, “at the heart of all quality assurance activities are the twin purposes of accountability and enhancement. Taken together, these create trust in the higher education institution’s performance. A successfully implemented quality assurance system will provide information to assure the higher education institution and the public of the quality of the higher education institution’s activities (accountability) as well as provide advice and recommendations on how it might improve what it is doing (enhancement)” (ESG, 2015: 7).

processos de garantia de qualidade faziam parte dos principais instrumentos de gestão. Em alguns casos estavam já bastante formalizados, quer a nível das Reitorias, quer de algumas das suas Escolas.

Nos Estatutos da ULisboa, aprovados em 2013, a avaliação e garantia de qualidade figuravam entre os elementos centrais. No artigo 5º indicava-se que *a Universidade de Lisboa assegura a realização de processos de permanente avaliação das suas atividades, unidades e serviços, nos termos da lei, em articulação com as entidades competentes de avaliação e acreditação, e ainda através de mecanismos institucionais próprios, obedecendo a princípios e critérios de qualidade internacionalmente consagrados.*<sup>2</sup>

Em 2015 foi publicado o Regulamento do SIGQ-ULisboa (RSIGQ-ULisboa).<sup>3</sup> Este definia como principal objetivo a *melhoria contínua da qualidade da Universidade de Lisboa, avaliando o grau de cumprimento da sua missão, através da aplicação de critérios e indicadores de desempenho*. Essa avaliação era, ao mesmo tempo, uma avaliação interna – garantindo-se com momentos de autoavaliação periódica – e externa – efetuada por entidades externas, como a A3ES. Eram ainda definidos, nesse regulamento, os princípios, instrumentos e organização do sistema.

No primeiro mandato do primeiro Reitor da ULisboa foram desenvolvidos alguns dos elementos constitutivos do sistema. Em 2014 foram elaboradas as primeiras versões preliminares do MQ-ULisboa e do Plano da Qualidade (PQ-ULisboa), que não foram formalmente aprovadas. Em 2016 teve lugar a nomeação dos membros do Conselho de Garantia da Qualidade (CGQ-ULisboa), um órgão consultivo do Reitor, onde têm assento docentes e investigadores de todas as Escolas, estudantes, funcionários técnicos e administrativos e o Coordenador do Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade.<sup>4</sup> Em 2018 foi elaborada uma nova versão preliminar do MQ-ULisboa, que também não chegou a ser formalmente aprovada – e na qual se baseou a versão atual.

O facto de a ULisboa não dispor, no início da sua existência, de um sistema integrado de informação comum a todas as Escolas explicou o atraso na formalização do SIGQ-ULisboa. Essa situação levou a que o sistema não fosse, na altura, submetido à A3ES para certificação. Apesar disso, foi apresentado à A3ES em 2018, através do Relatório de Autoavaliação Institucional da ULisboa.

Entretanto, algumas das Escolas da ULisboa decidiram avançar de forma autónoma no desenvolvimento

---

<sup>2</sup> Estatutos da Universidade de Lisboa - homologados pelo Despacho Normativo n.º 5 -A/2013, de 19 de abril, e republicados no Despacho Normativo n.º 14/2019, de 10 de maio de 2019, alterado pelo Despacho Normativo n.º 8/2020, de 17 de julho, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 150, de 4 de agosto.

<sup>3</sup> Despacho n.º 15622/2015, publicado no Diário da República, 2ª série, n.º 253, de 29 de dezembro.

<sup>4</sup> Despacho n.º 10290/2016, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 156, de 16 de agosto. Mais tarde, em 2018, ocorreu uma nova nomeação dos membros deste órgão, através do Despacho n.º 10371/2018, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 215, de 8 de novembro, tendo a nomeação mais recente ocorrido com a publicação do Despacho n.º 12811-A/2021, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 251, de 29 de dezembro, ajustado através da Declaração de Retificação aprovada pelo Despacho Reitoral n.º 18/2022, de 18 de fevereiro e publicada através do Despacho n.º 2663/2022, Diário da República, 2.ª série, n.º 42, de 1 de março.

de SIGQ próprios. Tal sucedeu, em primeiro lugar, no Instituto Superior Técnico (IST), que obteve a certificação do seu sistema na A3ES em 2013. Mais recentemente, o Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) e o Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) consolidaram os seus sistemas e receberam a certificação da A3ES em 2020 e 2021, respetivamente.

Em 2021 ficou concluída a instalação de um sistema de gestão académica comum às 18 Escolas da Universidade – o FENIX. Ficaram, assim, reunidas as condições para a ULisboa concluir a formalização do seu SIGQ.

Considerando a diversidade e a autonomia das Escolas da ULisboa, bem como o avanço que ocorreu com a certificação dos SIGQ do IST, ISCSP e ISEG na A3ES, pretende-se agora desenvolver um sistema comum, baseado nos mesmos princípios gerais, mas sem comprometer os sistemas autónomos já instalados ou a instalar. A aprendizagem ocorrida nos últimos anos, quer resultante das iniciativas da Universidade no seu todo, quer das Escolas mais avançadas neste domínio, permite hoje criar as condições para a instalação de um sistema sólido e fiável.

## 1.2. Aprovação, revisão e divulgação

De acordo com o RSIGQ-ULisboa, cabe ao CGQ-ULisboa a elaboração do MQ-ULisboa e ao Reitor a sua aprovação (Quadro 1). O MQ-ULisboa é um documento dinâmico, que deve ser revisto em função da melhoria contínua. De cada alteração ao seu conteúdo deve resultar a emissão de uma versão atualizada, obrigatoriamente registada no Quadro 2, que faz parte integrante deste documento. A elaboração e divulgação, através da página eletrónica da ULisboa, da versão em formato digital do MQ-ULisboa é da responsabilidade da Área de Avaliação e Garantia da Qualidade (AAGQ).

**Quadro 1 – Criação e aprovação do MQ-ULisboa | SIGQ-ULisboa**

Intervenção	Função	Nome	Período
Autoria	CGQ- ULisboa	CGQ-ULisboa	2013-2022
Validação	Vice-Reitor	Professor Doutor Eduardo Pereira	2013-2021
Validação	Vice-Reitor	Professor Doutor João Peixoto	2021-2025
Aprovação	Reitor	Professor Doutor António Cruz Serra	2013-2021
Aprovação	Reitor	Professor Doutor Luís Ferreira	2021-2025

**Quadro 2 - Elaboração e revisão do MQ-ULisboa | SIGQ-ULisboa - Histórico**

Versão	Data Elaboração	Data Validação	Data Aprovação	Estádio/Motivo Revisão
VP_01/2014	2014	-	-	1.ª Versão Preliminar
VP_02/2018	2018	-	-	2.ª Versão Preliminar
01/2021	26.11.2021	21.12.2021	07.03.2022	1.ª Versão Final

O MQ-ULisboa será publicitado no *site* da ULisboa, de modo a dar a conhecer interna e externamente a organização do SIGQ-ULisboa.

### 1.3. Âmbito e estrutura

De acordo com o previsto no RSIGQ-ULisboa, o MQ-ULisboa estabelece a organização dos processos de promoção e gestão da qualidade. Assim, foca-se em práticas organizacionais que garantam e melhorem a qualidade do funcionamento da instituição, definindo o SIGQ-ULisboa e explicitando as competências dos diferentes agentes envolvidos, bem como os principais processos e indicadores que servem de base à decisão estratégica. Assinalam-se, ainda, os objetivos e ações que devem ser promovidos para responder aos referenciais de qualidade.

Ainda nos termos do RSIGQ-ULisboa, o MQ-ULisboa é um dos instrumentos de suporte ao funcionamento do SIGQ-ULisboa, não podendo ser dissociado dos restantes. Ele apresenta uma complementaridade elevada com o PQ-ULisboa, onde os principais procedimentos e indicadores são detalhados. Os instrumentos definidos para a ULisboa coexistem, ainda, com os definidos pelas Escolas no âmbito dos respetivos SIGQ.

O MQ-ULisboa está estruturado da seguinte forma:

- Introdução, incluindo referência ao enquadramento jurídico da implementação do sistema;
- Referenciais adotados no processo de garantia da qualidade;
- Missão, visão e objetivos da ULisboa;
- Estrutura orgânica da ULisboa, com a descrição dos órgãos de gestão, serviços e respetivas esferas de competência;
- Política para a qualidade da ULisboa;
- SIGQ-ULisboa, com a descrição dos sistemas de informação e gestão, bem como dos pontos de interface com os órgãos de gestão institucional.

### 1.4. Legislação e enquadramento

O MQ-ULisboa foi elaborado com base nas recomendações constantes na legislação e documentos especificados no Quadro 3.

**Quadro 3 - Legislação e outros documentos de suporte ao MQ-ULisboa | SIGQ-ULisboa**

Legislação e outros documentos	Assunto
Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro.	Regula a organização das Instituições de Ensino Superior.
Regime Jurídico dos Graus e Diplomas do Ensino Superior (RJGDES), Decreto-Lei n.º 74/2006 e sucessivas alterações, republicado pelo Decreto-Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto.	Regula a atribuição dos graus e diplomas do Ensino Superior e fixa as regras relativas à acreditação dos mesmos.
Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior, Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto.	Estabelece o regime de avaliação da qualidade do Ensino Superior.
Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro, cria a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, e aprova os respetivos Estatutos.	Institui a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior – A3ES.
Conselho de Prevenção da Corrupção, Recomendação nº1/2009, publicada na 2ª série do Diário da República nº 140, de 22 de julho de 2009e Recomendação nº1/2010, publicada na 2ª série do Diário da República, nº 71, de 13 de abril de 2010.	Orientações do Conselho de Prevenção da Corrupção para a elaboração e publicitação dos Planos de Prevenção e Gestão de Riscos.
Despacho Normativo n.º 5-A/2013, publicado no Diário da República, 2ª série, n.º 77, de 19 de abril, revisto e republicado pelo Despacho Normativo n.º 14/2019, publicado na 2ª série do Diário da República, n.º 90, de 10 de maio, alterado pelo Despacho Normativo n.º 8/2020, de 17 de julho, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 150, de 4 de agosto.	Estatutos da ULisboa.
Despacho n.º 15622/2015, de 29 de dezembro, estabelece as bases do Sistema Integrado de Garantia da Qualidade da Universidade de Lisboa (SIGQ -ULisboa), definindo os seus objetivos, organização e instrumentos de atuação.	Aprova o RSIGQ-Lisboa.
<i>Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)</i> , Bruxelas, 2015.	Orientações internacionais para a Garantia de Qualidade no Ensino Superior.
<i>A3ES, Referenciais para os Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior (adaptado aos ESG 2015)</i> , 2016.	Define os referenciais para os SIGQ nas Instituições de Ensino Superior.
<i>A3ES, Manual para o Processo de Auditoria</i> , V 1.4, Jan2020.	Auditoria dos SIGQ nas Instituições de Ensino Superior, veiculado pela A3ES.

## 2. Referenciais de Qualidade

Os Referenciais de Qualidade fornecem um quadro de referência para o desenvolvimento do SIGQ-ULisboa. Estes referenciais constituem a base utilizada pelas instituições de avaliação na aplicação dos critérios de auditoria com vista à certificação dos SIGQ das instituições académicas. Assim, o desenvolvimento do SIGQ-ULisboa deve ter em conta os ESG 2015<sup>5</sup> e os *Referenciais para os SIGQ nas Instituições de Ensino Superior* da A3ES.<sup>6</sup>

Os ESG 2015 foram adotados em 2015 pelos ministros responsáveis pelo ensino superior no Espaço Europeu do Ensino Superior, a partir de uma proposta da European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), em colaboração com a European Students' Union (ESU), European Association of Institutions in Higher Education (EURASHE) e European University Association (EUA). Os princípios definidos foram os seguintes:

- Política para a garantia da qualidade
- Conceção e aprovação de programas
- Aprendizagem, ensino e avaliação centrados no estudante
- Candidatura dos alunos, progressão, reconhecimento e certificação (atribuição de graus) pelas instituições
- Pessoal docente
- Recursos dedicados ao ensino e ao apoio ao estudante
- Gestão da informação
- Informação pública
- Monitorização permanente e revisão periódica dos programas
- Avaliação externa periódica da qualidade.<sup>7</sup>

Por seu turno, nos *Referenciais para os SIGQ nas Instituições de Ensino Superior*, a A3ES adotou um conjunto mais vasto de princípios que, estando em consonância com os ESG 2015, se desenvolvem em torno de cinco vetores:

- Política para a garantia da qualidade;

<sup>5</sup> Disponível em [https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG\\_2015.pdf](https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf)

<sup>6</sup> Disponível em [https://www.a3es.pt/sites/default/files/Referenciais%20ASIGQ\\_PT\\_V1.2\\_Out2016.pdf](https://www.a3es.pt/sites/default/files/Referenciais%20ASIGQ_PT_V1.2_Out2016.pdf)

<sup>7</sup> Nos termos originais: “Policy for quality assurance; Design and approval of programmes; Student-centred learning, teaching and assessment; Student admission, progression, recognition and certification; Teaching staff; Learning resources and student support; Information management; Public information; On-going monitoring and periodic review of programmes; Cyclical external quality assurance” (ESG, 2015).

- Processos nucleares da missão institucional – ensino e aprendizagem, investigação e desenvolvimento, colaboração interinstitucional e com a comunidade, internacionalização;
- Gestão dos recursos humanos, recursos materiais e serviços de apoio;
- Gestão e publicitação da informação;
- Avaliação externa periódica.

Desagregando estes vetores, a A3ES chega a 13 referenciais, indicados no Quadro 4.

**Quadro 4 - Referenciais A3ES**

Vetores	Referenciais
<b>I – Política para a garantia da qualidade</b>	1. Adoção de política para a garantia da qualidade e prossecução de objetivos de qualidade
<b>II – Processos nucleares da missão institucional</b>	2. Conceção e aprovação da oferta formativa 3. Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante 4. Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação 5. Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos 6. Investigação e desenvolvimento 7. Colaboração interinstitucional e com a comunidade 8. Internacionalização
<b>III – Gestão dos recursos humanos, recursos materiais e serviços de apoio</b>	9. Recursos humanos 10. Recursos materiais e serviços
<b>IV – Gestão e publicitação da informação</b>	11. Gestão da informação 12. Informação pública
<b>V – Avaliação externa periódica</b>	13. Carácter cíclico da garantia externa da qualidade

Fonte: A3ES

Os 13 referenciais usados pela A3ES incluem e reinterpretam, assim, os 10 definidos nos ESG 2015, adicionando os relativos a Investigação e Desenvolvimento (I&D), Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade e Internacionalização. No que diz respeito aos referenciais relativos aos Recursos Humanos e Recursos Materiais e Serviços de Apoio, a A3ES generaliza-os, deixando de os considerar apenas no âmbito restrito do ensino.

A A3ES apresenta em pormenor estes referenciais. Para cada um deles, são indicados os principais objetivos e discriminadas ações que as instituições devem desencadear para os realizar.

A ULisboa optou por considerar os 13 referenciais adotados pela A3ES. Apresenta-se, seguidamente, uma breve síntese dos objetivos de cada um deles.

*1. Adoção de política para a garantia da qualidade e prossecução de objetivos de qualidade*

Através deste referencial, procura-se avaliar se a ULisboa consolidou uma cultura de qualidade, apoiada numa política e em objetivos de qualidade formalmente definidos e publicamente disponíveis. Nesse sentido, avalia-se se a Universidade preparou, aprovou formalmente e publicou documentação em que exprime a política institucional e os objetivos para a qualidade.

*2. Conceção e aprovação da oferta formativa*

Através deste referencial avalia-se se a ULisboa dispõe de processos para a conceção e aprovação da sua oferta formativa, garantindo que os cursos ministrados são concebidos a partir de objetivos alinhados com a estratégia institucional nesse domínio. Esta avaliação deve abranger qualquer ciclo de estudos, conferente ou não de grau académico.

*3. Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante*

A ULisboa deve garantir que o ensino estimula uma participação ativa do estudante e que as metodologias de ensino e os objetivos de avaliação são consistentes com os objetivos formativos e centrados nos estudantes.

*4. Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação*

Este referencial centra-se nos aspetos associados à admissão, progressão, reconhecimento e certificação de estudantes. Deve ainda ser considerada a avaliação dos procedimentos associados à certificação pela ULisboa de formações obtidas noutros âmbitos ou instituições.

*5. Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos*

A ULisboa deve monitorizar e rever periodicamente a oferta formativa, bem como a sua adequação e melhoria contínua.

*6. Investigação e desenvolvimento*

A ULisboa deve dotar-se de mecanismos para promover, avaliar e desenvolver a atividade científica, tecnológica, cultural e artística integrada na sua missão institucional.

*7. Colaboração interinstitucional e com a comunidade*

A ULisboa deve dotar-se de mecanismos para promover, avaliar e desenvolver a colaboração interinstitucional e com a comunidade.

### *8. Internacionalização*

A ULisboa deve promover, avaliar e desenvolver as suas atividades de cooperação internacional, valorizando neste âmbito a Europa e os países e comunidades de língua portuguesa.

### *9. Recursos humanos*

No Ensino Superior a qualidade e motivação dos recursos humanos é fundamental para o sucesso das instituições. É necessário garantir que os processos de recrutamento, avaliação, formação e promoção promovem a melhoria da qualidade do trabalho de docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo. Há ainda que garantir uma política sustentável de gestão do capital humano, evitando um excessivo envelhecimento, permitindo a abertura aos mais novos e também evitando ruturas em algumas áreas ou domínios científicos.

### *10. Recursos materiais e serviços*

A ULisboa deve assegurar que os recursos materiais e serviços disponíveis para apoio às diferentes atividades são apropriados, bem como dispor de mecanismos que permitam monitorizar a sua adequação e melhoria permanentes. A sua utilização deve garantir a sustentabilidade atual e futura da Universidade.

### *11. Gestão da informação*

A ULisboa deve dotar-se de um sistema integrado de informação, bem como de mecanismos que permitam garantir a recolha, análise e utilização de resultados para a gestão efetiva dos seus vários domínios de atividades.

### *12. Informação pública*

A ULisboa deve publicar regularmente informação atualizada, imparcial e objetiva, tanto quantitativa como qualitativa, acerca das várias vertentes da sua missão. Esta prática, para além de decorrer do carácter público da Universidade, é um importante instrumento para a divulgação das atividades desenvolvidas na ULisboa.

### *13. Carácter cíclico da garantia externa da qualidade*

A ULisboa é periodicamente avaliada por entidades externas. A avaliação externa promove a qualidade das atividades desenvolvidas, verifica a eficácia do SIGQ, atua como catalisador da melhoria e pode oferecer novas perspetivas à instituição. Esta avaliação, com carácter cíclico, abrange as diferentes áreas de atividade.

O SIGQ-ULisboa é um importante mecanismo para apoio aos processos de avaliação, interna e externa, bem como para a integração das melhorias de qualidade induzidas por estes processos de avaliação.

### 3. Missão, visão e objetivos da ULisboa

Os Estatutos da ULisboa definem como sua missão a de ser *uma instituição de ensino e de ciência, baseada na criação, transmissão e valorização social e económica do conhecimento e da cultura, comprometida com o progresso da sociedade.*

A ULisboa tem como visão *promover a sua coesão e espírito identitário, atrair os melhores estudantes, promover a interação com o tecido produtivo e os poderes públicos, promover o rejuvenescimento, a qualificação e a mobilidade dos recursos humanos, reforçar a sua capacidade de intervenção e influência em espaços internacionais estratégicos, assegurar a consolidação de um Sistema de Gestão da Qualidade, criar oferta cultural para a Universidade e, em particular, para a Cidade de Lisboa, promover a responsabilidade social e as atividades de desporto, saúde e bem-estar, bem como melhorar as infraestruturas ao dispor da comunidade académica.*

Segundo os Estatutos, são atribuições da ULisboa:

- a) *Ministrar formação superior em programas de licenciatura, mestrado e doutoramento, bem como em cursos e atividades de especialização e de aprendizagem ao longo da vida;*
- b) *Realizar investigação científica de alto nível, promovendo a difusão dos seus resultados, a valorização social e económica do conhecimento, designadamente a transferência de tecnologia, bem como o apoio à definição de políticas públicas e à inovação;*
- c) *Promover a língua e a cultura portuguesas, no país e no mundo;*
- d) *Assegurar a prestação de serviços à sociedade e contribuir para o desenvolvimento social e económico do país, designadamente através da colaboração com entidades públicas, empresariais, não-governamentais e associativas;*
- e) *Dinamizar a compreensão pública das artes, da cultura e do conhecimento, através de atividades de divulgação científica, de preservação do património e de valorização dos museus;*
- f) *Promover a qualidade de vida e de trabalho dos estudantes, em particular através da ação social e de programas de inserção na vida ativa, as atividades artísticas, culturais e desportivas, bem como as condições para o livre exercício do associativismo estudantil;*
- g) *Desenvolver processos de sustentabilidade, de respeito pela diversidade cultural e social e de responsabilidade intergeracional;*
- h) *Proporcionar a realização pessoal e profissional dos seus trabalhadores e garantir as melhores condições para a sua formação e qualificação;*
- i) *Fomentar a internacionalização e a cooperação cultural, científica e tecnológica, através do*

*estabelecimento de parcerias e da mobilidade dos membros da sua comunidade académica;*

*j) Apoiar científica e tecnicamente a execução de políticas de cooperação no âmbito da investigação científica tropical;*

*k) Patrocinar a ligação dos antigos alunos da Universidade de Lisboa e da Universidade Técnica de Lisboa à sua nova alma mater, bem como a participação de outras personalidades e entidades no desenvolvimento estratégico da Universidade;*

*l) Aprofundar a relação com a cidade, contribuindo para enriquecer a sua vida cultural, artística, científica e social e para projetar o nome de Lisboa no mundo.*

## 4. Estrutura orgânica da ULisboa

Nos termos dos seus Estatutos, a ULisboa integra Escolas, unidades de investigação e outras unidades, estruturas e serviços. São ainda considerados neste âmbito os Serviços de Ação Social (SASULisboa). A ULisboa integra, também, a Reitoria, os Colégios e as Unidades Especializadas.

Na ULisboa existem órgãos de governo e órgãos consultivos, de apoio e de representação da comunidade académica.

### 4.1. Escolas, Unidades de Investigação e Colégios

As *Escolas* têm a designação de Faculdade ou Instituto e são Unidades Orgânicas (UO) de ensino e investigação, dotadas de órgãos de governo próprio. São pessoas coletivas de direito público gozando, em geral, de autonomia estatutária, científica, pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial, nos termos previstos na lei e nos Estatutos da ULisboa. A ULisboa compreende 18 Escolas:

*Faculdade de Arquitetura;*  
*Faculdade de Belas Artes;*  
*Faculdade de Ciências;*  
*Faculdade de Direito;*  
*Faculdade de Farmácia;*  
*Faculdade de Letras;*  
*Faculdade de Medicina;*  
*Faculdade de Medicina Dentária;*  
*Faculdade de Medicina Veterinária;*  
*Faculdade de Motricidade Humana;*  
*Faculdade de Psicologia;*  
*Instituto de Ciências Sociais;*  
*Instituto de Educação;*  
*Instituto de Geografia e Ordenamento do Território;*  
*Instituto Superior de Agronomia;*  
*Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;*  
*Instituto Superior de Economia e Gestão;*  
*Instituto Superior Técnico.*

As *Escolas* têm os seguintes órgãos de governo: Conselho de Escola; Presidente ou Diretor; Conselho Científico e Conselho Pedagógico. Dada a sua autonomia administrativa e financeira, existe ainda nas

Escolas um Conselho de Gestão, com competências análogas às do Conselho de Gestão da Universidade. As competências dos órgãos de governo próprio das Escolas são as definidas pelos respetivos estatutos e pela lei.

As *Unidades de Investigação* podem, nos termos dos Estatutos da ULisboa e dos Estatutos das suas Escolas, assumir diferentes modelos de organização e ser dotadas de órgãos de governo próprios. Na sua generalidade, elas estão integradas no Sistema Científico e Tecnológico Nacional e são avaliadas regularmente pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT).

Os *Colégios* são unidades transversais destinadas ao reforço da coesão interna, à cooperação interdisciplinar e transdisciplinar e à maior eficácia na utilização dos recursos humanos, materiais e tecnológicos. Os Colégios, criados por decisão do Reitor, constituem-se como espaços não orgânicos que incorporam programas de investigação científica, de inovação tecnológica e de ensino, que envolvem, obrigatoriamente, docentes e investigadores de várias Escolas.

Para reforçar os laços de I&D existem ainda as *Redes*, também designadas como Redes Temáticas Interdisciplinares, criadas para apoiar os eixos estratégicos de desenvolvimento da ULisboa, de forma a permitir a sua inserção em redes internacionais e em programas europeus.

## 4.2. Reitoria, Unidades Especializadas e Serviços Centrais

A Reitoria é o serviço de apoio central à governação da ULisboa, competindo-lhe assegurar o seu regular funcionamento e prestar apoio às Escolas no cumprimento da sua missão.

A ULisboa compreende ainda um conjunto de Unidades Especializadas, de âmbito interno ou de cooperação externa, que prestam serviços à comunidade académica e à sociedade, contribuindo para a preservação do património e a compreensão pública do conhecimento, da cultura e das artes. As Unidades Especializadas atualmente existentes são as seguintes:

Estádio Universitário de Lisboa (EULisboa);

Museus (MUHNAC);

Instituto de Investigação Científica Tropical (ICT).

Estes últimos incluem o Museu Nacional de História Natural e da Ciência, o Jardim Botânico de Lisboa, o Jardim Botânico Tropical e o Observatório Astronómico de Lisboa.

De forma a garantir uma maior coordenação e eficiência da gestão dos serviços que estão sob tutela do Reitor, estes serviços, da Reitoria e das Unidades Especializadas, foram agrupados numa gestão comum, com a designação de Serviços Centrais da Universidade de Lisboa (SCULisboa), que coordenam, organizam e apoiam as entidades que compõem a ULisboa, nas diversas áreas de atividade e de suporte

ao Reitor, sem prejuízo das competências dos órgãos de governo próprios das Escolas.

### **4.3. Serviços de Ação Social**

Os SASULisboa são serviços vocacionados para assegurar as funções da ação social escolar e prestam apoio social direto e indireto à comunidade académica da ULisboa e a entidades externas, dispondo de autonomia administrativa e financeira e regendo-se por estatutos próprios.

### **4.4. Órgãos**

São órgãos de governo da Universidade:

- Conselho Geral;
- Reitor;
- Conselho de Gestão.

A Universidade dispõe ainda dos seguintes órgãos:

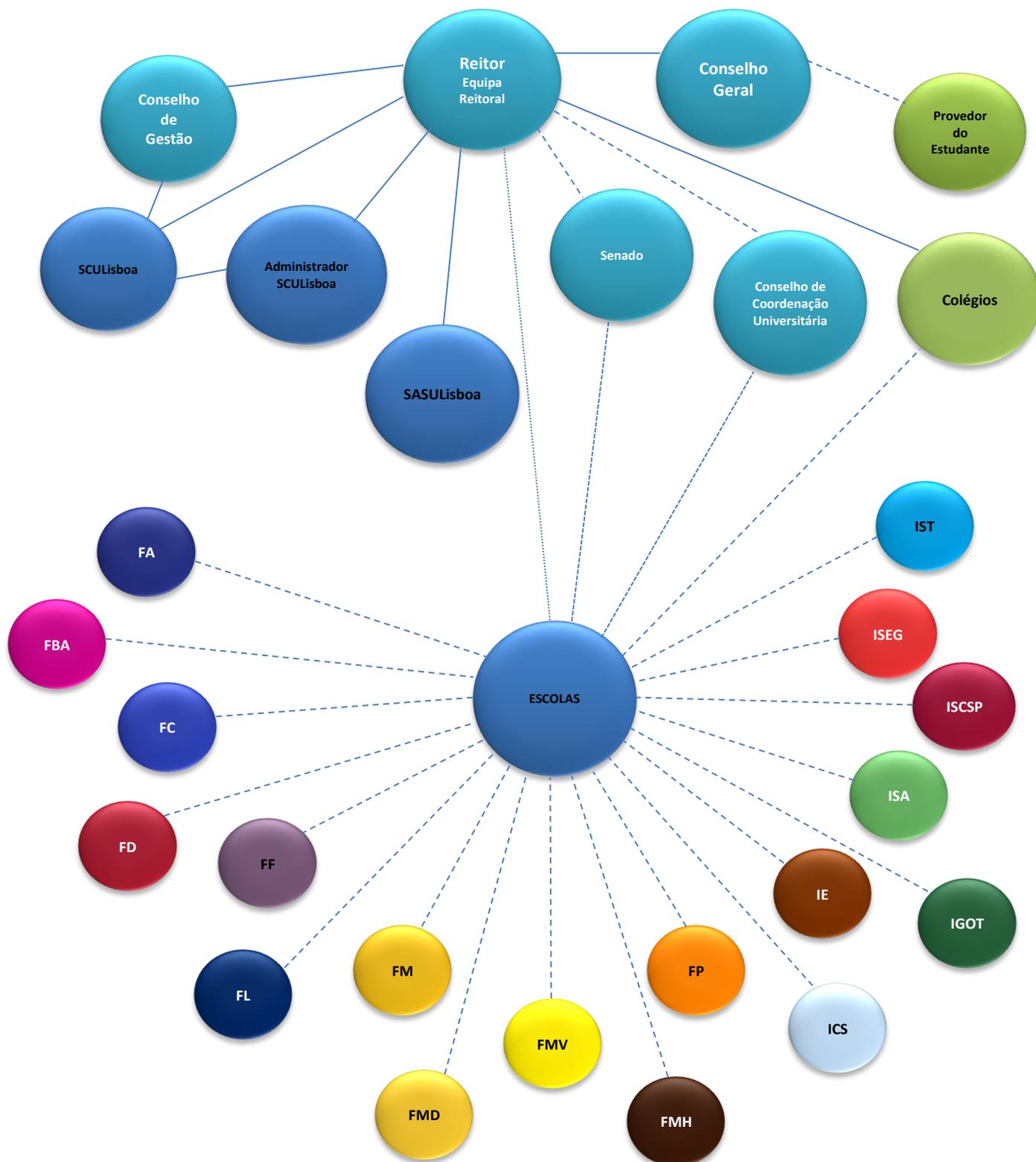
- Senado;
- Conselho de Coordenação Universitária;
- Provedor do Estudante.

A composição e competências dos órgãos da ULisboa são definidas nos Estatutos da ULisboa.

Como referido anteriormente, as Escolas têm órgãos de governo próprios, definidos pelos respetivos estatutos e pela lei.

## 4.5. Organograma da ULisboa

Figura 1 – Organograma da ULisboa



## 5. Política para a Qualidade da ULisboa

A ULisboa atribui uma importância central à avaliação e garantia de qualidade. Segundo os seus Estatutos, a ULisboa deve assegurar *a realização de processos de permanente avaliação das suas atividades, unidades e serviços, nos termos da lei, em articulação com as entidades competentes de avaliação e acreditação, e ainda através de mecanismos institucionais próprios, obedecendo a princípios e critérios de qualidade internacionalmente consagrados*. Para além disso, *os resultados dos processos de avaliação serão tidos em conta na organização e funcionamento da Universidade e das Escolas, na afetação de recursos humanos e materiais e em decisões de natureza estratégica*.

A garantia da qualidade, designadamente a existência de processos de recolha sistemática de informação tendo em vista a melhoria contínua, tem sido um eixo fundamental dos planos estratégicos de desenvolvimento institucional apresentados pelo Reitor no início de cada mandato.

Desde 2015 que está regulamentado um SIGQ-ULisboa. Este privilegia os seguintes princípios:

- a) *Atender à realidade diversa, complexa e multidimensional da Universidade;*
- b) *Garantir a integração dos diferentes Sistemas de Garantia da Qualidade das Escolas no SIGQ-ULisboa, permitindo uma elevada especificidade de procedimentos, com respeito pela diversidade e autonomia das Escolas;*
- c) *Estimular a participação de todos os atores envolvidos — docentes, investigadores, estudantes, pessoal técnico e administrativo;*
- d) *Caracterizar-se pela simplicidade, coerência, estabilidade e previsibilidade, sem prejuízo da inovação e modernização administrativa da gestão do sistema;*
- e) *Garantir a transparência e a prestação de contas;*
- f) *Assegurar a participação, colegialidade, rigor e empenhamento na vida académica;*
- g) *Promover o desenvolvimento de uma cultura de qualidade nos vários domínios de atuação da Universidade.*

A estes princípios pode acrescentar-se, ainda, o objetivo de contribuir para a melhoria contínua das atividades desenvolvidas na ULisboa.

O SIGQ-ULisboa agrega todas as atividades da Universidade que contribuem para a garantia da qualidade das atividades desenvolvidas e para o cumprimento da sua missão, cabendo ao Reitor a responsabilidade da sua implementação e gestão.

De acordo com o RSIGQ-ULisboa, para coadjuvar o Reitor nesta tarefa foi criado o CGQ-ULisboa, com

funções consultivas e as seguintes competências:

- a) *Promover o desenvolvimento de uma cultura da qualidade na ULisboa;*
- b) *Apresentar propostas de gestão e acompanhamento do SIGQ-ULisboa;*
- c) *Acompanhar as atividades do Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade<sup>8</sup> da ULisboa;*
- d) *Acompanhar os processos de avaliação interna e externa;*
- e) *Elaborar e atualizar o Manual e Plano da Qualidade da ULisboa e propor a sua aprovação aos órgãos competentes;*
- f) *Elaborar manuais de boas práticas e propor a sua aprovação aos órgãos competentes;*
- g) *Propor a revisão do presente Regulamento.*

Os passos iniciados desde a fundação foram seguidos por um conjunto de melhorias operacionais, que permitem hoje garantir a maturidade do sistema. O facto de a ULisboa utilizar no seu conjunto, desde o ano de 2021, o mesmo sistema comum de gestão académica (FENIX) e de Gestão de Recursos Humanos e Financeiros (SAP), foi um marco importante que permitirá, no futuro, desenvolver sistemas que permitam uma recolha e tratamento integrado da informação, sem prejuízo de se respeitarem as especificidades e autonomia das Escolas.

---

<sup>8</sup> Atualmente AAGQ, nos termos da alínea b), i) do n.º 3 do artigo 5.º do Despacho Normativo n.º 14/2019, de 24 de abril, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 90, de 10 de maio.

## 6. Sistema Integrado de Garantia da Qualidade da ULisboa

### 6.1. Organização e documentação

A ULisboa organiza o SIGQ em dois níveis. Em primeiro lugar, é adotada uma abordagem por processos, identificando e gerindo os procedimentos que lhes estão associados, reconhecendo as diferentes atividades que os integram, bem como os seus atores, e definindo quais os indicadores que permitem monitorizar o seu desenvolvimento. Com base na evolução destes indicadores e na sua aferição relativamente aos objetivos traçados nos Planos Estratégico, de Atividades e da Qualidade, devem ser adotados mecanismos de análise e reflexão que permitam a melhoria contínua dos processos e a redefinição dos planos.

Em segundo lugar, é adotada uma perspetiva baseada nos referenciais de qualidade. Neste caso, são identificados, para cada um dos referenciais, os objetivos, as ações a promover, os órgãos ou serviços responsáveis e os documentos e/ou atividades relacionadas.

A arquitetura documental adotada no SIGQ-ULisboa é a apresentada na Figura 2.

**Figura 2 – Arquitetura documental do SIGQ-ULisboa**



A legislação mais relevante foi referida anteriormente (Quadro 3).

Os documentos estratégicos são os Estatutos da ULisboa, o Plano Estratégico de médio prazo e o Plano de Ação para o quadriénio do mandato do Reitor.

Os documentos orientadores são os seguintes:

- Manual da Qualidade – define a política para a qualidade, descreve o SIGQ-ULisboa e estabelece a arquitetura e organização geral do sistema de gestão da qualidade;
- Plano da Qualidade – define, de forma detalhada, os intervenientes, os processos, os procedimentos necessários para avaliar e gerir a qualidade das atividades;
- Plano Anual de Atividades – estabelece as principais linhas de ação da ULisboa e das suas Escolas, para cada ano, bem como os respetivos impactos orçamentais;
- Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas – identifica os principais riscos nas áreas pedagógica, científica, de investigação e administrativa e determina o desenho dos procedimentos com o objetivo de os anular ou mitigar.

Os documentos operacionais incluem:

- Regulamentos – regulam a atividade da ULisboa, quer adaptando o seu funcionamento às imposições legais, quer definindo as regras a que devem obedecer certos programas ou atividades internas;
- Manuais de Procedimentos – quando necessário, agregam os procedimentos adotados pelos diferentes serviços, com uma descrição sistemática das tarefas integrantes de cada processo, incluindo, se necessário, fichas descritivas de procedimentos; notas informativas, instruções, formulários, relatórios, decorrentes da execução do processo e respetiva análise e registos da qualidade que evidenciem o cumprimento dos diferentes procedimentos;

Existem ainda outros documentos e registos, resultantes da recolha de informação a múltiplos níveis que ocorre regularmente. Incluem, entre outros, fichas de unidades curriculares, registos dos sumários, relatórios das unidades curriculares (UC), relatórios de ciclos de estudo, relatórios de docência, resultados de inquéritos pedagógicos, relatórios das unidades de investigação, relatórios de avaliação de desempenho e, quando disponíveis, relatórios de meta-avaliação do sistema.

## **6.2. Sistema integrado de informação**

O SIGQ-ULisboa pressupõe a recolha e análise continuada de informação sobre as atividades da Universidade, de modo a poder fazer-lhes corresponder indicadores fiáveis. O processo assenta num sistema de informação que permite a consolidação dos dados relativos aos referenciais de qualidade descritos no início deste MQ, aferindo o grau de cumprimento dos seus objetivos, a evolução dos

diferentes indicadores e as possibilidades de melhoria.

A ULisboa possui dois sistemas integrados de gestão da informação em pleno funcionamento e um terceiro em fase de instalação. O primeiro é o sistema de gestão académica FENIX. A generalização deste sistema a todas as Escolas, que se prolongou por alguns anos e se completou em 2021, permitiu que a recolha e tratamento de informação pudessem ser feitos de forma integrada e articulada. O FENIX é um sistema de gestão da informação que integra múltiplos documentos e indicadores relacionados com as atividades académicas, tais como ciclos de estudo, unidades curriculares, aulas e sumários, notas e pautas, inquéritos pedagógicos e outros.

A partir de 2022 estará em funcionamento o *Módulo de Garantia da Qualidade para o Sistema Integrado de Gestão Académica Fénix*. Este irá conter, entre outros, os seguintes elementos:

- a) Relatórios de UC – dados sobre as características e funcionamento das UC, sucesso escolar, inquéritos pedagógicos e comentários dos responsáveis das UC;
- b) Relatórios de Ciclos de Estudo – dados sobre as características dos ciclos de estudos, número e características dos inscritos, evolução da procura, aproveitamento escolar, abandono escolar, eficiência formativa, características dos diplomados, empregabilidade dos diplomados, internacionalização, assiduidade às aulas, inquéritos pedagógicos, comentários e pareceres dos responsáveis dos ciclos de estudos e do Conselho Pedagógico;
- c) Relatório de Funcionamento do Ano Letivo.

Está ainda prevista a criação de um sistema automático de “alertas”, que permitirá sinalizar situações com problemas potenciais, que devem depois ser examinados pelos intervenientes, tendo em vista a sua melhoria. O tipo e nível dos alertas deverá ser decidido ao nível das Escolas, embora devam existir procedimentos gerais.

Apesar de os elementos recolhidos pelo FENIX se ligarem apenas ao ensino e aprendizagem – referenciais 2 a 5 da A3ES –, eles são centrais na construção de um sistema robusto de qualidade numa instituição de ensino superior como a ULisboa.

O segundo sistema de informação em funcionamento é o Sistema Integrado de Gestão de Recursos (ERP), assente em tecnologia SAP, existente em todas as entidades da ULisboa – Escolas, Serviços Centrais e Serviços de Ação Social. Este sistema permite facilitar a recolha e tratamento integrado de informação acerca dos recursos humanos, financeiros, contabilísticos, patrimoniais, logísticos e vendas. Estes dados dizem sobretudo respeito aos referenciais 9 e 10 da A3ES.

Está ainda em fase de instalação um terceiro sistema de informação, relativo às atividades de I&D. Até hoje, a recolha e o tratamento de informação sobre produção científica seguiram os procedimentos e utilizaram os indicadores habitualmente reportados pelas unidades de investigação às entidades

promotoras e financiadoras da investigação, em particular a FCT. Estes dados são a base do referencial 6 da A3ES.

Porém, numa ótica de melhoria contínua, estará em breve operacional um sistema integrado de gestão da informação científica da ULisboa. O objetivo deste sistema é facilitar os processos de gestão, produção e acesso a informação científica, em tempo real, com o intuito de proporcionar uma visão ampla a vários níveis; identificar redes de investigação; facilitar a medição e análise da atividade científica, designadamente produção de indicadores bibliométricos; gerar maior eficiência na elaboração dos relatórios de atividades e outros; aperfeiçoar os mecanismos de tomada de decisão estratégica e definição de políticas de I&D; e contribuir para uma melhor comunicação de ciência.

Este sistema prevê a articulação com bases de dados internacionais (como o ORCID, *Web of Science* e SCOPUS) e com a FCT (designadamente o CIÊNCIAVITAE), de forma que possam ser importados elementos de produção científica relativos aos docentes e investigadores. Pode existir ainda uma ligação ao FENIX, permitindo uma gestão integrada da atividade de formação avançada, ao Repositório da ULisboa (uma coleção de documentos, em formato digital, reunindo a produção intelectual, académica e científica da universidade) e ao sistema das Bibliotecas da ULisboa.

Estes sistemas integrados de informação não excluem a utilização de outras fontes, nem impedem que os relatórios e indicadores comuns da ULisboa sejam complementados com a recolha e tratamento de outra informação específica às Escolas e demais entidades.

Na base de toda a recolha da informação para o SIGQ-ULisboa encontra-se assim um conjunto de processos, que se podem articular com os principais referenciais de qualidade. Esta informação permite a construção de diversos indicadores. Alguns destes elementos são detalhados no PQ-ULisboa. No MQ-ULisboa e no PQ-ULisboa são indicados os procedimentos e indicadores comuns a todas as Escolas e serviços, sendo os restantes o resultado da autonomia e especificidade de cada entidade.

### **6.3. Sistema integrado de gestão**

Uma outra componente da operacionalização do SIGQ-ULisboa é um sistema integrado de gestão, baseado num *Mapa de Controlo de Referenciais* inspirado nos referenciais de qualidade. O modelo deste mapa está representado no Quadro 5.

Quadro 5 - Modelo do Mapa de Controlo de Referenciais

Designação do Referencial		
Descrição e objetivos do Referencial		
Ações a promover	Órgãos ou serviços responsáveis	Documentos e/ou atividades relacionadas
Descrição da ação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Órgãos centrais da ULisboa (...)</li> <li>• Escolas (...)</li> <li>• SCULisboa e SASULisboa (...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Órgãos centrais da ULisboa (...)</li> <li>• Escolas (...)</li> <li>• SCULisboa e SASULisboa (...)</li> </ul>

Neste mapa são identificados os diversos referenciais, os seus objetivos, as ações a promover, os órgãos ou serviços responsáveis pela produção e tratamento da informação, e os documentos e/ou atividades relacionadas. O elenco dos referenciais, objetivos e ações a promover decorrem diretamente das normas apresentadas para a A3ES para a organização e auditoria dos sistemas de qualidade.<sup>9</sup> Cabe à instituição definir os órgãos ou serviços a mobilizar, bem como os documentos e/ou atividades a elaborar.

A versão detalhada do *Mapa de Controlo de Referenciais* será apresentada no PQ-ULisboa e atualizada sempre que se justificar.

## 6.4. Relação com as Escolas

Os Estatutos da ULisboa definem um modelo institucional baseado nos princípios da autonomia e da responsabilidade das Escolas. O SIGQ-ULisboa deve, assim, atender aos níveis global e local, constituindo-se como um modelo que, de forma integrada para toda a Universidade, se desenvolva e se replique nos SIGQ das Escolas, mas que deles também se alimente através de uma comunicação

<sup>9</sup> Por exemplo, no caso do Referencial 1 (*Adoção de política para a garantia da qualidade e prossecução de objetivos de qualidade*), a A3ES indica como objetivo a seguinte proposição: *A instituição consolidou uma cultura de qualidade, apoiada numa política e em objetivos de qualidade formalmente definidos e publicamente disponíveis*. Depois, acrescenta as ações que devem ser promovidas: *Nesse sentido, a instituição preparou, aprovou formalmente e publicou documentação em que exprime a política institucional e os objetivos para a qualidade, que inclui, nomeadamente:*

- *A estratégia institucional para a melhoria contínua da qualidade, traduzida na prossecução de determinados objetivos de qualidade, como parte integrante da gestão estratégica global da instituição e contributo para a prestação de contas;*
- *A organização do sistema de garantia da qualidade, apontando as responsabilidades dos diferentes órgãos e serviços neste domínio;*
- *As formas de envolvimento e responsabilidades dos estudantes e demais partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade;*
- *As formas de assegurar a integridade académica e a vigilância contra a fraude académica e contra qualquer forma de intolerância ou discriminação em relação a estudantes ou pessoal docente e não-docente;*
- *O modo de implementação, acompanhamento e revisão da política para a qualidade e da sua tradução num sistema interno de garantia da qualidade eficaz.*

fluída, fácil e permanente.

A avaliação da qualidade envolve, a cada um dos níveis, as seguintes componentes:

- ULisboa: avaliação global das atividades da Universidade, garantindo o cumprimento da missão e do plano de atividades e definindo os referenciais, os processos principais e indicadores gerais;
- Escolas, SCULisboa e SASULisboa: avaliação das atividades desenvolvidas com base nos referenciais e indicadores, focando os processos específicos que se desenrolam ao seu nível de atuação.

Dados os princípios estatutários da Universidade, e também o estado variável de consolidação dos sistemas de qualidade das diferentes Escolas, o SIGQ global não compromete a autonomia local: existe um sistema comum, baseado em regras e princípios gerais, mas com especificações em cada Escola, que podem ou não tomar a forma de SIGQ próprios certificados pela A3ES.

Do ponto de vista formal, o MQ-ULisboa deve ser adotado pelas diferentes Escolas, SCULisboa e SASULisboa. Quando existir um SIGQ autónomo ou intenção de o desenvolver, o MQ-ULisboa deve servir de enquadramento geral para os MQ próprios. O mesmo princípio é válido para os PQ. Quando não existir um SIGQ autónomo, as Escolas poderão adotar os MQ e PQ da ULisboa, introduzindo apenas as suas especificidades. Dada a autonomia das Escolas, devem ser efetuadas, em todos os casos, as adaptações necessárias aos vários quadros institucionais.

Os MQ e os PQ das Escolas constituem, assim, desenvolvimentos dos documentos correspondentes da ULisboa, adaptados às funções e especificidades de cada uma.

Em todos os casos, estes documentos, bem como o Plano Estratégico de médio prazo e o Plano de Ação para o período do mandato do Diretor ou Presidente e os Manuais de Procedimentos dos Serviços, são aprovados pelos órgãos estatutariamente competentes.

## **6.5. Estruturas, competências e responsabilidades**

No que se refere à garantia da qualidade, a gestão de topo da ULisboa, representada pelo Reitor, tem como principais responsabilidades:

- definir e divulgar uma política de qualidade;
- assegurar a implementação do SIGQ;
- promover a eficiência e eficácia da gestão;

- assegurar a disponibilidade dos recursos;
- assegurar o compromisso de todos os órgãos e serviços na implementação, manutenção e melhoria do SIGQ.

De acordo com o Regulamento do SIGQ-ULisboa, o CGQ-ULisboa, nomeado pelo Reitor, é o órgão consultivo responsável pela apresentação de propostas de gestão, acompanhamento e melhoria do SIGQ-ULisboa. Este órgão é constituído por 18 docentes/investigadores, propostos por cada uma das Escolas; seis estudantes, propostos pelos membros estudantes da Comissão para os Assuntos Pedagógicos e Estudantis do Senado; dois funcionários técnicos e administrativos; e o responsável pela AAGQ.

Ao nível das Escolas existem estruturas responsáveis pela implementação e desenvolvimento dos respetivos SIGQ. As Escolas aprovam os regulamentos que definem a estrutura e os instrumentos necessários para o desenvolvimento dos respetivos sistemas.

As Escolas poderão submeter a certificação autonomamente pela A3ES ou, em alternativa, enquadrar-se no processo de certificação promovido pela ULisboa e ajustar-se à realidade específica.

Os SCULisboa e os SASULisboa devem aplicar os princípios gerais do SIGQ-ULisboa ao seu funcionamento particular.

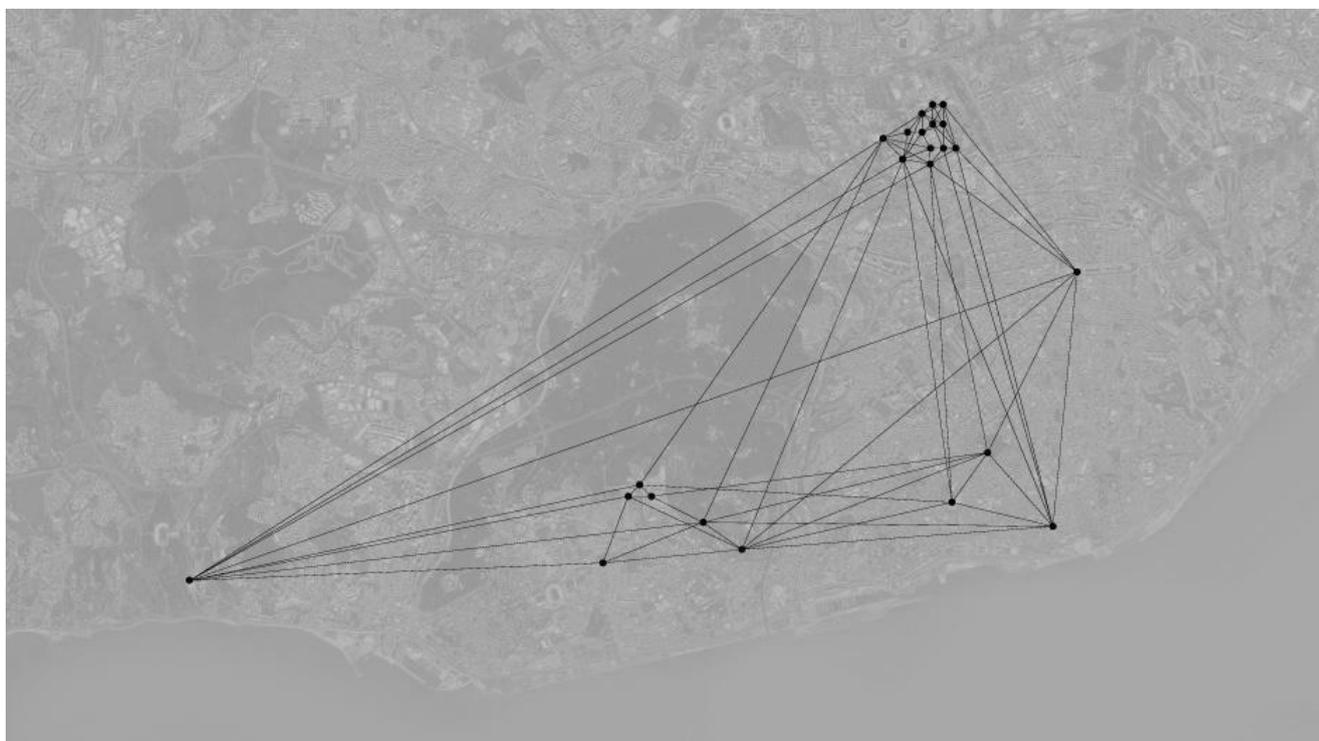
De modo a facilitar a integração entre processos e os procedimentos comuns do SIGQ-ULisboa e os processos e os procedimentos específicos da Escolas, SCULisboa e SASULisboa, deve existir um canal regular de ligação entre a AAGQ e as restantes entidades.

Em suma, as Escolas, os SCULisboa e os SASULisboa promovem, em articulação com a AAGQ e com recurso a mecanismos próprios, estratégias de autoavaliação e recolha e tratamento de dados, tendo em vista a melhoria contínua da instituição e dos serviços prestados à comunidade. Estes procedimentos devem estar alinhados, a nível dos princípios gerais, com os definidos genericamente para a Universidade. A informação recolhida pelas Escolas, SCULisboa e SASULisboa no âmbito das atividades de gestão e garantia da qualidade faz parte integrante do SIGQ-ULisboa.

A ULisboa reconhece que os factos recolhidos e as conclusões obtidas através da análise de dados sobre os diferentes aspetos relacionados com os referenciais de qualidade e a sua monitorização conduzem necessariamente a propostas de decisão que visem identificar os aspetos menos positivos e definir soluções eficazes para os desafios que as Escolas e a Universidade enfrentam.

Em todos estes momentos, deve existir uma atenção particular à articulação entre o SIGQ-ULisboa e os órgãos de gestão, bem como à participação de todos os agentes envolvidos nos processos de garantia da qualidade. Neste último caso, a mobilização de docentes, investigadores, estudantes e funcionários técnicos e administrativos é essencial para a credibilidade do sistema.

O Reitor e os Presidentes/Diretores das Escolas, os responsáveis dos SCULisboa e SASULisboa e o CGQ-ULisboa devem avaliar periodicamente a forma de articulação inter e intra-institucional na condução dos processos de qualidade, para monitorizar e melhorar o seu funcionamento.



Reitoria  
Alameda da Universidade  
1649-004 Lisboa  
Tel.: +351 217 967 624 | +351 210 113 400  
Fax: +351 217 933 624  
E-mail: [reitoria@ulisboa.pt](mailto:reitoria@ulisboa.pt)