

# ASIGQ/14/00026 — Apresentação do pedido

## Elementos de Caracterização

### A1. Objeto da auditoria

A1.1 A instituição de ensino superior (IES) pretende que seja auditado e certificado o sistema interno de garantia da qualidade de:

*A IES, no seu todo*

#### A1.1.1. Designação da UO:

*Universidade De Coimbra*

### A2. Instituição de Ensino Superior ou Unidade Orgânica

#### A2.1 Instituição de Ensino Superior ou Unidade Orgânica

##### A2.1. Instituição de ensino superior:

*Universidade De Coimbra*

#### A2.2 Unidades ou Subunidades Orgânicas

##### A2.2.1. Número de unidades/subunidades:

*10*

##### A2.2.2. Listagem e caracterização das unidades/subunidades / List and characterization of units/subunits

Unidade/Subunidade Orgânica / Unit/Subunit	1º Ciclo / 1st Cycle	2º Ciclo / 2nd Cycle	M.I. / I.M.	3º Ciclo / 3rd Cycle	1º Ciclo / 1st Cycle	2º Ciclo / 2nd Cycle	M.I. / I.M.	3º Ciclo / 3rd Cycle	Doutores / Ph.D.	Especialistas / Specialists	Outros / Other
Faculdade de Letras / Faculty of Arts and Humanities	13	31	0	24	1959	654	0	346	148	0	29
Faculdade de Direito / Faculty of Law	2	3	0	2	2127	668	0	234	51	0	46
Faculdade de Medicina / Faculty of Medicine	0	8	2	5	0	186	2033	191	98	0	86
Faculdade de Ciências e Tecnologia / Faculty of Sciences and Technology	13	34	8	39	2295	921	3225	644	452	0	25
Faculdade de Farmácia / Faculty of Pharmacy	2	6	1	3	130	169	932	100	56	0	2
Faculdade de Economia / Faculty of Economics	4	12	0	20	1469	575	0	289	98	0	6
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação / Faculty of Psychology and Education Sciences	2	8	1	6	426	203	903	166	65	0	7
Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física / Faculty of Sports Sciences and Physical Education	1	6	0	2	560	205	0	63	18	0	9
Colégio das Artes / College of Arts	0	2	0	1	0	14	0	46	1	0	0
Instituto de Investigação Interdisciplinar / Institute of Interdisciplinary Research	0	0	0	4	0	0	0	120	0	0	0

#### A2.3 Centros de Investigação

##### A2.3.2. Listagem e caracterização dos Centros de Investigação / List and characterization of Research Centres

Centro de Investigação / Research centres	Doutorados / Ph.D.	Doutorandos / Ph.D. students	Outros / Others	Classificação FCT / Rating FCT
CIDAF - Centro de Investigação do Desporto e da Actividade Física / CIDAF - Research				Regular /

Unit for Sport and Physical Activity	31	16	2	Average
CGUC - Centro de Geofísica da Universidade de Coimbra / CGUC - Geophysical Institute of the University of Coimbra	21	2	7	Bom / Good
CG - Centro de Geociências / CG – Geosciences Center	45	11	155	Bom / Good
CEF - Centro de Ecologia Funcional / CEF – Centre for Functional Ecology	50	15	9	Bom / Good
IMAR - Centro Interdisciplinar de Coimbra / IMAR - Institute of Marine Research	61	0	0	Muito Bom / Very Good
CIAS - Centro de Investigação em Antropologia e Saúde / CIAS – Research Centre for Anthropology and Health	27	16	15	Excelente / Excellent
CICC - Centro de Investigação em Ciências da Construção/ITeCons CICC The Institute for Research and Technological Development in Construction Sciences	27	5	1	Bom / Good
CIEC - Centro de Investigação em Engenharia Civil / CIEC – Research Centre for Civil Engineering	27	22	0	Bom / Good
ISISE - Institute for sustainability and innovation in structural engineering	18	19	5	Muito Bom / Very Good
CISUC - Centro de Informática e Sistemas / CISUC – Centre for Informatics and Systems	82	90	19	Muito Bom / Very Good
CEMUC - Centro de Engenharia Mecânica da Universidade de Coimbra / CEMUC - Centre for Mechanic Engineering	89	29	13	Excelente / Excellent
CIEQPF-Centro de Investig. em Eng. dos Processos Químicos e dos Produtos da Floresta/Chemical Process Engineering and Forest Products Research Centre	49	26	31	Excelente / Excellent
CEMDR-X - Centro de Estudos de Materiais por Difração de Raios – X / CEMDR-X - Centre for Studies of X-Ray Diffraction Material	11	9	0	Muito Bom / Very Good
CFC - Centro de Física Computacional / CFC – Centre for Computational Physics	12	0	0	Muito Bom / Very Good
CI - Centro de Instrumentação / CI – Instrumentation Centre	22	10	7	Muito Bom / Very Good
CMUC - Centro de Matemática da Universidade de Coimbra / CMUC – Centre for Mathematics of the University of Coimbra	82	18	0	Excelente / Excellent
CQ - Centro de Química - Coimbra / CQ – Centre of Chemistry	91	29	54	Muito Bom / Very Good
QFM - Química Física Molecular / QFM – Molecular Physic Chemistry	16	1	5	Bom / Good
Centro de Coimbra para a Gestão Inovadora / Coimbra Centre for Innovative Management	35	0	0	Regular / Average
CEISUC - Centro de Estudos e Investigação em Saúde / CEISUC – Centre of Health Studies and Research of the University of Coimbra	31	4	5	Bom / Good
GEMF - Grupo de Estudos Monetários e Financeiros / GEMF - Group for Monetary and Financial Studies	29	0	0	Bom / Good
CEF - Centro de Estudos Farmacêuticos / CEF – Centre for Pharmaceutical Studies	33	0	0	Bom / Good
CEAUCP-Centro de Estudos Arqueológicos das Universidades de Coimbra e Porto/Centre for Archaeologic Studies of the Universities of Coimbra and Oporto	54	29	43	Muito Bom / Very Good
CECH - Centro de Estudos Clássicos e Humanísticos / CECH - Centre of Classical and Humanistic Studies	94	38	11	Excelente / Excellent
CEGOT - Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território / CEGOT – Centre for Geographic and Regional Planning	24	43	0	Bom / Good
CELGA - Centro de Estudos de Linguística Geral Aplicada / Centre for Studies of General and Applied Linguistics	20	4	1	Bom / Good
CHSC - Centro de História da Sociedade e da Cultura / CHSC – Centre for History of Society and Culture	41	20	22	Muito Bom / Very Good
CIEC - Centro Interuniversitário de Estudos Camonianos / CIEC - Centre for Inter-university Camonian Studies	68	18	0	Muito Bom / Very Good
CIEG - Centro de Investigação em Estudos Germanísticos / CIEG – Research Centre for Germanistic Studies	11	0	1	Bom / Good
CLP - Centro de Literatura Portuguesa / CLP – Centre of Portuguese Literature	59	20	0	Bom / Good
LIF - Linguagem, Interpretação e Filosofia / LIF – Language, Interpretation and Philosophy	20	28	0	Excelente / Excellent
IBILI - Institute for Biomedical Imaging and Life Sciences	8	0	0	Excelente / Excellent
Centro de Gastrenterologia / Centre of Gastroenterology	3	2	0	Regular / Average
CP - Centro de Pneumologia / CP – Centre of Pneumology	76	0	0	Regular / Average
CINEICC-Centro de Investigação do Núcleo de Estudos e Intervenção Cognitivo-Comportamental / Cognitive-Behavioral Center for Research and Intervention	43	44	12	Bom / Good
IPCDHS - Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social / Institute				

for Cognitive Psychology, Social and Vocational Development	45	36	1	Bom / Good
CEIS 20 - Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX / CEIS 20 – Centre for 20th Century Interdisciplinary Studies	94	56	0	Muito Bom / Very Good
CCF - Centro de Ciências Forenses / CCF - Centre for Forensic Sciences	36	5	72	Bom / Good
CNC - Centro de Neurociências e Biologia Celular / CNC - Centre for Neuroscience and Cell Biology	157	204	94	Excelente / Excellent
ADAI - Associação para o Desenvolvimento da Aerodinâmica Industrial / ADAI – Association for the Development of Industrial Aerodynamic	37	17	27	Excelente / Excellent
CES - Centro de Estudos Sociais / CES – Centre for Social Studies	112	9	7	Excelente / Excellent
INESC Coimbra - Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores de Coimbra / INESC - Institute for Systems and Computers Engineering - Coimbra	70	1	2	Muito Bom / Very Good
ISR Coimbra - Instituto de Sistemas e Robótica / ISR – Institute for Systems and Robotics	5	22	16	Excelente / Excellent
IT - Instituto de Telecomunicações / IT - Telecommunications Institute	26	8	0	Excelente / Excellent
LIP - Laboratório de Instrumentação e Física Experimental de Partículas / LIP - Laboratory of Instrumentation and Experimental Particles Physics	35	12	14	Excelente / Excellent

## **A2.4 Número de Estudantes**

### **A2.4.1. 1º Ciclo:**

8966

### **A2.4.2. 2º Ciclo:**

3595

### **A2.4.3. M.I.:**

7093

### **A2.4.4. 3º Ciclo:**

2199

### **A2.4.5. Regime normal:**

21697

### **A2.4.6. Pós-laboral:**

156

### **A2.4.7. Ensino a distância:**

<sem resposta>

## **A2.5 Pessoal Docente (ETI)**

### **A2.5.1. Doutores:**

990,4

### **A2.5.2. Especialistas**

(no caso do ensino politécnico):

<sem resposta>

### **A2.5.3. Outros:**

212,5

## **A2.6 Investigadores (contratados, pós-doc, bolsiros, ..., não incluídos no pessoal docente)**

### **A2.6.1. Doutores:**

134

**A2.6.2. Doutorandos:**

165

**A2.6.3. Outros:**

81

**A2.7 Pessoal não-docente****A2.7.1. Com formação superior:**

386

**A2.7.2. Com ensino secundário:**

188

**A2.7.3. Outros:**

331

**A2.8 Serviços****A2.8. Lista de Serviços / Services**

---

**Serviço / Service**

a) Centro de Serviços Comuns / Common Services Centre:

Serviço de Gestão de Recursos Humanos / Department of Human Resources Management:

- Divisão de Planeamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos / Human Resources Planning and Development Division
- Divisão de Gestão de Contratos e Processamento de Abonos e Descontos / Contract Management and Processing Allowances and Deduction Division
- Unidade de Atendimento / Customer Service Unit

Serviço de Gestão Financeira / Department of Financial Management:

- Divisão de Contabilidade Financeira / Accounting Division
- Divisão de Compras e Aprovisionamento / Procurement and Supply Division
- Divisão de Orçamento e Conta / Budgeting Division
- Unidade de Tesouraria / Treasury Unit
- Unidade de Património / Assets Unit
- Unidade de Arquivo / Archive Unit

Serviço de Gestão Académica / Department of Academic Management:

- Divisão de Planeamento e Saídas Profissionais / Professional Planning and Careers Division
- Divisão de Graduação e Formação / Graduate and Undergraduate Studies Division
- Unidade de Atendimento / Customers Services Unit

Serviço de Gestão do Edifício, Segurança, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho / Department of Facilities, Security, Environment, Health and Safety Management:

- Divisão de Manutenção e Reabilitação de Edifícios / Building Maintenance and Rehabilitation Division
- Divisão de Segurança, Saúde e Ambiente / Health, Safety and Environment Division

Serviço de Gestão de Sistemas e Infraestruturas de Informação e Comunicação / Department of Information and Communication Infrastructure and Systems Management:

- Divisão de Infraestruturas de TIC / TIC Infrastructures Division
- Divisão de Sistemas de Informação / Information Systems Division
- Divisão de Apoio e Promoção da Investigação / Research and Development Promoting Division

Divisão de Projetos e Atividades / Project Management Division

b) Centro de Serviços Especializados / Specialized Services Centre:

Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento / Planning, Management and Development Division

Divisão de Avaliação e Melhoria Contínua / Evaluation and Continuous Improvement Division

Divisão de Relações Internacionais / International Relations Division

Divisão de Inovação e Transferências do Saber / Innovation and Knowledge Transfer Division

Unidade de Eventos e Divulgação / Events and Divulcation Unit

c) Gabinete Técnico de Apoio / Technical Support Office

d) Serviços de Ação Social / Social Services

e) Serviços de Apoio Direto aos Órgãos do Governo, Gabinete de Auditoria e Controlo Interno, Projetos Especiais, Observatórios e Provedor do Estudante / Governing Body Support Services, Audit and Internal Control Office, Special Projects and Observatories, Students' Ombudsman

(33 Items)

## A2.9 Outros elementos

### A2.9. Outros elementos que a instituição (ou UO, se for caso disso) pretenda indicar:

A3ES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior  
AAC – Associação Académica de Coimbra  
APCER – Associação Portuguesa de Certificação  
BGUC – Biblioteca Geral da Universidade de Coimbra  
CD 25 de Abril – Centro de Documentação 25 de Abril  
CMPG – Centro de Mobilidade Pós-graduada  
CMS – Content Management System  
CNAVES – Conselho Nacional de Avaliação do Ensino Superior  
CQ – Conselho da Qualidade  
CSC – Centro de Serviços Comuns  
CSE – Centro de Serviços Especializados  
DAMC – Divisão de Avaliação e Melhoria Contínua  
DAPI – Divisão de Apoio e Promoção da Investigação  
DITS – Divisão de Inovação e Transferências do Saber  
DPA – Divisão de Apoio e PProjetos e Atividadesromoção da Investigação  
DPGD – Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento  
DRI – Divisão de Relações Internacionais  
DSR – CG - Doctoral Studies and Research Task Force - Coimbra Group  
EFQM – European Foundation for Quality Management  
ENQA – European Network for Quality Assurance in Higher Education  
EPS – Erasmus Policy Statement  
ERP – Enterprise Resource Planning  
ETM – CG - Education, Training and Mobility Task Force- Coimbra Group  
EUA – European University Association  
EURAXESS – Researchers in Motion  
FAS – Fundo de Apoio Social  
FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia  
FCTUC – Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra  
FEUC – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
GACI – Gabinete de Auditoria e Controlo Interno  
GTA – Gabinete Técnico de Apoio  
I&D – Investigação e Desenvolvimento  
IDI – Investigação, Desenvolvimento e Inovação  
IES – Instituições de Ensino Superior  
IIIUC – Instituto de Investigação Interdisciplinar da Universidade de Coimbra  
IMPI – Indicators for Mapping and Profiling Internationalization  
INA – Instituto Nacional de Administração  
IPN – Instituto Pedro Nunes  
KPI – Key Performance Indicator  
MEC – Ministério da Educação e Ciência  
MIGC – Modelo Integrado de Gestão por Competências  
MSG – Manual do Sistema de Gestão  
NEE – Necessidades Educativas Especiais  
PASEP – Programa de apoio social a estudantes através de atividades de tempo parcial  
PEA – Plano Estratégico e de Ação  
PI – Partes Interessadas  
PIMC – Projeto de Imagem, Media e Comunicação  
PLI – Programa de Licenciaturas Internacionais  
POPH – Programa Operacional Potencial Humano  
PQ – Política da Qualidade  
QREN-SAMA – Quadro de Referência Estratégica Nacional -Sistema de Apoios à Modernização Administrativa  
RH – Recursos Humanos  
RJAES – Regime Jurídico de Avaliação do Ensino Superior  
RJIES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior  
SAS – Serviços de Ação Social  
SGA – Serviço de Gestão Académica  
SGESASST – Serviço de Gestão do Edifício, Segurança, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho  
SGF – Serviço de Gestão Financeira  
SG – Sistema de Gestão  
SGSIIC – Serviço de Gestão de Sistemas e Infraestruturas de Informação e Comunicação  
SI – Sistemas de informação  
SIBUC – Serviço Integrado de Bibliotecas da UC Bibliotecas da Universidade de Coimbra  
SIM@UC – Sistema Integrado de Melhorias da Universidade de Coimbra  
SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

*TAGV – Teatro Académico de Gil Vicente*  
*TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação*  
*UC – Universidade de Coimbra*  
*UC\_D – Projeto de Educação a Distância da Universidade de Coimbra*  
*UC\_V – Televisão web da Universidade de Coimbra*  
*UECAF – Unidades de Extensão Cultural e de Suporte à Formação*  
*UO – Unidade Orgânica*

**A2.9. Other elements that the institution (or basic unit, if applicable) wishes to point out:**

*A3ES – Agency for Higher Education Assessment and Accreditation*  
*AAC – Coimbra Academic Association (Students' Union)*  
*APCER – Portuguese Certification Association*  
*BGUC – General Library of University of Coimbra*

*CD 25 de Abril – 25th April Documentation Centre*  
*CMPG – Post-Graduate Mobility Centre*  
*CMS – Content Management System*  
*CNAVES – National Committee for the Assessment of Higher Education*  
*CSC – Common Services Centre*  
*CSE – Specialized Services Centre*  
*CQ – Quality Committee*  
*DAMC – Evaluation and Continuous Improvement Division*  
*DAPI – Research and Development Promoting Division*

*DITS – Innovation and Knowledge Transfer Division*  
*DPA – Project and Management Division*

*DPGD – Planning, Management and Development Division*  
*DRI – International Relations Division*  
*DSR – CG - Doctoral Studies and Research Task Force - Coimbra Group*  
*EFQM – European Foundation for Quality Management*  
*ENQA – European Network for Quality Assurance in Higher Education*  
*EPS – Erasmus Policy Statement*  
*ERP – Enterprise Resource Planning*  
*ETM – CG - Education, Training and Mobility Task Force- Coimbra Group*  
*EUA – European University Association*  
*EURAXESS – Researchers in Motion*  
*FAS – Social Support Fund*  
*FCT – National funding agency for science, research and technology. FCTUC – Faculty of Sciences and Technology, University of Coimbra*  
*FEUC – Faculty of Economics, University of Coimbra*  
*GACI – Audit and Internal Control Office*  
*GTA – Technical Support Office*  
*RH – Human Resources*  
*IES – Higher Education Institution(s)*  
*I&D – Research and Development*  
*IDI – Research, Development and Innovation*  
*IIIUC – Institute for Interdisciplinary Research, University of Coimbra*  
*IMPI – Indicators for Mapping and Profiling Internationalization*  
*INA – National Administration Institute*  
*IPN – Pedro Nunes Institute*  
*KPI – Key Performance Indicator*  
*MEC – Ministry of Education and Science*  
*SG – Management System*  
*MIGC – Integrated Skill Management Model*  
*MSG – Management System Manual*  
*NEE – Special Education Needs*  
*UO – Organizational Unit*  
*PASEP – Programme for social support to students through part-time activities*  
*PEA – Strategic Action Plan*  
*PIMC – Image, Media and Communication Project*  
*PLI – International Degree Programmes*  
*POPH – Human Potential Operational Programme*

*PQ – Quality Policy*  
*QREN-SAMA – National Strategic Reference Framework – Administration Modernization Support System*  
*RJAES – Legal Framework for Higher Education Assessment*  
*RJIES – Legal Framework for Higher Education Institutions*

*SAS – Social Services*  
*SGA – Department of Academic Management*

SGESASST – Department of Facilities, Security, Environment, Health and Safety Management Department  
SGF – Department of Financial Management  
SI – Information Systems  
SIBUC – University of Coimbra Integrated Library Services  
SIM@UC – Integrated Improvement System of the University of Coimbra  
SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats  
TAGV – Gil Vicente Academic Theatre  
TIC – Information and Communication Technologies  
UC – Universidade de Coimbra  
UC\_D – University of Coimbra Distance Learning Project  
UC\_V – University of Coimbra Web Television  
UECAF – Cultural Outreach and Educational Support Units

## Perguntas A3, A4 e A5

### A3. Nota histórica sobre a evolução dos mecanismos de garantia interna da qualidade na instituição:

*A gestão da qualidade é uma questão central na Universidade de Coimbra (UC) há já alguns anos. Atualmente é assumida como uma prioridade no desempenho da sua atividade.*

*Com o objetivo de assegurar a melhoria do seu desempenho, bem como de garantir às Partes Interessadas (PI) internas e externas a qualidade dos serviços prestados, a UC tem vindo a implementar um Sistema Interno de Garantia da Qualidade, ainda que inicialmente o tenha feito numa vertente essencialmente administrativa. Num primeiro momento, esta implementação permitiu racionalizar circuitos e obter ganhos de eficiência, de forma sistémica e globalmente orientada, com benefícios do ponto de vista da gestão, nomeadamente estratégicos, financeiros, organizacionais, humanos e sociais. A implementação do sistema teve início em 2002, no âmbito do serviço de recursos humanos, estendendo-se progressivamente aos restantes serviços da Administração, com certificação ISO 9001.*

*Paralelamente, e reconhecendo a necessidade de consolidação e reforço da natureza estruturante das atividades de gestão da qualidade pedagógica, foi desenvolvido em 2008, em articulação com as diversas unidades orgânicas (UO) e representantes dos estudantes, um modelo de sistematização de práticas de avaliação e garantia da qualidade no âmbito do ensino/aprendizagem, a aplicar em toda a instituição. Esta sistematização procurou compilar e otimizar práticas e instrumentos já existentes nas UO. Concomitantemente foi desenvolvido na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra (FCTUC) o sistema de informação de gestão académica NÓNIO, posteriormente alargado a mais duas UO e atualmente generalizado a toda a UC. Desde 2010/11, o modelo de gestão de qualidade pedagógica tem sido progressivamente integrado neste sistema de informação, com ganhos muito relevantes de eficiência devido à automatização de processos e resultados.*

*Considerando os resultados obtidos nas vertentes administrativa e pedagógica, bem como a existência de muitos pontos de interligação, nomeadamente ao nível da área académica, a integração entre ambas as vertentes constituiu um processo natural, reforçado, em 2011, com a definição do Plano Estratégico e de Ação (PEA). A partir dessa data assumiu-se uma visão global do Sistema Interno de Garantia da Qualidade na UC, transversal a todos os pilares de missão e recursos (link 1 e ponto 4). Face à necessidade de acompanhamento de um sistema com esta abrangência, em 2013 foi constituído o Conselho da Qualidade (CQ) da UC que, integrando representantes de todas as PI internas, assegura uma visão global estratégica e agregadora do mesmo (cfr. MSG).*

*De forma indireta, mas com relevo nos mecanismos internos de garantia da qualidade, são também de referir os diversos exercícios de avaliação interna e externa em que a UC tem estado envolvida, nomeadamente: i) exercícios de autoavaliação segundo o modelo EFQM - European Foundation for Quality Management (2003); ii) avaliação da EUA - European University Association (2006/2007); iii) candidaturas ao prémio “Boas práticas no setor público” promovido pela Deloitte, Diário Económico, INA - Instituto Nacional de Administração e Fundação Luso Americana (com dois prémios e duas menções honrosas – 2007, 2008 e 2009); iv) avaliações periódicas pela FCT (Fundação para a Ciência e Tecnologia) às unidades de I&D (investigação e desenvolvimento); v) avaliações de cursos conduzidas pelo CNAVES - Conselho Nacional de Avaliação do Ensino Superior (1995-2000 e 2000-2005) e A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (desde 2009).*

*Desde 2007, o Sistema Interno de Garantia da Qualidade da UC passou a designar-se Sistema de Gestão (SG) por se considerar uma ferramenta de gestão integrada da instituição, incluindo as vertentes habitualmente ligadas à qualidade, nomeadamente no âmbito dos sistemas ISO 9001, mas também outras que ultrapassam esse âmbito. Esta designação pretende também evidenciar a forte ligação do sistema aos órgãos de gestão da UC, num compromisso que remete a organização para um constante repensar de fins e processos, com vista à sua melhoria contínua.*

### A3. Brief historical note on the development of mechanisms for internal quality assurance within the institution:

*Quality assurance has been a central concern at the University of Coimbra (UC) for some years. At present it is considered to be a priority for the performance of its activities.*

*In order to ensure continuing improvement in performance and to guarantee quality services for its stakeholders (internal and external), the UC has implemented an Internal Quality Assurance System. At first, this was essentially administrative in nature, and enabled the rationalization of circuits, bringing systemic and global gains in efficiency, with benefits on the management level (strategic, financial, organizational, human and social). The system was first implemented in 2002 in the sphere of human resources, and has been gradually extended to the other Administration departments, with ISO 9001 certification.*

*In 2008, in recognition of the need for consolidation and reinforcement of educational quality management activities, a model for the systematization of assessment practices and quality assurance in the area of teaching/learning was developed, in association with various organizational units (UO) and student representatives, to be applied throughout the institution. The aim was to compile and optimize practices and instruments already existing in the UO. At the same time, the Faculty of*

Sciences and Technology (FCTUC) developed an information system for academic management (NÓNIO), which was then extended to two more UO, and is now generalized throughout the whole University. Since 2010/11, the pedagogical quality management model has been gradually integrated into this information system, with significant gains in efficiency due to the automatization of processes and results.

Considering the results obtained in the administrative and pedagogical spheres, and the existence of many points of interconnection (such as on the academic level), integration was a natural process, reinforced in 2011 with the definition of the Strategic Action Plan (PEA). From then on, the UC adopted a global vision of Quality Assurance, cutting across all the pillars of its mission and resources (link 1 and Point 4). Given the need to monitor a system of this dimension, a Quality Committee (CQ) was set up in 2013 involving representatives of all the internal stakeholders to ensure a global aggregating strategic vision (cf. MSG).

The UC has also been involved in various internal and external assessment exercises such as: i) self-assessment exercises based on the EFQM (European Foundation for Quality Management) model (2003); ii) EUA (European University Association) assessment (2006/2007); iii) application for the “Good Practices in the Public Sector” award promoted by Deloitte, *Diário Económico*, INA - Instituto Nacional de Administração e Fundação Luso Americana (winning two awards and two special mentions – 2007, 2008 and 2009); iv) periodic assessments of its I&D (research and development) units by the FCT (Foundation for Science and Technology); v) course assessments by CNAVES (National Committee for Higher Education Assessment) (1995-2000 and 2000-2005) and A3ES (the Higher Education Assessment and Accreditation Agency) (since 2009).

Since 2007, the UC’s Internal Quality Assurance System has been known as the Management System (SG), as it is considered to be one of the institution’s integrated management tools, including aspects usually connected to quality (such as in the sphere of systems ISO 9001) and others that go beyond it. The name also shows the system’s strong links to the UC’s management structures, thereby committing the organization to constant reassessments of its purposes and processes with a view to continuous improvement.

#### **A4. Caracterização breve do sistema de garantia da qualidade:**

**A instituição deverá incluir, como Anexo I, o manual da qualidade ou documentação equivalente sobre a definição e a operacionalização da política institucional para a qualidade.**

O SG da UC pauta-se pelos padrões europeus em matéria de qualidade no ensino superior, cumprindo naturalmente as demais determinações que se encontram em vigor a nível nacional em matéria das instituições de ensino superior (IES) e da sua avaliação. Tem como referenciais, nomeadamente, as recomendações e disposições constantes dos seguintes documentos:

- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, 3rd Edition, ENQA, 2009;
- RJAES (Regime Jurídico de Avaliação do Ensino Superior), aprovado pela Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto;
- Regime Jurídico de Instituições do Ensino Superior (RJIES), aprovado pela Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro;
- Referenciais para os Sistemas Internos e Garantia da Qualidade, A3ES, 2011;
- NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos;
- Estatutos da UC, aprovados pelo Despacho Normativo n.º 43/2008, de 1 de setembro.

Para além da documentação referida, o SG encontra-se, naturalmente, alinhado com o Plano Estratégico definido para o período de 2011-2015.

Atualmente integra as principais áreas de atuação da UC, tendo como âmbito os seguintes macroprocessos (cfr. Anexo II):

- Promoção e Avaliação da Atividade Científica e Tecnológica;
- Gestão da Qualidade Pedagógica;
- Gestão Académica;
- Apoio aos Estudantes;
- Apoio à Gestão do Conhecimento na UC;
- Gestão de Atividades de Relações Internacionais;
- Gestão de Recursos Humanos;
- Gestão Financeira;
- Gestão do Edificado, Segurança, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho;
- Gestão de Sistemas e Infraestruturas de Informação e Comunicação;
- Gestão de Imagem, Média e Comunicação;
- Gestão de Eventos;
- Gestão de Projetos;
- Planeamento e Avaliação;
- Gestão, Manutenção e Melhoria do Sistema de Gestão.

Alguns destes são recentes, resultado do alargamento do SG, estando em fase de implementação os macroprocessos “Apoio aos Estudantes” e “Gestão de Imagem, Média e Comunicação”. A articulação entre estes macroprocessos e os pilares definidos no PEA está ilustrada no Manual do Sistema de Gestão (MSG). Cada um dos macroprocessos é constituído por um conjunto de processos que interagem entre si e que estão documentados sob a forma de procedimentos, integrando fluxogramas e descritivos das atividades.

O MSG identifica ainda:

- a) Linhas de política da qualidade que focam – o envolvimento de toda a comunidade académica, em particular os estudantes; o reforço da ligação ensino-investigação-transferência de conhecimento; a gestão sustentável de recursos, entre outros (cfr.1.1.);
- b) Estruturas e níveis de responsabilidade – clarificando o papel dos diversos intervenientes no sistema, nomeadamente CQ, gestão de topo, representante da gestão, Divisão de Avaliação e Melhoria Contínua (DAMC), gestor e dinamizadores da qualidade, gestores dos processos, auditores internos e trabalhadores da UC (cfr. 1.1);
- c) Documentação de suporte ao SG – organizada em 3 grandes níveis (cfr. 1.1): 1. Documentos que definem o compromisso e responsabilidade da organização perante a tutela e as PI (p.e. missão, linhas da política da qualidade, MSG); 2. Documentos que definem genericamente quem, o quê, quando e como (p.e. procedimentos, instruções de trabalhos, guias de orientação); 3. Documentos que definem detalhadamente quem, o quê, quando e como (p.e. programas de auditorias da



qualidade, plano de formação);

d) PI, classificadas como internas e externas (cfr. 1.4);

e) Ciclo de melhoria contínua na UC, identificando os processos de:

1. **Planeamento** – o processo de planeamento na Universidade desenvolve-se em três níveis: o da estratégia da Universidade, o das Faculdades e outras Unidades e, finalmente, o da estratégia funcional da organização das Subunidades Orgânicas ou serviços. O quadro de definição estratégica aprovado para o quadriénio 2011-2015 contempla pilares de missão e pilares de recursos, sendo o SG transversal a todos eles. Os pilares de missão correspondem aos “fins” essenciais da UC estatutariamente definidos - a investigação, o ensino e a transferência de conhecimento -, e os pilares de recursos (isto é, as pessoas, os recursos económico-financeiros, as infraestruturas e os recursos organizacionais) dizem respeito aos meios a partir dos quais a instituição irá desenvolver a sua estratégia para atingir os objetivos. Para cada um dos pilares estratégicos é definido um objetivo geral e assumido o compromisso de desenvolver um conjunto de iniciativas estratégicas que o permitirão alcançar, concretizadas através dos planos de ação. A definição de objetivos requer naturalmente a determinação de metas de referência e de indicadores de desempenho que permitam o seu acompanhamento e monitorização e, também, a avaliação do cumprimento do plano.

Com vista à definição do PEA foi criada uma equipa, na dependência da Equipa Reitoral, que incluiu a Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento (DPGD) e DAMC, tendo como coordenador executivo um docente da Faculdade de Economia (FEUC), contando ainda com a colaboração de outros docentes de diversas UO, de acordo com as áreas de especialização necessárias ao projeto (link 1).

2. **Execução das atividades** – desdobra-se nas vertentes de investigação e desenvolvimento (cfr. 1.2.2), ensino e aprendizagem (cfr. 1.2.1), transferência de conhecimento (cfr. 1.2.3) e serviços de apoio, que incluem: a) gestão académica, recursos humanos, económico-financeiros, sistemas de informação e infraestruturas e ambiente de trabalho; e b) recursos organizacionais, incluindo internacionalização, comunicação interna e externa e promoção da marca UC, responsabilidade social e promoção da cultura e desporto (cfr. 1.2.4, 1.2.5., 1.2.6., 1.5.).

3. **Verificação, medição, análise e melhoria do SG** – inclui a monitorização do PEA e dos Planos de Ação, bem como dos indicadores de apoio à decisão, processo contínuo e dinâmico, integrado no ciclo de gestão da UC (cfr. Anexo III), a auscultação das PI (p.e. inquéritos pedagógicos e aos utilizadores de serviços), a monitorização de processos, as auditorias da qualidade e a monitorização de sugestões/reclamações, entre outros.

Neste âmbito, nas UO é ainda elaborada anualmente uma análise SWOT, após o encerramento dos relatórios de autoavaliação dos ciclos de estudos, que integra os vários domínios de atuação da mesma, podendo desencadear alterações ao respetivo Plano de Ação.

De referir ainda que nos serviços de apoio foram definidos indicadores, que se encontram atualmente em revisão, referentes aos níveis de serviço e desempenho de processos.

Os dados recolhidos neste contexto são analisados e disponibilizados regularmente para apoio à tomada de decisão, com vista à melhoria contínua do próprio sistema. É ainda assegurada a revisão periódica do SG (cfr.1.7.), integrando a análise da sua eficácia e identificação de ações de melhoria ao nível dos serviços (balanço da qualidade) e ao nível estratégico (reuniões do CQ).

Sendo a promoção de uma cultura de qualidade e melhoria contínua transversal a todo o SG, a sua evolução tenta acompanhar as mudanças e alterações no ambiente em que a Universidade está inserida, bem como as necessidades das principais PI.

#### **A4. Brief description of the quality assurance system:**

The institution should include, as Annex I, the quality manual or an equivalent document on its institutional policy for quality.

The UC's SG is governed by European standards in matters of quality in higher education, which means it naturally fulfils the various national demands in force. It has as references the recommendations and provisions laid out in the following documents:

- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, 3rd Edition, ENQA, 2009;
- RJAES (Legal Framework for Higher Education Assessment), approved by Law No. 38/2007 of 16th August;
- Legal Framework for Higher Education Institutions (RJIES), approved by Law No. 62/2007 of 10th September;
- Standards for Internal Systems and Quality Assurance, A3ES, 2011;
- NP EN ISO 9001:2008 – Quality management systems – Requirements;
- UC Statutes, approved by Legislative Order No. 43/2008 of 1st September.

In addition to the aforementioned documentation, the SG is naturally aligned with the Strategic Plan defined for the period 2011-2015.

It currently includes the UC's main fields of action, taking as its sphere the following macroprocesses (cf. Annex II):

- Promotion and Assessment of Scientific and Technological Research;
- Pedagogical Quality Management;
- Academic Management;
- Student Support;
- Knowledge Management Support in the UC;
- Management of International Relations Activities;
- Human Resource Management;
- Financial Management;
- Facilities, Security, Environment, Health and Safety Management;
- Information and Communication System and Infrastructure Management;
- Image, Media and Communication Management;
- Event Management;
- Project Management;
- Planning and Assessment;
- Management, Maintenance and Improvement of the Management System.

Some of these are recent, resulting from the enlargement of the SG; indeed, the macroprocesses “Student Support” and “Image, Media and Communication Management” are currently in the implementation phase. The connection between these

macroprocesses and the pillars defined by the PEA is illustrated in the Management Systems Manual (MSG). Each of these macroprocesses consists of a cluster of interacting processes which are documented in the form of procedures, including flow diagrams and descriptions of the activities.

The MSG also identifies:

- a) Quality policy lines which focus on: the involvement of the whole academic community, particularly students; the reinforcement of the teaching-research-knowledge transfer connection; sustainable resource management, etc. (cf.1.1.);
- b) Structures and levels of responsibility: clarifying the role of the various participants in the system, such as the CQ, senior management, management representatives, the Evaluation and Continuous Improvement Division (DAMC), quality promoters and manager, process managers, internal auditors and workers of the UC (cf. 1.1);
- c) SG's support documentation – organized on 3 broad levels (cf. 1.1): 1. Documents that define the organization's commitments and responsibilities before the ministry and its stakeholders (eg. its mission, quality policy lines, MSG); 2. Documents that generally define who, what, when and how (eg. procedures, work instructions, guidelines); 3. Documents that stipulate in details who, what, when and how (eg. quality audit programmes, training plan);
- d) Stakeholders, classified as internal and external (cf. 1.4);
- e) Cycle of continuous improvement in the UC, identifying processes of:

1. **Planning:** the University planning process is developed on three levels: the strategy of the University as a whole; those of the Faculties and other Units; and finally, the functional organization strategy of the Organizational Sub-Units or Departments. The strategic definition framework approved for the four-year period 2011-2015 includes pillars of its mission and resources, with the SG running across all of them. The mission pillars correspond to the essential "purposes" of the UC, as defined in the statutes (i.e. research, teaching, and knowledge transfer), while the resource pillars (i.e. the people, economic-financial resources, infrastructures and organizational resources) concern the means with which the institution develops its strategy to achieve its objectives. For each strategic pillar, a general objective is defined and a commitment is made to develop a cluster of strategic initiatives that will enable it to achieve that objective, manifested in its action plans. For this, performance indicators have to be defined for the purpose of monitoring and assessing the extent to which the plan has been fulfilled.

For the purpose of defining the PEA, a team was set up, answerable to the Rectorate, which included the Planning, Management and Development Division (DPGD) and DAMC. The executive coordinator is a Professor from the Faculty of Economics (FEUC), supported by teaching staff from the various UO, in accordance with the areas of specialization necessary for the project (link 1).

2. **Execution of activities:** these involve the activities of research and development (cf. 1.2.2), teaching and learning (cf. 1.2.1), knowledge transfer (cf. 1.2.3) and support services, which include: a) academic management, human resources, economic-financial resources, information systems and infrastructures, and work environment; and b) organizational resources, including internationalization, internal and external communication and promotion of the UC brand, social responsibility and culture and sport (cf. 1.2.4, 1.2.5., 1.2.6., 1.5.).

3. **Checking, measurement, analysis and improvement of the SG** – this includes monitoring the PEA and Action Plans, and decision support indicators, a continuous dynamic process, integrated into the UC's management cycle (cf. Annex III), polling of stakeholders (eg. pedagogical surveys, surveys for users of services), process monitoring, quality audits and monitoring of suggestions/complaints, etc.

In this sphere, a SWOT analysis is prepared annually in the UO after the closure of the study cycle self-assessment reports, which include the various spheres of action, and may lead to alterations to the respective Action Plan.

It should also be pointed out that indicators were defined for the support services, which are currently under review, concerning the levels of service and process performance.

The data gathered in this context are analysed and made available regularly to support decision-making, with a view to constantly improving the system itself. There is also a periodic review of the SG (cf.1.7.), including the analysis of its effectiveness and identification of actions that could be taken to improve services (quality balance) and strategically (CQ meetings).

As the promotion of a culture of quality and continuous improvement is common to the whole SG, it tries to develop in order to keep up with changes and alterations in the environment, as well as the needs of the main stakeholders.

#### **A5. Caracterização breve da estrutura orgânica da instituição e da forma como o sistema de garantia da qualidade se interliga com essa estrutura.**

A estrutura orgânica da UC, bem como a sua interligação com o SG, encontra-se disponível para consulta na página web da instituição (link 2).

De acordo com o definido no RJIES e em conformidade com os Estatutos da UC, os órgãos de governo são os seguintes:

- a) Conselho Geral – constituído por representantes dos professores e investigadores, estudantes, trabalhadores não-docentes e personalidades externas de reconhecido mérito.
- b) Reitor – órgão superior de governo e de representação externa da universidade, coadjuvado por equipa reitoral (atualmente com 8 Vice-Reitores, cada um com áreas de ação definidas).
- c) Conselho de Gestão – constituído pelo Reitor, que preside, por um Vice-Reitor e pelo Administrador da Universidade. O Reitor pode ainda designar até mais dois elementos, podendo ser convocados para participar nas reuniões, sem direito de voto, os Diretores das UO, os responsáveis pelos serviços da Universidade e representantes dos estudantes e do pessoal não docente.
- d) Senado – órgão de natureza consultiva, que coadjuva o Reitor na gestão da UC. É composto pelo Reitor, que preside, Diretores de todas as UO, um estudante por cada UO de Ensino e Investigação e dois trabalhadores não docentes.
- e) Provedor do Estudante - defende os direitos e interesses dos estudantes, em articulação com órgãos/serviços da UC, gozando de independência no exercício das suas funções.
- f) UO – num total de 12, sendo 10 Unidades de Ensino e Investigação (Faculdades de Letras, Direito, Medicina, Ciências e Tecnologia, Farmácia, Economia, Psicologia e Ciências da Educação, Ciências do Desporto e Educação Física; Instituto de Investigação Interdisciplinar e o Colégio das Artes) e 2 Unidades de Investigação (Instituto de Ciências Nucleares Aplicadas à Saúde e o Tribunal Universitário Judicial e Europeu). Os órgãos de governo das UO incluem Diretor e Conselho Científico. Acresce o Conselho Pedagógico no caso das Unidades de Ensino e Investigação e a Assembleia da Faculdade apenas nas

*Faculdades. Ligadas às UO estão diversas unidades de I&D.*

*g) Outras unidades e serviços – voltados essencialmente para o apoio às atividades científicas, pedagógicas, culturais, desportivas, administrativas, sociais e de relação com a comunidade, nomeadamente:*

*i. Unidades de Extensão Cultural e Apoio à Formação (UECAF) – designadamente: Arquivo, Centro de Documentação 25 de Abril, Biblioteca Geral, Imprensa e Biblioteca das Ciências da Saúde, Estádio Universitário, Teatro Académico de Gil Vicente (TAGV) e Museu da Ciência;*

*ii. Administração – serviço de apoio central à governação da UC, que integra Centro de Serviços Comuns (CSC), Centro de Serviços Especializados (CSE) e Gabinete Técnico de Apoio (GTA).*

*iii. Serviços de Ação Social (SAS) – com autonomia administrativa e financeira, de acordo com o definido estatutariamente; compete-lhes desenvolver a ação social escolar no âmbito da UC;*

*iv. Serviços de apoio direto aos órgãos de governo, Gabinete de Auditoria e Controlo Interno (GACI), Serviço Integrado de Bibliotecas (SIBUC), Projetos Especiais e Observatórios.*

*Dentro destas estruturas, no que se refere à gestão do SG, destaca-se a DAMC, integrada no CSE. Não obstante o comprometimento e participação no SG de todas as áreas da UC, a DAMC exerce as suas competências na dinamização e operacionalização deste sistema (link 3).*

*Transversal a toda a estrutura orgânica da UC, e enfatizando uma vez mais o esforço de comprometimento e envolvimento de todos num clima de qualidade e excelência, destaca-se o CQ. Este Conselho é nomeado pelo Reitor, que preside, e é constituído por dois Vice-Reitores, Administrador da UC, Administrador dos SAS, Diretor ou representante de cada uma das UO, DAMC, um representante dos trabalhadores não docentes e dois representantes dos estudantes. Com esta composição assegura-se a integração e participação das PI internas mais relevantes no SG.*

*Para consolidar a implementação do SG nas diversas estruturas da UC, foi criada uma rede de Dinamizadores da Qualidade nos diferentes serviços e UO. Estes garantem, junto da sua área de atuação, a dinamização da utilização e implementação dos processos definidos no SG e o acompanhamento do seu desempenho e sensibilização para uma cultura de qualidade. Inicialmente esta rede de dinamizadores abrangia apenas os serviços incluídos na Administração. Contudo, após a reunião do CQ, em 2013, e como ação de melhoria, foi alargada às UO, no sentido de promover maior coesão e consistência do SG em toda a UC.*

#### **A5. Brief characterisation of the organic structure of the institution and of its interconnection with the system of quality assurance.**

*The organizational structure of the UC, and its interconnection with the SG, can be consulted on the UC's webpage (link 2). In accordance with the RJIES and University's Statutes, the governing structures are as follows:*

*a) General Board – consisting of representatives of the teaching staff, researchers, students, non-teaching staff and external personalities of recognised merit.*

*b) Rector – uppermost organ of government and external representative of the university, aided by the Rectoral team (currently 8 Vice-Rectors, each with their own defined spheres of action).*

*c) Management Board – this consists of the Rector, who presides, a Vice-Rector and the University Administrator. The Rector may also appoint a further two members, and the following may be called to participate in meetings, without the right to vote: the Directors of the UO, heads of the University departments, and representatives of the students and of the non-teaching staff.*

*d) Senate – advisory body, which assists the Rector in the management of the UC. It consists of the Rector, who presides, the Directors of all the UO, one student for each UO of Teaching and Research, and two members of the non-teaching staff.*

*e) Students' ombudsman – he defends the rights and interests of the students, in liaison with the organs/departments of the UC, with independence of functions.*

*f) UO – a total of 12, of which 10 are Teaching and Research Units (Faculties of Arts and Humanities, Law, Medicine, Science and Technology, Pharmacy, Economics, Faculty of Psychology and Education Sciences, Sports Sciences and Physical Education; Institute of Interdisciplinary Research and the College of Arts) and 2 Research Units (Institute of Nuclear Sciences applied to Health and the University Judicial and European Court). The organs of government of the UO include the Director of the Research Board. The Pedagogical Board is added in the case of the Teaching and Research Units, and the Faculty Assembly only for the Faculties. Various I&D units are connected to the UO.*

*g) Other units and departments – mostly providing support for research, teaching, cultural, sporting, administrative, social and outreach activities, such as:*

*i. Cultural Extension and Educational Support Units (UECAF) – namely: the Archive, 25th April Document Centre, General Library, Press and Health Sciences Library, University Stadium, Gil Vicente Academic Theatre (TAGV) and the Science Museum;*

*ii. Administration – provides central support to the governing of the UC, and includes the Common Services Centre (CSC), Specialized Services Centre (CSE) and the Technical Support Office (GTA).*

*iii. Social Services (SAS) – with administrative and financial autonomy, as defined in the statutes; responsible for developing social services in the context of the UC;*

*iv. Support services for the organs of government, Audit and Internal Control Office (GACI), Integrated Library Services (SIBUC), Special Projects, Observatories and the Students' Ombudsman.*

*As regards the management of the SG within these structures, the DAMC, integrated into the CSE, plays a special role. Although all the areas of the UC are committed to the SG and participate in it, the DAMC exercises its competence in the promotion and operationalization of this system (link 3).*

*As for the CQ, this cuts across the whole organizational structure of the UC, once more emphasising the commitment and involvement of all in a climate of quality and excellence. This Committee is appointed by the Rector, who presides, and consists of two Vice-Rectors, the UC Administrator, the SAS Administrator, the Director or representative of each UO, the DAMC, one representative of the non-teaching staff and two student representatives. This composition ensures the integration and participation of the most significant stakeholders in the SG.*

*In order to consolidate the implementation of the SG in the various UC structures, a Quality Promoters network was set up in the different departments and UO. These are responsible for encouraging the use and implementation of the processes defined in the SG in their respective areas, monitoring performance and sensitizing the community to the need for a culture*

of quality. Initially this network covered only the departments included in the Administration. However, after the meeting of the CQ in 2013, as an improvement measure, it was extended to the UO in order to promote greater cohesion and consistency among the SG throughout the UC.

## Elementos de Autoavaliação

### 1. Autoapreciação do grau de desenvolvimento do sistema interno de garantia da qualidade

---

#### Nota Introdutória

#### 1.1 Definição e documentação da política institucional para a qualidade (objetivos, funções, atores e níveis de responsabilidade do sistema, e documentação do sistema)

##### 1.1.1. Grau de desenvolvimento estimado:

*Muito avançado*

##### 1.1.2. Fundamentação (evidências e exemplos):

*Existe um compromisso institucional, assumido estatutariamente, da UC com a qualidade. Com efeito, nos termos do artigo 8º, n.º 1, “A Universidade adota, em todas as áreas de atuação, práticas baseadas em sistemas de gestão da qualidade aferidos e avaliados segundo padrões reconhecidos internacionalmente”. A publicação dos novos estatutos, em 2008, veio reforçar o já existente SG, que tem vindo a alargar o seu âmbito, contemplando atualmente todos os pilares de missão e recursos do PEA. Este documento reitera o compromisso institucional com a qualidade, de modo transversal, pretendendo reforçar a presença da UC no espaço europeu do ensino superior e de investigação.*

*A política da qualidade, aprovada pelo CQ, encontra-se estruturada em seis linhas: 1. Fomentar o envolvimento de toda a comunidade académica, nomeadamente dos estudantes, numa estratégia de diferenciação pela qualidade, assegurando a eficácia do SG; 2. Viver a UC como universidade europeia de referência onde conhecimento e inovação se constroem, numa aliança orientada para os novos desafios sociais, abrindo ao mundo um património e tradições centenárias; 3. Garantir a qualidade e melhoria contínua do ensino e da oferta formativa, alinhando as competências dos estudantes com as exigências da formação avançada e do mercado de trabalho; 4. Reforçar a ligação Ensino-Investigação-Transferência de Conhecimento, promovendo a colaboração entre a Universidade e o tecido económico, social e cultural; 5. Fomentar o comprometimento dos trabalhadores com a organização, promovendo a comunicação interna participada e o reforço de competências individuais; 6. Fomentar a gestão sustentável de recursos, o bem-estar das pessoas e a responsabilidade social da organização.*

*Esta política e o MSG reforçam o compromisso transversal da UC em promover uma estratégia institucional para qualidade, abrangendo todas as áreas de atividade e toda a comunidade académica.*

*No que diz respeito aos objetivos da qualidade, e de forma a assegurar a articulação com as linhas de orientação estratégica, estes estão integrados no PEA, o que garante o alinhamento entre PEA, política da qualidade e objetivos da qualidade.*

*De seguida sintetizam-se as funções dos principais atores no âmbito do SG, definidas no MSG:*

*- O CQ assegura a coordenação estratégica do SG e integra elementos da Equipa Reitoral, Diretores das UO, Administradores da UC e SAS, DAMC e representantes dos estudantes e não docentes.*

*- Ao representante da gestão, na figura do Administrador da UC, cabem as funções de nomeação do gestor e dinamizadores da qualidade, acompanhamento da evolução/consolidação dos processos do SG e reporte à gestão de topo do desempenho do mesmo.*

*- A DAMC e o gestor da qualidade garantem a coordenação funcional e global do SG, assegurando ainda a sensibilização para a qualidade e sua aplicação no quotidiano da UC, em articulação com os dinamizadores da qualidade, que apoiam a implementação do SG nos serviços da Administração e UO.*

*- Os gestores dos processos asseguram a gestão funcional, tendo responsabilidade na definição, manutenção, aplicação e melhoria dos processos que lhes estão adstritos.*

*- Os auditores internos (trabalhadores, estudantes e alumni) são responsáveis pela realização de auditorias da qualidade, tendo formação específica para o efeito.*

*- A todos os trabalhadores da UC cabe a responsabilidade de participar ativamente na implementação, manutenção e melhoria do SG.*

*Os documentos que integram o SG foram criados com o objetivo de garantir o planeamento, operação e controlo eficazes das áreas de atividade a que respeitam, estando identificada no MSG a estrutura documental do sistema. Para as áreas abrangidas estão definidos macroprocessos, com identificação das suas interações e relação com os pilares de missão e recursos definidos no PEA. Estes desdobram-se em documentos mais operacionais, designadamente procedimentos, instruções de trabalho, guias de orientação e impressos. Todos os documentos do SG estão disponíveis a toda a comunidade docente e não docente num repositório da área de acesso restrito da página web da UC (MOS). Este repositório contempla ainda documentação geral e de apoio à tomada de decisão (i), bem como normativos, jurisprudência e doutrina (IURIS).*

*Numa lógica de desmaterialização e de ganhos de eficiência, muita da documentação do SG está progressivamente a ser integrada nos SI em uso na UC, assegurando workflow, tracing e monitorização (cfr. 1.5).*

##### 1.1.2. Grounding (evidence and examples):

*The UC has an institutional commitment to quality, laid down in its Statutes. In fact, under the terms of Article 8, 1: “The*

University adopts, in all areas of action, practices based on quality management systems gauged and assessed in accordance with internationally recognised standards". The publication of the new statutes in 2008 reinforced the already existing SG, which has enlarged its sphere to cover all the pillars of the PEA mission and resources. This document reiterates the institutional commitment to quality across all sectors, aiming to reinforce the UC's presence in the European space for higher education and research.

The quality policy approved by the CQ is structured into six lines: 1. Encouraging the involvement of the whole academic community, particularly students, in a strategy of differentiation through quality, ensuring the effectiveness of the SG; 2. Making the UC into a top-class European university where knowledge and innovation are constructed in an alliance oriented towards new societal challenges, while opening up its ancient traditions and heritage to the world; 3. Ensuring quality and continuous improvement in teaching and in the range of courses on offer, while aligning the students' skills with the demands of the job market and advanced training; 4. Reinforcing the Teaching-Research-Knowledge Transfer link, promoting the University's collaboration with the economic, social and cultural fabric; 5. Fostering the workers' commitment to the organization, promoting participative internal communication and reinforcing individual skills; 6. Encouraging the sustainable management of resources, wellbeing of people and social responsibility of the organization.

This policy and the MSG reinforce the UC's general commitment to promote an institutional strategy for quality, covering all the areas of activity and the whole academic community.

As regards the quality objectives, in order to connect them with the strategic guidelines, these are integrated into the PEA, which ensures the alignment between the PEA, quality policy and quality objectives.

Below is a summary of the functions of the main actors in the ambit of the SG, defined in the MSG:

- The CQ ensures the strategic coordination of the SG and includes members of the Rectoral Team, Directors of the UO, Administrators of the UC and SAS, DAMC and representatives of the students and non-teaching staff.
- The management representative, in the figure of the UC's Administrator, is responsible for appointing the quality manager and promoters and monitoring the development /consolidation of SG processes, and reports to the top-level management on their performance.
- The DAMC and quality manager are responsible for the functional and global coordination of the SG, and also for sensitizing the community to the need for quality and applying it in the daily life of the UC, in conjunction with quality promoters, who support the implementation of the SG in the Administrative departments and UO.
- The process managers ensure functional management, and are responsible for the definition, maintenance, application and improvement of the processes under their supervision.
- The internal auditors (workers, students and alumni) carry out the quality audits and receive specific training for that purpose.

- All UC workers should participate actively in the implementation, maintenance and improvement of the SG.

The documents included in the SG were created with the aim of ensuring effective planning, operation and control in the various spheres of activity; the documental structure of the SG is identified in the MSG. Macroprocesses are defined for the areas covered, and their interactions and relationship with the pillars of mission and resources defined in the PEA are identified. These are further developed in more operational documents, such as procedures, work instructions, guidelines and forms. All SG documents are available to the whole teaching and non-teaching community in a restricted-access repository on the UC's webpage (MOS). This repository also contains general documentation and decision support documents (i), as well as norms, jurisprudence and legal doctrine (IURIS).

Following a strategy of dematerialization and efficiency gains, much of the SG documentation is gradually being integrated into the SI in use in the UC, ensuring workflow, tracing and monitoring (cf. 1.5).

## 1.2 Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade

### 1.2.1 No ensino e aprendizagem

#### 1.2.1.1 Grau de desenvolvimento estimado:

*Muito avançado*

#### 1.2.1.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

*Em 2008, reconhecendo a necessidade de consolidação e reforço da natureza estruturante das atividades de gestão da qualidade pedagógica, e tendo em conta o quadro legislativo resultante da Lei n.º 38/2007, foi desenvolvido, em articulação com as diversas UO e representantes dos estudantes, um modelo de sistematização de práticas de avaliação e garantia da qualidade no âmbito do ensino/aprendizagem, a aplicar na instituição. Assim, e não obstante os esforços e instrumentos já existentes nas UO para assegurar mecanismos de garantia da qualidade pedagógica, foi concebido, e aprovado em Senado, o modelo de qualidade pedagógica para toda a UC.*

*Com este modelo, a UC pretende promover um ensino/aprendizagem de qualidade e assente numa constante melhoria, indo ao encontro das expectativas e necessidades dos estudantes e de uma sociedade cada vez mais exigente, reforçando e sistematizando algumas boas práticas já existentes a nível das UO. Conforme descrito no PEA "A UC afirma-se como uma Universidade centrada na qualidade e na inovação do seu ensino, comprometida com as aspirações dos estudantes, dos docentes e da sociedade, capaz de atrair os melhores".*

*Este modelo conceptual de qualidade pedagógica assenta num desdobramento de sucessivos níveis, designadamente: docentes e estudantes; unidades curriculares; cursos; unidades orgânicas/departamentos; universidade.*

*O ciclo de avaliação da qualidade pedagógica compreende os seguintes mecanismos (cfr. Anexo IV):*

- *Auscultação de estudantes e docentes (inquéritos pedagógicos);*
- *Relatórios de autoavaliação de curso;*
- *Relatórios de autoavaliação das UO.*

*No processo de auscultação de estudantes e docentes, que inclui os inquéritos pedagógicos a ambas as partes, estes são convidados a analisar alguns aspetos considerados relevantes para a qualidade pedagógica e para o ciclo de melhoria*

*continua. O inquérito aplicado aos estudantes visa medir o grau de satisfação dos mesmos com aspetos relacionados com o curso, as condições de funcionamento do mesmo, a avaliação da qualidade das unidades curriculares e dos docentes. No inquérito aos docentes, estes são convidados a efetuar uma reflexão avaliando o curso e a(s) unidade(s) curricular(es) que leciona(m). Nas unidades curriculares, os docentes identificam ainda os pontos fortes e fracos que, na sua perspetiva, as caracterizam e, subseqüentemente, são convidados a refletir sobre melhorias a introduzir.*

*Os inquéritos pedagógicos aplicam-se no final de cada um dos semestres, no 1.º e 2.º ciclos e cursos não conferentes de grau, desde 2008/09. Em 2010/11 foram feitos esforços no sentido de automatizar estes processos de auscultação, tendo os inquéritos pedagógicos sido integrados no sistema de informação de gestão académica NÓNIO. Com esta integração, os resultados ficam imediatamente disponíveis na mesma plataforma, com diferentes níveis de agregação e visualização de acordo com a responsabilidade dos intervenientes. Esta informação é utilizada para apoio a decisões tais como redefinição da oferta formativa, alterações na distribuição de serviço docente, gestão de recursos materiais e espaços, entre outras. Para além dos esforços para tornar mais eficiente o processo de auscultação, tem havido também grande investimento no sentido de incentivar a participação de estudantes e docentes. O próprio sistema de informação apresenta convites automáticos para o preenchimento dos inquéritos, são feitas várias comunicações através de diferentes canais que apelam à participação e realizam-se reuniões e ações de sensibilização com representantes dos estudantes. Por exemplo, em 2012/13, foram feitos e disponibilizados nas páginas web de cada UO, vídeos que contaram com a participação dos estudantes e direção, apelando à participação e exemplificando ações concretizadas com base na análise dos resultados dos inquéritos (link 4). O processo de auscultação é revisto e melhorado de forma sistemática com base nos comentários de estudantes e docentes (p.e. exclusão de docentes com afetação à unidade curricular <20%; exclusão automática estudantes de mobilidade outgoing). As taxas de resposta obtidas evidenciam a elevada participação de estudantes e docentes. Em 2012/13, no 1.º semestre, a taxa de resposta dos estudantes foi de 78% (15183 respostas) e no 2.º semestre de 66% (13895 respostas). Relativamente aos docentes, no mesmo ano letivo a taxa de resposta foi de 46% (696 respondentes) no 1.º semestre, e de 39% (654 respondentes) no 2.º semestre.*

*Relativamente ao 3.º ciclo, atendendo às suas especificidades, o modelo de gestão da qualidade pedagógica da UC prevê também a aplicação de um inquérito aos estudantes em dois momentos distintos: um ano após matrícula no programa doutoral (momento A – aplicado desde 2011/12) e aquando da conclusão do mesmo (momento B – implementado em 2013/14). Este modelo foi definido após a conclusão do projeto-piloto para extensão da avaliação da qualidade pedagógica ao 3.º ciclo, que decorreu em 2010/11, e após análise de referenciais e boas práticas neste âmbito (Anexo V). Em 2012/13, a taxa de resposta no momento A foi de 67% (442 respostas).*

*Para cada curso são elaborados relatórios de autoavaliação no final de cada ano letivo. A redação do relatório final é da responsabilidade do coordenador de curso, ainda que se recomende que este exercício conte com a participação de estudantes, docentes (para além dos contributos já dados nos respetivos processos de auscultação) e entidades que se relacionam com o curso (p.e. entidades de acolhimento de estágios, ordens profissionais, unidades de I&D). O processo, assim concebido, promove a articulação entre ensino, investigação e transferência de conhecimento, bem como a análise e reflexão sistemáticas sobre as condições de funcionamento dos cursos e a identificação de ações concretas a implementar.*

*Neste relatório, face a um conjunto de indicadores disponibilizados (p.e. procura do curso, eficiência formativa) o coordenador de curso faz uma análise SWOT, de acordo com diferentes parâmetros preconizados no guião de Autoavaliação de Ciclos de Estudos em Funcionamento da A3ES, define ações de melhoria e avalia o grau de implementação das ações definidas no ano anterior.*

*Prática implementada na UC desde 2010/11, este relatório foi integrado em 2011/12 no sistema de informação NÓNIO com o objetivo de assegurar o cruzamento de informação académica, automatização de parte do preenchimento e fácil acesso à autoavaliação do ano anterior, com vista a uma maior eficiência de todo o processo. Esta integração permitiu também a disponibilização do relatório às diferentes PI e a automatização do apuramento do grau de execução destes relatórios. Num projeto conjunto com a A3ES, a partir de 2013/14, grande parte da informação deste relatório é comunicada de forma automática entre sistemas de informação UC/A3ES, no caso dos cursos em avaliação por esta Agência.*

*Quanto ao grau de execução destes relatórios, dos 248 cursos com inscrições em 2012/13, foram elaborados 205 relatórios de autoavaliação (83%). Destes, 146 (59%) foram totalmente preenchidos e 59 (24%) tiveram redação parcial.*

*Por fim, ao nível da UO, o ciclo de avaliação integra a elaboração de um relatório que inclui também uma análise SWOT e pressupõe a integração da informação proveniente dos relatórios dos cursos da UO e outros dados relevantes para os parâmetros em análise (investigação, transferência de conhecimento, internacionalização, ensino, entre outros). Face à autoavaliação que este relatório constitui, as UO reavaliam o seu Plano de Ação, definido no âmbito do PEA, podendo introduzir alterações consideradas relevantes.*

*Como forma de encerramento do ciclo de avaliação promove-se ainda a discussão dos principais resultados nas UO, com acompanhamento por elemento da Equipa Reitoral dos resultados menos favoráveis e ações subseqüentes, e elabora-se anualmente o Relatório da Gestão da Qualidade Pedagógica ao nível da UC, disponibilizado publicamente na página web (link 5).*

*Para além das ferramentas descritas, foram também desenvolvidos no NÓNIO mecanismos para apoiar a análise da atividade letiva (p.e. assiduidade de docentes, sumários disponibilizados, grau de preenchimento das fichas das unidades curriculares).*

*O ciclo de avaliação descrito relaciona-se com a regulamentação académica (link 6) e proporciona informação que pode ser utilizada pela UO e pela UC para definição da oferta formativa, estando definidos no SG procedimentos administrativos para operacionalização da criação, alteração e extinção de cursos (cfr. Anexo II, P078).*

#### **1.2.1.2 Grounding (evidence and examples):**

*In recognition of the need for consolidation and reinforcement of the structuring nature of the pedagogical quality management activities, and taking account of the legislative framework resulting from Law No. 38/2007, a model was developed in 2008, in liaison with the various UO and student representatives, in order to systematize assessment practices and ensure quality in the sphere of teaching/learning throughout the institution. Thus, although efforts were already being made and instruments already existed in the UO for this purpose, a model was designed and approved in the Senate to ensure pedagogical quality throughout the whole of the UC.*

*With this model, the UC aims to promote quality teaching/learning and ensure constant improvement, in order to meet the expectations and needs of the students and of an increasingly more demanding society, reinforcing and systematizing some of the good practices already existing on the level of the UO. As described in the PEA "The UC affirms itself as a university that is focused on quality and innovation in its teaching, committed to the aspirations of the students, teaching staff and society, and able to attract the best".*

*This model of pedagogical quality is developed on various levels: teaching staff and students; course units; courses; organizational units/departments; the university.*

*The cycle of pedagogical quality assessment involves the following mechanisms (cf. Annex IV):*

- Polling of students and teaching staff (pedagogical surveys);*
- Course self-assessment reports;*
- UO self-assessment reports.*

*In the polling process, which includes pedagogical surveys, the teaching staff and students are asked to analyse some aspects considered important for pedagogical quality and for the cycle of continued improvement. The student survey aims to gauge their degree of satisfaction with aspects related to the course, conditions of functioning, and the quality assessment of the course units and teachers. The teachers, for their part, are asked to assess the course and course unit(s) that they teach. In the course units, the teachers also identify the main strengths and weaknesses, and are asked to reflect upon improvements that could be made.*

*The pedagogical surveys are applied to the 1st and 2nd cycles and non-degree courses at the end of each semester (since 2008/9). In 2010/11 efforts were made to automatize these processes, and the pedagogical surveys were integrated into the academic management information system NÓNIO. This means that the results are immediately available on the same platform with different levels of aggregation in accordance with the participants' responsibility. This information is used to support decisions on issues such as the restructuring of the courses on offer, redistribution of teaching staff, management of material resources and spaces, etc.*

*Investments have also been made to encourage student and teacher participation. The information system itself automatically invites them to fill out the questionnaires, and various communications are made through different channels appealing for participation: Meetings and sensitization sessions are also held with student representatives. For example, in 2012/13, videos were made and posted on the webpages of each UO with the participation of students and members of the directorate, appealing for participation and showing actions that had been carried out as a result of the survey (link 4). The polling process is reviewed and improved systematically on the basis of the comments supplied by teachers and students (eg. exclusion of teachers with <20% involvement on a course unit; automatic exclusion of students on outgoing mobility programmes). The response rates obtained show high levels of participation amongst students and teachers. In the 1st semester of 2012/13, the student response rate was 78% (15183 responses) and in the 2nd semester 66% (13895 responses). As regards teaching staff, in the same academic year, the response rate was 46% (696 respondents) in the 1st semester, and 39% (654 respondents) in the 2nd.*

*Regarding the 3rd cycle, given its specific nature, the UC's pedagogical quality management model also includes a survey of students at two distinct moments: one year after matriculating in the doctoral programme (Moment A – applied since 2011/12) and upon conclusion of the programme (Moment B – implemented in 2013/14). This model was defined following a pilot-project to extend pedagogical quality assessment to the 3rd cycle, which took place in 2010/11, after analysis of standards and good practices in this domain (Annex V). In 2012/13, the response rate at Moment A was 67% (442 responses).*

*Self-assessment reports are prepared for each course at the end of the academic year. The coordinator is responsible for preparing the final report, though it is recommended that this exercise involves the participation of students, teachers (in addition to the contributions already given in the respective polling processes) and other bodies related to the course (eg. trainee host bodies, professional associations, I&D units). Thus designed, the process fosters connections between teaching, research and knowledge transfer, as well as the systematic analysis of and reflection about the conditions of functioning of courses and the identification of concrete actions to be implemented.*

*In this report, given the cluster of indicators made available (eg. demand for the course, pedagogical effectiveness), the course coordinator performs a SWOT analysis in accordance with different parameters laid out in the A3ES Study-Cycle Self-Assessment Guide, defines improvement measures and assesses the extent to which measures defined the previous year have been effectively put into practice.*

*Implemented in the UC since 2010/11, this report was integrated into the NÓNIO system in 2011/12 in order to ensure cross-referencing of academic information, automatization of questionnaire completion and easy access to the previous year's self-assessment in order to make the whole process more efficient. This also enables the report to be made available to the various stakeholders and allows the report execution rate to be automatically calculated. In a joint project with the A3ES (since 2013/14), most of the information in this report is communicated automatically between the UC and A3ES information systems, in the cases of the courses assessed by this agency.*

*As for the report execution rate, of the 248 courses with enrolments in 2012/13, 205 self-assessment reports (83%) were prepared. Of these, 146 (59%) were completely filled in, and 59 (24%) were partially.*

*Finally, on the level of the UOs, the assessment cycle involves the preparation of a report which also includes a SWOT analysis and information from the UO's course reports and other relevant data (research, knowledge transfer, internationalization, teaching, etc.). In the light of this self-assessment, the UO reassess their Action Plan, defined in the ambit of the PEA, introducing any alterations they consider relevant.*

*The assessment cycle closes with a discussion of the main results in the UO, with monitoring of the less favourable results and subsequent actions by members of the Rectoral Team. A Pedagogical Quality Management Report is prepared each year on the level of the UC, and made available to the public on the webpage (link 5).*

*In addition to the tools described, mechanisms were also developed on NÓNIO to support the analysis of teaching activity (eg. teachers' attendance and punctuality, summaries made available, completion of forms for the course units).*

*The assessment cycle described is related to academic regulations (link 6) and provides information that can be used by the UO and UC to define the courses on offer. Administrative procedures are defined in the SG to operationalize the creation, alteration and closure of courses (cf. Annex II, P078).*

## 1.2.2 Na investigação e desenvolvimento / Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível.

### 1.2.2.1 Grau de desenvolvimento estimado:

*Substancial*

### 1.2.2.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

*Sendo um dos pilares de missão, a investigação tem o devido destaque no PEA, tendo sido definido como objetivo para o quadriénio 2011/15, “o reforço da presença da UC no Espaço Europeu de Investigação, desenvolvendo uma política de investigação centrada na promoção da excelência”.*

*Enquadrada no SG (cfr. Anexo II, P077), a investigação envolve diferentes áreas funcionais. Tendo-se identificado a necessidade de melhoria nos processos e resultados foram criadas a DAPI e DPA que, em articulação com a DITS (cfr. 1.2.3), vieram reforçar as estruturas existentes. A DAPI tem como competências: pesquisa e divulgação de programas de financiamento competitivo nacionais e internacionais; promoção e apoio especializado à elaboração de candidaturas a projetos promotores de investigação, mobilidade e inovação; suporte especializado à negociação e contratualização de candidaturas aprovadas; apoio a unidades de I&D; acompanhamento de entidades terceiras com as quais a UC tem uma relação próxima; e a concretização e suporte das políticas de IDI da UC. A DPA centra-se na gestão administrativa, económica e financeira de projetos e atividades financiados por entidades externas em que a UC é promotora ou parceira, com o acompanhamento de um gestor dedicado, que apoia o investigador responsável.*

*Tem também um papel essencial o IIIUC, que promove a investigação e formação avançada interdisciplinares, fomentando o cruzamento entre áreas de saber e a agregação de equipas multidisciplinares, no sentido da afirmação internacional da investigação científica da UC. Numa lógica de articulação ensino/investigação de nível avançado, o IIIUC organiza e gere programas de 3.º ciclo, envolvendo diversas UO e unidades de I&D. Para além destas estruturas ligadas à IDI, a UC estimula a produção científica e tecnológica de diversas formas: prémios (p.e. Prémio UC, atribuído a personalidade com intervenção relevante e inovadora nas áreas da cultura ou ciência; Arrisca C, concurso de ideias, planos de negócio e provas de conceito); disponibilização de produção científica (SIBUC, que coordena as bibliotecas e assegura a monitorização de alguns indicadores; Estudo Geral e UC Digitalis); divulgação das unidades de I&D e sua produção; valorização da vertente de investigação na avaliação dos docentes; entre outros (links 7 a 11).*

*Com o intuito de promover a compreensão pública da vertente científica nasceram diversas iniciativas e estruturas (p.e. Museu da Ciência, Exploratório Infante D. Henrique, projetos Delphos e Quark). Destaca-se o Museu da Ciência, com um crescente acolhimento na sociedade portuguesa e vários prémios atribuídos, incluindo o de melhor museu europeu em 2008. Do ponto de vista da avaliação desta vertente, as unidades de I&D são regularmente avaliadas pela FCT. No PEA, definiu-se como meta inicial o aumento do n.º de unidades de I&D com avaliação de excelente e muito bom; no entanto, o adiamento desta avaliação e as alterações ao regulamento FCT motivaram a proposta de reformulação da meta, a aferir atualmente através da produção científica dos últimos 5 anos. O PEA inclui outros aspetos, nomeadamente a articulação ensino/investigação, sendo a participação de estudantes em atividades de investigação monitorizada em diversas UO. Estas fazem também uma reflexão crítica referente à produção científica, tecnológica e artística e ao contacto dos estudantes com a investigação no relatório anual de autoavaliação (cfr. 1.2.1).*

*São também importantes os indicadores monitorizados no âmbito dos vários rankings universitários, analisados numa perspetiva de evolução do desempenho da UC (p.e. n.º de publicações e citações). Salienta-se a entrada da UC no top 500 do ranking ARWU, um dos mais prestigiados na vertente investigação, bem como a atribuição de 5 estrelas (classificação máxima) nas áreas de investigação e inovação no QS Stars, em 2013. A participação em rankings é encarada como uma oportunidade para otimizar mecanismos internos de monitorização, estando a ser equacionadas novas formas de promoção de IDI a partir dos resultados apurados.*

*Reconhecendo algumas limitações na monitorização desta vertente, está em curso o desenvolvimento de uma plataforma web colaborativa de apoio à investigação, que permitirá uma visão integrada sobre as competências científicas existentes, as capacidades tecnológicas disponíveis em equipamento científico e as oportunidades de financiamento competitivo existentes em cada momento, em articulação com outras plataformas.*

### 1.2.2.2 Grounding (evidence and examples):

*As one of the pillars of the University's mission, research is highlighted in the PEA. Its objective for the four-year period 2011-2015 is defined as “the reinforcement of the UC's presence in the European Research Space, developing a research policy centred on the promotion of excellence”.*

*Framed in the SG (cf. Annex II, P077), research involves different functional areas. Having identified the need for improvement in processes and results, the DAPI and DPA were set up in order to reinforce existing structures, in liaison with the DITS (cf. 1.2.3). The DAPI's responsibilities include: prospecting and divulging the various national and international funding programmes available; promoting and providing specialized support for the preparation of applications for research funding, mobility and innovation; providing specialized support for the negotiation and contracting of approved applications; supporting I&D units; monitoring of third parties with whom the UC has a close relationship; and the implementation of the UC's IDI policies. The DPA focuses upon the administrative, economic and financial aspects of externally funded projects and activities in which the UC is promoter or partner, with monitoring by a manager, who supports the researcher responsible.*

*The IIIUC also plays an important role in promoting interdisciplinary research and advanced training, encouraging cross-fertilization between different areas of knowledge and the formation of multidisciplinary teams for the international promotion of the UC's research. In order to stimulate links between research and teaching at advanced level, the IIIUC organizes and manages 3rd cycle programmes involving various UO and I&D units. In addition to these structures connected to the IDI, the UC stimulates scientific and technological output in various ways: through prizes (eg. the UC Prize, awarded to a person with important innovative intervention in the areas of culture or science; Arrisca C, a contest of ideas, business plans and concept proofs); dissemination of research output (SIBUC, which coordinates libraries and monitors some indicators; Estudo Geral and UC Digitalis); publicizing of the I&D units and their output; the valuing of research output in teaching staff assessment, etc. (link 7 to 11)*



*In order to promote public understanding of the research component, various initiatives and structures have been set up (eg. Science Museum, Infante D. Henrique Exploratory, the Delphos and Quark projects). Special mention should be made of the Science Museum, which has been awarded various prizes, including Best European Museum in 2008.*

*As regards assessment in this domain, the I&D units are regularly assessed by the FCT. The initial goal was defined in the PEA as increasing the number of I&D units with an assessment of Excellent or Very Good; however, the postponement of this assessment and alterations to the FCT's regulations have meant that this goal has been reformulated, and it is now to be gauged through research output over the last 5 years. The PEA includes other aspects, such as the connection between teaching and research, and student participation in monitored research activities in various UO. In their annual self-assessment reports, the UO also reflect critically upon their technological, artistic and research output and on students' contact with research (cf. 1.2.1).*

*Importance is also given to the monitoring of indicators in the ambit of the various university rankings, which are analysed with a view to improving the UC's performance (eg. number of publications and citations). The UC has now entered the top 500 of the ARWU ranking (one of the most prestigious in the area of research) and was awarded 5 stars (the maximum classification) in QS Stars 2013 for research and innovation. Its participation in rankings is viewed as an opportunity to optimize its internal monitoring mechanisms, and the results are used to define new forms of IDI promotion.*

*In recognition of the limitations of this kind of monitoring, a collaborative web platform is currently being developed to support research. This will offer an integrated overview of the research competence and technological capacities available, and of the opportunities for competitive funding existing at any given moment, in association with other platforms.*

### **1.2.3 Na colaboração interinstitucional e com a comunidade**

#### **1.2.3.1 Grau de desenvolvimento estimado:**

*Substantial*

#### **1.2.3.2 Fundamentação (evidências e exemplos):**

*A transferência de conhecimento é um pilar de missão da instituição que, no PEA, se desagrega em três grandes áreas - prestação de serviços à comunidade; inovação e criação de empresas; e cultura e artes. Ciente do papel que desempenha na sociedade, a UC pretende que o conhecimento gerado seja encarado como fator de progresso e sucesso, numa perspetiva de valor acrescentado.*

*A DITS tem um papel de relevo neste contexto, focando a sua atividade: na identificação de oportunidades para inovação e transferência de conhecimento (p.e. apoio à criação de spin-offs e start-ups); promoção da prestação de serviços especializados; acompanhamento no registo de patentes; formação e estímulo ao empreendedorismo (links 8 e 12 a 14); e gestão da oferta e procura de IDI com potencial de exploração comercial (cfr. P064). Toda esta atividade, certificada de acordo com a norma ISO 9001, está devidamente enquadrada por regulamentos próprios, designadamente o Regulamento de Propriedade Intelectual da UC (link 15), bem como de procedimentos, instruções de trabalho, rastreabilidade e monitorização de processos. A DITS tem papel fundamental em projetos como a RedEmpreendia (link 16) e o InovC (link 17). Este último enquadra-se num programa estratégico, iniciado em 2009, para a consolidação e desenvolvimento daquele que viria a ser o primeiro ecossistema de inovação criado em Portugal, envolvendo centenas de parceiros regionais e locais (p.e. IPN, Biocant e Coimbra i-Parque), tendo como objetivo transformar a Região de Coimbra-Leiria numa referência internacional de criação de conhecimento, inovação e empreendedorismo nas áreas das ciências da vida, energia, tecnologias da informação e da comunicação e eletrónica e indústrias criativas. No PEA este objetivo é monitorizado de acordo com o Regional Innovation Scoreboard da União Europeia, sendo a meta posicionar a região centro como innovation follower. Este programa é ainda monitorizado regularmente pelos parceiros através de um painel fixo de 18 indicadores. As UO oferecem vários serviços à comunidade (p.e. orientação escolar e profissional; análises clínicas; acústica) e contribuem ainda para uma aproximação à sociedade através de estágios e projetos I&D específicos que promovem a articulação do ensino com a investigação. Este aspeto é objeto de reflexão pelas UO no relatório de autoavaliação referido em 1.2.1.*

*A monitorização no PEA da vertente de prestação de serviços à comunidade e da vertente de inovação e criação de empresas inclui, nomeadamente, o n.º de spin-off e start-up criadas, n.º patentes submetidas, receita resultante da prestação de serviços especializados, projetos em consórcio na área do empreendedorismo e inovação e n.º de contratos firmados com empresas e entidades públicas.*

*Para além do já referido, a UC assegura a participação e promoção de atividades em vários outros níveis. São relevantes os projetos UC\_D (oferta formativa não conferente de grau disponível à distância, tendo sido realizadas 16 edições em articulação com o MEC, dirigidas a professores dos ensinos básico e secundário) e Rede UC (que reforça os laços entre a UC e seus antigos estudantes e promove a comunicação e troca de experiências). A título de exemplo, refere-se ainda, o protocolo que visa ações de voluntariado e que envolve a UC, AAC e CMC, numa lógica de responsabilidade social (links 18 a 20).*

*No âmbito da cultura e artes, são de salientar as várias estruturas da UC com forte ligação à comunidade, tais como o Estádio Universitário, TAGV, Palácio de S. Marcos, Museu da Ciência, CD 25 de Abril, Arquivo, Biblioteca, SIBUC, Imprensa e Jardim Botânico, que constituem referências não só a nível regional e nacional, mas também a nível internacional, como o caso da Biblioteca Joanina (integrada na BGUC) e do Museu da Ciência. O mesmo se aplica às iniciativas culturais regularmente promovidas e abertas à participação de toda a comunidade, destacando-se a "Semana Cultural", que incluiu 120 eventos com agentes culturais da cidade e país e um público de 15 mil pessoas em 2013.*

*Em estreita ligação com a cidade, galvanizando parceiros municipais e nacionais e promovendo a adesão da população, foi ainda apresentada a candidatura "UC, Alta e Sofia" que, detentoras de um património singular, foram elevadas a Património Mundial da Humanidade pela UNESCO (link 21), consolidando a cidade como um destino turístico de referência.*

#### **1.2.3.2 Grounding (evidence and examples):**

Knowledge transfer is a pillar of the University's mission, and is divided into three broad areas in the PEA: provision of services to the community; business creation and innovation; culture and arts. Aware of the role that the UC performs in society, the knowledge generated is approached as a factor of progress and success in pursuit of added value. The DITS has an important role to play in this context. It focuses upon: the identification of opportunities for innovation and knowledge transfer (eg. support for the creation of spin-offs and start-ups); promotion of specialized service provision; support for patent registrations; stimulation of entrepreneurialism (link 8 to 14); and the management of IDI supply and demand with potential for commercial exploitation (cf. P064). This activity, certified as compliant with ISO 9001, is regulated by the UC Intellectual Property Regulation (link 15), as well as by procedures, work instructions, screenability and process monitoring. The DITS plays an essential role in projects such as RedEmpreendia (link 16) and InovC (link 17). The latter is part of a strategic programme, launched in 2009, for the consolidation and development of what would become the first innovation ecosystem created in Portugal, involving hundreds of regional and local partners (eg. IPN, Biocant and Coimbra i-Parque), with the aim of transforming the Coimbra-Leiria Region into an area of international renown for knowledge creation, innovation and entrepreneurialism in the areas of life sciences, energy, information and communication technologies, and the creative industries. In the PEA, this aim is monitored in accordance with the European Union's Regional Innovation Scoreboard, and the aim is to position the central region as an innovation follower. This programme is also regularly monitored by its partners through a fixed panel of 18 indicators.

The UO offer various services to the community (eg. educational and professional supervision; clinical tests; acoustics) and also help bring the university closer to society through internships and specific I&D projects that foster links between teaching and research. This aspect is covered in the self-assessment mentioned in 1.2.1.

The PEA monitoring (as regards the provision of services to the community, business creation and innovation) includes the number of spin-offs and start-ups created, number of patents submitted, income resulting from the provision of specialized services, consortium projects in the area of business and innovation, and the number of contracts celebrated with companies and public bodies.

The UC also ensures the participation and promotion of activities on various other levels. Particularly important are the UC\_D projects (non-degree distance training courses, of which 16 editions have been held in connection with the Ministry of Education and Science, aimed at primary and secondary school teachers) and the RedeUC (which reinforces the links between the UC and its former students, promoting communication and the exchange of experiences). There is also a protocol for voluntary work that involves the UC, AAC and Coimbra City Council in a rationale of social responsibility (link 18 to 20).

In the sphere of culture and the arts, there are various UC structures with strong links to the community, such as the University Stadium, TAGV, Palace of S. Marcos, Science Museum, 25 de Abril Documentation Centre, Archive, Library, SIBUC, Press and the Botanical Garden. These are all important institutions not only on the regional and national levels, but also, in some cases, internationally (such as King John's Library, integrated into BGUC, and the Science Museum). The same applies to the cultural initiatives organized regularly and open to the broader community (such as the "Cultural Week", which in 2013 included 120 events with cultural agents in the city and country, and attracted a public of 15,000 people). Mention should also be made of the successful application for UNESCO World Heritage status ("UC, Alta e Sofia") (link 21), which was prepared in close connection with the city, and with municipal and national partners; this not only had the support of the local population, but also helped consolidate the city as an important tourist destination.

## 1.2.4 Nas políticas de gestão do pessoal

### 1.2.4.1 Grau de desenvolvimento estimado:

*Substantial*

### 1.2.4.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

O PEA, no pilar "Pessoas" define como iniciativa estratégica a instituição de "uma política comum de recursos humanos, que estabeleça princípios gerais a serem seguidos por todas as unidades e estruturas da UC", com o objetivo de valorizar as pessoas, suas iniciativas e contributos, reforçando a proximidade da UC às suas necessidades e expectativas.

Do ponto de vista do SG, tem havido um forte investimento na definição de procedimentos e instruções de trabalho que envolvem as atividades consideradas mais relevantes, tais como a contratação de pessoal docente, não docente e investigador, avaliação de desempenho e formação e desenvolvimento (cfr. P061).

De modo a assegurar a recolha e análise de informação sobre as necessidades de recursos humanos, está a ser desenvolvido um modelo integrado de gestão por competências (cfr. Anexo VI) com vista à caracterização dinâmica dos postos de trabalho, contendo a descrição do perfil funcional e das competências pretendidas, bem como o cruzamento desta informação com os perfis existentes. Este modelo pretende facilitar e melhorar o processo de recrutamento, a mobilidade interna, a avaliação de desempenho e a identificação de necessidades de formação. O projeto será implementado progressivamente, com início nos serviços de apoio da UC e focando, num primeiro momento, os não docentes.

Quanto à avaliação de desempenho dos docentes, esta tem por base o disposto no Regulamento n.º 398/2010, de 5 de maio (cfr. Anexo VII), e assenta em quatro vertentes: investigação; docência; transferência e valorização do conhecimento; gestão universitária e outras tarefas. Relativamente a cada uma destas, a avaliação pode incluir as componentes quantitativa e qualitativa. A sua implementação, para o triénio de 2011-13, está a ser desenvolvida de forma desmaterializada e concertada para toda a UC, através de uma plataforma informática integrada e acessível através do balcão virtual (cfr. 1.5).

No que concerne à avaliação dos colaboradores não docentes, é aplicado o definido na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, centrando-se, maioritariamente, numa gestão por objetivos, alinhados com o definido no PEA para cada área/serviço/divisão. De modo a garantir uma maior eficiência, também este processo está desmaterializado decorrendo em LUGUS (cfr.1.5).

A promoção e reconhecimento do mérito das pessoas, apesar de definida como ação no PEA, está fortemente

condicionada dado o atual contexto de restrições orçamentais, limitando-se a ações pontuais como: a promoção da participação em ações de formação interna e externa, mobilidade internacional (cfr. 1.2.6), promoção de eventos de envolvimento dos RH nas diferentes estruturas, divulgação de prémios recebidos e outras atividades de mérito através dos mecanismos de comunicação, destacando-se a publicação na página web da UC dos vídeos UC\_V (cfr.1.6).

Do ponto de vista do desenvolvimento dos RH, a formação dos docentes e investigadores é assegurada através da promoção da participação em eventos científicos, sendo este processo gerido ao nível de cada UO.

Quanto aos não docentes, destaca-se a execução do plano de formação interna, financiado pelo POPH, definido a partir da identificação de necessidades de formação e gerido conforme descrito no procedimento interno do SG. Todas as ações de formação são avaliadas pelos formandos, formadores e dirigentes, sendo esta informação utilizada para a definição de planos futuros e interligação com o processo de avaliação de desempenho. De referir ainda que, nos planos de formação interna, são incluídas várias ações relacionadas com a área da qualidade, abordando detalhadamente o SG implementado na UC.

A monitorização destes procedimentos é assegurada a diferentes níveis, nomeadamente através do acompanhamento do PEA, rankings universitários internacionais, monitorização de processos e avaliação do impacto da formação. Os resultados são analisados de forma crítica, sendo definidas ações de melhoria a integrar no PEA.

#### **1.2.4.2 Grounding (evidence and examples):**

*One of the PEA's strategic initiatives (under "People") is the institution of a "common human resource policy that establishes the general principles to be followed by all the units and structures of the UC". The aim of this is to value people, their initiatives and contributions, and bring the UC closer to their needs and expectations.*

*From the perspective of the SG, there has been a strong investment in the definition of procedures and work instructions with regards to the most important activities, such as staff recruitment (for teaching, non-teaching and research), performance assessment, and training and development (cf. P061).*

*In order to ensure the collection and analysis of information about human resource requirements, an integrated skills management model (cf. Annex VI) is being developed in order to provide dynamic job descriptions (containing a functional profile description and required skills) and compare this information with existing profiles. This model aims to facilitate and improve the recruitment process, internal mobility, assessment of performance and identification of training needs. The project will be implemented gradually, starting with the UC's support services, and focusing, in the first instance, on non-teaching staff.*

*As for the performance assessment of teaching staff, this is based upon Regulation No. 398/2010 of 5th May, (cf. Annex VII) and has four aspects: research; teaching; knowledge transfer and valorization; university management and other tasks. Regarding each of these, the assessment may include quantitative and qualitative components. For the three-year period 2011-13, it is being implemented in a dematerialized and concerted fashion for the whole UC through an integrated information platform accessible via a virtual counter (cf. 1.5).*

*As regards the assessment of non-teaching staff, this centres mostly on management by objectives, framed by Law No. 66-B/2007 of 28 December and aligned with the PEA's provisions for each area/department/division. In order to ensure greater efficiency, this process is also dematerialized on LUGUS (cf.1.5).*

*Although the promotion and recognition of merit is defined as an action in the PEA, this is strongly conditioned in the present context by budget restrictions, and is thus limited to occasional actions such as: the promotion of participation in internal and external training schemes, international mobility (cf. 1.2.6), promotion of events involving the RH in different structures, divulgation of awards received and other activities of merit through communication mechanisms, particularly via the publication of UC-V videos on the webpage (cf.1.6).*

*From the point of view of RH development, the training of teaching staff and researchers is assured by the promotion of participation in academic events. This process is managed on the level of each UO.*

*As for non-teaching staff, this is structured through an internal training programme, financed by the POPH, and defined by identifying the training needs, and managed in accordance with the internal procedure of the SG. All training schemes are assessed by the trainees, trainers and directors, and this information is used to define future plans and interconnect with the performance assessment process. The internal training programmes also include various schemes related to the area of quality, covering in detail the SG implemented in the UC.*

*These procedures are monitored on different levels: through PEA monitoring, international university rankings, process monitoring and training impact assessment. The results are analysed critically with a view to defining improvements to be integrated into the PEA.*

#### **1.2.5 Nos Serviços de Apoio**

##### **1.2.5.1 Grau de desenvolvimento estimado:**

*Substancial*

##### **1.2.5.2 Fundamentação (evidências e exemplos):**

*Na generalidade dos serviços de apoio foi implementado o SG segundo a ISO 9001. Foi obtida uma primeira certificação pela APCER em 2003, com desenvolvimentos sucessivos nos anos seguintes, de modo a reforçar as práticas de planeamento, monitorização e melhoria contínua.*

*Tendo em conta que vários serviços de apoio são mencionados ao longo desta autoavaliação, focam-se agora outros com particular relevância no funcionamento e concretização das iniciativas estratégicas, nomeadamente SAS, SGA, SGF e SGESASST.*

*No apoio aos estudantes, os SAS têm um papel ativo na promoção da igualdade de oportunidades, nomeadamente através de uma ação social eficaz e de uma particular atenção a estudantes com NEE. Destacam-se as áreas de atribuição de apoios sociais diretos (bolsas, FAS e PASEP); apoio a atividades desportivas e culturais; apoio técnico-pedagógico a*

estudantes com NEE; apoio psicopedagógico a estudantes; serviços de apoio à infância; serviços de saúde, alojamento e alimentação (cfr. Anexo II, P074). A integração dos SAS no SG tem sido progressiva, aplicando-se-lhes processos de monitorização que incluem questionários de avaliação da satisfação dos utilizadores (cantinas, residências, serviços médicos, etc.), auditorias da qualidade, gestão de sugestões/reclamações e indicadores monitorizados no âmbito do PEA. Destes processos decorre a identificação de ações de melhoria, tais como a criação de serviços inovadores (p.e. take-away, costura, alojamento para mobilidade internacional e PASEP).

O SGA assegura o apoio aos estudantes, mas na vertente da gestão do percurso académico, desde o acesso e ingresso até à certificação da formação e transição para o mercado de trabalho (cfr. Anexo II, P026). Nesta vertente apoia a criação de cursos e alteração de planos de estudo, avaliação e acreditação A3ES, candidaturas e subseqüentes atos de matrícula, inscrição em unidades curriculares e exames. Assegura ainda a atribuição de prémios aos melhores estudantes; estatutos e situações especiais, incluindo os que implicam redução de propinas. Este serviço, pela forte interface com os estudantes e suporte fundamental que presta às UO no desenvolvimento da atividade letiva, integra 5 polos de atendimento presencial. No entanto, o atendimento tem sido progressivamente desmaterializado, sendo atualmente possível aos estudantes a realização dos diversos atos académicos online, destacando-se as candidaturas à UC, o acesso a certidões eletrónicas, a apresentação de requerimentos e pedidos de informação e os pagamentos à distância, implementados na sequência da identificação de oportunidades de melhoria, pelos estudantes e serviços, com ganhos imediatos de eficiência. No âmbito das saídas profissionais, promove estágios ao longo da formação, a semana da carreira e outras formas de preparação para a entrada no mercado de trabalho, e a subseqüente monitorização da empregabilidade.

Os processos relativos a pagamentos (propinas e emolumentos) estão articulados com a atividade do SGF, estando desagregada por estudante a informação académica e financeira. Este serviço é também estruturante para todas as atividades da UC, encontrando-se devidamente integrado no SG (cfr. Anexo II, P066), assegurando a gestão da receita, da despesa e da tesouraria; a prestação de contas; a gestão de compras; e a gestão de inventários e transportes. Para além da monitorização regular, foi criado um grupo de trabalho para definir e monitorizar os indicadores chave na vertente económico-financeira, designadamente ao nível da sustentabilidade, que estão a ser integrados no projeto UC-Cloud (cfr. 1.5).

Com vista à promoção da melhoria sistemática das infraestruturas e sua gestão integrada e sustentada, o SGESASST gere as instalações e outras infraestruturas e equipamentos (cfr. Anexo II, P068). Para responder a uma necessidade identificada no SG está em implementação uma plataforma de gestão da manutenção, dos edifícios e equipamentos, que inclui indicadores económicos, técnicos e organizacionais (ISIMILL). De entre as muitas infraestruturas, destacam-se as bibliotecas, laboratórios, instalações desportivas e culturais (p.e. Estádio Universitário e TAGV), que são também serviços de apoio fundamentais para a qualidade das atividades da UC. O SGESASST integra ainda uma componente de segurança e higiene e de gestão ambiental sendo, por exemplo, monitorizados indicadores referentes aos consumos com metas de redução significativa dos mesmos, definidos no PEA.

#### 1.2.5.2 Grounding (evidence and examples):

*In most of the support services, the SG was implemented in accordance with ISO 9001. Preliminary certification was obtained from the APCER in 2003, with successive developments in subsequent years which reinforced the practices of planning, monitoring and continuous improvement.*

*As various support services are mentioned over the course of this self-assessment, we will focus here upon those that are particularly relevant for the functioning and realization of the strategic initiatives, namely SAS, SGA, SGF and SGESASST. In student support, the SAS play an active role in promoting equality of opportunities, particularly through effective social action and particular attention to students with NEE. This includes the attribution of direct social support (grants, FAS and PASEP); support for sporting and cultural activity; technical and pedagogical support for students with NEE; psychopedagogical support for students; child support; health, accommodation and food services (cf. Annex II, P074). The SAS have been integrated gradually into the SG, with the application of monitoring processes including user-satisfaction questionnaires (concerning the canteens, halls of residence, medical services, etc.), quality audits, suggestion/complaint management, and indicators monitored in the ambit of the PEA. This has led to the identification of improvement measures like the creation of innovative services (eg. take-away, sewing, accommodation for international mobility and PASEP). The SGA ensures student support in the area of academic career management from admission to certification and transition to the job market (cf. Annex II, P026). It also supports the creation of courses and alteration of study plans, assessment and A3ES accreditation, applications and subsequent matriculation, enrolment in course units and examinations. It awards prizes to the best students, and is responsible for statutes and special situations, including those related to fee-reductions. With its strong student interface and the basic support it provides to the UO during the academic year, it has 5 customer service centres. However, this service has been gradually computerized, and it is now possible for students to deal with many things on line (such as their initial application, access to electronic certificates, presentation of requisitions and information requests, payments at a distance, etc.). This system was implemented following the identification of improvement opportunities by students and departments, with immediate gains in efficiency. As regards professional opportunities, it promotes internships throughout the university course, organizes a careers week, and offers other forms of preparation for entry into the job market and the subsequent monitoring of employability.*

*Payment-related processes (fees and charges) are connected to the SGF's activity, and academic and financial information is broken down per student. This service is also fundamental for all the UC's activities, and is duly integrated into the SG (cf. Annex II, P066), ensuring management of revenue and expenses, and of the treasury; accountability; procurement management; and the management of inventories and transport. In addition to regular monitoring, a work group has been set up to define and monitor key indicators in the economic-financial domain, such as on the level of sustainability, which are integrated into the project UC-Cloud (cf. 1.5).*

*In order to stimulate systematic improvement of infrastructures and their integrated and sustained management, SGESASST manages the premises and other facilities and infrastructures (cf. Annex II, P068). To respond to a need identified in the SG, a maintenance platform is being implemented for buildings and facilities, with economic, technical and organizational indicators (ISIMILL). These infrastructures include the libraries, laboratories, sporting and cultural facilities (eg. University stadium and TAGV), which are also fundamental for the quality of the UC's activities. The SGESASST also includes a hygiene, safety and environmental management component; for example, consumption indicators are monitored*

with the aim of significantly reducing this, as defined in the PEA.

## 1.2.6 Na internacionalização

### 1.2.6.1 Grau de desenvolvimento estimado:

*Substantial*

### 1.2.6.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

*A internacionalização constitui uma orientação estratégica transversal às missões ensino, investigação e transferência de conhecimento, que assenta nas vertentes Lusofonia, Europa e Mundo. A DRI tem um papel de relevo neste contexto, estando as suas atividades devidamente enquadradas no SG (cfr. Anexo II, P013).*

*No que respeita à Lusofonia, são bons exemplos: a) o PLI, programa de dupla titulação com IES brasileiras, que salvaguarda as componentes de qualidade na mobilidade (p.e. elaboração de regulamentos e guias para estudantes e coordenadores-link 22); b) a Casa da Lusofonia-International Student Lounge, criada face ao aumento do n.º de estudantes internacionais e às limitações de espaço para acolher estudantes e iniciativas das suas associações; c) o recém-criado Gabinete para a Cooperação e Desenvolvimento, que visa responder às necessidades de apoio de IES parceiras em países emergentes e em desenvolvimento no âmbito da criação de serviços e oferta formativa.*

*Nas vertentes Europa e Mundo são de destacar vários acordos de cooperação bilateral e a participação da UC em diversas redes internacionais de IES e em vários programas de mobilidade (Erasmus, Consórcio OPERas, Leonardo da Vinci, Erasmus Mundus, etc.- link 23), que contemplam a mobilidade de docentes, investigadores e não docentes, estudantes e graduados, incluindo períodos de estudo e estágio. Para os investigadores, a DRI disponibiliza serviços especializados através do CMPG (link 24), membro da rede europeia de centros de qualidade EURAXESS e lidera um projeto Europeu para o incremento da qualidade na mobilidade Europa/Brasil.*

*A internacionalização é acompanhada a diferentes níveis, nomeadamente:*

*a) PEA – inclui indicadores de desempenho nos pilares de missão e recursos - p.e. projetos internacionais; cursos com IES estrangeiras; estudantes estrangeiros; financiamento de origem extranacional;*

*b) Participação em projetos de reflexão – p.e. projeto-piloto IMPI (link 25), com vista à elaboração de uma toolbox de objetivos e indicadores de internacionalização para avaliação interna, que evidenciou a necessidade de captação de mais estudantes internacionais para realizar o curso completo e identificou o objetivo de aumentar a mobilidade OUT em 3%, tendo sido criado um grupo de trabalho para acompanhamento;*

*c) Grupos de trabalho nas redes universitárias - como o DSR-CG (em que se criou um documento de trabalho que serviu de base para a elaboração do regulamento e minuta de acordo de cotutela na UC – link 26), ETM-CG (em que se elaboraram estudos sobre as condições de mobilidade e partilhou informação sistematizada para uma mobilidade de qualidade – link 27) e o Researchers Mobility -Rede Utrecht (em que se produziu um documento com os requisitos de qualidade para os centros de mobilidade de investigadores e se disponibilizou documentação relativa ao desenvolvimento e implementação de programas de estudo conjuntos - link 28, na base da elaboração do Guia de Internacionalização de Ciclos de Estudo da UC);*

*d) Rankings universitários internacionais - incluem monitorização de vários indicadores (p.e. n.º de nacionalidades dos docentes e estudantes);*

*e) Outras ferramentas do SG – p.e. auditorias internas, gestão de sugestões/reclamações e inquéritos de satisfação aos utilizadores da DRI, com impacto na implementação de melhorias (p.e. alargamento de horário de atendimento, contínuo e diário, das 9h30 às 17h30, na Casa da Lusofonia);*

*f) Desenvolvimento de procedimentos transversais a vários serviços no âmbito da internacionalização de ensino e de projetos de cooperação (p.e. Guia de Internacionalização de Ciclos de Estudos da UC, com envolvimento da DRI, SGA, GTA e DAMC; procedimento em curso para projetos de Cooperação de Desenvolvimento).*

*A gestão dos processos de mobilidade obedece aos princípios de qualidade definidos na Carta Erasmus e no EPS que, por opção, se estendem aos restantes programas de mobilidade, e utiliza procedimentos para implementação e monitorização da atividade contemplados no SG. No NÓNIO estão incluídos todos os acordos de mobilidade e outra informação relativa aos estudantes neste regime, estando em curso a integração completa das candidaturas e dos processos de mobilidade IN. A internacionalização é ainda apoiada através do financiamento de projetos de educação, investigação e inovação. Neste âmbito, a DRI elabora e coordena vários projetos de mobilidade e colabora com a DAPI no apoio à promoção de candidaturas a projetos (link 29).*

### 1.2.6.2 Grounding (evidence and examples):

*Internationalization is a strategic orientation that cuts across the missions of teaching, research and knowledge transfer, and is organized on the levels of the Portuguese-speaking countries, Europe and the World. The DRI plays an important role in this context, and its activities are duly framed in the SG (cf. Annex II, P013).*

*As regards the Portuguese-speaking countries, examples include: a) the PLI, a joint programme with Brazilian IES, which safeguards the quality component of the mobility scheme (eg. preparation of regulations and guides for students and coordinators-link 22); b) the International Student Lounge, created due to the increase in the number of international students and the lack of space for hosting them and their associations' initiatives; c) the recently created Cooperation and Development Office, which seeks to respond to the support needs of IES partners in emerging and developing countries in the sphere of service creation and training provision.*

*As regards Europe and the World, there are various bilateral cooperation agreements in operation, and the UC participates in various IES international networks and programmes for the mobility of teaching and non-teaching staff, students and graduates, including study periods and internships (eg. Erasmus, OPERas Consortium, Leonardo da Vinci, Erasmus Mundus, etc.- link 23). For researchers, the DRI provides specialized services through the CMPG (link 24); it is a member of the European network EURAXESS for quality centres, and leads a European project to improve quality in Europe/Brazil mobility.*

*Internationalization is monitored on different levels:*

- a) PEA – this includes performance indicators in the pillars of mission and resources – eg. international projects; courses with foreign IES; foreign students; funding from extranational sources;*
  - b) Participation in reflection projects – eg. IMPI pilot project (link 25), for the preparation of a toolbox of internationalization objectives and indicators for internal assessment, which has shown the need to attract more international students to complete degree courses and identified the aim of increasing OUT mobility by 3%; a work group has been set up to monitor this situation;*
  - c) Work groups in the university networks – such as the DSR-CG (where a working document was created which served as the basis for the preparation of the regulation and draft of the joint responsibility agreement in the UC – link 26), ETM-CG (involving studies into mobility conditions and the sharing of systematized information for quality mobility – link 27) and the Utrecht Network for Researchers Mobility (which produced a document with the quality requirements for researcher mobility centres and provided documentation relating to the development and implementation of joint study programmes - link 28, underpinning the preparation of the UC's Study Cycle Internationalization Guide);*
  - d) International university rankings – these include monitoring of the various indicators (eg. no. of nationalities of teaching staff and students);*
  - e) Other SG tools – eg. internal audits, suggestion/complaint management, and satisfaction surveys amongst DRI users, with impact on the implementation of improvements (eg. extension of customer service hours from 9.30 to 5.30 pm continuously every day at the International Students' Lounge).*
  - f) Development of procedures cutting across the various services with regard to the internationalization of teaching and cooperation projects (eg. UC Study Cycle Internationalization Guide, with the involvement of the DRI, SGA, GTA and DAMC; a procedure under way for Cooperation and Development projects).*
- The mobility process management complies with the quality principles outlined in the Erasmus Charter and EPS, which, by option, are extended to the other mobility programmes and use procedures for the implementation and monitoring of the activity contemplated in the SG. All mobility agreements and other information relating to students using this system are available on NÓNIO, and all application and IN mobility processes are currently being integrated.*
- Internationalization is also supported by funding for education, research and innovation projects. In this regard, the DRI draws up and coordinates various mobility projects and collaborates with the DAPI to support the promotion of project applications (link 29).*

### **1.3 Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição**

#### **1.3.1 Grau de desenvolvimento estimado:**

*Substancial*

#### **1.3.2 Fundamentação (evidências e exemplos):**

*A articulação entre o SG e os órgãos de governação e gestão na UC encontra-se claramente prevista e concretizada a diferentes níveis. O SG estabelece responsáveis e níveis de responsabilidade para cada um dos participantes no sistema, nomeadamente para os órgãos de governação e gestão, conforme descrito no ponto 1.1 e MSG.*

*A Gestão de topo, que integra a Equipa Reitoral, os Diretores das UO e UECAF, Dirigentes da Administração e SAS, é responsável por cumprir e fazer cumprir as disposições constantes do MSG. O principal elo de ligação entre a gestão de topo e o SG é o CQ. Este órgão é constituído, entre outros, pelo Reitor, 2 Vice-Reitores, Administradores da UC e SAS e Diretor de cada UO ou seu representante. Com a integração destes elementos no Conselho pretende garantir-se o compromisso dos principais decisores da instituição com a política da qualidade e o sistema subjacente. O CQ é responsável por assegurar a coordenação estratégica do sistema, nomeadamente:*

*i) Definir e aprovar as linhas da Política da Qualidade, garantindo a sua divulgação a toda a comunidade académica e a outras PI que considere necessário e adequadas. Ao definir estas linhas, toma como referencial a legislação aplicável, tendo em conta as necessidades e expectativas das PI, bem como os meios materiais e humanos de que dispõe.*

*ii) Verificar, com periodicidade mínima anual, a atualidade das linhas da Política da Qualidade face ao desenvolvimento constatado nas áreas abrangidas pelo SG e na sua envolvente externa (legislação e orientações da tutela).*

*iii) Criar condições para a participação ativa de toda a comunidade académica no SG, como forma de gerar processos de melhoria contínua da qualidade.*

*A ligação do SG com o PEA demonstra também a articulação existente entre os órgãos de gestão e o sistema. Para o quadriénio de 2011-2015, o processo de planeamento estratégico, liderado pela Equipa Reitoral, incluiu, num primeiro momento, a definição do modelo de gestão estratégica e seus pilares e, num segundo momento, recebeu contributos das principais PI internas e externas, numa lógica de gestão participativa. Estes contributos, depois de analisados e harmonizados, determinaram a identificação de objetivos, iniciativas estratégicas, metas e indicadores de desempenho. Os Planos de Ação das UO, UECAF e serviços têm por base as mesmas linhas de orientação estratégica, em total alinhamento com os objetivos e iniciativas da UC e contribuindo, assim, para o cumprimento das metas do PEA.*

*O acompanhamento e monitorização do PEA, que constitui um processo contínuo e dinâmico, integrado no ciclo de gestão da UC, visam garantir que o sistema não se restringe a um processo de medição, mas que nele é incorporada uma perspetiva holística, integrando mecanismos de melhoria contínua.*

*Para além desta monitorização, há ainda outras fontes de informação referidas no ponto 1.7, (nomeadamente auditorias internas da qualidade, auscultação, gestão de sugestões/reclamações, revisão do SG, autoavaliação de cursos e UO, e avaliações externas, bem como os diferentes estudos de apoio à gestão - p.e. empregabilidade, procura da oferta formativa, abandono escolar), que são utilizadas para suporte à tomada de decisão, constituindo um processo contínuo e dinâmico. O SG, tal como está concebido na UC, assegura a devolução de informação aos órgãos de governação e gestão, contribuindo para a redefinição da estratégia da instituição e sua política da qualidade, numa lógica fluida top-down e bottom-up. Neste âmbito, identificou-se a necessidade de tornar explícitas nos documentos de monitorização do PEA as*

ações desencadeadas com vista à correção de desvios e melhoria do sistema, de forma a facilitar a sistematização das mesmas.

### 1.3.2 Grounding (evidence and examples):

*The connection between the SG and the UC's governing and management bodies is clearly established and implemented on different levels. The SG establishes levels of responsibility and people responsible for each participant in the system (i.e for the government and management bodies, as described in Point 1.1 and MSG).*

*Top-level management, which includes the Rectoral Team, Directors of the UO and UECAF, Heads of Administration and SAS, is responsible for complying with and ensuring compliance with the provisions laid out in the MSG. The main link between top-level management and the SG is the CQ. This body is composed of the Rector, 2 Vice-Rectors, UC Administrators, SAS, and the Director of each UO or their representative, amongst others. With this composition, the Committee aims to ensure that the main university decision-makers are committed to the quality policy and underlying system. The CQ is responsible for ensuring the strategic coordination of the system, namely:*

- i) Defining and approving the lines of the Quality Policy, and ensuring its divulgation to the whole academic community and other stakeholders that it considers necessary and appropriate. These lines are grounded in the applicable legislation, taking account of the stakeholders' needs and expectations, and of the material and human resources available.*
- ii) Checking at least every year that the Quality Policy lines are up-to-date in the light of developments in the areas covered by the SG, and external environment (eg. legislation and recommendations from the ministry).*
- iii) Creating conditions for the active participation of the whole academic community in the SG, as a way of generating continuous quality improvement processes.*

*The SG's connection with the PEA also demonstrates the connection existing between the management bodies and the system. For the four-year period 2011-2015, the process of strategic planning, led by the Rectoral Team, included, in the first moment, the definition of the strategic planning model and its pillars, and in a second moment, received contributions from the main internal and external stakeholders in a logic of participative management. These contributions, when analysed and harmonized, determined the identification of objectives, strategic initiatives, goals and performance indicators. The Action Plans of the UOs, UECAF and departments is based on the same strategic guidelines, in total alignment with the UC's objectives and initiatives, thus contributing to the fulfilment of the PEA's goals.*

*PEA monitoring, which is an ongoing dynamic process integrated into the UC's management cycle, aims to ensure that the system is not restricted to a measurement process, but that it incorporates a holistic perspective, including continuous improvement mechanisms.*

*In addition to this monitoring, there are other sources of information mentioned in Point 1.7, (such as internal quality audits, surveys, suggestion/complaint management, and different management support studies – eg. on employability, demand for training, early school leaving) to support decision taking, forming a continuous and dynamic process.*

*The SG, as it is conceived in the UC, ensures that information is devolved to the governing and management bodies, contributing to the redefinition of the institution's strategy and quality policy, in a fluid top-down and bottom-up logic. In this ambit, the need was identified to make explicit the actions taken in the PEA monitoring documents in order to correct deviations and improve the system, facilitating their systematization.*

## 1.4 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade

### 1.4.1 Grau de desenvolvimento estimado:

*Substantial*

### 1.4.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

*A UC promove a participação ativa das suas PI nos processos que integram o SG. Esta prática é destacada numa das linhas da PQ que refere a importância de “fomentar o envolvimento de toda a comunidade académica, nomeadamente dos estudantes, numa estratégia de diferenciação pela qualidade, assegurando a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade”. Para definir linhas orientadoras da participação das PI, foi efetuado um levantamento exaustivo das mesmas, incluindo a sua classificação em internas/externas, individuais/institucionais e análise do poder/interesse (cfr. Anexo I e link 1). Sempre que necessário, o mapeamento é revisto para garantir a sua atualidade e utilização no âmbito de vários processos, tais como a auscultação e planeamento.*

*A auscultação é uma das formas de envolvimento das PI. Os processos de auscultação são planeados em ciclos anuais pela DAMC, em articulação com a equipa reitoral, dirigentes e outros interlocutores. Neste processo é definido o questionário a aplicar, população alvo, periodicidade, data de aplicação, entre outros aspetos, com o objetivo de assegurar o equilíbrio no número e datas de aplicação dos questionários. Aplicados os questionários, é efetuado o tratamento dos dados e a sua análise crítica, com vista à definição de ações de melhoria. A auscultação a estudantes e docentes, no âmbito da gestão da qualidade pedagógica, foi já referida neste documento, pelo que neste ponto apenas se reitera a elevada participação destas PI internas e a divulgação pública de resultados agregados, disponibilização de resultados desagregados à comunidade académica e utilização dos mesmos para definição de ações de melhoria. A um nível mais administrativo, para conhecer a satisfação dos utilizadores dos serviços, recorre-se também à aplicação de questionários (cfr. Anexo VIII), sendo os resultados discutidos com os dirigentes das áreas respetivas e divulgados através de diversos meios. Alguns questionários envolvem PI externas, nomeadamente entidades que acolhem estágios de curta duração, estudantes do ensino secundário que frequentam a universidade de verão, fornecedores e visitantes da página web da UC. Para a elaboração do próprio PEA, a análise das PI foi fundamental para assegurar o seu envolvimento, tendo sido definido um programa de iniciativas que envolveu questionários, reuniões e/ou sessões de trabalho, dedicadas a vários temas de relevo ligados aos pilares estratégicos. Estas sessões contaram com PI internas e externas consideradas particularmente relevantes, tais como estudantes, docentes, investigadores, não docentes, antigos estudantes, empregadores, entre outros. Este processo, dinamizado pelo Reitor e Equipa Reitoral, contou ainda com forte participação dos Diretores das UO e dos Administradores UC e SAS, numa lógica de gestão participada, assegurando a recolha das melhores ideias e o*

comprometimento de todos com o PEA.

Como outras formas de envolvimento das PI, referem-se:

- a) SIM@UC, especificamente criado para entrada e gestão de sugestões/reclamações de qualquer PI da UC, interna ou externa, disponível na página web. Este canal surgiu para dar resposta à necessidade de assegurar uma visão global e integrada destes processos, potenciando o impacto dos resultados em toda a instituição;
- b) Auditorias internas da qualidade aos serviços de apoio, que verificam a aplicação prática do SG e que inicialmente eram asseguradas apenas por trabalhadores não docentes, mas que, considerando a importância de integrar outras PI, passaram a incluir também estudantes e alumni da UC;
- c) CQ, que é transversal a toda a instituição e envolve representantes das PI internas mais importantes, conforme atesta a sua composição descrita mais pormenorizadamente na Secção 1, A5;
- d) Rede de Dinamizadores da Qualidade, anteriormente circunscrita aos serviços da Administração e SAS e atualmente em fase de alargamento às UO, como forma de envolvimento das PI internas.

Estas formas de envolvimento permitem recolher perceções de forma estruturada, como os questionários, e mais individualizada, como as sugestões/reclamações e auditorias, assegurando assim a complementaridade de informação através da utilização de instrumentos quantitativos e qualitativos.

Relativamente às PI externas é de referir ainda o seu envolvimento através do Conselho Geral, que acompanha o PEA, e de Conselhos Consultivos e Assembleias em algumas UO.

#### 1.4.2 Grounding (evidence and examples):

The UC encourages the active participation of stakeholders in the SG processes. This practice is highlighted in one of the lines of the PQ which refers to the importance of “stimulating the involvement of the whole academic community, particularly students, in a strategy of differentiation through quality, ensuring the effectiveness of the Quality Management System”.

To define the guidelines of the stakeholder participation, an exhaustive survey was conducted of stakeholders which, amongst other things, classified them into internal/external, individual/institutional and analysis of power/interest (cf. Annex I and link 1). Whenever necessary, the mapping is reviewed to ensure that it is up-to-date and used in the sphere of various processes, such as questionnaires and planning.

Polling is one of the forms of stakeholder involvement. The polling processes are planned in annual cycles by the DAMC in conjunction with the Rectoral team, directors and other interlocutors. During this process the questionnaire is defined, as are the target population, frequency of application, date of application and other aspects, in order to ensure balance in the number and dates of application. Once the questionnaires have been administered, the data is processed and analysed critically, with a view to implementing improvements. The polling of students and teaching staff in the sphere of pedagogical quality management has already been mentioned in this document, and so here we shall merely reiterate the high level of participation amongst these internal stakeholders and the publication of the aggregated results, while the disaggregated results were made available to the academic community and used to define improvement actions. Questionnaires were also applied on a more administrative level to gauge user satisfaction with services (cf. Annex VIII), and the results are discussed with the directors of the respective areas and divulged in various ways. Some questionnaires involve external stakeholders, such as the short-term trainee host bodies, secondary school students that attend university in the summer, suppliers and visitors to the UC's webpage.

For the drawing up of the PEA, the stakeholder analysis was fundamental to ensure their involvement, and a programme of initiatives was defined that involved questionnaires, meetings and/or work sessions dedicated to various important subjects connected to the strategic pillars. These sessions involved the most important internal and external stakeholders, such as students, professors, researchers, non-teaching staff, former students, employers etc. This process, fostered by the Rector and Rectoral Team, also enjoyed the strong participation of the UO Directors and UC and SAS Administrators in a logic of participative management, ensuring the pooling of the best ideas and the commitment of all to the PEA. Other forms of stakeholder involvement include:

- a) SIM@UC, specifically set up for the recording and management of complaints and suggestions from any UC stakeholder, internal or external, and available on the webpage. This channel is designed to respond to the need for a global integrated vision of these processes, optimizing the impact of the results throughout the whole institution;
- b) Internal quality audits of the support services, which check the practical application of the SG; these were initially performed only by non-teaching staff, but given the importance of including other stakeholders, have now been extended to students and alumni;
- c) The CQ, which cuts across the whole institution and involves representatives of the most important internal stakeholders, as is attested by its composition, described in more detail in Section 1, A5;
- d) The Quality Promoters Network, formerly restricted to the Administration and SAS departments, is currently being enlarged to cover the UO, as a way of involving the internal stakeholders.

These forms of involvement enable perceptions to be gathered in a structured way through questionnaires, and in a more individualized form, such as suggestions/complaints and audits, thus ensuring the complementarity of information through the use of quantitative and qualitative instruments.

With regard to the external stakeholders, they are involved through the General Council which accompanies the PEA, and the Advisory Boards and Assemblies in some UO.

### 1.5 Sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada)

#### 1.5.1 Grau de desenvolvimento estimado:

Substancial

#### 1.5.2 Fundamentação (evidências e exemplos):



As infraestruturas e serviços TIC revestem-se de carácter estratégico para a UC, já que suportam toda a sua atividade - pedagógica, científica, cultural e administrativa. Nesse sentido, tem havido um esforço crescente na adoção de mecanismos e ferramentas adequadas que garantam a recolha, tratamento, análise e disponibilização de informação. Face à importância das TIC, está em implementação um modelo de gestão estratégica que integra vários níveis de decisão (cfr. Anexo IX). Este modelo prevê um levantamento de necessidades de origem diversa, triadas pelo SGSIIC e analisadas superiormente pelo grupo de planeamento, que inclui Reitor, Vice-Reitores, Diretor Estratégico TIC, Administrador e Diretor do SGSIIC. Este grupo reúne periodicamente, prioriza as necessidades e acompanha a sua implementação (cfr. P070). As páginas web da UC oferecem uma interface de utilização comum a diversas aplicações que foi iniciada no âmbito do projeto BalcãoVirtual@UC. Através desta interface é disponibilizada informação para as PI internas e externas, onde se inclui um conjunto de repositórios de referência de entidades, que asseguram a gestão das atividades, recolha e tratamento da informação, extração de dados de apoio à decisão e publicação de informação relevante para as PI. Os repositórios existentes estão descritos na candidatura QREN/SAMA (cfr. Anexo X), que identifica também os desenvolvimentos para melhoria dos SI, que se traduzem na implementação do projeto UC-Cloud, integrando subprojectos complementares, destacando-se o UC-Num e o UC-Tab.Bord. Estes pretendem automatizar gradualmente o apuramento de um vasto conjunto de informação de apoio à gestão. O UC-Cloud integra docentes e estudantes da UC na equipa de desenvolvimento, numa lógica de promoção e reforço da articulação ensino/investigação. De referir ainda o projeto IES+Perto, que visa fomentar a mobilidade de conteúdos digitais entre as IES do consórcio (cfr. Anexo XI).

Atualmente destacam-se os seguintes subsistemas SI:

1. Nónio – inclui o Infogestão, Infodocente e Inforestudante, interligados e disponíveis a 3 grupos de utilizadores (serviços, docentes e estudantes, respetivamente). Este permite, entre outras funcionalidades: gestão de cursos, unidades curriculares, pautas, candidaturas/inscrições, emissão de documentos, ferramentas de apoio à lecionação (sumários/materiais de apoio/fóruns/submissão de trabalhos), envio de notificações, etc. Permite ainda a obtenção de várias listagens e estatísticas em tempo real (p.e. n.º de inscritos, concluídos, em mobilidade; estatísticas de sucesso escolar; mapas de serviço docente; percentagem de preenchimento de sumários) e suporta diversos processos de auscultação, integrando nomeadamente o inquérito de empregabilidade, inquéritos pedagógicos com disponibilização imediata de resultados, e relatórios de autoavaliação dos cursos, estando previstos diferentes níveis de visualização, de acordo com o perfil do utilizador;
  2. ERP – integra módulos de apoio à gestão financeira e RH;
  3. Lugus – assegura a tramitação de pedidos de compras, deslocações em serviço, avaliação de desempenho de trabalhadores não docentes, etc., de forma desmaterializada e assegurando workflow e tracing, estando disponível a docentes, investigadores e não docentes;
  4. CMS – suporta a gestão das páginas web uc.pt, em articulação com as plataformas já referidas. Integra uma área de acesso restrito à comunidade académica que disponibiliza funcionalidades como: agenda de contactos, webmail, perfil do utilizador e página pessoal e área de documentos do SG (macroprocessos, procedimentos, guias de orientação, instruções de trabalho e impressos), documentação geral e de apoio à tomada de decisão (estudos externos e internos, planeamento e resultados da auscultação, acompanhamento de rankings, etc.), e ainda normativos, jurisprudência e doutrina relevantes para a UC. Para os docentes, inclui ainda a plataforma de avaliação de desempenho.
  5. Sistema de trouble tickets – integra filas para gestão de pedidos/necessidades de utilizadores dos diferentes serviços, incluindo uma vertente específica para gestão de sugestões/reclamações.
  6. Outras ferramentas – nomeadamente as utilizadas nos SAS (p.e. webservice para comunicação de informação académica no âmbito das bolsas).
- Todos estes sistemas estão articulados e comunicam entre si, estando a ser progressivamente integrados no balcão virtual, com vista à disponibilização de um único ponto de entrada para toda a UC.

### 1.5.2 Grounding (evidence and examples):

The TIC infrastructures and services have a strategic character for the UC as they support its entire activity – pedagogical, research, cultural and administrative. Thus, there has been increased effort to adopt appropriate mechanisms and tools to ensure the gathering, processing, analysis and divulgation of the information.

Given the importance of the TIC, a strategic management model is being developed that integrates various decision levels (cf. Annex IX). This model includes needs surveys, sorted by the SGSIIC and analysed at a higher level by the planning group, which includes the Rector, Vice-Rectors, TIC Strategic Director, Administrator and Director of SGSIIC. This group meets periodically to prioritize needs and monitor its implementation (cf. P070).

The UC's webpages offer a user interface common to various applications that was started in the context of the BalcãoVirtual@UC project. Through this interface, information is made available to the internal and external stakeholders, including through a series of repositories, which ensure the management of activities, information gathering and processing, extraction of decision support data and the publication of information of relevance to the stakeholders.

The existing repositories are described in the QREN/SAMA application (cf. Annex X), which also identifies developments to improve the SI, which are reflected in the implementation of the UC-Cloud project, integrating complementary subprojects, particularly UC-Num and UC-Tab.Bord. These aim to gradually automatize the collection, processing and presentation of a vast body of management support information. The UC-Cloud includes teaching staff and students in the development team in order to promote and reinforce the teaching/research connection.

Mention should also be made of the project IES + Perto, which seeks to foster the mobility of digital contents between institutions of the consortium (cf. Annex XI).

The following SI subsystems should be highlighted:

1. Nónio – this includes Infogestão, Infodocente and Inforestudante, which are interconnected and available to the 3 groups of users (services, teaching staff and students, respectively). Amongst other functions, this enables: management of courses, course units, student registers, applications/enrolments, issuing of documents, teaching support tools (summaries/support materials/forums/submission of work), sending of notifications, etc. It also permits various lists and statistics to be obtained in real time (eg. no. students enrolled, concluded, on mobility schemes; statistics concerning the academic success rate; allocation of teaching duties; summary completion percentage) and supports various polling

procedures, such as the employability survey and pedagogical surveys with results immediately available, self-assessment reports. Different levels of visualization are possible in accordance with the user profile;

2. ERP – includes support modules for financial RH management;

3. LUGUS – ensures the processing of purchase requests, work trips, performance assessments of non-teaching staff, etc., in dematerialized form, ensuring workflow and tracing, and is available to teaching and non-teaching staff and researchers;

4. CMS – supports the management of the uc.pt webpages, in conjunction with the platforms already mentioned. It includes an access area restricted to the academic community which has functions such as: contact agenda, webmail, user profile and personal page, and an SG document area (macroprocesses, procedures, guidelines, work instructions and forms), general documentation and decision-support documentation (external and internal studies, planning and results of surveys, monitoring of rankings, etc.), and normative, jurisprudence and legal legislation relevant for the UC. For teaching staff there is also a performance assessment platform.

5. Trouble tickets system – this includes rows for the management of user requests and needs in the different services, including a specific aspect for the suggestion/complaint management.

6. Other tools – particularly those used in the SAS (eg. webservice for communicating academic information about grants).

All these systems are interconnected and communicate with each other, and will be progressively integrated into the virtual counter with a view to creating a single point of entry for the whole of the UC.

## 1.6 Publicação de informação relevante para as partes interessadas

### 1.6.1 Grau de desenvolvimento estimado:

*Substancial*

### 1.6.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

*No âmbito das linhas de orientação estratégica da UC inclui-se a comunicação eficaz, que promove a transparência, cria mecanismos de retorno de informação à PI e dá visibilidade às missões estatutárias da universidade.*

*Os mecanismos de comunicação têm sofrido alterações, tendo sido criado recentemente o PIMC (cfr. Anexo II, P080) que, na dependência da Reitoria, assegura: assessoria de imprensa e media (divulgação de iniciativas, projetos e eventos, transmissão de informação útil e gestão de contactos com os media); identidade visual (conceção e produção de suportes gráficos e assessoria de imagem, incluindo normas gráficas e de identidade visual, disponíveis para consulta por todas as PI); produção e distribuição de conteúdos (áudio, vídeo, texto, fotografia e imagem gráfica, incluindo a revista Rua Larga e gestão da UCV, com forte participação da comunidade académica, contribuindo nomeadamente para a formação de estudantes de áreas relacionadas com estas matérias); gestão web (criação e alteração de páginas, gestão de redes sociais e de conteúdos web); e comunicação interna (gestão de correio eletrónico para listas moderadas, gestão e distribuição de informação noutros suportes para comunidade universitária, gestão de informação para área privada dos colaboradores).*

*Para divulgação de informação a PI internas e externas, a página web da UC está estruturada em grandes grupos: ensino; investigação e inovação; serviços; cultura, património e turismo; faculdades; unidades de ensino e investigação; extensão e academia; e institucional.*

*Ao nível do ensino, assegura-se a divulgação da oferta formativa, atualizada automaticamente a partir do NÓNIO, em português e inglês, seguindo as recomendações europeias. Assim, para cada curso é divulgada informação que inclui objetivos de aprendizagem, qualificações, saídas profissionais, metodologias de ensino e avaliação, plano de estudos e áreas de especialização, propinas, etc., estando prevista a disponibilização de informação pública referente ao processo de acreditação/avaliação dos cursos. Para cada unidade curricular há informação adicional, nomeadamente programa, bibliografia e corpo docente associado. Os serviços disponibilizam ainda informação pública sobre acesso e ingresso, direitos e deveres dos estudantes, emolumentos, regulamentação geral, oportunidades de mobilidade, serviços de ação social e mecanismos para lidar com sugestões/reclamações, bem como publicações periódicas - relatório de gestão e contas consolidado, relatório da vertente de gestão da qualidade pedagógica da UC, PEA e MSG (cfr. links 30 a 36 e Anexo I).*

*Tal como referido em 1.5, assegura-se ainda a disponibilização de informação a PI internas, para um conhecimento mais detalhado da instituição e apoio à tomada de decisão, tais como resultados e relatórios detalhados referentes a processos de auscultação, documentos de monitorização e revisão do PEA, entre outros. Os dados referentes a empregabilidade, provenientes de inquérito e estatísticas oficiais, são também visíveis a este nível, encontrando-se em estudo a forma de divulgação pública dos mesmos.*

*Um dos mecanismos de monitorização no contexto da publicação de informação é o acompanhamento do posicionamento da UC em 2 rankings específicos, RWU e 4ICU, que medem o volume, visibilidade, impacto e popularidade das páginas web das IES. Os resultados da UC nestes rankings são analisados e discutidos por técnicos de diferentes áreas, sendo elaborados os relatórios e definidas as ações a desenvolver. De referir ainda a existência de um questionário de satisfação relativamente à página web (link 37), disponível a todos os seus utilizadores e cujos resultados são tratados e encaminhados para apoiar as decisões de gestão da página. A mesma é também alvo de auditorias sistemáticas por entidade externa com vista à sua melhoria contínua (auditorias QWeb), sendo ainda monitorizado o número de melhorias implementadas, decorrentes da análise de sugestões/reclamações registadas no SIM@UC. Na monitorização desta vertente, destaca-se o indicador do PEA referente à visibilidade da UC nos meios de comunicação social.*

*Com base nestas monitorizações e outro feedback foram definidas ações de melhoria como a criação de pontos de entrada na página web de acordo com o perfil de utilizador (futuros estudantes, estudantes, antigos estudantes, colaboradores e empresas) com vista a melhorar a usabilidade e o acesso à informação, bem como o acesso ao NÓNIO a partir da página web.*

### 1.6.2 Grounding (evidence and examples):

*The UC's strategic guidelines include effective communication, which promotes transparency, creates stakeholder*

feedback mechanisms, and gives visibility to the University's statutory missions.

The communication mechanisms have undergone alterations with the recent creation of the PIMC (cf. Annex II, P080), answerable to the Rectorate, which ensures: press and media consultancy (divulcation of initiatives, projects and events, transmission of useful information and management of media contacts); visual identity (design and production of graphics and image consultancy, including graphic and visual identity norms, available for consultation by all stakeholders); production and distribution of contents (audio, video, text, photography and graphic image, including the journal Rua Larga and management of UCV, with the participation of the academic community, contributing particularly to the training of students in areas related to these matters); web management (creation and alteration of pages, management of social networks and web contents); and internal communication (management of email for moderated mailing lists, management and distribution of information in other formats for the university community, management of information for the employees' private area).

For the divulcation of information to internal and external stakeholders, the UC's webpage is structured in broad groups: teaching; research and innovation; services; culture; heritage and tourism; faculties; teaching and research units; outreach and academia; and institutional.

On the level of teaching, the courses on offer are divulged in Portuguese and English in accordance with European recommendations, automatically updated by NÓNIO. Thus, for each course, information is given about the learning aims, qualifications, professional opportunities, teaching methodologies and assessment, study plan and areas of specialization, fees, etc. It is envisaged that information will soon be available to the public about the course assessment/accreditation procedure. For each course unit, there is additional information about the programme, bibliography and teaching staff involved. The services also provide public information about access and admission, rights and duties of students, charges, general regulations, mobility opportunities, social services and mechanisms for dealing with suggestions/complaints, and periodical publications – management report and consolidated accounts, pedagogical quality management report of the UC, PEA and MSG (cf. link 30 a 36 e Annex I).

As mentioned in 1.5, information is also made available to the internal stakeholders offering a more detailed knowledge of the institution and decision support, such as the results and detailed reports of surveys, PEA monitoring and review documents, etc. Employability data from the surveys and official statistics are also visible at this level, and the best way of making this available to the public is currently being studied.

One of the monitoring mechanisms used in the context of information publication is the monitoring of the UC's position in 2 specific rankings, RWU and 4ICU, which measure the volume, visibility, impact and popularity of IES webpages. The results of the UC in these rankings are analysed and discussed by specialists from different areas, reports are drawn up and actions are defined. There is also a webpage satisfaction questionnaire (link 37) available to all users, the results of which are processed and sent to support webpage management decisions. It is also subject to systematic audits by an external agency to ensure continuous improvement (Qweb audits), and the number of improvements implemented as a result of the analysis of suggestions/complaints recorded in SIM@UC is monitored. In this process, the PEA indicator concerning the UC's media visibility is particularly significant.

Based on this monitoring and other feedback, improvement measures were defined, such as the creation of webpage entry points in accordance with the user profile (future students, students, former students, employees and companies) with a view to improving the information access and usability, as well as access to NÓNIO from the webpage.

## 1.7 Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade

### 1.7.1 Grau de desenvolvimento estimado:

*Substancial*

### 1.7.2 Fundamentação (evidências e exemplos):

O SG da UC é flexível e dinâmico para que possa adequar-se às mudanças de contexto, às disposições legais e às necessidades e expectativas das suas PI. Esta lógica de melhoria do sistema está refletida no MSG, em que se integram os macroprocessos nas diferentes fases do ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Act). No acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do SG, são particularmente relevantes as etapas de verificação (Check) e implementação de melhorias (Act), devidamente integradas nas seguintes ferramentas:

a) Auditorias internas da qualidade - são definidos programas semestralmente (p.e. em 2013 foram realizadas 55 auditorias), que se centram sobretudo nos serviços de apoio. As auditorias são realizadas por trabalhadores não docentes e estudantes/alumni com formação específica para o efeito, em equipas de duas pessoas, que auditam as áreas/procedimentos previamente definidos no programa. No final da auditoria é elaborado um relatório com as devidas constatações, que são analisadas e acompanhadas na DAMC.

b) Monitorização - incluindo: i. PEA, contemplando também as diferentes fases do ciclo PDCA, com acompanhamento semestral pelo Conselho Geral; ii. rankings internacionais com acompanhamento contínuo pela equipa reitoral; iii. indicadores referentes aos níveis de serviço e desempenho de processos (atualmente em revisão); iv. Auscultação das PI, que inclui inquéritos pedagógicos e diversos questionários aos utilizadores dos diferentes serviços (cfr. 1.4).

c) Autoavaliação de cursos e das UO (cfr. 2.1.1).

d) Avaliação externa - de cursos, institucional (p.e. EUA e A3ES), unidades de I&D (FCT e outras entidades) e outras (p.e. auditorias de certificação ISO 9001).

e) SIM@UC - plataforma informática que permite registar, gerir e monitorizar sugestões, reclamações e oportunidades de melhoria.

A informação proveniente destas ferramentas integra o processo de revisão do SG, que é efetuado em 2 grandes vertentes, ambas com periodicidade mínima anual: uma mais administrativa, que contempla o balanço da qualidade e que reúne dirigentes e dinamizadores da qualidade dos serviços para discussão dos principais resultados, eficácia e eficiência do sistema; e outra de reflexão mais estratégica pelo CQ, em que é feita uma apreciação do desenvolvimento do SG, análise SWOT e consequente definição de ações de melhoria.

*Em suma, assegura-se a análise crítica, global e integrada do desempenho, adequabilidade e eficácia do sistema, com vista à sua melhoria contínua (cfr. P062 e P063). No entanto, reconhecem-se algumas limitações, sendo necessário, nomeadamente, a consolidação da rede de dinamizadores da qualidade nas UO e sua articulação com CQ e a otimização da integração de todas as ações de melhoria do SG nas ferramentas de monitorização já existentes, incluindo o PEA.*

### **1.7.2 Grounding (evidence and examples):**

*The UC's SG is flexible and dynamic so that it can adapt to changes in context, legal provisions and stakeholder needs and expectations. This system improvement rationale is reflected in the MSG, which includes the macroprocesses at the different phases of the PDCA cycle (Plan, Do, Check and Act). In the SG monitoring, assessment and continuous improvement, the Check stages and Act stages are particularly important, duly integrated into the following tools:*

*a) Internal quality audits – programmes are defined on a semester basis (eg. in 2013, 55 audits were carried out), focusing particularly upon the support services. The audits are carried out by non-teaching staff and students/alumni with special training for the purpose, in teams of two, who audit areas/procedures previously defined in the programme. A report is drawn up in the final audit, and its claims are analysed and monitored in the DAMC.*

*b) Monitoring - including: i. PEA, also considering the different phases of the PDCA cycle, with semestral monitoring by the General Board; ii. international rankings, with continuous monitoring by the Rectoral team; iii. indicators referring to the levels of service and performance of processes (currently under review); iv. polling of stakeholders through pedagogical surveys and various questionnaires directed at the users of the various services (cf. 1.4).*

*c) Self-assessment of courses and UO (cf. 2.1.1).*

*d) External assessment – of courses, institutional (eg. EUA and A3ES), I&D units (FCT and other bodies) and others (eg. ISO 9001 certification audits).*

*e) SIM@UC – information platform that enables the recording, management and monitoring of suggestions, complaints and improvement opportunities.*

*The information from these tools is integrated into the SG review process, which is conducted annually and takes place on 2 broad levels: one is more administrative and considers the quality balance, bringing together directors and quality promoters in the various departments to discuss the main results, effectiveness and efficiency of the system; the other is for more strategic reflection by the CQ, which includes an appreciation of the development of the SG, the SWOT analysis and consequent definition of improvement measures.*

*In short, it ensures the critical, global and integrated analysis of performance, adequacy and effectiveness of the system for the purpose of continuous improvement (cf. P062 e P063). However, some limitations are acknowledged, such as the need to consolidate the network of quality promoters in the UO and their connection with the CQ, and the optimization of the integration of all improvement measures in the SG and the monitoring of existing tools, including the PEA.*

## **1.8 O sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo**

### **1.8.1 Grau de desenvolvimento estimado:**

*Substancial*

### **1.8.2 Fundamentação (evidências e exemplos):**

*Existe um compromisso institucional da UC com a qualidade, reforçado com a publicação dos novos estatutos em 2008 e reiterado no processo de planeamento estratégico para 2011-2015. Desde 2008, o SG existente tem vindo a alargar o seu âmbito, contemplando atualmente todos os pilares de missão e recursos definidos no PEA. Esse compromisso concretiza-se nas linhas da PQ, bem como no MSG, contribuindo para a promoção de uma estratégia institucional sistémica para a qualidade, abrangendo todas as áreas da atividade e toda a comunidade académica.*

*A política institucional para a qualidade define claramente:*

*a) Objetivos – que estão articulados com as linhas de orientação estratégica, e integrados no PEA, garantindo o alinhamento entre os documentos estruturantes do SG, MSG e PEA;*

*b) Atores, funções, e níveis de responsabilidade - retratados no organograma, que cruza estrutura orgânica com responsáveis pelo SG;*

*c) Articulação entre SG e os órgãos de governação e gestão - assegurada através do CQ, cuja composição abrange os principais decisores da instituição, bem como do PEA e respetiva monitorização, sendo este um dos instrumentos de devolução de informação necessária à tomada de decisão;*

*d) Participação das PI internas e externas – assegurada através de processos de auscultação, do envolvimento ativo na elaboração do PEA, da possibilidade de apresentação de sugestões/reclamações, da participação em auditorias internas aos serviços de apoio, da representação no CQ e na rede de Dinamizadores da Qualidade, entre outros;*

*e) Documentação do SG - criada com o objetivo de garantir o planeamento, operação e controlo eficazes das áreas de atividade a que respeita, com progressiva integração nos SI, assegurando workflow, tracing e monitorização, numa lógica de desmaterialização e de ganhos de eficiência.*

*No seu todo, o SG abrange atualmente as seguintes áreas:*

*1. Ensino e aprendizagem - o modelo de qualidade pedagógica implementado na UC assenta num desdobramento de sucessivos níveis, designadamente: docentes e estudantes; unidades curriculares; cursos; unidades orgânicas/departamentos; e universidade. Este modelo inclui um ciclo de avaliação que compreende os seguintes mecanismos:*

*- Auscultação de estudantes e docentes: Inquéritos pedagógicos, com elevadas taxas de resposta;*

*- Relatórios de autoavaliação de curso;*

*- Relatórios de autoavaliação das UO;*

*- Reflexão sobre a informação produzida, nomeadamente sobre pontos críticos e perpetuação de problemas/dificuldades/queixas, e monitorização das ações de melhoria.*

*2. Investigação e desenvolvimento – que envolve diferentes serviços e unidades, nomeadamente DAPI, DPA, DITS e IIIUC,*

para que, numa lógica de articulação entre ensino/investigação/transferência de conhecimento, se apoiem as atividades de IDI, quer numa lógica de divulgação de informação pertinente quer de apoio à concretização de candidaturas e de execução de projetos.

3. *Colaboração interinstitucional e com a comunidade* – esta vertente integra a prestação de serviços à comunidade, inovação e criação de empresas, cultura e artes, com vista ao desenvolvimento da sociedade, em particular na região centro, promovendo sinergias que acrescentem valor às partes envolvidas.

4. *Internacionalização* – vertente transversal a todas as missões e áreas de atuação da UC, com um histórico sólido no SG que, em contínuo desenvolvimento, contribui para a estratégia institucional de abertura ao mundo e de estabelecimento de redes internacionais de ensino e de investigação.

5. *Recursos e serviços de apoio* – a implementação do SG, segundo a ISO 9001, teve início em 2003 na área administrativa e de recursos humanos, com alargamento progressivo às restantes áreas nos anos seguintes, com o objetivo de reforçar continuamente as práticas de planeamento, monitorização, avaliação e melhoria contínua em todos os serviços.

O SG é suportado por SI que permitem a recolha e disponibilização de informação aos seus utilizadores, apoiando o processo de tomada de decisão a vários níveis. Não obstante os progressos significativos alcançados nos anos recentes, nomeadamente no SI de apoio à vertente de ensino, reconhece-se a necessidade de manter o esforço de desenvolvimento, estando em curso um projeto (UC-Cloud) que visa a sistematização de informação abrangente, atempada e rigorosa, nas diferentes áreas – Anexo X. Como referido, os SI são estratégicos para a UC e seu SG, dando suporte a toda a atividade (pedagógica, científica, cultural e administrativa). Neste contexto é também relevante o papel assumido pela página web da UC, estruturada de acordo com o tipo de utilizador (futuros estudantes, estudantes, antigos estudantes, colaboradores e empresas), disponibilizando conteúdos de acesso restrito para utilizadores internos.

Para efeitos de acompanhamento e avaliação, e não obstante o referido supra relativamente aos desenvolvimentos dos SI em curso, o SG inclui as seguintes ferramentas: monitorização do PEA e de processos; estudos de benchmarking; autoavaliação de cursos, UO e da própria universidade; gestão de sugestões/reclamações; e auditorias internas da qualidade. Acrescem outros mecanismos de avaliação, nomeadamente os externos, tais como a avaliação FCT às unidades de I&D, avaliação A3ES aos cursos e instituições, avaliação EUA e diversas auditorias (p.e. DGES, Tribunal de Contas, APCER), que em muito contribuem para identificar desvios a corrigir e melhorias a implementar.

Da informação produzida internamente e dos contributos resultantes de exercícios externos, resulta o processo de melhoria contínua, que é alicerçado em grandes projetos (p.e. desenvolvimentos NÓNIO, reorganização orgânica dos serviços, UC-Cloud, PEA), mas também nos pequenos aperfeiçoamentos diários (p.e. ajustes na distribuição de serviço docente, alargamento de horários de atendimento aos utilizadores dos serviços, criação de novas ferramentas de comunicação).

#### **1.8.2 Grounding (evidence and examples):**

*The UC has an institutional commitment to quality, reinforced by the publication of new statutes in 2008 and reiterated in the strategic planning process for 2011-2015. Since 2008, the existing SG has expanded its scope and today covers all the pillars of the mission and resources defined in the PEA. This commitment is manifested in the lines of the PQ and MSG, contributing to the promotion of a systemic institutional strategy of quality which covers all the areas of activity and the whole academic community.*

*The institutional quality policy clearly defines:*

- a) Objectives – which are linked to the strategic guidelines and integrated into the PEA, ensuring alignment between the structuring documents of the SG, MSG and PEA;*
- b) Actors, functions, and levels of responsibility – shown in the organization chart, which shows the organizational structure and those responsible in the SG;*
- c) Connection between the SG and governing and management bodies – ensured through the CQ, whose composition covers the main decision-makers in the institution, as well as the PEA and respective monitoring (this is one of the feedback instruments necessary for decision-taking);*
- d) Participation of internal and external stakeholders – assured through polling processes, active involvement in the preparation of the PEA, the possibility of presenting suggestions/complaints, participation in internal audits of the support services, representation in the CQ and in the network of Quality Promoters, amongst others;*
- e) SG documentation – created with the aim of ensuring the effective planning, operation and control of the areas of activity that concern it, with the progressive integration in the SI, ensuring workflow, tracing and monitoring, in a rationale of dematerialization and efficiency gains.*

*The SG as a whole currently covers the following areas:*

*1. Teaching and learning – the pedagogical quality model implemented in the UC is developed on successive levels, namely: teaching staff and students; course units; courses; organizational units/departments; and the university. This model includes an assessment cycle involving the following mechanisms:*

- Polling of students and teaching staff; pedagogical surveys with high response rates;*
- Course self-assessment reports;*
- UO self-assessment reports;*
- Reflection about the information produced, especially about critical points and persistent problems/difficulties/complaints, and the monitoring of improvement measures.*

*2. Research and development – which involves different services and units, namely the DAPI, DPA, DITS and IIIUC, which support the IDI's activities, forming links between teaching/research/knowledge transfer, in part to divulge relevant information, in part to support project applications and execution.*

*3. Inter-institutional and community collaboration – this aspect includes the provision of services to the community, business creation and innovation, culture and arts, for the development of society, particularly in the central region, promoting synergies that add value to the parties involved.*

*4. Internationalization – this cuts across all the missions and areas of action of the UC and has a solid history in the SG; in continuous development, it contributes to an institutional strategy of openness to the world and the establishment of international teaching and research networks.*

*5. Resources and support services – the implementation of the SG, in accordance with ISO 9001, began in 2003 in the area*

of administration and human resources, and was gradually extended to other areas in the following years, with the aim of continually reinforcing planning, monitoring, assessment and continuous improvement in all services. The SG is supported by SI which enables the information to be gathered and made available to users, thereby supporting decision processes at various levels. Despite the significant progress achieved in recent years, particularly in the teaching-support SI, there is a need to keep up these development efforts; indeed a project (UC-Cloud) is under way to systematize timely, rigorous and comprehensive information in different areas – Annex X. As mentioned, the ISs are strategic for the UC and its SG, providing support to its whole activity (teaching, research, cultural and administrative). In this context, the role played by the UC's webpage is also significant, structured in accordance with the type of user (future students, students, former students, employees and companies), and making available contents with access restricted to internal users. For the purposes of monitoring and assessment, and despite the issues mentioned above relative to the developments of the SI in progress, the SG includes the following tools: PEA and process monitoring; benchmarking studies; polling; self-assessment of courses, UO and the university itself; suggestion/complaint management; and internal quality audits: Other assessment mechanisms may be added, such as external assessments (such as the FCT's assessment of the I&D units; the A3ES assessment of courses and the institution, the EUA assessment and various audits (eg. DGES, Court of Auditors, APCER), which contribute to the identification of defects to be corrected and improvements to be implemented. The information produced internally and resulting from external assessments has produced a process of continuous improvement, which is grounded not only in large projects (such as NÓNIO developments, structural reorganization of services, UC-Cloud, PEA), but also in small daily adjustments (such as adjustments in the distribution of teaching duties, enlargement of hours of attendance to users of the services, creation of new communication tools).

## Elementos de Autoavaliação

### 2. Análise SWOT do sistema interno de garantia da qualidade

---

#### 2.1. Forças

1. Alinhamento entre Planeamento Estratégico, que agenda e estabelece as principais linhas de orientação em que assenta a estratégia da UC e política da qualidade;
2. Forte articulação entre o SG e os órgãos de governação e gestão da UC, nomeadamente através do CQ;
3. Experiência acumulada na concretização de exercícios de avaliação institucional e de gestão da qualidade, especialmente em áreas de suporte, com reconhecimento por entidades externas;
4. SI de suporte aos processos de gestão académica desenvolvido na UC (NÓNIO) em permanente melhoria, assegurando a interoperabilidade entre sistemas, para responder às necessidades da instituição e das PI;
5. Automatização de vários indicadores na vertente de ensino/aprendizagem, com elevado nível de visibilidade para as PI, que suportam os processos de tomada de decisão e de elaboração dos relatórios de autoavaliação dos cursos e os relatórios das UO, num desdobramento de níveis sucessivos de responsabilidade;
6. Consolidação da vertente de internacionalização no SG, transversal a todos os pilares do PEA, registando desenvolvimentos significativos no apuramento de indicadores de desempenho;
7. Grande participação das PI, destacando-se a elevada taxa de resposta dos estudantes nos inquéritos pedagógicos, ficando os resultados imediatamente disponíveis no sistema de informação;
8. SIM@UC - que permite a gestão de todas as reclamações e sugestões das PI, integrando também os resultados das auditorias internas e externas, facilitando o processo de monitorização das ações de melhoria contínua;
9. Disponibilização de toda a documentação do SG à comunidade docente e não docente num repositório da área de acesso restrito da página web da UC, assim como documentação geral e de apoio à tomada de decisão, normativos, jurisprudência e doutrina;
10. Elevado nível de desmaterialização da documentação de suporte do SG nos SI, nomeadamente LUGUS, NÓNIO;
11. Prática de auscultação e subseqüentes reuniões de trabalho com a gestão de topo com vista à discussão dos resultados e definição de ações de melhoria;
12. Rede de dinamizadores da qualidade que, na sua área de atuação, dinamizam a utilização e implementação dos processos e acompanhamento do desempenho do SG;
13. Bolsa de auditores internos, incluindo trabalhadores não docentes e estudantes/alumni, com grande percentagem dos processos abrangidos em auditoria;
14. Valorização da formação dos trabalhadores não docentes em áreas relacionadas com a qualidade nas IES, com plano interno de formação que reforça esta componente, com vista a estimular uma cultura de qualidade na instituição;
15. Participação e partilha de boas práticas relacionadas com a promoção de cultura de qualidade em redes de IES nacionais e internacionais;
16. Divulgação pública da oferta formativa na página web da UC, incluindo os objetivos de aprendizagem de cada curso, de forma sincronizada com os sistemas internos de informação académica, assegurando a atualização contínua da informação.

#### 2.1. Strengths

1. Alignment between Strategic Planning (which schedules and establishes the main guidelines underpinning the UC's strategy) and the quality policy;
2. Strong connection between the SG and the UC's governing and management bodies, particularly through the CQ;
3. Accumulated experience in carrying out institutional assessment and quality management exercises, particularly in support areas, with recognition by external bodies;
4. SI supporting academic management processes developed in the UC (NÓNIO) under constant improvement, ensuring interoperability between systems in order to respond to the institution's and stakeholders' needs;

5. *Automatization of various indicators in the domain of teaching/learning, with high level of visibility for stakeholders to support decision processes and the preparation of course self-assessment reports and UO reports, operating on successive levels of responsibility;*
6. *Consolidation of the internationalization aspect of the SG, cutting across all the pillars of the PEA, with significant developments in the processing of performance indicators;*
7. *Great stakeholder participation (eg. high rate of student responses in the pedagogical surveys), with results immediately available in the information system;*
8. *SIM@UC – for the management of stakeholder complaints and suggestions, also including the results of the internal and external audits, facilitating the monitoring of continuous improvement actions;*
9. *All the SG's documentation made available to the teaching and non-teaching community in a restricted-access repository on the UC's webpage, along with general documentation, decision-support documentation, norms, jurisprudence and legal doctrine;*
10. *High level of dematerialization of SG support documentation in the SI (LUGUS, NÓNIO);*
11. *Practice of polling and subsequent work meetings with top-level management in order to discuss results and define improvement measures;*
12. *Network of quality promoters who encourage the use and implementation of the SG's process and performance monitoring in their sphere of influence;*
13. *Pool of internal auditors, including non-teaching staff and students/alumni, with a high percentage of processes covered in auditing;*
14. *Valuing of non-teaching staff training in areas related to quality in the IES, with an external training plan that reinforces this component, in order to stimulate a culture of quality in the institution;*
15. *Participation and sharing of good practices related to the promotion of a culture of quality in national and international IES;*
16. *Publication on the UC's webpage of the courses offered, including the learning objectives of each course, synchronized with the internal academic information systems, ensuring the constant updating of information.*

## **2.2. Fraquezas**

1. *Potencialidades de utilização de algumas ferramentas do SG ainda pouco exploradas, nomeadamente no que se refere à vertente administrativa, nas UO e UECAF;*
2. *Insuficiente produção automática de indicadores no âmbito dos pilares de missão de investigação e transferência de conhecimento e pilares de recursos, que têm que ser apurados regularmente para o PEA e exercícios de benchmarking;*
3. *Projeto MIGC em fase inicial de desenvolvimento;*
4. *Inexistência de um processo que defina e assegure a publicação de conteúdos relevantes em inglês na página web da UC;*
5. *Recente implementação de mecanismos sistemáticos de aferição da empregabilidade dos diplomados e da sua evolução profissional;*
6. *Falta de sistematização da oferta de serviços à comunidade;*
7. *Falta de planos de formação regulares dirigidos a docentes;*
8. *Existência de ferramentas SI e processos de suporte distintos nos SAS, dada a respetiva autonomia administrativa e financeira.*

## **2.2. Weaknesses**

1. *The use potential of some of the SG tools is not yet completely exploited, particularly in administration, the UO and UECAF;*
2. *The automatic production of indicators is inadequate as regards the mission pillars of research and knowledge transfer and the pillars of resources which have to be regularly gauged for the PEA and benchmarking exercises;*
3. *The MIGC project is still at an early stage of development;*
4. *There is no process that defines and ensures the publication of relevant contents in English on the UC's webpage;*
5. *The recent implementation of systematic mechanisms to gauge the employability of graduates and their professional development;*
6. *Lack of systematization of the services on offer to the community;*
7. *Lack of regular training plans aimed at teaching staff;*
8. *Existence of different SI tools and support processes in the SAS, given their respective administrative and financial autonomy.*

## **2.3. Oportunidades**

1. *Reforço da importância da gestão da qualidade no contexto das IES, nomeadamente através da publicação de legislação específica (p.e. RJIES; RJAIES), incluindo a criação de uma entidade reguladora independente (A3ES);*
2. *Maior consciência/exigência por parte da sociedade relativamente ao desempenho das IES, e a consequente necessidade de prestar contas;*
3. *Participação nos processos de benchmarking internacionais, nomeadamente rankings universitários, que promovem a organização interna de informação, o que permite a identificação de oportunidades de melhoria;*
4. *Valorização comercial do conhecimento e ferramentas produzidos pela UC no âmbito do seu SG, nomeadamente em países da CPLP;*
5. *Desenvolvimento tecnológico, nomeadamente ao nível dos sistemas de informação, com impacto na melhoria dos processos do SG;*
6. *Reconhecimento internacional da UC como instituição de referência no ensino do português e como Património da Humanidade da Unesco, o que potencia parcerias e articulação com outras IES estrangeiras no âmbito do SG;*
7. *UC como motor de desenvolvimento na região centro, pela crescente procura de serviços especializados na vertente de*

*transferência de conhecimento, com potencial impacto positivo no desenvolvimento do SG.*

### **2.3. Opportunities**

- 1. Reinforced importance of quality management in the context of the IES, particularly through the publication of specific legislation (eg. RJIES; RJAIES), including the creation of an independent regulatory body (A3ES);*
- 2. Greater awareness/increased demands on the part of society with regard to IES performance and accountability;*
- 3. Participation in international benchmarking processes, such as university rankings, which promote the internal organization of information, thereby enabling the identification of improvement opportunities;*
- 4. Commercial valorization of the knowledge and tools produced by the UC in the context of its SG, particularly in CPLP countries;*
- 5. Technological development, particularly on the level of information systems, with impact on the improvement of the SG processes;*
- 6. International recognition of the UC as a reference point in the teaching of Portuguese and as a UNESCO World Heritage site, stimulating partnerships and links with other foreign IES in the ambit of the SG;*
- 7. The UC as an engine of development in the central region, given the growing demand for specialized services in the area of knowledge transfer, with a potential positive impact on the development of the SG.*

### **2.4. Constrangimentos**

- 1. Crise financeira, económica e social, nacional e europeia, e desaceleração da atividade económica;*
- 2. Reduções significativas e continuadas do financiamento ao ensino superior, com impacto generalizado, afetando nomeadamente as vertentes de missão (investigação, ensino e transferência de conhecimento) e vertentes de recursos, bem como o SG de suporte;*
- 3. Limitações externas no âmbito das políticas de avaliação de desempenho e de reconhecimento do mérito, com impacto no envolvimento e motivação das pessoas;*
- 4. Constante incerteza quanto às políticas de ensino superior e de investigação, que implicam constantes adaptações e ajustamentos da UC e seu SG;*
- 5. Autonomia administrativa e financeira dos SAS.*

### **2.4. Threats**

- 1. Financial, economic and social crisis on the national and European levels, and deceleration of economic activity;*
- 2. Significant continuous reductions in funding for higher education, with generalized impact, affecting particularly the aspects of mission (research, education and knowledge transfer) and resources, as well as the support SG;*
- 3. External limitations in the sphere of performance assessment and merit recognition processes, with impact on the involvement and motivation of people;*
- 4. Continuing uncertainty as to the policies of higher education and research, implying constant adjustments and adaptations of the UC and its SG;*
- 5. Administrative and financial autonomy of the SAS.*

## **3. Síntese de aspeto identificados para melhoria**

---

### **Nota Introdutória**

#### **3.1 Definição e documentação da política institucional para a qualidade (objetivos, funções, atores e níveis de responsabilidade do sistema, e documentação do sistema)**

##### **3.1. Definição e documentação da política institucional para a qualidade (objetivos, funções, atores e níveis de responsabilidade do sistema, e documentação do sistema)**

- 1. Revisão das linhas da Política da Qualidade, MSG e mapa de processos, reforçando a relevância do SG nas vertentes de investigação, ensino e transferência de conhecimento (implementado).*
- 2. Alargamento e operacionalização da rede de dinamizadores da qualidade às UO, com o objetivo de promover a utilização sistemática das ferramentas e conseqüente consolidação do SG (iniciado).*

##### **3.1. Definition and documentation of the institutional policy for quality (objectives, functions, actors and levels of responsibility within the internal quality assurance system)**

- 1. Review of the Quality Policy lines, MSG and process diagram, reinforcing the relevance of the SG in the areas of teaching and knowledge transfer (implemented).*
- 2. Enlargement and operationalization of the quality promoter network to the UO with the aim of promoting the systematic use of tools and consequent consolidation of the SG (begun).*

#### **3.2 Abrangência e eficácia dos procedimentos e estruturas de garantia da qualidade**

##### **3.2.1 No ensino e aprendizagem**

- 3. Desmaterialização do ciclo de avaliação da qualidade pedagógica e sua uniformização para toda a UC, com melhoria contínua das ferramentas existentes - p.e. resultados desagregados por ciclo/departamento; definição de níveis de visibilidade diferenciados para os diferentes utilizadores (implementado).*
- 4. Estudo das características psicométricas dos questionários pedagógicos, em colaboração com a FPCEUC, com*



*envolvimento de docentes e estudantes, reforçando a ligação ensino-investigação-SG (iniciado).*

*5. Extensão do modelo de gestão da qualidade pedagógica no 3º ciclo (implementado).*

*6. Reforço da divulgação e discussão de resultados dos inquéritos pedagógicos e das ações de melhoria decorrentes num nível mais desagregado (p.e. UO, Departamentos, cursos) e com maior envolvimento da comunidade académica, em particular dos estudantes (em curso).*

### **3.2.1 In teaching and learning**

*3. Dematerialization of the pedagogical quality assessment cycle and its standardization throughout the whole UC, with continuous improvement of the existing tools – eg. disaggregated results per cycle/department; definition of differentiated levels of visibility for different users (implemented).*

*4. Study of the psychometric characteristics of the pedagogical questionnaires, in collaboration with the FPCEUC, with the involvement of teaching staff and students, reinforcing the teaching-research-SG link (begun).*

*5. Extension of the pedagogical quality management model to the 3rd cycle (implemented).*

*6. Increased divulgation and discussion of results of the pedagogical surveys and improvement measures arising at a more disaggregated level (eg. UO, department, courses) with greater involvement of the academic community, particularly the students (in progress).*

### **3.2.2 Na investigação e desenvolvimento / investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível**

*7. Criação de estruturas específicas de apoio à atividade de IDI, designadamente DAPI e DPA, que têm contribuído para melhorar os processos e resultados neste âmbito (implementado).*

*8. Implementação de práticas de monitorização sistemática dos outputs da produção científica através de desenvolvimento de plataforma web colaborativa que permitirá uma visão abrangente sobre competências científicas existentes; capacidades tecnológicas disponíveis em equipamento científico; e oportunidades de financiamento competitivo existentes em cada momento (iniciado).*

### **3.2.2 In research and development / targeted research and high level professional development**

*7. Creation of specific structures to support IDI activity, namely the DAPI and DPA, which have helped improve the processes and results in this sphere (implemented).*

*8. Implementation of systematic monitoring of research output through the development of a collaborative web platform that will enable an overview of the existing research skills; technological capacities available in scientific equipment; and opportunities for competitive funding existing at any given moment (begun).*

### **3.2.3 Na colaboração interinstitucional e com a comunidade**

*9. Participação em redes nacionais e internacionais de IES (p.e. CS11/GT2, FORGES), com vista à discussão de boas práticas no contexto da qualidade no ensino superior com impacto no SG (implementado).*

*10. Desenvolvimento de um repositório de protocolos da UC, organizado por áreas e disponibilizado às diferentes PI, com diferentes níveis de visualização em função do respetivo perfil (iniciado).*

*11. Criação do Gabinete para a Cooperação e Desenvolvimento, integrado na DRI, para dar suporte a ações de cooperação com vista à capacitação de IES em países emergentes e em desenvolvimento, estando a ser definidos os respetivos procedimentos do SG (em curso).*

*12. Desenvolvimento de parcerias com vista a aproximar a investigação da atividade económica da região, nomeadamente no setor agrícola, procurando corresponder às necessidades identificadas (p.e. PEA e exercícios de benchmarking) e alargando as áreas do saber em que a UC está envolvida (iniciado).*

*13. Integração da gestão de antigos estudantes (Rede UC) no SI NÓNIO, facilitando os processos de monitorização associados e possibilitando o acesso ao inforestudante pelos alumni (em curso).*

*14. Desenvolvimentos no âmbito da monitorização da atividade de transferência de conhecimento, com vista à sua automatização (a iniciar).*

### **3.2.3 In the interaction with society**

*9. Participation in national and international IES networks (eg. CS11/GT2, FORGES), to discuss good practices in the context of quality in higher education with impact on the SG (implemented).*

*10. Development of a repository of UC protocols, organized by area and available to the different stakeholders, with different levels of visualization in accordance with their respective profile (begun).*

*11. Creation of an Office for Cooperation and Development, integrated into DRI, to provide support for cooperation actions in order to empower IES in emerging and developing countries; the respective SG procedures are currently being defined (in progress).*

*12. Development of partnerships in order to bring research closer to the economic activity of the region, particularly in the agricultural sector, seeking to respond to the needs identified (eg. PEA and benchmarking exercises) and extending the areas of knowledge in which the UC is involved (begun).*

*13. Integration of the network of former students (Rede UC) in SI NÓNIO, facilitating monitoring processes and enabling alumni to access inforestudante (in progress).*

*14. Developments in monitoring knowledge transfer activity with a view to automatization (begun).*

### **3.2.4 Nas políticas de gestão do pessoal**

*15. Desmaterialização do processo de avaliação de desempenho dos trabalhadores não docentes da UC (implementado).*

*16. Desenvolvimento da plataforma informática integrada de suporte à avaliação de desempenho dos docentes da UC, tendo sido submetida a autoavaliação para o triénio de 2011-13 na referida plataforma (em curso).*

17. Implementação e desenvolvimento do projeto MIGC, que inclui a caracterização dos postos de trabalho, descrição do perfil funcional e competências pretendidas, com vista ao cruzamento desta informação com os perfis existentes (iniciado).
18. Desenvolvimento de planos de formação regulares dirigidos a docentes, nomeadamente módulos e-learning visando competências pedagógicas e relacionadas com as TIC (iniciado).

### 3.2.4 In the policies for staff management

15. Dematerialization of the performance assessment of non-teaching staff (implemented).
16. Development of integrated information platform to support the performance assessment of the teaching staff; the three-year self-assessment for the 2011-13 period was submitted using this platform (in progress).
17. Implementation and development of the MIGC project, which includes job descriptions, functional profile description and desirable skills, in order to compare this information with the existing profiles (begun).
18. Development of regular training plans for teaching staff, particularly e-learning modules aiming at pedagogical skills and related to the TIC (begun).

### 3.2.5 Nos Serviços de Apoio

19. Sistematização, análise crítica e melhoria dos procedimentos relacionados com os serviços de apoio prestados pelos SAS, já identificados no macroprocesso P074-Apoio aos Estudantes, nomeadamente: apoios sociais diretos (bolsas de estudo, fundo de apoio social); apoio psicopedagógico e outros apoios de caráter educativo; acesso a serviços de saúde, alojamento, alimentação; e apoio à infância (em curso).
20. Otimização da articulação entre processos de suporte SAS e processos de suporte UC, designadamente ao nível dos SI (p.e. interoperabilidade entre NÓNIO e os SI subjacentes aos processos de apoio ao estudante), gestão das infraestruturas e do risco no contexto de segurança e higiene no trabalho, plano de formação não docente (em curso).
21. Desenvolvimento de um esquema de classificação documental que represente as funções, processo e transações inerentes à atividade da UC, com o objetivo de contextualizar a documentação produzida e automatizar a sua gestão (iniciado).

### 3.2.5 In the Support Services

19. Systematization, critical analysis and improvement of procedures related to support services provided by the SAS, already identified in the macroprocess P074-Student Support, particularly: direct social support (study grants, social services fund); psychopedagogical support and other forms of educational support; access to health services, accommodation, food; and child support (in progress).
20. Optimization of the connection between SAS support processes and UC support processes on the level of the SI (eg. interoperability between NÓNIO and the SI underpinning the student support processes), infrastructure and risk management, in the context of work hygiene and safety, training plan for non-teaching staff (in progress).
21. Development of a document classification scheme that represents the functions, process and transactions inherent in the UC's activity, with the aim of contextualizing the documentation produced and automatizing its management (begun).

### 3.2.6 Na internacionalização

22. Implementação de projeto de desmaterialização dos processos de mobilidade no SI NONIO (inclusão dos acordos de parceria para a mobilidade, candidaturas, contratos de estudo, matrícula e inscrição, pagamento de taxas de matrícula, alteração ao contrato de estudos, interface com as UO), em consequência das deficiências detetadas face aos fluxos crescentes de mobilidade (em curso).
23. Desenvolvimento de ferramentas para apoio à internacionalização de cursos na UC, partindo da identificação de lacunas no macroprocesso associado à internacionalização (implementado).
24. Criação da Casa da Lusofonia, em resposta a um conjunto de necessidades identificadas no SG (p.e. limitações de espaço e acessibilidade para atendimento aos estudantes de mobilidade e internacionais, acolhimento de associações de estudantes internacionais e suas iniciativas), bem como da aposta estratégica da UC na internacionalização. Este espaço potenciou a implementação de outras melhorias, nomeadamente o alargamento do horário de atendimento da DRI, necessidade identificada nos processos de auscultação (implementado).
25. Alargamento da oferta de cursos de português na UC, ou em colaboração com a UC, e da oferta a novos públicos, bem como da oferta formativa em inglês, numa lógica de satisfação das necessidades das PI, identificadas através das ferramentas do SG (em curso).
26. Desenvolvimentos do NÓNIO e outras ferramentas do SG (p.e. regulamento interno, definição de procedimentos) em função da recente aprovação do estatuto do estudante internacional (em curso);
27. Parametrização da informação relevante, referente a cursos e unidades curriculares, de acordo com referenciais europeus para a divulgação da oferta formativa (ECTS Label) e outras necessidades (p.e. suplemento ao diploma) e possibilidade de monitorização no SI do respetivo grau de preenchimento (implementado).
28. Melhorar a informação disponibilizada pela UC tendo em vista as necessidades dos diferentes públicos internacionais (em curso).

### 3.2.6 In internationalisation

22. Implementation of the project of dematerializing the mobility programmes in SI NONIO (inclusion of partnership agreements for mobility, applications, study contracts, matriculation and enrolment, payment of matriculation fees, alteration in study contracts, interface with the UO), as a consequence of the defects detected given the increased mobility flows (in progress).
23. Development of tools to support the internationalization of UC courses, starting with the identification of gaps in the macroprocess associated to internationalization (implemented).
24. Creation of the International Student Lounge, in response to a series of needs identified in the SG (eg. limitations on

space and accessibility for attending international mobility students, hosting of international student associations and their initiatives), and the strategic investment of the UC in internationalization. This space enabled the implementation of other improvements, such as the extension of the DRI customer service hours, a need identified through the survey processes (implemented).

25. Expansion of the Portuguese courses on offer at the UC or in collaboration with the UC, and their extension to new publics, and of courses taught in English, in order to satisfy stakeholder needs, identified through the SG tools (in progress).

26. Development of NÓNIO and other SG tools (eg. internal regulation, definition of procedures) in function of the recent approval of the international student statute (in progress);

27. Benchmarking of relevant information concerning courses and course units, in accordance with European standards for the divulgation of courses on offer (ECTS Label) and other needs (eg. supplement to the diploma) and possibility of monitoring the respective degree of completion on the SI (implemented).

28. Improvement in the information available by the UC given the needs of the different international publics (in process).

### **Perguntas 3.3 a 3.5**

#### **3.3 Articulação entre o sistema de garantia da qualidade e os órgãos de governação e gestão da instituição**

29. *Elaboração, implementação e monitorização do PEA 2011-2015 em estreito alinhamento com o SG, numa visão alinhada entre a estratégia da UC e seu sistema (implementado).*

30. *Constituição do Conselho da Qualidade, com vista a assegurar a articulação entre os órgãos de governo e gestão da UC e o seu sistema de gestão (implementado).*

#### **3.3 The relationship between the quality assurance system and the governance and management bodies of the institution**

29. *Preparation, implementation and monitoring of PEA 2011-2015 in close alignment with the SG, in an alignment between the UC's strategy and its system (implemented).*

30. *Setting up of a Quality Committee in order to ensure connection between the UC's governing and management bodies and its management system (implemented).*

#### **3.4 Participação das partes interessadas (internas e externas) nos processos de garantia da qualidade**

31. *Participação de PI internas e externas na definição do atual plano estratégico da UC, em curso até 2015 (implementado).*

32. *Processo de auscultação de diplomados para monitorizar a sua integração e evolução profissional (em curso).*

33. *Participação de estudantes/alumni na bolsa de auditores internos, a quem foi assegurada formação adequada no âmbito da qualidade e SG da UC (implementado).*

#### **3.4 Participation of internal and external stakeholders in the quality assurance processes**

31. *Participation of internal and external stakeholders in the definition of the UC's current strategic plan, in operation until 2015 (implemented).*

32. *Graduate polling process to monitor their integration and professional development (in progress).*

33. *Participation of students/alumni in the pool of internal auditors, given appropriate training in the area of quality and the UC's SG (implemented).*

#### **3.5 Sistema de informação (mecanismos de recolha, análise e divulgação interna da informação; abrangência e relevância da informação gerada)**

34. *Implementação de interface web único de acesso a diversas ferramentas, informação e documentos do SG (implementado).*

35. *Desenvolvimento do Projeto UC-Cloud, que vai permitir a sistematização de indicadores de apoio à gestão e desmaterialização de processos (em curso).*

36. *Consolidação da implementação do planeamento estratégico TIC, de forma estruturada, para permitir a hierarquização de necessidades de desenvolvimento ao nível dos SI (em curso).*

37. *Projeto IES + Perto, que visa potenciar a partilha de informação entre IES, facilitando processo de mobilidade e gestão de informação nos cursos realizados em parceria (iniciado).*

#### **3.5 The information system (mechanisms for the collection, analysis and internal dissemination of information; scope and relevance of gathered information)**

34. *Implementation of single web interface giving access to various SG tools, information and documents (implemented).*

35. *Development of the UC-Cloud Project, which will systematize the management support indicators and dematerialize processes (in progress).*

36. *Structured implementation and consolidation of the TIC strategic planning, enabling the hierarchization of development needs on the level of the SI (in progress).*

37. *IES + Perto Project for information sharing between IES, facilitating mobility processes and information management in courses carried out in partnership (begun).*

### **Perguntas 3.6 a 3.8**

#### **3.6 Publicação de informação relevante para as partes interessadas**

38. *Divulgação e permanente atualização da informação referente à oferta formativa, garantida através da ligação NÓNIO-*

*página web da UC (implementado).*

*39. Criação de projeto especial de imagem, média e comunicação, com o intuito de melhorar os mecanismos de comunicação interna e externa (implementado).*

*40. Recolha, sistematização e divulgação da informação referente à prestação de serviços à comunidade (iniciado).*

### **3.6 Publication of information relevant to external stakeholders**

*38. Publication and constant updating of information concerning the courses on offer through the NÓNIO-UC webpage connection (implemented).*

*39. Creation of a special image, media and communication project to improve internal and external communication mechanisms (implemented).*

*40. Gathering, systematization and publication of information concerning the provision of services to the community (begun).*

### **3.7 Acompanhamento, avaliação e melhoria contínua do sistema de garantia da qualidade**

*41. Explicitação, nos documentos de monitorização do PEA, das ações desencadeadas com vista à correção de desvios e melhoria do sistema, de forma a facilitar a sistematização das mesmas (em curso).*

### **3.7 Monitoring, evaluation and continuous improvement of the internal quality assurance system**

*41. Explicit description, in the PEA monitoring documents, of the actions carried out to correct defects and improve the system, so as to facilitate systematization (in progress).*

### **3.8 O sistema interno de garantia da qualidade, visto no seu todo**

*42. Reforço do envolvimento e investimento da gestão de topo, nomeadamente equipa reitoral e administradores, no desenvolvimento e acompanhamento do SG (implementado).*

*43. Desmaterialização generalizada de processos e documentos do SG, cada vez mais alicerçada nos SI, referida ao longo deste exercício de autoavaliação (em curso).*

### **3.8 The internal quality assurance system, taken as a whole**

*42. Reinforcement of the involvement and investment of top-level management (i.e. Rectoral team and administrators) in the development and monitoring of the SG (implemented).*

*43. Generalized dematerialization of SG processes and documents to make them increasingly SI-based (in progress).*

## **4. Síntese de aspetos identificados para melhoria da instituição**

---

### **4 Síntese de aspetos identificados para melhoria da instituição**

*Dos diferentes exercícios de reflexão sobre o SG, regularmente executados, fica clara a importância do sistema no reforço da consciência da identidade coletiva da UC, posicionando-nos perante as limitações existentes, mas reiterando também a confiança na vitalidade da instituição e sua capacidade para superar obstáculos.*

*Globalmente considera-se como mais-valia inequívoca a forte articulação entre o SG, PEA e os SI, com benefícios claros para a instituição, contribuindo para a melhoria das atividades e resultados. Destes, destacam-se os seguintes, com a devida monitorização no PEA:*

*a) Ensino e aprendizagem – o ciclo de avaliação da qualidade pedagógica, tal como está construído, permite identificar ações a tomar para garantir uma melhor e mais adequada oferta formativa e um ensino de maior qualidade, tendo como resultado a satisfação que se traduz, por exemplo, na prossecução de estudos para ciclos subsequentes.*

*b) Investigação, desenvolvimento e colaboração interinstitucional e com a comunidade – com a reorganização das estruturas de apoio nestas vertentes, registou-se um aumento da taxa de execução financeira das unidades de I&D (99% em 2012), bem como um aumento da receita proveniente de financiamento competitivo da investigação (45% em 2012 face ao ano anterior). Constatou-se ainda uma melhoria da classificação da região centro no regional innovation scoreboard, o desenvolvimento de novas áreas do saber em articulação com a comunidade (p.e. área agrícola), o aumento da receita resultante da prestação de serviços especializados, bem como o aumento da produção científica (p.e. aumento do n.º médio de publicações e citações). Neste contexto, destaca-se ainda a Rede UC, que potencia o papel dos alumni como embaixadores da instituição, envolvendo-os em várias iniciativas, nomeadamente de mecenato (p.e. fundo solidário e restauro da torre da universidade).*

*c) Internacionalização – sendo esta vertente transversal, as melhorias decorrentes do SG refletem-se a vários níveis, tais como no elevado n.º de estudantes IN, cursos em parceria com IES estrangeiras e projetos de investigação com instituições internacionais. A promoção da língua, cultura e cidadania lusófonas, nomeadamente através do ensino de português, são outro contributo passível de ser aferido neste contexto.*

*d) Recursos e serviços de apoio - o SG tem vindo a contribuir de forma decisiva para a reflexão e tomada de decisão na reorganização da estrutura orgânica da UC, em particular ao nível da dos serviços de apoio. Globalmente têm sido introduzidas melhorias com impacto na eficiência dos serviços, designadamente pela reorganização de espaços, alargamento de horários de atendimento, diminuição de prazos de resposta (p.e. pagamentos/recebimentos; tramitação de provas académicas) e desmaterialização de processos (p.e. requerimentos académicos, novo formulário eletrónico de contacto com o SGA). Registam-se também melhorias na racionalização de recursos com impacto a nível financeiro e ambiental, designadamente pela diminuição de consumos (p.e. água e eletricidade).*

*Relativamente aos recursos humanos, o principal ganho a destacar com o SG tem sido a uniformização de processos e sua progressiva desmaterialização, mais recentemente no âmbito da avaliação de desempenho docente, ainda que os resultados efetivos deste processo estejam limitados pelas contingências referidas neste documento.*

Com vista a melhorar o apoio aos estudantes, tem sido assegurada a progressiva integração dos SAS no SG, tendo como resultados a criação de serviços inovadores e que rentabilizam recursos já existentes (p.e. serviços como costura, take-away e PASEP).

Ao nível dos SI, a aposta tem consistido na confluência de soluções informáticas de apoio a todas as vertentes da instituição. Destaca-se o desenvolvimento da plataforma NÓNIO, que concretiza esta interoperabilidade, continuamente melhorada na sequência de necessidades identificadas no contexto do SG. O elevado nível de qualidade desta plataforma potenciou a sua comercialização para o exterior, constituindo valorização económica do conhecimento gerado na UC. Em conclusão, o SG representa uma grande mais-valia para o desenvolvimento da atividade da UC, promovendo a transparência e fiabilidade de informação, bem como uma adequada gestão de recursos, no âmbito de uma crescente cultura de qualidade, com elevado envolvimento e participação dos diversos intervenientes.

#### 4 Summary of aspects identified for improvement of the institution

From the different SG reflection exercises regularly carried out, it is clear that the system is important to reinforce awareness of the collective identity of the UC, and make us conscious of its limitations, while reiterating trust in the institution's vitality and ability to overcome obstacles.

Overall, one unequivocal advantage is the strong connection between the SG, PEA and SI, with clear benefits for the institution, contributing to the improvement of activities and results. Of these, the following are highlighted, duly monitored in the PEA:

- a) Teaching and learning – the pedagogical quality assessment cycle, as it is constructed, enables the identification of measures to be taken to ensure that the courses on offer are better quality and more appropriate, taking as a result (for example) the satisfaction manifested in the continuation of studies to higher cycles.
- b) Research, development and inter-institutional and community collaboration – with the reorganization of support structures in these areas, there has been an increase in the funding execution rate in I&D units (99% in 2012), as well as an increase in income from competitive research funding (45% in 2012 compared to the previous year). There has also been an improvement in the classification of the central region in the regional innovation scoreboard, development of new areas of knowledge in connection with the community (eg. agriculture), increase in income from the provision of specialized services, and an increase in research output (eg. increase in the average number of publications and citations). In this context, the Rede UC is significant, as it empowers the alumni as ambassadors of the institution, involving them in various initiatives such as patronage systems (eg. solidarity fund and restoration of the university tower).
- c) Internationalization – as this cuts across all areas, the improvements arising from the SG are reflected at various levels, such as the high number of international students, courses in partnership with foreign IES and research projects in conjunction with international institutions. The promotion of the Portuguese language, culture and citizenship, particularly through the teaching of Portuguese, is another contribution in this context.
- d) Support services and resources - the SG has also contributed decisively to reflection and decisions concerning the reorganization of the UC's organizational structure, particularly at the level of support services. Overall, improvements have been introduced with impact on the efficiency of services, namely for the reorganization of spaces, extension of customer service hours, reduction in response times (eg. payments/income; processing of academic examinations) and the dematerialization of processes (eg. academic requisitions, new electronic contact with the SGA). There have also been improvements in the rationalization of resources with impact on the financial and environmental levels, namely through a reduction in consumption (eg. water and electricity).

As regards human resources, the main gain with the SG has been the standardization of processes and their progressive dematerialization, most recently in the area of teacher performance assessment, although the results of this exercise are limited by the constraints mentioned in this document.

In order to improve student support, the SAS have been gradually integrated into the SG, resulting in the creation of innovative services and the increased productivity of existing resources (eg. services such as sewing, take-away and PASEP).

On the level of the SI, efforts have been made to bring together information solutions supporting all areas of the institution. In particular, the platform NÓNIO puts into practice this interoperability, continuously improved following the needs identified in the context of the SG. The high quality of this platform has meant that it may be commercialized outside, thereby constituting a source of economic valorization of the knowledge generated in the UC.

In conclusion, the SG offers great advantages for the development of the UC's activity, promoting transparency and reliability of information, as well as appropriate management of resources in the context of a growing culture of quality, with high involvement and participation of the various parties involved.

## 5. Observações

---

### 5 Observações (Comentários, observações ou clarificações sobre quaisquer dos itens do guião)

- Os dados indicados nos elementos de caracterização reportam a 31 de dezembro de 2013.
- Foram incluídas as unidades de I&D ligadas à UC, com avaliação pela FCT em 2007. Atualmente está em curso a reorganização das unidades de I&D existentes no âmbito do novo exercício de avaliação pela referida entidade (campo 2.3.2 da caracterização)
- Não foram indicados estudantes na modalidade de Ensino a distância uma vez que na UC esta abrange apenas a formação não conferente de grau. Desde 2011, o ensino à distância é assegurado pelo projeto UC\_D, tendo sido realizadas até ao momento 34 edições de um total de 15 cursos, que contaram com a participação de 663 formandos. Os cursos estão enquadrados no Regulamento de Cursos Não Conferentes de Grau, seguem o procedimento definido no SG e estão integrados em NÓNIO.

### 5 Observations (Comments, observations or clarifications on any item of the guidelines)

- The data indicated in the characterization date from 31st December 2013.

- The I&D units connected to the UC and assessed by the FCT in 2007 were included. The existing I&D units are currently being reorganized in the context of the new FCT assessment exercise (field 2.3.2 of the characterization)

- No students were indicated in the Distance Learning modality as, in the UC, these courses do not lead to a degree. Since 2011, distance learning has been organized by the UC\_D project, and to date, 34 editions have been carried out of a total of 15 courses, involving 663 trainees. The courses are governed by the Non-Degree Courses Regulations; they follow the procedures defined in the SG and are integrated into NÓNIO.

## 6. Anexos

### Nota Introdutória

---

#### 6.1 Manual da Qualidade

---

6.1.1 Manual da Qualidade, ou documentação equivalente sobre a política da instituição para a qualidade em que estejam claramente identificadas a estratégia da instituição para a qualidade e a forma como a mesma se consubstancia num sistema interno de garantia da qualidade (incluindo os procedimentos envolvidos no sistema):

Versão em Português (PDF, max. 4MB):

[6.1.1\\_manual\\_sistema\\_gestao\\_10.pdf](#)

6.1.2 Versão em Inglês (PDF, max. 4MB):

[6.1.2\\_manual\\_sistema\\_gestao\\_10\\_en.pdf](#)

#### 6.2 Outros anexos

---

##### 6.2.1 Outro anexo

###### Anexo - Anexo II / Annex II

###### 6.2.1.1 Referência:

*Anexo II / Annex II*

###### 6.2.1.2 Título:

*Macroprocessos da UC / UC macroprocesses*

###### 6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3\\_II\\_macro\\_processos.pdf](#)

###### Anexo - Anexo IIIa / Annex IIIa

###### 6.2.1.1 Referência:

*Anexo IIIa / Annex IIIa*

###### 6.2.1.2 Título:

*PEA - Monitorização (25.nov.2013) / PEA - Monitoring (25th Nov.2013)*

###### 6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3\\_III\\_a\)\\_PEA.UC\\_monitorizacao\\_revisao\\_25.11.2013.pdf](#)

###### Anexo - Anexo IIIb / Annex IIIb

###### 6.2.1.1 Referência:

*Anexo IIIb / Annex IIIb*

###### 6.2.1.2 Título:

*PEA - Monitorização (25.nov.2013) / PEA - Monitoring (25th Nov.2013)*

###### 6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3\\_III\\_b\)\\_PEA.UC\\_monitorizacao\\_revisao\\_25.11.2013.pdf](#)

###### Anexo - Anexo IV / Annex IV

###### 6.2.1.1 Referência:

*Anexo IV / Annex IV*

**6.2.1.2 Título:**

*Inquéritos e Relatórios e Guia de Orientação – Gestão da Qualidade Pedagógica / Surveys, Reports and Orientation Guide – Pedagogical Quality Management*

**6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**

[6.2.1.3\\_IV\\_inquéritos\\_relatórios\\_gqp.pdf](#)

Anexo - Anexo V / Annex V

**6.2.1.1 Referência:**

*Anexo V / Annex V*

**6.2.1.2 Título:**

*Relatório projeto-piloto 3.º ciclo / 3rd cycle pilot-project report*

**6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**

[6.2.1.3\\_V\\_relatorio\\_extensao\\_3\\_ciclo\\_s\\_anexos.pdf](#)

Anexo - Anexo VI / Annex VI

**6.2.1.1 Referência:**

*Anexo VI / Annex VI*

**6.2.1.2 Título:**

*Cronograma do Projeto Modelo Integrado de Gestão por Competências / Time line of the Skills Management Integrated Model project*

**6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**

[6.2.1.3\\_VI\\_cronograma\\_plano de ação MIGc.pdf](#)

Anexo - Anexo VII / Annex VII

**6.2.1.1 Referência:**

*Anexo VII / Annex VII*

**6.2.1.2 Título:**

*Regulamento de avaliação de desempenho dos docentes da UC / Regulation for the Teachers' Performance Evaluation*

**6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**

[6.2.1.3\\_VII\\_regulamento\\_avaliacao\\_desempenho\\_docentes\\_uc.pdf](#)

Anexo - Anexo VIII / Annex VIII

**6.2.1.1 Referência:**

*Anexo VIII / Annex VIII*

**6.2.1.2 Título:**

*Resultados Processos de Auscultação PI / Results of the Stakeholder Polling Processes*

**6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**

[6.2.1.3\\_VIII\\_sintese\\_auscultacao\\_2013.pdf](#)

Anexo - Anexo IX / Annex IX

**6.2.1.1 Referência:**

*Anexo IX / Annex IX*

**6.2.1.2 Título:**

*Coordenação das TIC na UC / TIC Coordination at the UC*

**6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):**

[6.2.1.3\\_IX\\_coordenacao TIC\\_UC.pdf](#)

## Anexo - Anexo X / Annex X

### 6.2.1.1 Referência:

*Anexo X / Annex X*

### 6.2.1.2 Título:

*QREN - SAMA*

### 6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3\\_X\\_QREN\\_sama.pdf](#)

## Anexo - Anexo XI / Annex XI

### 6.2.1.1 Referência:

*Anexo XI / Annex XI*

### 6.2.1.2 Título:

*Projeto IES + Perto / Project IES + Perto*

### 6.2.1.3 Anexo (PDF, máx. 4MB):

[6.2.1.3\\_XI\\_IES + Perto - Memória Descritiva a ACB.pdf](#)

## 6.2.2 Tabela (preenchimento automático)

### 6.2.2. Outros anexos / Other annexes

Referência / Reference	Título / Title	Anexo / Annex
Anexo II / Annex II	Macroprocessos da UC / UC macroprocesses	Anexo
Anexo IIIa / Annex IIIa	PEA - Monitorização (25.nov.2013) / PEA - Monitoring (25th Nov.2013)	Anexo
Anexo IIIb / Annex IIIb	PEA - Monitorização (25.nov.2013) / PEA - Monitoring (25th Nov.2013)	Anexo
Anexo IV / Annex IV	Inquéritos e Relatórios e Guia de Orientação – Gestão da Qualidade Pedagógica / Surveys, Reports and Orientation Guide – Pedagogical Quality Management	Anexo
Anexo V / Annex V	Relatório projeto-piloto 3.º ciclo / 3rd cycle pilot-project report	Anexo
Anexo VI / Annex VI	Cronograma do Projeto Modelo Integrado de Gestão por Competências / Time line of the Skills Management Integrated Model project	Anexo
Anexo VII / Annex VII	Regulamento de avaliação de desempenho dos docentes da UC / Regulation for the Teachers' Performance Evaluation	Anexo
Anexo VIII / Annex VIII	Resultados Processos de Auscultação PI / Results of the Stakeholder Polling Processes	Anexo
Anexo IX / Annex IX	Coordenação das TIC na UC / TIC Coordination at the UC	Anexo
Anexo X / Annex X	QREN - SAMA	Anexo
Anexo XI / Annex XI	Projeto IES + Perto / Project IES + Perto	Anexo

<sem resposta>

## 6.3 Hiperligações

### 6.3.Hiperligações / Links

1	Plano Estratégico 2011-2015 / Strategic plan 2011-2015	<a href="http://www.uc.pt/planeamento">www.uc.pt/planeamento</a>
2	Organograma da UC / Organizational chart of UC	<a href="http://www.uc.pt/damc/manual/org_sg/organograma_UC.pdf">www.uc.pt/damc/manual/org_sg/organograma_UC.pdf</a>



3	DAMC	<a href="http://www.uc.pt/damc">www.uc.pt/damc</a>
4	Vídeo Inquéritos Pedagógicos (ex. FCTUC) / Pedagogical survey video (eg. FCTUC)	<a href="http://ucv.uc.pt/ucv/media/inquerito-pedagogico-fctuc">http://ucv.uc.pt/ucv/media/inquerito-pedagogico-fctuc</a>
5	Relatórios da Vertente de Gestão da Qualidade Pedagógica da UC / UC Pedagogical Quality Management Reports	<a href="http://www.uc.pt/dados/relatorio_gestaoqualidade_pedagogica">http://www.uc.pt/dados/relatorio_gestaoqualidade_pedagogica</a>
6	Regulamento Académico da UC / UC Academic Regulations	<a href="http://www.uc.pt/academicos/regulamentos">http://www.uc.pt/academicos/regulamentos</a>
7	Prémio UC	<a href="http://www.uc.pt/premiouc">http://www.uc.pt/premiouc</a>
8	Arrisca C	<a href="http://www.arrisca-c.pt">www.arrisca-c.pt</a>
9	SIBUC	<a href="http://www.uc.pt/sibuc/">http://www.uc.pt/sibuc/</a>
10	Estudo Geral UC Digitalis	<a href="http://www.uc.pt/sibuc/Estudo_Geral">http://www.uc.pt/sibuc/Estudo_Geral</a> <a href="https://digitalis.uc.pt/">https://digitalis.uc.pt/</a>
12	CEBT Ibérico 2014- Empreendedor por Natureza, Inovador por Opção	<a href="https://www.facebook.com/CEBTEMP">https://www.facebook.com/CEBTEMP</a>
13	Creative-C - Concurso de Criatividade e Empreendedorismo / Creative-C – Creativity and entrepreneurialism contest	<a href="http://www.creative-c.org/">http://www.creative-c.org/</a>
14	INEO - Start	<a href="http://www.uc.pt/gats/eventos_e_iniciativas/a_decorrer/ineostart">http://www.uc.pt/gats/eventos_e_iniciativas/a_decorrer/ineostart</a>
15	Regulamento de Propriedade Intelectual da Universidade de Coimbra / Regulation of UC Intellectual Property	<a href="http://www.uc.pt/uteis/regulamentos/transversais/vigentes/regulamento_propriedade_intelectual_da_uc.pdf">http://www.uc.pt/uteis/regulamentos/transversais/vigentes/regulamento_propriedade_intelectual_da_uc.pdf</a>
16	Redemprendia	<a href="http://www.redemprendia.org/">http://www.redemprendia.org/</a>
17	Inov-C	<a href="http://inov-c.uc.pt">inov-c.uc.pt</a>
18	Banco de Voluntariado	<a href="http://www.uc.pt/voluntariado">www.uc.pt/voluntariado</a>
19	UC_D	<a href="http://www.ed.uc.pt/educ/">http://www.ed.uc.pt/educ/</a>
20	Rede UC	<a href="http://www.uc.pt/antigos-estudantes">http://www.uc.pt/antigos-estudantes</a>
21	Candidatura a Património Mundial “Universidade de Coimbra, Alta e Sofia” / World Heritage Application “Universidade de Coimbra, Alta e Sofia”	<a href="http://candidatura.uc.pt/">http://candidatura.uc.pt/</a>
22	Normas, regulamentos e guias - Programa de Licenciaturas Internacionais CAPES/UC / Norms, regulations and guidelines – International	<a href="http://www.uc.pt/pli/normas_regulamentos">http://www.uc.pt/pli/normas_regulamentos</a>

23	Bachelor Degree Programme CAPES/UC Programas de Mobilidade da Universidade de Coimbra / University of Coimbra Mobility Programmes	<a href="http://www.uc.pt/driic/mobilidade/out/programas_mobilidade/index">http://www.uc.pt/driic/mobilidade/out/programas_mobilidade/index</a> ; <a href="http://www.alisios-project.eu">http://www.alisios-project.eu</a>
24	Centro de Mobilidade Pós Graduada / Postgraduate Mobility Centre	<a href="http://www.uc.pt/cmpg">http://www.uc.pt/cmpg</a>
25	Indicators for Mapping and Profiling Internationalisation	<a href="http://www.impi-project.eu/about-impi">http://www.impi-project.eu/about-impi</a>
26	Doctoral Studies and Research Task Force – Coimbra Group	<a href="http://www.coimbra-group.eu/task-forces/dsr">http://www.coimbra-group.eu/task-forces/dsr</a>
27	Education, Training and Mobility – Coimbra Group	<a href="http://www.coimbra-group.eu/task-forces/etm">http://www.coimbra-group.eu/task-forces/etm</a>
28	Joint Programmes Task Force – Rede Utrecht	<a href="http://www.utrecht-network.org/en/site/taskforces#joint">http://www.utrecht-network.org/en/site/taskforces#joint</a>
29	Participação e gestão de Projetos de Mobilidade na área da Educação e Formação / Participation and management of Mobility Programmes in the area of Education and Training	<a href="http://www.uc.pt/driic/Pessoal">http://www.uc.pt/driic/Pessoal</a>
30	UC em Números – dados fundamentais / UC in Numbers – fundamental data	<a href="http://www.uc.pt/dados">www.uc.pt/dados</a>
31	Documentos de Gestão / Management documents	<a href="http://www.uc.pt/dpgd/doc_gestao">www.uc.pt/dpgd/doc_gestao</a>
32	Informações e Serviços Académicos / Academic Services and Information	<a href="http://www.uc.pt/academicos">www.uc.pt/academicos</a>
33	Repositório de Regulamentos / Regulation Repository	<a href="http://www.uc.pt/uteis/regulamentos">http://www.uc.pt/uteis/regulamentos</a>
34	Divisão de Relações Internacionais (DRI) / International Relations Division (DRI)	<a href="http://www.uc.pt/driic">www.uc.pt/driic</a>
35	SASUC – Serviços de Ação Social da Universidade de Coimbra / SASUC – University of Coimbra Social Services	<a href="http://www.uc.pt/sasuc">www.uc.pt/sasuc</a>

36	SIM@UC – Sistema Integrado de Melhorias / SIM@UC – Integrated Improvement System	<a href="http://www.uc.pt/coment">www.uc.pt/coment</a>
37	Inquérito de Avaliação da Satisfação dos Visitantes das páginas web / Webpage visitor satisfaction survey	<a href="https://surveys.uc.pt/index.php/survey/index/sid/658837/lang/pt">https://surveys.uc.pt/index.php/survey/index/sid/658837/lang/pt</a>