



Manual da Qualidade

Versão 1.1/2018

novembro 2018



Manual da Qualidade
Versão 1.0, junho 2017
Versão 1.1, novembro 2018
Universidade Lusíada - Norte



Índice

1. NOTA PRÉVIA	6
1.1 Aprovação do Manual da Qualidade	7
1.2 Âmbito	8
1.3 Enquadramento legal e Referências	8
1.4 Definições	9
1.5 Revisão e distribuição do Manual da Qualidade	9
2. CONTEXTO INSTITUCIONAL	11
2.1 Missão e Projeto	11
2.2 Princípios e Valores	13
2.3 Política para a qualidade	16
2.4 Organogramas	17
2.4 Organogramas	17
2.5 Natureza e áreas de intervenção dos serviços	18
3. O SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - NORTE	21
3.1 Ensino	24
3.1.1 Admissão de estudantes e percurso académico	24
3.1.2 Planeamento das atividades letivas	25
3.1.3 Monitorização das unidades curriculares	26
3.1.4 A formação académica como atividade nuclear centrada no estudante	27
3.1.5 Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos	29
3.1.6 Conceção e criação de novos ciclos de estudos	30
3.2 Investigação	31
3.2.1 A investigação associada ao ensino	31
3.2.2 A investigação em contexto da atividade individual dos docentes	32
3.2.3 A investigação institucionalizada e cooperativa	33
3.3 Cooperação	34
3.4 Internacionalização	35
3.5 Sistemas de Informação	37
3.6 Recursos Humanos	41
3.6.1 Atividade Docente	41
3.7 Recursos Materiais	44
3.8 Revisão Periódica do SIGQ-ULN	46



Índice de Figuras

Quadro 1. Registo das alterações do Manual da Qualidade	10
Quadro 2. Âmbito e atividades dos principais serviços da Universidade Lusitana - Norte	19

Índice de Quadros

Figura 1. Organograma geral da Fundação Minerva – Cultura – Ensino e Investigação Científica	17
Figura 2. Organograma da Universidade Lusitana - Norte	18
Figura 3. Modelo sistémico do SIGQ-ULN	23



Siglas e acrónimos

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
<i>App</i>	<i>Application</i>
CAE	Comissão de Avaliação Externa
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
COMEGI	Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial
CLIPIS	Centro Lusíada de Investigação em Política Internacional e Segurança
CLISSIS	Centro de Investigação em Serviço Social e Intervenção Social
CGQ	Comissão de Garantia da Qualidade
CNAES	Comissão Nacional de Acesso ao Ensino Superior
CD	Conselho Diretivo
CP	Conselho Pedagógico
DAIA	Departamento de Avaliação Institucional e Acreditação
ENQA	<i>European Association for Quality Assurance in Higher Education</i>
EUA	<i>European University Association</i>
FCT	Fundação para a Ciência e a Tecnologia
GIMI	Gabinete para a Internacionalização e Mobilidade Internacional
MQ	Manual da Qualidade
SIGQ	Sistema Interno de Garantia da Qualidade
SIGQ-ULN	Sistema Interno de Garantia da Qualidade da Universidade Lusíada – Norte
SIGUL	Sistema Integrado de Informação da Universidade Lusíada
SIPUL	Sistema de Informação Pública da Universidade Lusíada
SIPDUL	Sistema de Informação Pedagógica da Universidade Lusíada
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UC	Unidade Curricular
ULN	Universidade Lusíada - Norte
UI	Unidade de Investigação
UO	Unidade Orgânica
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>



1. NOTA PRÉVIA

Na sequência do designado processo de Bolonha, cujo propósito assenta na ideia de construção do espaço europeu de ensino superior, sustentado na competitividade internacional, na capacidade para atrair estudantes estrangeiros, na mobilidade académica e na empregabilidade no espaço europeu, com base no reconhecimento mútuo dos diplomas e na confiança nas respetivas qualificações, assume particular relevância a construção de sistemas de garantia de qualidade do ensino superior. Seja na perspetiva de desenvolvimento da qualidade das Instituições de Ensino Superior (IES) e das atividades por elas desenvolvidas, seja na perspetiva de garantia da qualidade perante terceiros.

Ao enquadramento sumariamente descrito, acresce a circunstância de as IES se encontrarem hoje sujeitas a um exigente e complexo sistema de avaliação e acreditação. Sistema que lhes tem vindo a impor a implementação de práticas de gestão da qualidade, cada vez mais eficientes, visando não só o cumprimento de requisitos impostos pelo quadro normativo vigente e pelos procedimentos de avaliação e acreditação, mas, e acima de tudo, na perspetiva da melhoria da qualidade dos processos pedagógicos, científicos e administrativos. Estas foram, num primeiro momento, as circunstâncias que levaram à criação de uma nova cultura para a qualidade no seio das Universidades Lusíada.

Considerando a identidade de princípios, valores e missão do projeto educativo correspondente ao conjunto das Universidades Lusíada a nível nacional, o Sistema Interno de Garantia de Qualidade (SIGQ) foi inicialmente pensado e concebido como um sistema único com aplicação na Universidade Lusíada – Lisboa e na Universidade Lusíada – Norte, tendo sido aprovada uma primeira versão (versão 1.0) do Manual de Qualidade (MQ) em 5 de junho de 2017. Com a sua implementação e consequente execução dos procedimentos de garantia de qualidade foi possível verificar a existência de necessidades e aspetos particulares de cada uma das Universidades Lusíada, resultantes, desde logo, da sua implantação regional e do seu modelo de organização, com especial relevância para a existência de dois “campi” na Universidade Lusíada - Norte e para a necessidade de criar estruturas próprias, no



âmbito do sistema de garantia de qualidade, instaladas em cada um dos estabelecimentos de ensino, ou seja, na Universidade Lusíada em Lisboa e na Universidade Lusíada – Norte. Neste sentido, embora assente, como se referiu, na identidade de princípios, valores e missão, o Sistema Interno de Garantia de Qualidade evoluiu para dois Sistemas Internos de Garantia de Qualidade, correspondentes à Universidade Lusíada – Lisboa e à Universidade Lusíada – Norte.

É neste quadro que a ULN, consciente da posição que quer assumir no panorama do ensino superior universitário português, como instituição de referência e de elevada reputação, tem vindo a implementar mecanismos de garantia de qualidade, levando à prática um conjunto de procedimentos sistemáticos e coerentes que lhe permitiu adquirir suficiente maturidade institucional para criar e implementar o seu Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ-ULN).

1.1 Aprovação do Manual da Qualidade

A presente versão do Manual da Qualidade (MQ) foi aprovada pelo despacho conjunto do Chanceler das Universidades Lusíada e do Reitor da Universidade Lusíada – Norte de 5 de novembro de 2018.



1.2 Âmbito

O MQ constitui-se como documento base e estruturante do SIGQ-ULN, nele se definindo o âmbito e a organização do Sistema, os intervenientes e os procedimentos para a garantia da qualidade institucional, em resultado da consolidação de um conjunto de práticas de gestão da qualidade que, com o objetivo de registar, sistematizar e potenciar os resultados decorrentes desses processos, tem vindo a ser implementadas na Instituição desde o ano de 2009, tendo em vista a melhoria contínua da qualidade nos diferentes domínios em que se desenvolvem as suas atividades.

Na conceção do presente MQ procura-se atender aos referenciais nacionais e internacionais para a qualidade do Ensino Superior, designadamente aos referenciais propostos pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.

A elaboração do presente MQ envolveu a participação da Reitoria, do Conselho Diretivo e foi submetido a discussão interna alargada e recolha de contributos;

1.3 Enquadramento Legal e Referências

Diplomas legais e outros documentos de interesse:

- RJIES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior - Lei nº 62/2007, de 10 de Setembro;
- RJAES – Regime Jurídico de Avaliação do Ensino Superior – Lei 38/2007, de 31 de Agosto;
- Decreto-lei nº 117/2003, de 14 de Junho – Reconhecimento do interesse público da Fundação Minerva e aprovação dos seus Estatutos;
- Decreto-Lei nº 195/2004, de 17 de Agosto – Reconhecimento do interesse público da Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão;
- Decreto-Lei n.º 111/2013, de 2 de Agosto - Reconhecimento do interesse público da Universidade Lusíada do Porto;
- Despacho nº 24711/2009 - Registo dos Estatutos da Universidade Lusíada de Lisboa;



- Aviso nº 12815/2015 - Registo dos Estatutos da Universidade Lusitana-Norte;
- Regulamento do SIGQ-UL;
- ENQA (2015) *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*;
- Quadro normativo da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, (A3ES).

1.4 Definições

Os termos constantes neste documento e definições relevantes constam do glossário da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).

1.5 Revisão e distribuição do Manual da Qualidade

A revisão do Manual é realizada com periodicidade bianual e coordenada pela Comissão de Garantia da Qualidade (CGQ), não obstante poder ser, igualmente, revisto sempre que aconteça qualquer alteração que o torne inadequado.

O MQ pode ser revisto na globalidade ou em capítulos específicos. Qualquer alteração ao seu conteúdo implica a emissão de uma nova versão, identificada no documento. No caso de uma revisão global, a edição é incrementada de uma unidade e o nível de revisão recomeça em zero (por exemplo a segunda edição do Manual será referenciada como MQ – 2.0/ano da revisão). Caso a revisão seja parcial, o nível de revisão é incrementado de uma unidade, mantendo-se o número da edição (por exemplo a primeira revisão da presente edição será referenciada como MQ – 1.1/ano da revisão). As alterações decorrentes são, em cada versão, registadas no Quadro 1. Sendo desta forma garantida a rastreabilidade às modificações efetuadas em cada versão. As versões obsoletas do MQ são mantidas em arquivo eletrónico.

Quadro1. Registo das alterações no Manual da Qualidade

Versão	Data da versão	Resumo das alterações
Versão 1.1	05.novembro.2018	Alteração da designação de Universidade Lusíada para Universidade Lusíada – Norte; Atualização das UI; Atualização da descrição associadas a alguns dos serviços da ULN.

O MQ estará disponível para consulta, em acesso livre, no Portal da ULN e será difundido a toda a comunidade interna.

Existe apenas um original controlado do MQ do SIGQ-ULN que se encontra na posse e é da responsabilidade do DAIA. Todas as cópias impressas são consideradas cópias não controladas.

O DAIA tem a seu cargo a constante atualização, publicação eletrónica e arquivo do MQ.

2. CONTEXTO INSTITUCIONAL

2.1 Missão e Projeto

A ULN tem por missão central o serviço público de qualificação dos cidadãos no domínio das diversas áreas científicas, de acordo com padrões de elevada exigência na perspetiva da criação e difusão dos saberes, em consonância com um conjunto de valores humanistas e culturais determinados pelo seu projeto educativo. À Universidade cabe, 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, quer a nível regional, nacional ou 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, a ULN, tal como se define nos seus Estatutos, tem como missão 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 funcionários;
- 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 das condições necessárias a apoiar os trabalhadores estudantes;
- f) A mobilidade efetiva dos estudantes e diplomados, tanto a nível nacional com 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 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.

Pertence ainda à missão da Universidade, no âmbito da sua responsabilidade social:

- 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 pela instituição aos estudantes, em condições apropriadas à realização em simultâneo da atividade formativa;
- c) Apoiar a inserção dos seus diplomados no mundo do trabalho, procedendo ainda à recolha e divulgação de informações sobre o emprego e os percursos profissionais desses seus diplomados.

A missão da Universidade, em consequência do que se determina nos seus Estatutos, será concretizada por via do seu projeto educativo e dos seus programas de ação constantes do seu planeamento estratégico e respetivos planos de atividades.

O Projeto Educativo da ULN desenvolve-se em diversas áreas de intervenção, que se comunicam entre elas, com o objetivo de dar corpo à missão definida para a Universidade, procurando responder às múltiplas solicitações e exigências com que se depara, quer no domínio da formação académica e profissional, quer no domínio da investigação científica e da sua relação com a comunidade, quer no domínio da sua responsabilidade social e da sua vocação cultural. Nesta perspetiva, apontam-se quatro áreas de intervenção: A dimensão educativa e científica; a dimensão cultural; a dimensão social; a relação com a sociedade civil.

Na ULN procura-se educar e formar homens e mulheres com um forte sentido de cidadania, comprometidos com os valores éticos, sociais, culturais e profissionais, contribuindo, através do ensino, da pesquisa e da divulgação científica, para o

desenvolvimento sustentável da sociedade. Promove-se, assim, o desenvolvimento integral dos estudantes, preparando-os como pessoas, como cidadãos e como profissionais capazes de se integrarem no mundo do trabalho e intervirem na sociedade de forma equilibrada, com uma formação humanista, crítica e reflexiva, que coloque a ciência e a técnica sempre ao serviço do homem, colaborando através dos conhecimentos adquiridos na Universidade para a construção de um mundo melhor, baseando-se no respeito dos valores humanos e das exigências da justiça.

Pretende-se que cada um dos estudantes consiga alcançar as suas metas na vida como participante competente da sociedade, num mundo em constantes e aceleradas mudanças e em crescente concorrência global. Promove-se um ambiente aberto e cosmopolita onde todos os estudantes têm oportunidade de contribuir, aprender e crescer. Pretende-se que cada indivíduo se sinta respeitado, tratado com justiça, cercado de atenções e envolvido. Mantendo sempre a ligação às tradições próprias, procura-se diminuir a distância entre os princípios e a prática.

A ULN quer ser uma referência entre as Universidades Europeias e as dos Países de Língua Oficial Portuguesa, devido à excelência do ensino oferecido, à produtividade científica e à qualidade dos serviços prestados.

2.2 Princípios e Valores

O rigor na produção do conhecimento, o compromisso com a sociedade e a qualidade do ensino são os pilares da proposta educacional da ULN, por se entender que o único valor seguro de cada cidadão e, por essa via, da comunidade, se fundamenta numa sólida formação académica de base técnica, científica e cultural, assente num conjunto de princípios e valores, dos quais se destacam os seguintes:

- Ética, credibilidade e transparência;
- Integridade, criatividade e excelência;
- Visão humanista;
- Compromisso com a sociedade;
- Profissionalismo e valorização dos recursos humanos, estimulando e apoiando o aperfeiçoamento contínuo do corpo docente e demais colaboradores;

- Promoção da Universidade, do conhecimento e fomento à 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 pela pluralidade;
- Estímulo ao trabalho coletivo e à integração das diversas áreas, 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 divulgação científica como o seu meio de difusão;
- Busca 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, entre os membros da comunidade académica, da noção de que cada um é responsável pela qualidade e viabilidade das atividades da Instituição;
- Zelo pela imagem e cultura Lusitana, na medida em que, ao fazê-lo, se está a garantir a sua credibilidade e a de cada um de seus participantes.

No respeito por estes princípios e valores, a ULN pretende, com o envolvimento da comunidade académica, ser uma instituição comunicante e com intervenção sistemática na sociedade, procurando desenvolver relações com o tecido social e empresarial, quer na perspetiva da prestação de serviços, pondo ao serviço da sociedade as suas capacidades e competências técnicas e científicas, quer na perspetiva da sua abertura às necessidades da comunidade envolvente, designadamente dos mais carenciados, em estreita colaboração com as demais organizações da sociedade civil, nomeadamente nos domínios da intervenção e ação social.

Na mesma linha, a ULN assume a dimensão cultural como particularmente relevante, como meio de garantir a coesão entre os vários *corpos* da Universidade, por via da promoção de atividades culturais de diversa índole, que vão desde a música e dança



(tunas, grupos de danças e cantares), às artes plásticas, ao teatro, ao cinema e à literatura, com o envolvimento e participação de toda a comunidade acadêmica e abertas à comunidade envolvente.

Também o desporto ocupa um lugar muito importante na vida da ULN. No seu projeto educativo as atividades física e desportiva aparecem como instrumentos para o desenvolvimento da personalidade e a consolidação dos valores fundamentais para a formação. Por isso, fomenta-se a participação dos estudantes nas atividades desportivas, não apenas para competir mas, sobretudo, para fortalecer os valores individuais e de grupo que o desporto promove.

Reafirma-se, assim, como objetivo central do projeto educativo da ULN, a conjugação plena da formação académica e científica, com a dimensão cultural e social, na perspetiva da contribuição para a formação de cidadãos completos, competentes, inovadores, empreendedores, cultos e com consciência cívica e social, capazes de contribuir para a permanente construção de uma sociedade mais justa e solidária, que se pretende consolidar com um vasto conjunto de objetivos concretos, que a seguir se identificam:

- Ministar um ensino de qualidade através dum corpo docente superiormente habilitado e academicamente credenciado;
- Reforçar-se como Universidade de prestígio reconhecido pela academia e pelo mundo do trabalho;
- Apostar num modelo de Ensino/Aprendizagem em que os seus estudantes se distingam pelas qualidades humanas, antes e ao mesmo tempo que pela sua preparação cultural e elevado nível profissional, de acordo com os quatro pilares da UNESCO para a Nova Educação:

Aprender a ser (desenvolvimento pessoal);
Aprender a conviver (desenvolvimento social);
Aprender a fazer (competência produtiva);
Aprender a conhecer (competência cognitiva);

- Desenvolver nos seus estudantes as competências exigidas pelo mundo do trabalho, a saber:

Perfil empreendedor;
Iniciativa;
Liderança;
Autoconfiança;
Autoconhecimento;
Perseverança;
Habilidade para gerir mudanças;
Habilidade para promover bons relacionamentos interpessoais;

- Fomentar a prática da atividade física e desportiva, consideradas como instrumentos para o desenvolvimento da personalidade e a consolidação dos valores fundamentais para a formação;
- Incentivar as atividades de extensão cultural, por entender-se que desempenham um papel primordial de enriquecimento da vida académica com a realização, nomeadamente, de seminários, conferências, debates, congressos e cursos de verão, que permitam aos estudantes estar em dia, ampliar os seus horizontes e complementar a formação integral que se procura ministrar-lhes.

Como meio de aferição do cumprimento integral dos seus objetivos, deverá ser instituído um Sistema Interno de Garantia da Qualidade, que permita, em permanência, a supervisão do funcionamento integrado da Universidade, a identificação das suas forças e das suas fraquezas e a integração de mecanismos de melhoria e garantia da qualidade em todas as valências que a constituem.

2.3 Política para a qualidade

Os estatutos da ULN consagram o compromisso da instituição para a tomada das medidas necessárias à garantia da qualidade do ensino e da investigação. Para tal, a Universidade tem promovido o desenvolvimento de uma cultura organizacional de estímulo à motivação e envolvimento de todos para uma maior qualidade.

A política da qualidade da ULN passa, assim, pela adoção de práticas e diferentes mecanismos de avaliação e garantia da qualidade, com o incentivo à participação ativa da comunidade académica e não académica, visando a apropriação de uma cultura de melhoria contínua da qualidade transversal a todos os projetos.

Pretende-se que a garantia da qualidade seja encarada como elemento natural das atividades que suportam a missão da ULN, não só respeitantes ao ensino e à investigação mas também, às atividades de extensão relacionadas com a terceira missão, pela sua participação ativa e efetiva no desenvolvimento cultural e socioeconómico das pessoas e do território onde se insere.

2.4 Organogramas

Os organogramas gerais da Fundação Minerva – Cultura – Ensino e Investigação Científica (FM) e da Universidade Lusitana – Norte, são os seguintes:

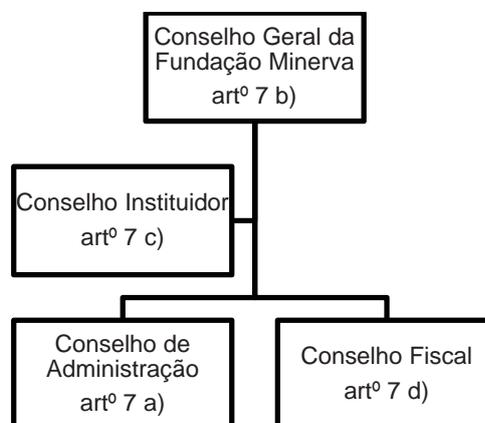


Figura 1. Organograma geral
Fundação Minerva – Cultura – Ensino e Investigação e Investigação Científica

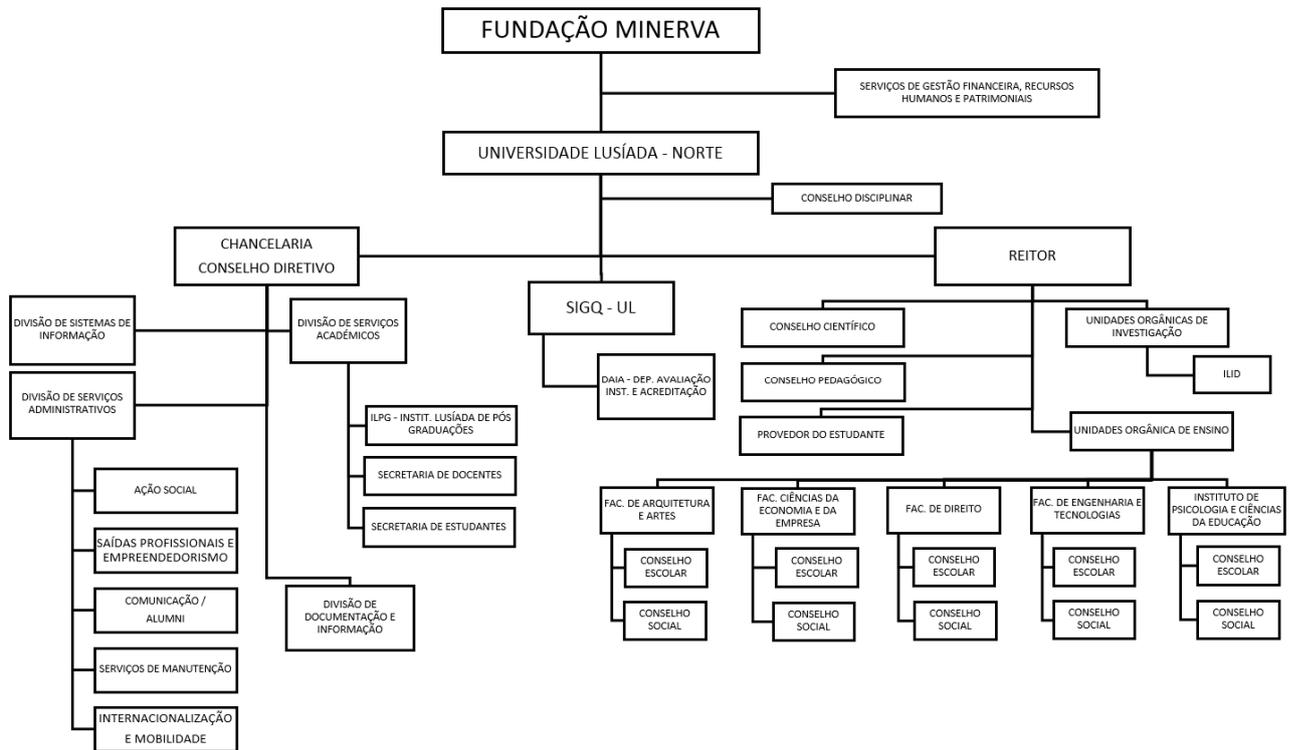


Figura 2. Organograma da Universidade Lusíada - Norte

2.5 Natureza e áreas de intervenção dos serviços

Os serviços de suporte ao funcionamento da ULN, tais como os serviços administrativos, os serviços financeiros, os serviços de apoio às atividades académicas, os serviços de recursos humanos, os serviços de gestão e manutenção dos espaços e equipamentos, são assegurados pela entidade instituidora, a Fundação Minerva, de modo transversal a todos os *campi* universitários no que respeita aos serviços comuns a todo o universo Lusíada. Estes serviços funcionam na dependência direta do Conselho de Administração da Fundação Minerva.

O âmbito e atividades dos serviços fundamentais da ULN encontram-se sintetizados no quadro seguinte:



Quadro 2. Âmbito e atividades dos principais serviços da ULN

Departamento de Avaliação Institucional e Acreditação (DAIA)	<ul style="list-style-type: none">- Suporte das atividades de interface entre a FM e a A3ES, apoiando logística e tecnicamente as atividades de avaliação, autoavaliação e demais procedimentos associados à creditação prévia e preliminar dos ciclos de estudos;- Suporte às atividades do SIGQ-ULN.
Divisão de Serviços Académicos	<p><i>Secretaria de Estudantes</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Atendimento, candidaturas, inscrições, processos de equivalência/creditação e reconhecimento de habilitações;- Divisão académica: turmas, lançamento de classificações, certificação e registo de graus;- Serviços de tesouraria. <p><i>Secretaria de Docentes</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Apoio administrativo aos docentes e suporte às aulas (horários, afetação de salas e demais recursos). <p><i>Instituto Lusitana de Pós-Graduações</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Atendimento, candidaturas, inscrições, processos de equivalência/creditação e reconhecimento de habilitações, relativos ciclos de estudo de mestrado e doutoramento, assim como de cursos de formação avançada;- Suporte ao funcionamento dos cursos de formação avançada conferentes ou não de grau.
Divisão de Documentação e Informação	<ul style="list-style-type: none">- Disponibiliza os recursos bibliográficos a todos os utilizadores em função das áreas científicas da Universidade. -- Realiza apoio na pesquisa, obtenção e gestão documental, através da consulta de bases de dados e demais recursos em acesso reservado ou acesso livre;- Apoio à apresentação formal do trabalho de investigação e auxílio na elaboração de referências bibliográficas, na apresentação de trabalhos académicos e na utilização de <i>softwares</i> de gestão bibliográfica.
Divisão de Sistemas de Informação	<ul style="list-style-type: none">- Conceção, desenvolvimento, exploração, manutenção e 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;- Apoio técnico relacionado com as infraestruturas das unidades e serviços de comunicação;- Apoio técnico associado à disponibilização, desenvolvimento e gestão de conteúdos <i>web</i>.
Divisão de Serviços Administrativos	<p><i>Internacionalização e Mobilidade</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Dinamizado pelo GIMI, Gabinete para a Internacionalização e Mobilidade Internacional, tem por funções a coordenação, acompanhamento e apoio operacional ao desenvolvimento de iniciativas de internacionalização do ensino, nomeadamente de cooperação e mobilidade académica;- Apoiar as atividades associadas à mobilidade internacional de estudantes, professores e colaboradores, com ênfase nas



atividades desenvolvidas ao abrigo do Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida/*Lifelong Learning Program - LLP/Erasmus*.

Serviços de Manutenção

- Apoio operacional ao desenvolvimento de todas as atividades da Universidade relacionadas com o seu normal funcionamento;
- Apoio às atividades de manutenção e preservação dos espaços e recursos físicos da instituição.

Comunicação e Alumni

- Coordenação e dinamização das atividades relativas à comunicação e informação e à divulgação e à imagem da Universidade;
- Dinamização de atividades que promovam a ligação à rede *alumni*.

Saídas Profissionais e Empreendedorismo

- Apoio aos graduados, gestão e encaminhamento das ofertas de emprego de forma a promover ativamente a sua inserção na vida ativa.
- Monitorização do percurso profissional dos graduados.
- Promoção de ações de sensibilização e atividades relacionadas com o fomento do empreendedorismo;
- Ligação de projetos de criação de negócio a redes de empreendedorismo.

Ação Social

- O *Gabinete de Ação Social* promove o apoio aos estudantes nas candidaturas a bolsas de estudo e demais apoios sociais.

Serviços de Gestão
Financeira, Recursos
Humanos e Patrimoniais

- *Serviço de Gestão Financeira Patrimonial*
- Desenvolvimento das atividades e procedimentos contabilísticos e de gestão financeira;
- Apoio nas atividades de gerais de higiene e segurança no trabalho, manutenção e economato;
- Apoio ao gabinete de obras e projeto
- Apoio aos órgãos de direção da FM, nos processos de decisão financeira.

Recurso Humanos

- Desenvolvimento das atividades relacionadas com a gestão de recursos humanos.
-

3. O SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - NORTE

Enquadrados no referencial 1 da A3ES, que determina a adoção *de políticas de qualidade e prossecução de objetivos de qualidade*, os órgãos de governo e gestão da Fundação Minerva – Cultura – Ensino e Investigação Científica, entidade instituidora das Universidades Lusíada, em conjugação com os órgãos de direção da Universidade (Conselho Diretivo, Reitor e Diretores das UO), definem e promovem o plano estratégico, em sintonia com o qual devem ser desenvolvidos e implementados os planos de atividades das diferentes unidades funcionais/orgânicas. Considerando especificamente a prossecução de políticas de gestão da qualidade, foi criado, nos termos do nº 2 do artigo 21º dos Estatutos da ULN, o SIGQ-ULN.

O SIGQ-ULN tem a sua raiz no compromisso para a qualidade determinado pela missão e projeto educativo e assenta na cultura de qualidade que a ULN tem vindo a implementar ao longo da sua existência, com especial referência à avaliação da EUA em 2009.

A Política para a qualidade exige o compromisso e o envolvimento ativo de todos os membros da comunidade Lusíada com a melhoria contínua da qualidade e baseia-se nas orientações da A3ES, da ENQA e da EUA.

O SIGQ-ULN promove a avaliação regular e sistemática da adequação dos processos à missão e ao projeto educativo da Universidade, em função do planeamento estratégico definido, da execução dos programas de ação e correspondentes planos de atividades tendo como pressuposto base a melhoria contínua da qualidade das atividades e processos desenvolvidos.

Considerando o plano estratégico, os programas de ação e os planos de atividades correspondentes, por via dos quais a Universidade define o que pretende fazer e como pretende fazê-lo, compete ao SIGQ-ULN, aferir se a ação da Universidade está a resultar e como está a evoluir no sentido da sua melhoria, com particular incidência na avaliação do ensino ministrado nos diferentes ciclos de estudo em funcionamento.

O sistema está pensado e organizado como um processo contínuo de avaliação da ULN, nas suas diferentes unidades funcionais/orgânicas, ciclos de estudo e serviços, com recurso a um leque de instrumentos, cujo objetivo é antecipar necessidades de intervenção e assegurar a melhoria contínua da Instituição. Com este propósito está institucionalizada a recolha de informação por via das diversas unidades funcionais/orgânicas e correspondentes serviços e mecanismos de apoio, em ordem a permitir a monitorização constante da qualidade dos processos e dos objetivos alcançados, em referência aos planos aprovados, seguindo o quadro de referenciais da A3ES:

- Conceção e aprovação da oferta formativa;
- Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante;
- Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação;
- Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos;
- Investigação e desenvolvimento / Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível;
- Colaboração interinstitucional e com a comunidade;
- Internacionalização;
- Recursos humanos;
- Recursos materiais e serviços;
- Gestão da informação;
- Informação pública;
- Caracter cíclico da garantia externa da qualidade.

A estrutura do SIGQ-ULN assenta na estrutura orgânica da UL, sob a direção do Reitor, a quem cabe, nos termos das alíneas r) e s) do nº 2 do artigo 21º dos Estatutos da ULN, tomar as medidas necessárias à garantia da qualidade do ensino e da investigação na Universidade e suas unidades funcionais/orgânicas e promover a autoavaliação da Universidade.

O suporte funcional do SIGQ-ULN é assegurado pelo DAIA, que lhe compete desenvolver e criar condições para a aplicação dos procedimentos de avaliação e

garantia da qualidade. Destacam-se: o apoio às UO nas atividades relacionadas com a resposta aos desígnios da A3ES, nomeadamente com os processos de autoavaliação e demais procedimentos de avaliação prévia e avaliação de ciclos de estudo em funcionamento, processos de autoavaliação institucional; realização física e tratamento de dados dos questionários; apoio à CGQ. O DAIA funciona em subordinação direta ao Chanceler e ao Reitor.

Os processos de avaliação interna promovem a aferição do cumprimento dos objetivos constantes dos documentos estruturantes da Universidade e incidem de forma transversal sobre sete grandes eixos nucleares: Ensino; Investigação; Internacionalização; Cooperação; Sistemas de Informação; Recursos Humanos e Recursos Materiais. Estes eixos constituem os processos chave do SIGQ-ULN que, orientado numa abordagem por processos, está focalizado na resposta às necessidades dos seus *stakeholders* (estudantes, docentes, investigadores, não docentes e comunidade externa). A Figura 3 apresenta o modelo sistémico do SIGQ-ULN.

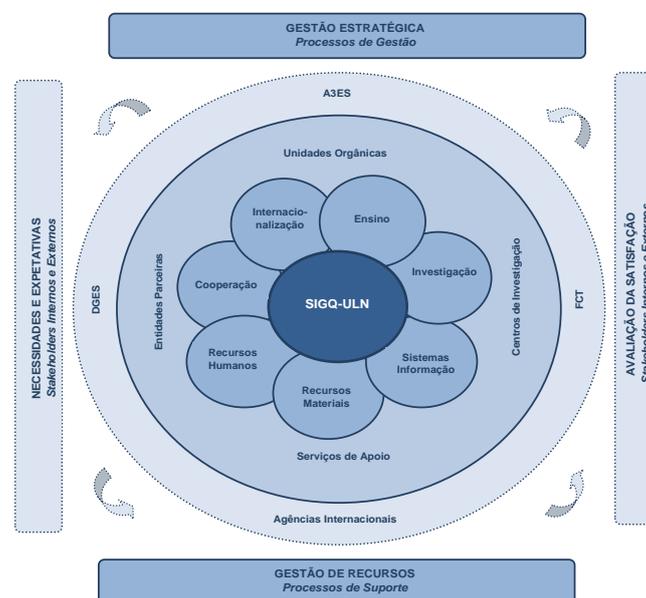


Figura 3. Modelo sistémico do SIGQ-ULN.

3.1 Ensino

O eixo ensino e aprendizagem desdobra-se em múltiplos aspetos e ações, para os quais o SIGQ-ULN propõe mecanismos específicos de garantia e melhoria da qualidade, que se pode sistematizar de acordo com o seguinte:

3.1.1 Admissão de estudantes e percurso académico

No âmbito do processo de recrutamento e admissão de novos estudantes, a ULN procura dar resposta a um conjunto de exigências fundamentais, tais como: 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 dos estudantes.

Como meio de concretização dos objetivos preconizados, de acordo com padrões de garantia de qualidade, estão institucionalizados os seguintes procedimentos:

- a) 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.
- b) Os requisitos de acesso, procedimentos e critérios de admissão estão definidos de acordo com os requisitos legais, as deliberações da CNAES e as orientações das CAE, sendo divulgados e implementados de forma consistente e transparente. A verificação dos requisitos instituídos é da competência dos diretores de Faculdade e de Instituto com o suporte técnico dos serviços académicos, sob a supervisão da Reitoria, que pode determinar a incidência de auditorias para aferição dos procedimentos exigidos.
- c) 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. A verificação do cumprimento destes procedimentos é aferida pelo Reitor através do ato de homologação.



- d) A progressão dos estudantes é monitorizada por indicadores de aprovação associados a cada unidade curricular, devidamente registados no SIGUL e confirmados pelos regentes de cada UC.
- e) A promoção do sucesso académico e do bem-estar dos estudantes como um dos objetivos nucleares do processo de ensino/aprendizagem, é monitorizada permanentemente pelo CP e pelo CD, através de reuniões regulares com os delegados de turma, sendo definidas, em caso de necessidade fundamentada no relatório das UC, condições e apoio específico para a promoção do sucesso académico.
- f) A conclusão do ciclo de estudos é certificada pelo Diploma, onde constam os resultados de aprendizagem alcançados em todas as unidades curriculares e pela emissão de um Suplemento ao Diploma que descreve o contexto, o nível de formação, os conteúdos e estatuto dos estudos completados. À conclusão de um ciclo de estudos corresponde ainda a Carta de Curso sempre que solicitada pelo graduado. A cadeia de intervenção na elaboração destes documentos está plenamente assegurada pelos Regulamentos internos e pela intervenção final do Reitor e do Chanceler.

3.1.2 Planeamento das atividades letivas

- a) O calendário letivo e demais calendários relevantes para a organização das atividades académicas são elaborados até final do ano letivo anterior, com o envolvimento das direções de Faculdade e de Instituto, do CP, do CD e do Reitor. Uma vez elaborado o calendário letivo e os mapas de exames, cabe ao Reitor, ouvido o Conselho Pedagógico, proceder à sua aprovação.
- b) As atividades letivas são planeadas pelas direções de Faculdade e de Instituto, sob a coordenação do Reitor.
- c) Os planos de atividades de cada UO contêm as ações programadas e devidamente articuladas para cada UC, de modo a permitirem atempadamente as ações corretivas que se mostrem necessárias.



- d) Todas as matérias correspondentes à organização pedagógica, tais como os programas das UC e os *Syllabus* são aprovados pelas direções de Faculdade e de Instituto e tornados públicos antes do início das atividades letivas.

O conjunto dos indicadores referidos por cada UC são reportados para a avaliação global dos ciclos de estudos.

3.1.3 Monitorização das unidades curriculares

- a) A aferição da qualidade do ensino, incide numa primeira etapa, na avaliação da qualidade das UC, envolvendo para o efeito os *stakeholders* internos nas suas diferentes funções.
- b) O grau de cumprimento dos conteúdos programáticos e do *syllabus* correspondentes a cada uma das UC é monitorizado pelas direções de Faculdade e de Instituto, em resultado do lançamento dos sumários das aulas lecionadas, dos inquéritos realizados e das reuniões regulares com os delegados de turma.
- c) Os inquéritos respondidos por docentes e estudantes em cada UC e os respetivos relatórios de atividades, depois de validados pelos Diretores das UO, são apresentados ao Reitor.
- d) Uma vez concluídos, os relatórios são analisados pela CGQ, a quem compete apresentar propostas em vista da melhoria permanente da qualidade do ensino, que poderão consubstanciar-se em ajustamentos dos conteúdos programáticos, da tipologia de aulas e/ou dos modelos de avaliação.



3.1.4 A formação académica como atividade nuclear centrada no estudante

- a) No conjunto dos procedimentos definidos para o ensino, aprendizagem e correspondente avaliação de conhecimentos, capacidades e competências, o estudante constitui a pedra basilar, devendo desempenhar um papel ativo ao longo do processo de aprendizagem e avaliação e, bem assim, na definição dos indicadores de desempenho da Instituição.
- b) Colocando o estudante no centro do processo, assume-se como determinante a criação de um ambiente de aprendizagem capaz de respeitar e atender à diversidade de estudantes e suas necessidades, seja na perspectiva da promoção do seu bem-estar pessoal e social, seja na perspectiva 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.
- c) Os métodos de ensino e aprendizagem são definidos de acordo com os objetivos de aprendizagem preconizados para cada unidade curricular e são avaliados sistematicamente pelos estudantes, por via de inquéritos realizados no âmbito de cada uma das unidades curriculares, de acordo com os termos de referência aprovados pelos órgãos de gestão competentes para esse efeito.
- d) A metodologia de ensino é definida pelos docentes em cada unidade curricular, e proposta à aprovação da direção da unidade funcional/orgânica, tendo em consideração a análise dos resultados dos inquéritos realizados. Desta forma garante-se a conformidade da metodologia aplicada às necessidades dos estudantes e aos objetivos da unidade curricular e do ciclo de estudos.
- e) A avaliação dos estudantes é realizada com base 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, com base em métodos e processos de avaliação contínua, frequências e



exames. A avaliação de cada unidade curricular é assegurada pelos docentes respetivos, com o objetivo de demonstrar em que medida os resultados da aprendizagem atingiram os objetivos previamente fixados para cada unidade curricular.

f) A promoção do sucesso escolar 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. Devem ser considerados neste tópico aproximações diversas e complementares:

- A formação das turmas curso a curso, com base em critérios que tenham em consideração as especificidades das respetivas formações;
- A integração na vida universitária pela participação nas estruturas estudantis (associação académica, núcleos estudantis e culturais);
- A permanente disponibilidade dos docentes, mesmo fora do horário letivo, em horas específicas de atendimento aos estudantes;
- O papel do Provedor do Estudante na superação de eventuais dificuldades de integração;
- O funcionamento de um Gabinete de Apoio Psicológico disponível permanentemente a toda a comunidade estudantil mediante prévia marcação.

Os regulamentos asseguram os procedimentos formais de recurso por parte dos estudantes, relativos à avaliação. Num primeiro recurso, designado de “revisão de prova escrita”, o estudante tem a possibilidade de ver a sua prova e analisar a correção em conjunto com o docente avaliador. Caso não se conforme, pode solicitar, fundamentando, um “recurso da prova escrita”, avaliado pelo Reitor que, com base nos fundamentos expostos, determina, ou não, a reapreciação da prova nomeando, sendo caso disso, um júri.

A monitorização dos aspetos enunciados é realizada com recurso aos resultados dos questionários dirigidos aos estudantes, aos relatórios das reuniões realizadas com os delegados de turma, aos relatos feitos pelos delegados dos estudantes no âmbito da



sua participação nos Conselhos Pedagógicos e nos Conselhos Escolares das UO e, bem assim, do contacto permanente com os órgãos da Associação Académica e Núcleos de Estudantes, que deverão ser reportados para o relatório global das UO, objeto de apreciação pela CGQ.

3.1.5 Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos

A revisão periódica dos ciclos de estudos é assegurada pelas UO, garantindo que os objetivos sejam permanentemente ajustados às expectativas, necessidades e satisfação dos estudantes, mas também às necessidades do meio e da sociedade em geral que acolherá os graduados.

Este processo assenta na análise dos seguintes indicadores:

- a) Resultados dos questionários de avaliação da satisfação dos estudantes - avaliados pelo(s) docente(s) das UC; pelo Coordenador do ciclo de estudos, pelo Diretor da UO, pelo Reitor e pelo Conselho Diretivo;
- b) Atualização de conteúdos programáticos, *syllabus*, metodologias de ensino, critérios de avaliação e referências bibliográficas de cada unidade curricular, em resultado da análise sistemática dos coordenadores de curso e diretores de Faculdade e de Instituto;
- c) Enquadramento da revisão curricular no âmbito dos ciclos de avaliação/acreditação implementados pela A3ES;
- d) Contributo dos membros dos Conselhos Sociais e, quando adequado, das ordens profissionais;
- e) A eficiência formativa, resultante dos indicadores de retenção e taxas de progressão de cada unidade curricular;
- f) Dados de empregabilidade – obtidos pelos Gabinetes de Saídas Profissionais, Estágios e Empreendedorismo, a partir da realização de inquéritos e da recolha e análise estatística dos mesmos, da empregabilidade dos nossos graduados. Trata-se de uma tarefa, de natureza permanente, que permite



identificar, por amostragem, a percentagem de diplomados que obtiveram emprego, quer no sector de atividades relacionado com a área do ciclo de estudos, quer fora dela. Permite também apurar da colocação no mercado de trabalhos dos graduados até um ano após a conclusão do curso. Essa informação é completada com a que resulta dos dados estatísticos facultados pelos serviços de estatística, quer do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, quer do Ministério do Trabalho, Segurança Social e Solidariedade;

- g) Relatórios das UC – analisados pelo Diretor da unidade funcional/orgânica;
- h) Relatório anual da UO – avaliado pelo Reitor e pelo Conselho Diretivo;
- i) Registo das reuniões realizadas pelo Conselho Diretivo da ULN com todos os delegados de turma;
- j) Relatório de atividades e contas da Fundação Minerva.

Em função da informação resultante destes mecanismos, a Direção da UO avalia os aspetos a rever e propõe os termos da revisão. Depois de apresentados e discutidos nas reuniões de Conselho Escolar, Conselho Pedagógico e Conselho Científico, compete ao Conselho Diretivo da ULN a aprovação e o desenvolvimento dos procedimentos adequados a tal revisão.

3.1.6 Conceção e criação de novos ciclos de estudos

Os ciclos de estudos ministrados na ULN são concebidos a partir de objetivos alinhados com a estratégia institucional para a sua oferta formativa e devidamente enquadrados no projeto educativo, com a participação do tecido social e empresarial envolvente no processo de criação, com destaque para os profissionais qualificados na área correspondente aos ciclos de estudos em causa, para as organizações de âmbito profissional e para os potenciais empregadores, com particular destaque para os *stakeholders* externos que integram os Conselhos Sociais das diferentes UO.



A criação de novos ciclos de estudos obedece a um processo institucional formal de aprovação, de acordo com as normas estatutárias consagradas, cabendo a decisão final de submissão da proposta à A3ES ao Conselho de Administração da entidade instituidora. Uma vez acreditados, os ciclos de estudos são publicitados com referência clara aos objetivos, condições de admissão, plano de estudos, saídas profissionais e demais informação que permita ao candidato uma tomada de decisão conhecedora e consciente.

3.2 Investigação

As políticas de investigação científica desenvolvem-se em 3 vertentes: investigação associada ao ensino, investigação no contexto da atividade individual dos docentes e, Investigação institucionalizada e cooperativa.

3.2.1 A investigação associada ao ensino

- a) Nos 1^{os} ciclos, os estudantes são chamados a produzir textos que traduzam exigências científicas, no âmbito das UC que frequentam, tanto em termos metodológicos como no seu conteúdo. São também convocados para assistir a eventos científicos promovidos pela ULN ou pelas UO de ensino e de investigação, devendo na sequência deles produzir documentos de síntese. São ainda estimulados (particularmente, os estudantes que logo revelem vocação para as atividades de investigação) a participar nas atividades dos Centros de Investigação, ajudando na recolha e tratamento de informação adequada aos projetos de investigação em curso. É ainda valorizada a participação em Núcleos de Estudantes na realização de iniciativas com conteúdo científico, beneficiando do apoio dos órgãos académicos e dos docentes.

- b) Nos 2^{os} ciclos, os estudantes, para além dos aspetos referidos, produzem relatórios científicos no âmbito das diversas UC que frequentam, devendo, por último, preparar um trabalho final original que poderá consistir na elaboração de uma dissertação, de um trabalho de projeto ou de um

relatório de estágio, devendo tal trabalho ser demonstrativo de uma especialização de natureza académica com recurso à investigação, bem como implicar inovação ou o aprofundamento de competências profissionais. A participação nas atividades dos Centros de Investigação é particularmente recomendada, podendo aí ser dada uma colaboração mais efetiva na preparação de estudos relativos a projetos de investigação em curso.

- c) Nos 3^{os} ciclos, o envolvimento dos estudantes em atividades de investigação de alto nível é absolutamente determinante, sendo altamente recomendada a participação dos doutorandos nos trabalhos dos Centros de Investigação, integrando um grupo e linha de investigação e assumindo responsabilidades mais efetivas no âmbito de projetos de investigação em curso. No âmbito dos seminários do curso de doutoramento e nos anos seguintes deste ciclo de estudo deverão produzir trabalho científico que se possa traduzir na elaboração e publicação de artigos científicos. O ciclo de estudos conclui com a apresentação de uma tese original que represente uma prática de investigação científica de alto nível.

3.2.2 A investigação no contexto da atividade individual dos docentes

No que respeita à investigação no contexto da atividade individual dos docentes, regista-se o dever indeclinável de produção científica, a cumprir de acordo com os interesses científicos particulares, mas, sempre que possível, em articulação com os interesses científicos institucionais.

Ainda que desenvolvida no contexto individual, toda a atividade de investigação assume relevância no contexto institucional, estando necessariamente sujeita à regular monitorização por parte dos órgãos académicos, sendo objeto de avaliação quantitativa e qualitativa, quer para efeitos de progressão na carreira académica, quer no âmbito das provas para agregação.

3.2.3 A investigação institucionalizada e cooperativa

Neste capítulo, as atividades de investigação concretizam-se, privilegiadamente, no âmbito dos Centros de Investigação que são UI com existência própria, comuns às Universidades Lusitana de Lisboa e do Norte, realizando as suas atividades em articulação com as demais UO. Os Centros de Investigação existentes são os seguintes:

- Centro de Estudos Jurídicos, Económicos e Ambientais (CEJEA);
- Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial (COMEGI);
- Centro de Investigação em Psicologia para o Desenvolvimento (CIPD);
- Centro de Investigação em Território, Arquitetura e Design (CITAD);
- Centro Lusitana de Investigação em Política Internacional e Segurança (CLIPIS);
- Centro de Investigação em Serviço Social e Intervenção Social (CLISSIS);

Os Centros de Investigação dão enquadramento institucional às atividades de investigação institucionalizada e cooperativa nos domínios respetivos, estimulando-se a vinculação de docentes, estudantes e outros investigadores nacionais ou estrangeiros, na medida em que revelem interesse em realizar atividade vinculada às suas Linhas de Investigação. Os docentes doutorados da ULN devem pertencer aos centros correspondentes às suas áreas científicas, incumbindo-lhes dar expressão aos *clusters* científicos que dão identidade à intervenção científica das ULN, devendo tal ter reflexo na definição das suas linhas e projetos de investigação.

Os Centros de Investigação deverão promover também a valorização económica do conhecimento novo que produzem, procurando que os resultados da investigação que realizam possam, pelas aplicações que lhes estão associadas, ter valor economicamente mensurável (v.g., patentes, serviços às empresas para desenvolvimento organizacional ou para incremento dos processos produtivos) ou contribuir para o desenvolvimento económico do País.

Para além da avaliação Interna a que estão sujeitos, com base nos planos de atividades e consequentes relatórios de execução submetidos à apreciação do

Conselho Científico e do Reitor, que determinarão as medidas a adotar com vista à garantia da qualidade, a avaliação dos Centros de Investigação é desenvolvida de acordo com as determinações da FCT, baseando-se em apreciações de carácter periódico e regular, de acordo com as regras desta agência, em função dos resultados apresentados, com base em relatórios, planos e projetos estratégicos, que ditarão uma avaliação qualitativa por parte do painel de peritos da FCT, correspondentes a cada UI.

Ainda no âmbito da investigação científica, é realizado um relatório anual com o resultado da investigação produzida pelos docentes, podendo esse resultado ser pesquisado na Base Lusíada (catálogo bibliográfico) ou consultado no Repositório das Universidades Lusíada.

3.3 Cooperação

Com vista ao desenvolvimento da cooperação entre instituições nacionais, com o objetivo de articular e potenciar as competências próprias das diferentes organizações envolvidas, criando valor acrescentado às suas atividades, a ULN 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, tais como associações sindicais e empresariais. Os objetivos da cooperação são definidos em cada um dos convénios e correspondem a diversos propósitos, consoante se trate de instituições de ensino, ou de instituições de outra natureza, designadamente:

- a) Implementação de ciclos de estudos em associação;
- b) Criação de redes para a Internacionalização, designadamente por via da promoção do ensino superior português no estrangeiro;
- c) Promoção de consórcios para a realização de projetos de natureza científica e pedagógica;
- d) Prestação de serviços e apoio às empresas;
- e) Aprendizagem em ambiente empresarial;
- f) Definição de linhas de estágio e apoio à inserção no mundo laboral;

- g) Desenvolvimento de programas de Aprendizagem ao Longo da Vida em articulação com o mundo do trabalho (empresas, associações empresariais e sindicais, autarquias, organizações profissionais);
- h) Apresentação e desenvolvimento de estudos de natureza técnico-científica em cooperação com as autarquias locais, designadamente no domínio do Urbanismo e da Arquitetura;
- i) Criação de linhas de apoio social;
- j) Desenvolvimento de projetos de intervenção social em cooperação com diversos organismos públicos e privados.

Do grau de cumprimento das ações enunciadas, em resultado dos programas de ação constantes do plano de atividades e do plano estratégico, é feito o relato correspondente nos Relatórios de atividades das UO, nos relatórios anuais da Reitoria e no relatório de atividades e contas da FM.

A monitorização dos convénios e sua execução é determinada pelo Conselho Diretivo em articulação com os demais órgãos de gestão, tendo em consideração a natureza específica do projeto em causa. O resultado da monitorização é reportado à CGQ, que no seu relatório anual integrará a sua apreciação e eventuais recomendações de melhoria.

3.4 Internacionalização

A internacionalização constitui um elemento fundamental no projeto e plano estratégico da ULN. Para a concretização deste objetivo, a ULN planeia e propõe-se desenvolver um conjunto de iniciativas, das quais deverão resultar os níveis de internacionalização desejados, de acordo com os planos e calendários definidos para o efeito. A definição das medidas para a internacionalização é da competência do Conselho Diretivo, em função do programa de ação constante no plano estratégico. Com esse objetivo são implementadas ações que proporcionem a concretização dos seguintes propósitos:

- a) Promoção da oferta formativa da Universidade em certames internacionais, com o objetivo de captação de estudantes estrangeiros;



- b) Promoção de programas de mobilidade académica;
- c) Participação em encontros internacionais de redes académicas e de investigação;
- d) Envolvimento em ações de cooperação com os Países de Língua Oficial Portuguesa;
- e) Participação em redes internacionais de investigação;
- f) Promoção de projetos de investigação em cooperação com países estrangeiros;
- g) Formação em língua inglesa para estudantes nacionais e em língua portuguesa para os estudantes estrangeiros;
- h) Lecionação de UC em língua inglesa.

A aferição da concretização dos objetivos enunciados é da responsabilidade conjunta do Reitor e do Chanceler, com base no Relatório anual de atividades.

No domínio da Mobilidade Internacional a ULN dispõe de um Gabinete para a Internacionalização e Mobilidade Internacional (GIMI), ao qual, sob a coordenação institucional do Reitor, incumbe o tratamento dos assuntos correspondentes à mobilidade no plano internacional, cabendo-lhe, em particular, dar apoio à execução de protocolos de intercâmbio e programas de mobilidade de estudantes, docentes e colaboradores, em articulação com as UO da ULN. A saber:

- Pesquisa e análise de possibilidades de mobilidade internacional com instituições estrangeiras de ensino superior;
- Análise das condições de elegibilidade para cada protocolo e condições de funcionamento;
- Apresentação de propostas de cooperação internacional;
- Assegurar a ligação entre docentes estrangeiros e a ULN;
- Assegurar a inserção de estudantes estrangeiros na ULN;
- Assegurar a ligação entre estudantes da ULN e as instituições estrangeiras de destino;
- Assegurar a divulgação pública dos programas de mobilidade na página de serviços do Portal da ULN;

- Assegurar a divulgação pública dos regulamentos aplicáveis e demais informação relevante para os processos de mobilidade e internacionalização;
- Assegurar a gestão das bolsas de mobilidade;
- Apresentar um relatório anual sobre a execução dos programas de mobilidade em vigor.

A aferição dos indicadores associados às atividades de mobilidade internacional constam do relatório anual do GIMI que, à semelhança dos outros relatórios apresentados pelos diferentes serviços da ULN, é objeto de análise pela CGQ, que, no âmbito das suas competências, deverá apresentar recomendações destinadas à garantia e melhoria da qualidade para o eixo da internacionalização.

3.5 Sistema de Informação

Para uma gestão eficaz dos ciclos de estudos e demais atividades académicas, a ULN dispõe de práticas, já instituídas, e tecnologia de apoio que permite aceder a informação relevante para conduzir o processo de ensino e aprendizagem para que a resposta às necessidades e expectativas dos estudantes e do meio envolvente seja, tanto quanto possível, assegurada.

O Sistema de Informação desdobra-se em três setores autónomos e complementares:

1. O SIGUL – Sistema Integrado de Gestão da Universidade Lusíada, cuja função se traduz na recolha, registo, validação e gestão da informação de carácter administrativo e pedagógico.

O sistema de informação implementado, SIGUL, foi desenvolvido de forma transversal e integrada e abrange, atualmente, todas as áreas administrativas associadas ao processo de ensino e aprendizagem.

É transversal a toda a organização e assegura a disponibilização de conteúdos informativos de natureza geral, relacionada com estudantes, docentes e unidades curriculares. Permite a recolha de dados, que asseguram a observação de indicadores



relacionados com a qualidade dos ciclos de estudos ministrados, para posterior reflexão e tomada de decisões relacionadas com ações corretivas a desvios verificados, promovendo a melhoria contínua.

É por via do SIGUL que se procede à recolha de indicadores de desempenho relacionados com as diferentes unidades curriculares como, por exemplo, as taxas de aprovação, taxas de progressão, sucesso e abandono.

É também por via do SIGUL que se procede aos registo dos *syllabus* e dos sumários das aulas lecionadas, permitindo monitorizar o cumprimento ou os desvios da planificação desenhada para cada uma das unidades curriculares, com o objetivo de introduzir ações corretivas, sempre que se mostrem adequadas.

Por sua vez, os sistemas de informação complementares, o SIPDUL - Sistema de Informação Pedagógica da Universidade Lusitana e o SIPUL - Sistema de Informação Pública da Universidade Lusitana, são “alimentados”, na raiz, pelo SIGUL.

2. O SIPDUL - Sistema de Informação Pedagógica da Universidade Lusitana, tem por função o registo e divulgação de material de natureza pedagógica e científica na rede interna da Universidade Lusitana 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 cursos e desenvolver as estruturas existentes dedicadas à investigação científica.

Neste domínio regista-se o acesso a conteúdos digitais (v.g., *e-books*, teses, imagens, vídeos); o apoio ao ensino presencial e a distância (*b-learning* através da plataforma *Moodle*); a formação dos utilizadores, para que todos possam tirar partido das TIC no ensino e, em particular, na criação de novos conteúdos e, com especial referência, o apoio ao trabalho científico através do *site* Arquitetura do Saber, criado e desenvolvido com este propósito específico.

3. O SIPUL - Sistema de Informação Pública da Universidade Lusitana, tem por função o tratamento, a gestão e a divulgação de informação de acesso aberto.

Agrega e disponibiliza um conjunto de informação: institucional, sobre os diversos serviços disponíveis na ULN, sobre a oferta educativa, procedimentos de autoavaliação e acreditação, cooperação internacional (Erasmus) e, em geral, sobre as atividades curriculares e extracurriculares. O tratamento e gestão da informação, no âmbito do SIPUL, são realizados com recurso aos seguintes instrumentos: Portal e-Lusíada, *App* Lusíada e Redes sociais virtuais.

O Portal e-Lusíada e a *App* Lusíada constituem-se como um meio mais interativo e bidirecional na relação com as comunidades académica e científica, permitindo a todos acompanhar a atualidade e obter informações sobre a Universidade. Neste aspeto, destaca-se a existência da *Newsletter*.

O Portal tem como principais objetivos a disponibilização de informação através da Intranet (v.g. Secretaria Virtual), Extranet (v.g. Arquitetura do Saber) e Internet (v.g. Portal e redes sociais); a eliminação do suporte papel (*webização* e desmaterialização); o acesso a conteúdos digitais (*e-books*, teses, imagens, vídeos, etc.); o apoio ao ensino presencial e a distância (*b-learning* através da plataforma *Moodle*); e, por fim, a formação dos utilizadores, para que todos possam tirar partido das TIC no ensino e, em particular, na criação de novos conteúdos. Esta plataforma pretende destacar o funcionamento e a qualidade dos serviços através da aplicação de três grandes eixos:

- a) Serviços de informação: acesso diário à informação convivial, de acordo com as necessidades dos utilizadores. Estes serviços, de uma forma geral, são atualizados diariamente, tornando-se mais acessíveis, dinâmicos e interativos.
- b) Serviços de comunicação: permitem ao utilizador participar nas estruturas e nos serviços, de forma interativa, através de um diálogo aberto, direto e em linha. A exploração da interatividade na Internet tem melhorado a qualidade dos serviços de comunicação, levando à abertura de um diálogo em tempo real, em linha, a funcionar nos dois sentidos. Neste âmbito, podem distinguir-se três elementos principais: os mecanismos de consulta e de retorno da informação, o correio eletrónico/formulários e os fóruns de comunicação

(temporários ou permanentes). A Universidade difunde diariamente, através das suas *mailing lists*, todos os conteúdos relacionados com as suas atividades curriculares e extracurriculares.

- c) Serviços de transação: possibilitam o acesso aos principais tipos de transação com a Universidade, como, por exemplo, inscrições, aquisições, manifestações e consultas de documentos.

Esta infraestrutura caracteriza-se também pela disponibilização da informação em duas grandes áreas:

- a) Administrativa: área que permite aceder a conteúdos restritos que refletem o percurso académico dos utentes da Universidade;
- b) Académica: proporcionando, com recurso ao SIPDUL, o acesso a conteúdos produzidos ou adquiridos pela Instituição (*v.g.* bases de dados e sítios *web*), permitindo apoiar a lecionação dos vários cursos e desenvolver as estruturas existentes dedicadas à investigação científica.

O Portal prima pela transparência da informação que se reflete na disponibilização do texto integral de todos os documentos jurídicos e regulamentares sobre a Instituição e suas atividades, a saber: missão; princípios e valores; estatutos; leis; decretos-lei; editais; normas e regulamentos; regras de avaliação; relatórios de atividades e de avaliação.

A informação relativa à oferta educativa encontra-se organizada por curso da seguinte forma: apresentação, regulamentação específica (com acesso aos textos integrais dos documentos), objetivos, provas de ingresso, plano de estudos (com o programa e *syllabus* das unidades curriculares disponíveis em texto integral), corpo docente, saídas profissionais, benefícios nas propinas, documentação necessária, contactos e arquivo dos anos anteriores. Inclui, ainda, informação relativa à acreditação do curso pela A3ES.

As redes sociais virtuais permitem a informação através de um contacto mais estreito e bidirecional com o conjunto dos seus parceiros. Docentes, discentes, colaboradores

e comunidade em geral podem acompanhar a vida académica e institucional da Universidade através das comunidades virtuais existentes na *web*.

A participação da ULN nestas comunidades tem como objetivos principais a partilha de dados e informações, de carácter geral ou específico, através das mais diversas formas (textos, fotografias, vídeos, etc.). Existe também a convicção de que estas comunidades podem ser otimizadas para discussões, debates e apresentações de temas variados que enriqueçam e contribuam para o desenvolvimento e valorização pessoal dos seus participantes. Nesse sentido e para estreitar a comunicação com o seu público-alvo, a Universidade Lusíada tem ativas as seguintes redes sociais: *Blogger; Facebook; Google+; Instagram; LinkedIn; Pinterest; Twitter; YouTube*.

3.6 Recursos Humanos

A gestão dos recursos humanos desdobra-se em duas áreas - atividade docente e área administrativa:

3.6.1 Atividade Docente

A ULN, em todos os seus ciclos de estudos em funcionamento, cumpre todas as exigências legais relativas à respetiva composição do corpo docente, dispondo de um corpo docente próprio, academicamente qualificado e especializado na área ou áreas de formação fundamentais desses ciclos (Cfr. art. 6º, nºs 2 e 3, art. 16º, nºs 2 e 3, e art. 29º, nºs 2 e 3, todos do RJIES).

O recrutamento de novos docentes é realizado com base na análise curricular, considerando, essencialmente, o mérito científico e pedagógico dos candidatos.

Sem embargo do pleno cumprimento das exigências legais, a Universidade prossegue de um modo constante um esforço tendente ao aumento do número de docentes doutorados e a tempo integral, estimulando a obtenção do grau de doutor pelos seus docentes que dele não dispõem e promovendo a contratação de novos docentes doutorados (*maxime*, nas áreas científicas predominantes dos ciclos de estudos que tem em funcionamento).



O estímulo à obtenção do grau de doutor pelos seus docentes que dele não dispõem concretiza-se, nomeadamente, através da concessão de benefícios financeiros que se traduzem, presentemente, na isenção de encargos financeiros associados à frequência do doutoramento, bem como no apoio – por via dos Centros de Investigação nos quais se integrem – às atividades de investigação associadas à preparação das respetivas teses (aquisição de bibliografia, financiamento de deslocações para participação em eventos científicos, etc.).

A avaliação do corpo docente, definida no Regulamento de Avaliação do Desempenho Docente, depende de um conjunto de indicadores, que têm sido especialmente considerados e que respeitam, entre outros fatores, às qualidades pedagógicas dos docentes e ao grau de seu envolvimento nas atividades de investigação científica. Assume particular relevância o desempenho do docente no que respeita ao Ensino e a Investigação, nomeadamente:

a) Ensino

A qualificação pedagógica do corpo docente é objeto de uma regular monitorização do desempenho, seja através de ações de controlo pedagógico realizadas pelas direções das UO (v.g., adequação de programas e *syllabus* das unidades curriculares, assiduidade, etc.), seja através de questionários dirigidos, semestralmente, aos estudantes, seja através da audição dos estudantes no âmbito do funcionamento do Conselho Pedagógico ou de outras e frequentes reuniões com delegados dos estudantes. A avaliação das qualidades pedagógicas dos seus docentes é também realizada através dos procedimentos legal e regulamentarmente estabelecidos para efeitos de progressão na carreira académica, sendo essa uma componente importante a ter em consideração nos procedimentos de passagem às categorias de professor associado e de professor catedrático, bem como no âmbito das provas para agregação.

b) Investigação

A qualificação científica dos docentes, expressa no seu envolvimento nas atividades de investigação científica, importa desde logo considerar, entre

outros, o dever dos docentes [consagrado no art. 54º, nº 1, al.d) dos Estatutos da ULN] de realizar “trabalhos de investigação, numa procura constante do progresso científico e da satisfação das necessidades sociais”, incumbindo-lhes – desde logo, por disposição contratual - elaborar anualmente artigos científicos (no mínimo, 1 ou 2, consoante o regime contratual aplicável), a submeter a publicação em revistas científicas com revisão por pares, de preferência de carácter internacional e com *impact factor*. Acresce que os docentes devem integrar-se em Centros de Investigação, desde logo naqueles que integram a estrutura orgânico-científica da Universidade.

A atividade científica dos docentes é objeto de regular monitorização por parte do Reitor, do Conselho Científico, das direções das UO e dos Centros de Investigação em que se encontrem integrados, sendo-lhes solicitada no final de cada ano letivo a apresentação de um relatório sobre as atividades de investigação científica realizadas nesse ano.

A avaliação quantitativa e qualitativa do desempenho científico dos docentes é ainda realizada através dos procedimentos legal e regulamentarmente estabelecidos para efeitos de progressão na carreira académica, sendo essa uma componente importante (a par da pedagógica) a ter em consideração nos procedimentos de passagem às categorias de professor associado e de professor catedrático, bem como no âmbito das provas para agregação.

Sabendo-se que as atividade de ensino e investigação não esgotam todas as valências da atividade docente, a avaliação de desempenho do pessoal docente, tem ainda em conta um conjunto de indicadores relacionados com as demais vertentes da atividade, a saber:

- i) Divulgação e transferência de conhecimento;
- ii) Colaboração com os órgãos académicos;
- iii) Internacionalização;
- iv) Atividades de extensão universitária;
- v) Criação artística;
- vi) Produção cultural;
- vii) Conselhos Escolares.

3.6.2 Área Administrativa

Os recursos humanos na área administrativa constituem o suporte de apoio ao funcionamento da Universidade em todas as suas valências.

Os recursos humanos não docentes estão organizados de acordo com a classificação legal das atividades profissionais e obedece a regulamentos internos.

A avaliação de desempenho é realizada no âmbito da cadeia hierárquica e obedece aos seguintes indicadores:

- Assiduidade;
- Pontualidade;
- Disponibilidade;
- Participação em ações de formação.

Os relatórios anuais de cada serviço registam uma avaliação sumária do desempenho de cada colaborador afeto.

3.7 Recursos Materiais

O desenvolvimento das atividades académicas, em todas as suas vertentes, exige um suporte físico, técnico e tecnológico, adequados às diferentes funções, em razão da natureza das diferentes áreas de intervenção.

A organização dos espaços correspondentes a cada um dos *campi* da ULN, em função das suas características específicas, ditadas pela tipologia dos espaços e pela natureza das áreas científicas e de formação académica instaladas, deve responder às exigências próprias da organização, seja no que respeita à gestão e organização dos recursos de utilização comum, seja no que corresponde às especificidades das diferentes UO e ciclos de estudos em funcionamento, considerando as exigências didáticas correspondentes aos objetivos do processo de ensino/aprendizagem, quer do ponto de vista dos docentes, quer no que respeita às necessidades de estudantes,

de grupos específicos, nomeadamente estudantes em tempo parcial, estudantes empregados ou portadores de incapacidade.

A organização dos recursos materiais de utilização comum assenta na seguinte estrutura:

a) Área Administrativa:

- i. Integra os serviços administrativos de suporte aos registos do percurso académico dos estudantes;
- ii. Integra os serviços administrativos de suporte à atividade docente;
- iii. Integra os serviços administrativos de suporte às atividades de investigação científica.

b) Área de apoio ao estudo e trabalhos académicos:

- i. Integra a rede de bibliotecas e centros de documentação das Universidades Lusíada de Lisboa e Norte, em todos os seus *campi*, de forma articulada e complementar;
- ii. Integra a rede de salas de informática de utilização livre, existentes em todos os *campi* universitários Lusíada;
- iii. Integra a rede de salas de estudo e de trabalho abertas em todos os *campi* Lusíada, com possibilidade de utilização 24 horas por dia;
- iv. Integra a rede de laboratórios de apoio às atividades escolares e de investigação.

c) Área Social:

- i. Integra os gabinetes de ação social;
- ii. Integra a rede de salas de convívio, bares e cantinas;
- iii. Integra os gabinetes de apoio psicológico;
- iv. Integra os serviços médicos;
- v. Integra o apoio aos organismos estudantis (associação académica, núcleos, conselho de delegados...)

d) Área Informática – integra os diferentes serviços de suporte informático, correspondentes à informática administrativa e à informática académica.

A gestão, adequação e manutenção dos recursos materiais e dos serviços de apoio é, à semelhança de parâmetros anteriores, sujeita a avaliação pelos estudantes, docentes e colaboradores não docentes, permitindo que o Conselho Diretivo da ULN e a Reitoria tomem decisões sustentadas no sentido da constante adequação dos recursos aos objetivos definidos.

Cada serviço realiza um relatório anual de atividades, simples e sintético, que habilite os órgãos de gestão à tomada de decisões de melhoria contínua associadas a estes serviços, de forma fundamentada.

3.8 Revisão periódica do SIGQ-ULN

A CGQ, com o apoio técnico do DAIA, promoverá o acompanhamento e monitorização permanente do SIGQ-ULN, incidindo a sua atuação sobre o grau de execução dos diferentes procedimentos do sistema, ao nível de cada unidade funcional e da Universidade no seu todo, a eficácia no levantamento de indicadores, nomeadamente no que respeita ao sistema de informação e à aplicação dos questionários, o cumprimento de prazos, o grau de profundidade e abrangência das análises efetuadas e o grau de discriminação e relevância dos planos de ação para melhoria.

Dos vários documentos e mecanismos de suporte à garantia da qualidade associados aos processos da ULN, o DAIA elaborará anualmente um relatório sobre o funcionamento do SIGQ, identificando as dificuldades encontradas e os pontos fortes e fracos do sistema, e propondo as ações de melhoria necessárias. A CGQ analisará e aprovará esse relatório e formulará recomendações para a melhoria contínua do sistema. O Conselho Diretivo da ULN decidirá sobre as ações a tomar face às recomendações emitidas.