

Manual Para a Qualidade



Versão	Elaboração	Verificação
MQ-002/V001 01 18	Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade 02/01/2018	 Vice-Reitora 03/01/2018
Aprovação	Aprovação	Aprovação Final
Conselho de Avaliação da Qualidade 26/03/2018	Conselho Universitário 23/03/2018	 Reitor 24/03/2018

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

Índice de Conteúdos.....	3
Preâmbulo	4
1 Manual Para a Qualidade: Objetivo Primeiro	7
2 Manual Para a Qualidade: Princípios Orientadores	8
3 Manual Para a Qualidade: Estrutura	9
4 Manual Para a Qualidade: Construção, atualização e disseminação.....	10
5 Manual Para a Qualidade: Enquadramento legal	12
6 Apresentação da Universidade Europeia	14
7 Política de Promoção e Garantia da Qualidade da Universidade Europeia	21
8 Missão e objetivos do Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade	25
9 Sistema Interno de Garantia da Qualidade da Universidade Europeia	27
10 Monitorização, avaliação e melhoria contínua da Qualidade.....	35

Índice de Figuras

Figura 1- Evolução do Sistema Interno de Garantia de Qualidade da Universidade Europeia	18
Figura 2 - Órgãos intervenientes no processo de garantia de qualidade da Universidade Europeia	22
Figura 3 – Estrutura documental do Quality4UE	29
Figura 4- Mapa dos Processos SIGQ-UE	30
Figura 5 - Sistemas interativos de informação que contribuem para o Quality4UE	40
Figura 6 - Fluxos interativos de informação inerentes ao Quality4UE	43

Índice de Quadros

Quadro 1 - Registo das Revisões do Manual para a Qualidade.....	11
Quadro 2 – LEAF Laurels Criteria.....	15
Quadro 3 – Critérios de Avaliação B Corp	16
Quadro 4 - Processos internos por Referenciais externos	31
Quadro 5 - Mapeamento dos Processos.....	34
Quadro 6 – Mapeamento dos Procedimentos.....	34
Quadro 7 - Principais Inquéritos da Universidade Europeia	36
Quadro 8- Sistemas de Informação e Plataformas.....	38

PREÂMBULO

O sistema de ensino superior em Portugal tem sofrido ao longo das últimas décadas profundas alterações resultantes, por exemplo, da implementação do chamado processo de Bolonha, da aprovação do Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior (Decreto-Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto) e da criação da A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro), as quais provocaram um forte impacto no funcionamento das instituições.

Estas dinâmicas de mudança advêm em grande medida dos processos acelerados de globalização e de internacionalização do ensino superior na Europa e no mundo e exigem a implementação de novas formas de gestão e de novas dinâmicas organizacionais adaptadas a esses desafios

A evolução das sociedades contemporâneas coloca, igualmente, uma maior pressão sobre as organizações, em geral, e sobre as organizações de ensino superior, em particular, pelo papel fundamental que estas desempenham na divulgação do conhecimento e pelos contributos que prestam na prosperidade social e no crescimento económico através da educação.

As organizações de ensino superior estão obrigadas a saber interpretar corretamente estas dinâmicas, promover plataformas de reflexão conjunta com todos os seus *stakeholders* e incorporar os resultados pertinentes das discussões.

A *National Commission on Accountability in Higher Education* defende que a *accountability* nas instituições do ensino superior, aqui traduzida na sua essência como uma orgânica que garante a transparência de processos, deve ser vista como uma responsabilidade partilhada, assumindo a educação uma missão inerentemente colaborativa. Na realidade, o processo de ensino está intrinsecamente ligado ao processo de aprendizagem, numa interação cujo resultado não é, de todo, igual à soma das partes.

O sucesso dos resultados coletivos depende da definição de objetivos claros, transparentes e tangíveis, acompanhados por medidas de avaliação rigorosamente fixadas, tendo em consideração as melhorias decorrentes da partilha de responsabilidades. O que significa que a transparência de processos representa uma ideia mobilizadora para as instituições e permite alcançar elevados níveis de sucesso e de excelência.

Nos seus Estatutos, registados pela Portaria n.º 209/2013, de 26 de junho, a Universidade Europeia assume de forma clara e inequívoca a adoção de políticas de garantia da qualidade sólidas para todos os seus ciclos de estudos e a permanente promoção de uma cultura da qualidade na sua atividade de ensino e de investigação.

Trata-se de um princípio e de uma prática coletiva que tem as suas origens nas tradições do ISLA e do IADE-U, ou seja, duas das mais antigas e prestigiadas instituições do ensino superior em Portugal.

A Universidade Europeia assume-se como fiel depositária das melhores dessas práticas e continua a comprometer-se com a aplicação de um sistema interno de garantia de qualidade rigoroso, transparente e previsível. Este objetivo exige um esforço permanente para preservar as boas práticas, sem nunca perder de vista as exigências da permanente inovação e a procura da excelência.

É neste contexto que a Universidade Europeia aplica um modelo designado *Quality4UE*

Trata-se do sistema interno de garantia de qualidade que resulta destas dinâmicas de mudança. Concebido para ir além da mera resposta às exigências associadas aos processos de avaliação externa, o *Quality4UE* permite monitorizar e responder aos mais elevados requisitos de referenciais orientados para o ensino superior, tendo também em consideração os próprios processos de gestão.

A par do *Quality4UE*, a Universidade Europeia tem vindo a desenvolver um sistema de gestão de informação, *IS2Quality*, vocacionado para assumir um duplo papel: por um lado, um serviço prestado à comunidade académica e, por outro, uma infraestrutura que suporta e gere informação. Na verdade, o *IS2Quality* é, desde logo, um agregador de informação, interligando a grande maioria dos subsistemas de gestão das mais diversas áreas. Tem como finalidade tornar-se numa ferramenta crucial para a promoção da eficiência dos processos de gestão, suportando a recolha, armazenamento, gestão e disponibilização de informação relevante ao bom funcionamento das atividades da Universidade.

O *IS2Quality* pretende, ainda, facilitar a interdependência das duas mecânicas fundamentais do *Quality4UE*: a componente mais promotora da melhoria contínua, desenvolvendo, sistematizando e consolidando processos e procedimentos, e a componente mais vocacionada para a *accountability*, transparência e abertura para a prestação de contas.

O *IS2Quality* funcionará, assim, como elemento basilar de todo o sistema interno de garantia de qualidade – *Quality4UE* – uma que vez representa a infraestrutura que, simultaneamente, armazena e gere a informação sobre todo um vasto e abrangente leque de regulamentos, processos e procedimentos. Estas dimensões abarcam as diferentes missões da Universidade Europeia, com especial relevo para o ensino e a investigação, mas compreende ainda serviços e recursos de suporte diretamente relacionados com estas áreas de atividade, tais como as operações ou os serviços académicos.

Estas estratégias permitem evitar um acréscimo da carga burocrática que é, muitas vezes, o efeito secundário da implementação destes processos, o que impacta negativamente na construção de uma cultura interna da qualidade. Assim, todo o desenvolvimento dos dois sistemas em paralelo – *Quality4UE* e *IS2Quality* – orienta-se pela necessidade de chegar a um compromisso equilibrado entre a necessidade de suportar a formalização exigida pelos organismos externos de controlo e a orientação para a melhoria, num processo

integrador das contribuições de toda a comunidade académica. Ou seja, o processo de verificação da conformidade nos principais domínios de atuação da Universidade Europeia está necessariamente interrelacionado com a promoção de boas práticas, que se consubstanciem em processos de melhoria.

A estratégia desenvolvida nos últimos anos, bem como a aplicação do seu modelo, visam promover o envolvimento e o compromisso de todos os atores, em especial, estudantes e docentes como elementos centrais do processo de ensino - aprendizagem, no sentido da mudança e melhoria contínua da gestão dos processos internos de garantia da qualidade. Esta gestão adquire maior eficácia quando os seus resultados têm a credibilidade indispensável para deles se inferirem as necessárias consequências, isto é, provocar as mudanças que permitam melhores resultados no futuro. Neste sentido, há necessidade de desenvolver comportamentos de transparência, credibilidade e confiança em todos os seus principais interlocutores.

Assim, o presente Manual Para a Qualidade pretende assumir-se, não só como uma útil ferramenta de promoção da qualidade da Universidade Europeia, mas, também, como uma prova efetiva do seu compromisso com uma política de promoção contínua da qualidade.

1 MANUAL PARA A QUALIDADE: OBJETIVO PRIMEIRO

O presente manual tem como objetivo primeiro refletir, disseminar e comunicar a Política de Promoção e Garantia da Qualidade da Universidade Europeia, dando especial ênfase ao seu Sistema Interno de Garantia da Qualidade - *Quality4UE*.

Este documento reflete, antes de mais, o esforço da Universidade Europeia em promover e assegurar a qualidade enquanto princípio básico de trabalho, não só através de procedimentos que difundam o rigor e a coerência com a missão e estratégia institucional, mas, também, pela sistemática orientação para a melhoria contínua. Para a Universidade Europeia, a promoção e garantia da qualidade consubstancia-se como um pilar basilar de toda a sua ação, que se pretende dotada de princípios orientadores inequívocos e transparentes, com vista a uma partilha de valores e missões por parte de toda a comunidade que a integra.

Assim, o Manual Para a Qualidade deve ser perspectivado e interpretado por toda a comunidade académica como uma ferramenta orientadora da organização funcional, das responsabilidades e competências de cada um dos seus atores, constituindo-se como o documento privilegiado de suporte ao *Quality4UE*, funcionando, naturalmente, como uma referência para as auditorias a que a Universidade Europeia venha a ser sujeita. Por outro lado, pretende-se ainda que o Manual Para a Qualidade constitua um meio de informação, consulta, coordenação, consciencialização e envolvimento de toda a comunidade académica, com vista à concretização efetiva dos objetivos de qualidade do ensino, da aprendizagem, da investigação e dos serviços. Trata-se, pois, de uma ferramenta base para a promoção da qualidade e sua garantia, contribuindo significativamente para a satisfação de toda a comunidade académica, com especial relevância para os estudantes e suas famílias, bem como os empregadores que acolhem os diplomados.

2 MANUAL PARA A QUALIDADE: PRINCÍPIOS ORIENTADORES

Atualmente, é consensual encarmos a qualidade como um sistema de gestão que assume um conjunto integrado de funções orientadas para a melhoria contínua do desempenho das instituições, constituindo-se como um instrumento poderoso de gestão:

- i. Posiciona a instituição e os seus membros face à comunidade envolvente e aos seus estudantes.
- ii. Sistematiza informação já existente sobre os processos realizados e os resultados alcançados pela instituição.
- iii. Recolhe informação individual e por unidade, assim como os pontos de vista dos diferentes atores institucionais.
- iv. Responsabiliza cada um e cada unidade orgânica pelo seu desempenho e pelos resultados alcançados.
- v. Assume as finalidades e os objetivos da instituição como a sua referência, orientando os desempenhos dos diferentes colaboradores para os objetivos estrategicamente definidos.
- vi. Constitui-se como base de informação organizada para a tomada de decisão e para o posicionamento estratégico da instituição e das suas unidades orgânicas.
- vii. Envolve toda a comunidade académica numa cultura de excelência, permitindo a identificação de necessidades e oportunidades, tanto internas, como do mercado envolvente.
- viii. Promove o desenvolvimento dos profissionais que trabalham na instituição levando, deste modo, também ao desenvolvimento das competências gerais da instituição como um todo.

3 MANUAL PARA A QUALIDADE: ESTRUTURA

O presente Manual Para a Qualidade tem por base o Plano Estratégico institucional e subjaz aos Planos Anuais de Atividades, definindo a estrutura organizacional, os objetivos, as responsabilidades, os processos e os indicadores que integram o *Quality4UE*, bem como os princípios que asseguram a sua implementação e monitorização. Refere e consolida, igualmente, a articulação do planeamento estratégico com a política da qualidade, bem como as competências dos órgãos intervenientes na conceção, validação, concretização e melhoria contínua da qualidade. São ainda identificados e concretizados todos os processos e documentos que evidenciam a garantia da qualidade.

Este Manual Para a Qualidade aborda e desenvolve os seguintes aspetos:

- i. A missão e os objetivos da Universidade Europeia, tal como estão definidos nos Estatutos, e as linhas gerais da estratégia para a qualidade;
- ii. Uma breve apresentação do modelo orgânico da Universidade Europeia, em termos da sua estrutura organizacional e órgãos coletivos e individuais que a compõem;
- iii. A organização do *Quality4UE*, no que respeita ao âmbito e objetivos do sistema, às estruturas de coordenação estratégica e operacional do sistema e aos níveis de responsabilidade no domínio específico da qualidade e da garantia da qualidade;
- iv. As metodologias de monitorização, avaliação e retroação para a melhoria contínua, discriminadas pelas diferentes áreas de análise associadas às vertentes da missão institucional;
- v. A interface do Sistema Interno de Garantia de Qualidade da Universidade Europeia – *Quality4UE* - com a gestão estratégica da Universidade Europeia;
- vi. As formas de participação dos parceiros internos e externos no sistema de garantia da qualidade;
- vii. A produção e difusão de informação, em termos dos mecanismos de levantamento e tratamento da informação e da publicitação de informação relevante para os parceiros externos;
- viii. A monitorização, avaliação e desenvolvimento contínuo do *Quality4UE*.

A identificação do Manual Para a Qualidade é descrita pela sigla MQ-XXX/VWWWZZ YY em que X indica o número da edição, enquanto W se refere ao número da revisão em vigor. ZZ indica o mês e YY indica o ano da edição/revisão.

4 MANUAL PARA A QUALIDADE: CONSTRUÇÃO, ATUALIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO

A permanente construção do Manual Para a Qualidade emerge de um processo partilhado de reflexão sobre os princípios basilares de atuação institucional orientados para a promoção da qualidade e para a sua garantia. Considerando a dinâmica organizacional, trata-se de um documento em constante (re)construção, não só porque a mudança é uma constante, mas, também, porque a melhoria contínua inevitavelmente o implica. O original do Manual Para a Qualidade é elaborado pelo Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade, sob a responsabilidade da Vice-Reitoria, analisado e discutido pelo Conselho de Avaliação da Qualidade e aprovado pelo Reitor, após audição dos Conselhos Científico e Pedagógico.

A versão do Manual Para a Qualidade em vigor é publicada na Página Web da Universidade Europeia e disponibilizada em suporte de papel nos diversos centros de recursos de todos os seus campus.

O Manual Para a Qualidade é atualizado sempre que se apresente necessário ao seu incremento, seja por uma mudança da estrutura organizacional, sejam em resposta ao processo constante de melhoria contínua. A atual versão é a quinta, desde 2013, ano em que se construiu, pela primeira vez, este instrumento fundamental à consolidação da política de qualidade, concretizando todos os esforços até então realizados no sentido de dotar a instituição de processos e procedimentos que garantiam as melhores práticas de trabalho e resultados em termos de satisfação dos atores envolvidos. O Manual é revisto anualmente pelo Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade, ou sempre que ocorra qualquer alteração que o torne desadequado, e é aprovado pela Reitoria. O Manual Para a Qualidade pode ser revisto na globalidade ou por revisão individual de capítulos específicos. Qualquer alteração ao conteúdo do manual implica a emissão de uma nova versão. As versões são identificadas no documento, refletindo assim as versões atualizadas. No caso de uma revisão global, a edição é incrementada de uma unidade e o nível de revisão recomeça em zero (por exemplo a segunda edição do Manual será referenciada como MQ – 002/V00). No caso de uma revisão parcial o nível de revisão é incrementado de uma unidade, mantendo-se o número da edição (por exemplo a primeira revisão da presente edição será referenciada como MQ – 001/V01 mês e ano). As alterações decorrentes de uma revisão do Manual Para a Qualidade serão registadas no quadro 1.

Quadro 1 - Registo das Revisões do Manual para a Qualidade

Versão	Data	Resumo das Alterações	Responsabilidades
MQ-001/V001 11 13	Nov 2013	1ª Versão do MQ. (ISLA)	Elaborado por: DQI Validado por: Diretor Aprovado por: Diretor
MQ-001/V002 06 14	Jun 2014	1ª Revisão do MQ. Reorganização dos capítulos e conteúdos do MQ. Introdução da abordagem por processos. Alteração organograma.	Elaborado por: DQI Validado por: Reitor Aprovado por: Reitor
MQ-001/V003 11 14	Nov 2014	2ª Revisão do MQ. Alteração do organograma. Alteração do mapa de processos.	Elaborado por: DQI Validado por: Conselho de Gestão Aprovado por: Reitor
MQ-001/V004 03 15	Mar 2015	3ª Revisão do MQ. Alteração dos indicadores e métricas de avaliação.	Elaborado por: DQI Validado por: Conselho de Gestão Aprovado por: Reitor
MQ-001/V005 11 17	Nov 2017	4ª Revisão do MQ. Revisão da estrutura documental e alteração dos Macro-Processos.	Elaborado por: DQI Validado por: Vice-Reitor Aprovado por: Reitor
MQ-002/V001 01 18	Jan 2018	2ª edição do MQ. Integração dos SIGQ da Universidade Europeia e do IADE. Revisão do Mapa de Processos, procedimentos e indicadores.	Elaborado por: Gab. G.Qualidade Validado: Vice-Reitor Aprovado: Reitor

O Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade tem a seu cargo a constante atualização, publicação e arquivo do Manual Para a Qualidade. As versões obsoletas do Manual Para a Qualidade são mantidas em arquivo eletrónico e em arquivo de suporte papel.

Existe apenas um original controlado do Manual Para a Qualidade e encontra-se arquivado, em formato eletrónico e em formato papel, no Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade, sendo a gestão do mesmo da sua responsabilidade. Todas as cópias impressas são consideradas cópias não controladas. O Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade é supervisionado pela Reitoria.

5 MANUAL PARA A QUALIDADE: ENQUADRAMENTO LEGAL

Este manual tem como suporte legal a legislação, as normas e as recomendações nacionais, europeias e internacionais, relativa aos sistemas de gestão da qualidade no Ensino Superior. De seguida são apresentados os principais documentos que se constituíram de referência que serviram de base à construção deste MQ:

- i. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area.
- ii. Revised ESG approved by the Ministerial Conference in Yerevan, on 14-15 May 2015: European Association for Quality Assurance in Higher Education (normas e diretrizes para a garantia da qualidade no espaço europeu da European Association for Quality Assurance in Higher – ENQA), 2015.
- iii. AACSB International (2013) – The Association to Advance Collegiate Schools of Business Eligibility - Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation, Adopted: April 8, 2013; Updated: January 31, 2015.
- iv. AACSB International (2013 b) - Business Accreditation Standards Comparison —2013 & 2003 (www.aacsb.edu/accreditation/2013standards).
- v. EQUIS (2015). EFMD Quality Improvement System. Brussels: European Foundation for Management Development.
- vi. EUA (2015). Institutional Evaluation Programme: Guidelines for institutions. European University Association.
- vii. EUR-ACE® (2009). Framework Standards and Guidelines. Introduction to the EUR-ACE® Framework Standards and Guidelines.
- viii. EUR-ACE -Avaliação de qualidade para a atribuição do selo EUR-ACE (segundo ciclo do processo de Bolonha).
- ix. Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e vocabulário (ISSO 9000: 2015).
- x. International Organization for standardization (2008) Quality Management - ISO 9001:2008 – sets out the requirements of a quality management system.
- xi. Participação de Estudantes na Avaliação das IES: Um Contributo Para a sua Definição. Define as modalidades de participação dos estudantes nos processos de avaliação e acreditação das IES, A3ES.
- xii. Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade – Manual para o processo de auditoria, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, A3ES (2013).
- xiii. Modelo de auditoria institucional adotado pela A3ES com vista à certificação dos sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições - Manual para o processo de auditoria dos sistemas internos de garantia de qualidade nas instituições do ensino superior v1.2 de outubro 2016.

- xiv. Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES).
- xv. Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto, Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior (RJAES).
- xvi. Decreto-lei nº 369/2007, de 5 de novembro, (institui a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior – A3ES).
- xvii. Regulamento nº 392/2013, de 16 de outubro, - Regime dos procedimentos de avaliação e de acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos, A3ES;
- xviii. A3ES, Glossário da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (n/d), disponível em: <http://www.a3es.pt/sites/default/files/Gloss%C3%A1rio%20A3ES.pdf>
- xix. A3ES (2010). Indicadores de Desempenho para Apoiar os Processos de Avaliação e Acreditação de Ciclo de Estudos - Cláudia S. Sarrico, abril de 2010.
- xx. International Association of Schools and Institutes of Administration (2008), Standards of Excellence for Public Education. (<http://www.ias-iisa.org/iasia/about-iasia/iasia-and-the-un/undes-iasia-standards-of-excellence/>)
- xxi. Portaria n.º 209/2013, de 26 de Junho, que regista os Estatutos da Universidade Europeia.

A Universidade Europeia resulta da mudança de natureza jurídica do Instituto Superior de Línguas e Administração de Lisboa. Esta instituição foi pioneira no ensino superior universitário privado em Portugal, bem como no lançamento de cursos superiores em domínios científicos considerados inovadores, sendo a primeira Instituição a ministrar bacharelatos e licenciaturas nas áreas da Tradução, da Informática de Gestão, da Assessoria de Direção, da Gestão de Empresas, da Gestão de Recursos Humanos e do Turismo. Foi responsável pela formação de mais de 17.000 diplomados que exercem funções de elevada responsabilidade, no país e no estrangeiro.

A atratividade do estabelecimento de ensino suscitou o interesse da maior rede de ensino universitário à escala mundial, a *Laureate International Universities* (LIU), culminando na aquisição do ISLA em abril de 2011. A integração da instituição na rede Laureate permitiu reforçar a internacionalização da instituição, proporcionando um potencial de maior mobilidade nos cinco continentes, em mais de 20 países e 70 universidades e escolas superiores, através do programa *Garcilaso*.

Permitiu, também, instituir um conjunto de práticas de gestão académica que contribuem para o desenvolvimento dos estudantes e das políticas de qualidade instituídas na Universidade Europeia. Destacam-se os programas *Laureate Professional Assessment* (LPA - um certificado de competências, que visa por em evidência os traços diferenciadores dos estudantes), *LEAF* (um sistema de rating de qualidade, que avalia e compara as instituições da rede) e *Faculty Development Platform* (focado no desenvolvimento de competências pedagógicas e científicas do corpo docente, em formato online). Neste seguimento, a Universidade Europeia também estabeleceu uma associação com o *B-Lab*, entidade internacional que confere certificações para boas práticas ao nível do impacto social. A instituição passou a ser parte das *B Corporations* em que a responsabilidade social é partilhada. Este movimento (*B Corp*) avalia as empresas de acordo com a sua performance ambiental, social e financeira de dois em dois anos.

De igual modo, a aquisição do então ISLA pelo Grupo Laureate propiciou o aumento da oferta formativa, com a acreditação de ciclos de estudo de licenciatura em Comunicação, Psicologia, Engenharia Informática, Direito, Desporto, Desenvolvimento de Jogos e Aplicações. No que se refere aos mestrados e doutoramentos, a acreditação de novos cursos em Marketing Digital, Gestão do Turismo e da Hospitalidade permitiu elevar a oferta de cursos do segundo ciclo, bem como doutoramentos em Gestão e em Gestão do Turismo, em associação com o ISCTE-IUL. De realçar ainda o facto de a Universidade Europeia integrar a rede da *Laureate International Universities* o que permite fazer *benchmarking* com outras instituições de ensino internacionais, partilhando experiências e desenvolvendo metodologias de avaliação de qualidade. A rede *Laureate International Universities* é uma rede privilegiada de contactos e de intercâmbios com Universidades de outros

países que assume particular relevância para o projeto educativo da Universidade Europeia, porquanto permite a abertura de novos canais para a promoção da formação em associação e a intercâmbio de docentes e de estudantes numa lógica de corresponder, cada vez mais, às expectativas subjacentes ao ideal europeu.

Por sua vez, a Qualidade passou a constituir uma prioridade. Além do sistema de avaliação já existente, foi iniciado o planeamento do processo de certificação académica e de qualidade de acordo com as normas EQUIS - European Quality Improvement System - e ISO - International Organization for Standardization. Por outro lado, a instituição passou a integrar o IPQ - Instituto Português da Qualidade e é membro da EFMD - *Business School Accreditation, Corporate Learning*. Acresce que se dotou de um Conselho Consultivo (Advisory Board) integrado por personalidades de referência no mundo empresarial e institucional português que aportam um contributo construtivo e se pronunciam sobre os aspetos mais importantes da vida do Estabelecimento de Ensino. A Universidade Europeia, enquanto membro da rede Laureate, adota dois procedimentos de Qualidade transversais a todas as instituições da rede: o LEAF e o BCorp.



O LEAF - *Laureate Education Assessment Framework* – assume-se como um sistema de *rating* de qualidade, que avalia e compara as instituições da rede, com uma metodologia que mimetiza a metodologia do QS stars (Quacquarelli Symonds), com alguns ajustamentos ao Modelo Académico da Laureate, e que foi desenvolvido para a rede pela QS Intelligence Unit. Todas as instituições da Laureate são avaliadas por este sistema numa base anual. Os critérios base de avaliação são a Experiência Pedagógica, a Empregabilidade, a Experiência Pessoal, o Acesso e a Projeção e a Excelência Académica. Segue um quadro que reflete as áreas analisadas em cada critério:

QUADRO 2 – LEAF LAURELS CRITERIA

Academic Excellence	Research	Papers
		Citations
		Research Funding
	Faculty Credentials	PhD
		Masters
		5 years' experience
	Accreditations	Program Accreditation
		National Institutional Accreditation
		International Institutional Accreditation
	Academic Summary	New Programs Patent Development
Access & Outreach	Social Responsibility	Contribution to community and charitable projects
	Institutional Engagement	Government Strategic Plan
		Advisory Board
		Board Membership
	Inclusion	Scholarships
		Social Mobility
Personal Experience	Internationality	Student Internationality
		Faculty Internationality
		Language Programs
		Multi-language Website

	Career Center	Support to enter the labor market
	Internships	Graduated students
	Alumni Network	Alumni Database
		Relationship Channels
		Alumni Social Media
	Facilities	Wi-fi Coverage
		Access to Metadatabases
Use of Specialist Equipment/Software		
Learning Experience	Retention	First-year retention rate
	Completion	Running Average Completion
		Student Completion Rate at 150%
	Student Satisfaction	Institutional NPS Score
	Faculty Performance	Internal Coordinator Evaluation
		Student Assessment on Faculty
	Hybridity	Online Student Hours
Student Online Support		
Employability	Prestige	% of Alumni employed in top companies or government in the last 5-year period
		% of employed or entrepreneurial efforts within 12 months of graduation
	Employment Rate	% of graduated employed in area of study within 12 months of graduation
	Skills Match	Alumni Salary 3 years after graduation
	Attainment	Return on Investment (ROI)



B Corps são um novo tipo de entidades que usam o poder dos negócios para resolver questões sociais e ambientais. A certificação emitida pelo B Lab, entidade independente e sem fins lucrativos, é atribuída a entidades que preenchem *standards* de sustentabilidade social e de performance ambiental, *standards* de responsabilidade e transparência para com todos os seus públicos. A

Universidade Europeia e o IADE-U são entidades certificadas desde 2015, sendo a recertificação bianual.

Os Critérios de avaliação do B Corp passam por analisar as seguintes áreas: Governance, Colaboradores, Comunidade, Ambiente e Modelos de negócio com impacto social e ambiental

Quadro 3 – Critérios de Avaliação B Corp

Governance	Mission & Engagement
	Governance
	Ethics
	Transparency
	Governance Metrics
Workers	Workers Metrics
	Compensation & Wages
	Worker Benefits
	Training & Education
	Worker Ownership
	Management & Worker Communication
	Corporate Culture

Community	Job Creation
	Diversity
	Civic Engagement & Giving
	Local Involvement
	Suppliers, Distributors & Product
Environment	Land, Office, Plant
	Inputs (Water, Energy, Resources)
	Outputs (Emissions, recycling,
Business	Social Models
	Practices
	Penalties

A integração no grupo Laureate permitiu, de igual modo, a implementação do novo modelo pedagógico, com a adoção da avaliação contínua obrigatória, da tutoria, das competências transversais, aumentando, desta forma, a qualificação dos estudantes. Além disso, a empregabilidade e a responsabilidade social mereceram uma atenção muito especial com a disponibilização de recursos acrescidos para a mobilização, preparação precoce e acompanhamento dos estudantes e diplomados. No domínio da Investigação, optou-se por integrar centros de investigação acreditados pela FCT e outros, o que permitirá dar um maior contributo na matéria de investigação científica.

Estas transformações contribuíram para a transformação do ISLA-Lisboa em Universidade Europeia, através do Decreto-Lei nº 87/2013, de 26 de junho. Decorrente desta mudança, operaram-se algumas alterações orgânicas, merecendo destaque a reorganização da estrutura académica da instituição, com a constituição das unidades orgânicas e a nomeação dos respetivos Diretores de Escola. Aquando da alteração de natureza jurídica, foram criadas as seguintes unidades orgânicas: Escola de Ciências Sociais e Empresariais; Escola de Turismo, Desporto e Hospitalidade; Escola de Tecnologia, Artes e Comunicação; e Instituto de Investigação e Estudos Doutorais, que permitiram organizar a oferta formativa de forma inovadora e orientada para uma perspetiva multidisciplinar, no que diz respeito à investigação.

Posteriormente, foram criadas duas vice-reitorias: Desenvolvimento Académico e Investigação; e Qualidade e Inovação. Estas estruturas foram criadas de forma a proceder ao desenvolvimento de um esforço integrado nas áreas do desenvolvimento de estudantes, docentes e investigação, bem como ao aprofundamento do sistema interno de garantia da qualidade e do modelo académico da instituição.

Em 27 de Março de 2015, a *Laureate International Universities* adquiriu o IADE-U – Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário. Visou-se o reforço da oferta formativa em Portugal, intensificando o compromisso de contribuir para o desenvolvimento e para a internacionalização do Ensino Superior Português e proceder à racionalização da oferta formativa na área do Design, do Marketing e da Fotografia, através da integração desta instituição na atual unidade orgânica Escola de Tecnologias, Artes e Comunicação, passando esta a denominar-se IADE – Faculdade de Tecnologias, Artes e Comunicação.

Inserido nas *Talent Universities*, o IADE - Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário definiu, desde os anos 90, as questões da avaliação do ensino, da aprendizagem e da qualidade dos serviços como uma prioridade institucional, dando os primeiros passos na criação de uma cultura de qualidade, alicerçada em indicadores e métricas decorrentes da aplicação de questionários de avaliação a docentes, estudantes, direção pedagógica e entidades externas, o que resultou na elaboração de um conjunto de iniciativas e procedimentos e de um sistema de informação. Desde 2011 que o IADE seguia um sistema interno de garantia de qualidade próprio, tendo adaptado a sua realidade aquando da incorporação na Universidade Europeia.

Dadas as alterações orgânicas que se têm verificado nos últimos anos, decorrentes de alterações de Entidade Instituidora e de mudanças estatutárias com fortes repercussões na estrutura orgânica e organizativa (sendo que a última alteração estatutária está ainda a aguardar despacho da Tutela), a entidade instituidora da Universidade Europeia entendeu ser necessário proceder a uma reformulação e harmonização do sistema interno de garantia da qualidade que, simultaneamente, (i) incorpore as alterações da estrutura orgânica ocorridas; (ii) adapte os procedimentos de qualidade à atual realidade de funcionamento da Universidade, (iii) se adeque às mais recentes orientações da A3ES sobre os requisitos e referenciais de qualidade e (iv) seja, tanto quanto possível, comum a todas as IES detidas pela *Laureate International Universities* em Portugal.



Figura 1- Evolução do Sistema Interno de Garantia de Qualidade da Universidade Europeia

O renovado sistema interno de garantia da qualidade da Universidade Europeia visa a implementação de mecanismos de melhoria contínua de acordo com a metodologia PDCA:

- i. Planeamento (Plan), através do planeamento das suas atividades, definição de objetivos da qualidade e de indicadores de monitorização de processos, para os quais define quais os recursos necessários, responsabilidades e prazos de implementação/conclusão.

- ii. Execução (Do), garantindo o cumprimento dos objetivos e planeamento estabelecidos através da prática dos seus procedimentos e regulamentos aprovados.
- iii. Verificação (Check), garantindo o acompanhamento do cumprimento dos objetivos do *Quality4UE*, indicadores de monitorização dos processos e respetivos objetivos. Paralelamente, a Universidade Europeia visa a avaliação periódica, no mínimo anual, do seu SIGQ através da condução de auditorias internas, com vista a avaliar o cumprimento dos requisitos da A3ES, definindo ações para não atingimento e planeando o SIGQ para o período seguinte.
- iv. Atuação (Act), o *Quality4UE* dispõe de mecanismos para atuar face a desvios ocorridos, assim como não conformidades/reclamações ou potenciais não conformidades, garantindo a correta identificação de causas ou potenciais causas, implementando ações, responsabilizando colaboradores pela sua implementação, acompanhando o seu estado e avaliando a eficácia das ações empreendidas, evitando assim a sua reincidência.

Esta reformulação foi organizada em duas fases. A primeira englobou o diagnóstico organizacional, a formação de recursos internos, o mapeamento e otimização de processos, o planeamento dos objetivos de qualidade e o manual da qualidade. A segunda fase engloba a implementação e consolidação do sistema, a auditoria interna e a revisão do sistema interno de garantia da qualidade.

A Universidade Europeia solicitou ainda a criação de uma unidade orgânica que se irá dedicar ao ensino e à investigação na área da Saúde e do Desporto. Pretende-se desenvolver uma aprendizagem interdisciplinar centrada no estudante, orientada para o perfil individual de desenvolvimento e adaptado à integração curricular, potenciada através de uma rede de parcerias diversificada para ensino e investigação pré-clínica e clínica.

Estas alterações – com a eliminação do Instituto de Investigação e Estudos Doutorais, passando os doutoramentos para a esfera da respetiva escola – foram solicitadas às entidades competentes. A designação das novas unidades orgânicas é:

- Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais
- Faculdade de Turismo e Hospitalidade
- IADE – Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação
- Faculdade de Ciências da Saúde e do Desporto

O pedido de registo de novos Estatutos foi apresentado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

Segundo os seus Estatutos, são órgãos da Europeia:

- i. O Reitor;
- ii. O Conselho Universitário;

- iii. O Conselho Científico;
- iv. O Conselho Pedagógico;
- v. Os Diretores das unidades orgânicas de ensino;
- vi. Os Diretores das unidades orgânicas de investigação;
- vii. O Conselho de Avaliação da Qualidade.

A natureza, composição, funcionamento e competências de cada órgão estão definidas nos Estatutos da Universidade Europeia. O Reitor é apoiado por uma vice-reitora e dois pró-reitores. A equipa reitoral conta ainda com dois assessores e apoio administrativo.

Missão da Universidade Europeia:

- i. Formar cidadãos e profissionais para o mundo, através de um modelo académico diferenciador, integrados na maior rede global de Ensino Superior;
- ii. Proporcionar uma aprendizagem baseada na investigação científica e norteada por princípios éticos e de responsabilidade social;
- iii. Promover em toda a comunidade académica uma cidadania ativa e impulsionadora do desenvolvimento económico e social sustentável.

A **Visão** da Universidade Europeia é a de ser uma Universidade internacional de referência e a primeira escolha de estudantes e de empregadores, que possa ser reconhecida enquanto Universidade na vanguarda académica, alicerçada na tecnologia, na excelência na investigação, na mobilidade internacional, na multiculturalidade e na articulação com a sociedade civil e o meio empresarial.

Os **valores institucionais** associados ao projeto educativo são os seguintes:

- RIGOR no desenvolvimento académico dos nossos programas e dos nossos estudantes, bem como em todos os processos de gestão e de avaliação que conduzimos;
- DIVERSIDADE na estruturação da nossa oferta formativa, providenciando programas de qualidade nas diferentes áreas científicas e nos diferentes níveis de formação superior;
- UNIVERSALIDADE na preparação de profissionais para um mundo sem fronteiras, em que incentivamos a multiculturalidade através do contacto com outros povos e culturas;
- INOVAÇÃO na adaptação às necessidades do mercado de trabalho e da sociedade, disponibilizando conteúdos adequados ao desenvolvimento científico, técnico e cultural dos nossos estudantes, recorrendo a métodos pedagógicos ajustados às necessidades formativas dos públicos que nos procuram.

7 POLÍTICA DE PROMOÇÃO E GARANTIA DA QUALIDADE DA UNIVERSIDADE EUROPEIA

A melhoria contínua e a qualidade dos processos são princípios inerentes a todas as atividades desenvolvidas na Universidade Europeia. Nos seus Estatutos, está prevista a avaliação periódica dos ciclos de estudos, bem como a qualificação, a competência e o desempenho das suas funções por parte dos docentes. Contempla ainda a adequação dos recursos didáticos disponíveis para cada um dos ciclos de estudos em funcionamento.

Reiterando o papel central da qualidade na estratégia institucional, o mesmo documento aponta como participantes ativos no processo de autoavaliação da qualidade: o Reitor, os Conselhos Universitário, Científico, Pedagógico e de Avaliação da Qualidade, o Provedor do Estudante, as Unidades Orgânicas, os estudantes e entidades externas. No sentido de assegurar a transparência de processos, os Estatutos da Universidade Europeia referem designadamente que, através da sua entidade instituidora, é publicada regularmente informação quantitativa e qualitativa atualizada, imparcial e objetiva, sobre os ciclos de estudos que ministra e graus e diplomas que confere e acompanha o trajeto profissional dos seus diplomados. No seu artigo 39.º institui-se o Conselho de Avaliação da Qualidade, enquanto órgão consultivo, constituído pelo Reitor, pelos Diretores das unidades orgânicas, pelo Presidente da Associação de Estudantes, pelo Provedor do Estudante e por um representante da entidade instituidora, que preside. Este Conselho de Avaliação da Qualidade integra também, por convite da entidade instituidora, personalidades de reconhecido mérito. No entanto, é ao Reitor que compete, em articulação com os Conselhos Científico e Pedagógico, definir a estratégia, a política e os procedimentos de avaliação da qualidade.

Para o desenvolvimento eficaz desta promoção contínua da qualidade, a Universidade Europeia compromete-se a:

- i. Proporcionar formação a todos os colaboradores, de acordo com as funções desempenhadas, facilitando os conhecimentos necessários para o alcance da excelência no seu desempenho.
- ii. Garantir a qualidade e inovação dos seus ciclos de estudos e promover uma cultura de qualidade na sua atividade de ensino e de investigação.
- iii. Proceder à avaliação periódica dos seus ciclos de estudos, nomeadamente:
 - a. À qualificação e à competência necessárias ao desempenho das funções por parte dos docentes;
 - b. À adequação dos recursos didáticos e pedagógicos disponíveis para cada um dos ciclos de estudos em funcionamento.
- iv. Estabelecer mecanismos de avaliação apropriados, instaurando uma cultura organizacional que procura a participação de toda a comunidade académica nos processos de melhoria contínua e nos

- padrões da qualidade da Instituição, com o objetivo de tornar a avaliação num processo natural e comum a toda a atividade desenvolvida.
- v. Incentivar práticas de voluntariado e de responsabilidade social, promovendo os valores indispensáveis ao exercício da cidadania e da vida profissional dos estudantes.
 - vi. Assegurar a integridade académica e a vigilância contra a fraude académica e contra qualquer forma de intolerância ou discriminação em relação a estudantes ou pessoal docente e não-docente.
 - vii. Assegurar o estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais, estimulando a mobilidade e a empregabilidade e respondendo às necessidades dos estudantes e da sociedade em geral.
 - viii. Cumprir todos os requisitos legais e regulamentares.
 - ix. Garantir que a política da qualidade é comunicada a todos os membros da Instituição, promovendo o cumprimento dos compromissos estabelecidos.

Na figura seguinte, pretende-se ilustrar os diferentes órgãos intervenientes no processo de garantia de qualidade da Universidade Europeia, salientando os seus principais atores/participantes. Assim, no seguimento da política de qualidade adotada pela Universidade Europeia, cada área científica conta com uma comissão de garantia da qualidade que integra docentes e discentes. Por sua vez, as comissões de garantia de qualidade de cada unidade orgânica contam também, para além de docentes e discentes, com a participação de colaboradores da equipa não docente. A Comissão de Autoavaliação congrega docentes, discentes, não docentes e ainda elementos da reitoria. O Conselho de Avaliação da Qualidade, enquanto órgão consultivo, é constituído pelo reitor, pelos diretores das unidades orgânicas, pelo presidente da associação de estudantes, pelo provedor do estudante e por um representante da entidade instituidora, que preside. O conselho de avaliação da qualidade integra ainda, por convite da entidade instituidora, personalidades de reconhecido mérito.



Figura 2 - Órgãos intervenientes no processo de garantia de qualidade da Universidade Europeia

A política de qualidade da Universidade Europeia, espelhada na sua missão e visão, encontra-se refletida no seu plano estratégico e plano de atividades, que especifica os planos de ação a executar, metodologias a seguir, objetivos a atingir, elementos a monitorizar, calendarização e definição de responsabilidades dos diferentes intervenientes envolvidos.

As orientações estratégicas da Universidade Europeia têm como principais linhas de ação:

- i. O investimento no desenvolvimento da investigação, com uma forte articulação entre investigação e ensino, sendo a investigação fonte de inovação no ensino e também valor acrescentado para a comunidade.
- ii. A diversificação e consolidação da oferta formativa, com práticas pedagógicas adequadas à aquisição de competências específicas e transversais.
- iii. A relação com a comunidade, incrementando as atividades de consultoria e a necessária responsabilidade social. Promoção da interação nos domínios social, económico, cultural e tecnológico.
- iv. A internacionalização de alunos e docentes/investigadores, no ensino e na investigação.
- v. A qualificação dos estudantes e do corpo docente.
- vi. A melhoria das infraestruturas, a adoção de práticas sustentáveis, de proteção ambiental e redução de consumos supérfluos.
- vii. O apoio a iniciativas de carácter estudantil associativo, o reforço à inclusão do estudante e a aproximação aos antigos alunos.
- viii. A promoção de uma cultura de mérito, com mecanismos de avaliação transparentes e baseados em valores e princípios éticos.
- ix. A garantia do equilíbrio financeiro e o financiamento das atividades académicas e de investigação.

Os objetivos estratégicos desdobram-se num conjunto de objetivos operacionais, nomeadamente:

- i. Avaliar o desempenho do corpo docente de uma forma integrada, nomeadamente ao nível da lecionação, da promoção de atividades extracurriculares e da produção de investigação básica e aplicada. São exemplo desta política os questionários de avaliação à docência, o sistema informático que permite a monitorização do *e-learning* e o método de avaliação do serviço docente que promova, por um lado, o trabalho e a qualidade da docência e, por outro, premeie aqueles que se distingam no exercício das suas funções.
- ii. Avaliar a qualidade das licenciaturas, mestrados e doutoramentos, nomeadamente a articulação entre unidades curriculares e o desenvolvimento integrado e progressivo das competências de saída. São utilizados os questionários de avaliação à docência e os balanços das unidades curriculares.

- iii. Avaliar a empregabilidade e a qualidade dos ciclos de estudos lecionados, nomeadamente, recorrendo à análise das perceções dos diplomados e das entidades empregadoras.
- iv. Avaliar a internacionalização, nomeadamente, através de questionários aos estudantes em mobilidade e monitorizando um conjunto de indicadores pré-definidos relativos à mobilidade de estudantes, docentes e não docentes.
- v. Avaliar a qualidade da formação dos estudantes, nomeadamente, através de instrumentos estatísticos que medem a formação dos estudantes e proporciona informação integrada de um conjunto de variáveis que interferem na mesma, nomeadamente empregabilidade, satisfação dos estudantes, resultados académicos, desenvolvimento de competências e valores, internacionalização, apoio e reconhecimento externo.
- vi. Avaliar a investigação desenvolvida, monitorizar a evolução da mesma e a sua aplicação no ensino.
- vii. Avaliar a qualidade dos restantes serviços prestados pela Universidade Europeia. Para este efeito, é utilizado o questionário de avaliação à docência e aos serviços, no qual os estudantes avaliam o funcionamento da instituição. Para além desta dimensão, são avaliados também todos os eventos que ocorrem nos diferentes campus.

A melhoria contínua e a qualidade dos processos fazem parte da responsabilidade da Universidade Europeia e de cada um dos seus colaboradores, garantindo o cumprimento dos requisitos da A3ES que regem o SIGQ. Desta forma, em suma, o Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade (i) estabelece, documenta, implementa, mantém e melhora continuamente o sistema interno de garantia da qualidade; (ii) coordena a avaliação do nível de satisfação dos alunos e partes interessadas e o tratamento de elogios, reclamações e sugestões; (iii) apoia na monitorização e medição dos objetivos da qualidade; e (iv) gere o processo de auditorias internas e externas e assegura, também, a formação aos colaboradores no âmbito da utilização e manutenção do SIGQ.

8 MISSÃO E OBJETIVOS DO GABINETE DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E GARANTIA DA QUALIDADE

O Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade tem por missão promover e facilitar os processos que orientem a melhoria da qualidade da Universidade Europeia e contribuam para a otimização da sua gestão e desenvolvimento estratégico.

Áreas de atuação:

- i. Promoção de uma política de garantia da qualidade do ensino/formação num quadro de referência nacional e internacional;
- ii. Apoio no desenvolvimento e implementação de projetos inovadores no âmbito da qualidade;
- iii. Promoção e acompanhamento de processos regulares de avaliação interna e externa;
- iv. Garantia de todos os procedimentos de acreditação de estudos superiores junto das entidades competentes quer a nível nacional quer internacional;
- v. Realização de estudos dirigidos à melhoria da qualidade.

O Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade está comprometido com uma visão de melhoria contínua da qualidade suscetível de acompanhar os desafios associados à convergência europeia do Ensino Superior. Nessa conformidade atua no âmbito da qualidade, avaliação e acreditação.

No âmbito da qualidade, desenvolve as iniciativas e medidas tendentes à adoção sistemática de uma política de qualidade e respetiva monitorização, em todos os serviços e áreas de atuação da Universidade Europeia, de modo a consolidar a cultura e práticas institucionais de qualidade e garantir a sua efetiva e permanente concretização.

Na vertente da avaliação, procede à avaliação interna e acompanha a avaliação externa. Promove ações de Auditoria Académica interna às estruturas organizativas e funcionais da Universidade Europeia.

Na vertente da acreditação, atesta que os programas/ofertas da Universidade Europeia cumprem com os critérios de qualidade e, assim, certifica a implementação dos padrões de qualidade definidos, que serão submetidos às entidades externas competentes para acreditação.

Em toda a sua atuação, o Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade intervém como estrutura facilitadora e indutora dos objetivos que se lhe confiam, não conflituando a sua ação com o normal funcionamento das estruturas organizativas e formais da Universidade Europeia, às quais se não sobreporá, mas influenciará, obtendo para o efeito os necessários consensos institucionais.

O Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade disponibilizará também um serviço de apoio com vista ao acompanhamento permanente da atividade interna das Universidade Europeia e suas

unidades, prestando esclarecimentos nas matérias que lhes estão atribuídas e de encaminhamento para as demais sedes competentes, quando o caso.

O Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade contribuirá ainda para a definição do modelo organizativo das estruturas da Universidade Europeia e respetivas competências, dinamizando nesse âmbito as iniciativas adequadas. A este Gabinete será prestada, por todas as Unidades e Serviços, a colaboração indispensável ao exercício das suas tarefas, no respeito da independência recíproca de áreas de atuação e competências.

Sistematizando, constituem objetivos do Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade:

- i. Organizar os procedimentos necessários ao follow-up dos programas de avaliação institucional nacionais e internacionais;
- ii. Elaborar e implementar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade - *Quality4UE*;
- iii. Coordenar a aplicação, tratamento e análise dos resultados da avaliação das diversas áreas de intervenção;
- iv. Promover a divulgação dos resultados obtidos no âmbito da atuação do *Quality4UE*;
- v. Apoiar os responsáveis das unidades orgânicas nos seus esforços para desenvolver uma cultura de qualidade;
- vi. Criar, desenvolver e divulgar indicadores da qualidade;
- vii. Promover a qualidade através do acompanhamento de processos que visem a melhoria contínua;
- viii. Facilitar a discussão e a cooperação no seio da comunidade académica para se encontrarem formas de melhorar o desempenho;
- ix. Verificar a aplicação das ações de melhoria da qualidade após validação pelos órgãos competentes;
- x. Elaborar estudos e pareceres dirigidos à melhoria da qualidade;
- xi. Apoiar e executar os procedimentos associados à avaliação e acreditação;
- xii. Desenvolver e implementar projetos inovadores no âmbito da qualidade.
- xiii. No âmbito da sua função de apoio e consultoria, destacam-se as seguintes tarefas:
 - a. Esclarecimento sobre os procedimentos de qualidade, avaliação e acreditação;
 - b. Esclarecimento sobre a legislação enquadadora;
 - c. Receção de propostas, sugestões e de novas necessidades referentes às áreas de intervenção;
 - d. Apoio à utilização dos instrumentos e processos relativos às políticas de qualidade da Universidade Europeia;
 - e. Apoio à identificação do interlocutor apropriado interno ou externo no âmbito das suas áreas de atuação.

As políticas de qualidade têm hoje uma importância decisiva na afirmação dos projetos de ensino superior, tanto em termos nacionais, como internacionais, conferindo a solidez e a confiança que sustentam a relação entre a sociedade e a Universidade.



O *Quality4UE* encontra-se alicerçado num conjunto de processos de melhoria contínua da qualidade, não só a nível do processo de ensino/aprendizagem, mas, também, da Instituição como um todo, alinhado com a missão e objetivos estabelecidos. O *Quality4UE*, na sua dupla dimensão de apoio ao planeamento estratégico e promoção contínua da qualidade e de informação e prestação de contas à comunidade, tem por finalidade promover a definição e documentação dos elementos estruturantes visando a implementação da política para a qualidade, a saber:

- i. A estratégia institucional e os padrões para a qualidade;
- ii. As responsabilidades dos diferentes órgãos e níveis de gestão nos processos de garantia da qualidade;
- iii. Os processos de monitorização, controlo, reflexão e posterior intervenção, com vista à melhoria contínua;
- iv. As formas de participação de estudantes, pessoal docente, investigador e não docente e parceiros externos;
- v. A organização e melhoria contínua do sistema e o modo de monitorização e revisão da política da qualidade.

A coordenação estratégica e funcional do sistema interno de garantia da qualidade é assegurada pelo Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade, funcionando como centro operacional para a implementação e acompanhamento do *Quality4UE*. Na Universidade Europeia, atribuem-se ao Conselho de Avaliação da Qualidade, no âmbito da sua contribuição para o plano estratégico e melhoria do ensino-aprendizagem, as seguintes competências:

- i. Promover a coordenação global do *Quality4UE*, acompanhando a execução da política da qualidade da escola;
- ii. Apreciar os relatórios de autoavaliação e planos de melhoria propostos;
- iii. Analisar os objetivos anuais no domínio da qualidade, bem como o respetivo grau de prossecução, e propor os ajustes adequados;

- iv. Analisar até que ponto os diferentes elementos da Universidade se identificam e colaboram com o sistema interno de garantia da qualidade e propor ações concretas de mobilização para uma cultura da qualidade;
- v. Velar pela evolução dos instrumentos do sistema interno de garantia da qualidade - *Quality4UE*;
- vi. Promover a elaboração de um portefólio de boas práticas, que reúna sugestões de melhoria nos diferentes vetores, desde que pertinentes e suscetíveis de aplicação geral, e favorecer a respetiva difusão;
- vii. Aprovar a realização de auditorias internas ao funcionamento do *Quality4UE* e propor a composição das equipas de auditoria;
- viii. Aprovar o relatório anual sobre o funcionamento do sistema de garantia da qualidade e fazer recomendações para a melhoria do sistema.

Ao Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade que coordena e apoia a implementação e acompanhamento do *Quality4UE*, compete:

- i. Garantir a coordenação e apoio aos processos de avaliação interna e externa;
- ii. Coordenar e dinamizar a implementação e melhoria do *Quality4UE*;
- iii. Colaborar na preparação e melhoria de instrumentos de monitorização no âmbito do *Quality4UE*;
- iv. Compilar os dados relativos à qualidade e elaborar o relatório síntese de autoavaliação;
- v. Acompanhar e dinamizar a implementação dos planos de melhoria em coordenação com o Conselho de Avaliação da Qualidade;
- vi. Coordenar e dinamizar o processo de audição dos parceiros internos e externos, nomeadamente na aplicação dos instrumentos que compõem o *Quality4UE*, bem como o seu processamento e análise;
- vii. Apoiar e coordenar as atividades com o Conselho de Avaliação da Qualidade;
- viii. Acompanhar e apoiar tecnicamente a execução de auditorias internas e externas ao funcionamento do sistema interno de garantia da qualidade.

O Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade da Universidade Europeia deve constituir-se como “promotor da qualidade”, funcionando como interlocutor permanente do Conselho de Avaliação da Qualidade e coadjuvando os responsáveis de cada processo e mapeadores na coordenação dos processos relativos à garantia da qualidade.

São, assim, objetivos principais do *Quality4UE* a concretização da sua missão e visão, bem como a melhoria contínua da qualidade do ensino e as demais atividades pedagógicas praticadas na Universidade Europeia.

Os processos do SIGQ da Universidade Europeia estarão documentados de forma a garantir o cumprimento dos referenciais da A3ES. Em termos de estrutura documental, os documentos do SIGQ encontram-se organizados da seguinte forma:



Figura 3 – Estrutura documental do *Quality4UE*

Assim, o Manual para a Qualidade tem como objetivo definir o compromisso e responsabilidades da Universidade Europeia no *Quality4UE*. Por sua vez, os regulamentos internos e procedimentos são instrumentos usados para descrever processos, regras e informações não operacionais sobre atividades específicas. Os guias operacionais descrevem com mais detalhe as atividades e tarefas específicas, que compõem os processos, facilitando a formação a novos colaboradores e possibilitando que uma tarefa seja executada da mesma maneira por diversas pessoas. Os impressos, também designados por formulários ou modelos, correspondem a documentos com campos pré-impressos onde são preenchidos os dados e as informações que permitem a formalização das comunicações, o registo e o controlo das atividades. Uma vez preenchidos, estes documentos transformam-se em registos, evidenciando o funcionamento do *Quality4UE*.

Assim, a Universidade Europeia adota a abordagem por processos, identificando e gerindo os procedimentos praticados, bem como a sequência e a interação entre estes, promovendo uma maior transparência nas atividades realizadas, uma melhor comunicação e interação entre diferentes unidades funcionais que uniformizam os objetivos a atingir. Neste seguimento, um processo, enquanto conjunto de atividades necessários para transformar um *input* (entrada) num *output* (saída) através da aplicação de recursos, surge controlado por um procedimento. Cada procedimento, por sua vez, descreve o modo específico de realizar uma atividade ou um processo constituindo o veículo de transmissão dos métodos, responsabilidades, recursos e registos.

O mapa de Processos da Universidade Europeia pode consubstanciar-se em três grandes vetores. O vetor estratégico está intimamente associado ao planeamento estratégico e de garantia da qualidade e agrega em si mesmo três processos: (i) Gestão estratégica, (ii) Política de Garantia da Qualidade e (iii) Auditorias e Acreditações. O vetor estruturante concerta os processos nucleares centrados no estudante, a saber: (iv) Inovação e Melhoria Contínua da Oferta Formativa, (v) Ensino e Aprendizagem, (vi) Acesso, Progressão, Reconhecimento e Certificação, (vii) Investigação e Desenvolvimento, (viii) Impacto e Sustentabilidade Social e

Ambiental, (ix) Empregabilidade e (x) Internacionalização. Por fim, no que diz respeito ao Vetor Operacional, associado a recursos e serviços que asseguram as operações necessárias para a eficiência dos restantes vetores, compreende os processos de (xi) Capital Humano, (xii) Operações e Serviços e (xiii) Gestão da Documentação e Informação. Na figura seguinte apresenta-se uma infografia que pretende facilitar a legibilidade do modelo descrito.



Figura 4- Mapa dos Processos SIGQ-UE

Este mapa de processos, para além de apresentar os requisitos que caracterizam um sistema interno de garantia da qualidade consolidado e consonante com os padrões europeus (ESG 2015), teve como objetivo integrar também os requisitos de dois outros sistemas de avaliação da qualidade a que a Universidade Europeia também se associa para a concretização do seu fito de rigor e transparência. Assim, não só o *IS2Quality* abrange a vasta maioria da informação e permite o seu tratamento, com vista a devolver os resultados necessários para informar o processo de tomada de decisão, como o *Quality4UE* pretende integrar os requisitos dos diferentes referenciais que regem as avaliações de qualidade a que nos submetemos, com vista à melhoria dos nossos procedimentos e a uma cada vez maior garantia da qualidade. No quadro seguinte enunciam-se não só os processos internos que consubstanciam o *Quality4UE*, mas também os referenciais externos que se ajustam aos objetivos dos primeiros às intenções dos segundos:

Quadro 4 - Processos internos por Referenciais externos

Referenciais Externos			
Processos Internos			
Gestão Estratégica		Access & Outreach SOCIAL RESPONSABILITY Government Strategic Plan INSTITUTIONAL ENGAGEMENT Advisory Board Board Membership	GOVERNANCE Mission & Engagement Governance Ethics WORKERS Corporate Culture BUSINESS Social Models
Política de garantia da Qualidade	1 - Adoção de política para a garantia da qualidade e prossecução de objetivos de qualidade		GOVERNANCE Ethics Transparency BUSINESS Practices Penalties
Auditorias e Acreditações	13 - Caracter cíclico da garantia externa da qualidade	Academic Excellence ACCREDITATIONS National/International Institutional Accreditation Learning Experience STUDENT SATISFACTION Institutional NPS Score FACULTY PERFORMANCE Internal Coordinator Evaluation Student Assessment on Faculty	GOVERNANCE Governance Metrics WORKERS Workers Metrics BUSINESS Penalties
Inovação e Melhoria Contínua da Oferta Formativa	2 - Conceção e aprovação da oferta formativa 5 - Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos	Academic Excellence ACCREDITATIONS Program Accreditation ACADEMIC SUMMARY New Programs	
Ensino e Aprendizagem	3 - Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante	Personal Experience INTERNATIONALITY Language Programs Learning Experience HYBRIDITY Online Student Hours/Student Online Support Faculty with Digital Teaching Coursework	

Acesso, Progressão, Reconhecimento e Certificação	4 - Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação	Access & Outreach INCLUSION Scholarships/Social Mobility Learning Experience RETENTION first-year retention rate COMPLETION Running Average Completion/Student Completion Rate at 150%	
Investigação e Desenvolvimento	6 - Investigação e desenvolvimento Investigação orientada e desenvolvimento profissional de alto nível	Academic Excellence RESEARCH Papers Citations Research Funding ACADEMIC SUMMARY Patent Development	
Impacto e Sustentabilidade Social e Ambiental	7 - Colaboração interinstitucional e com a comunidade	Access & Outreach SOCIAL RESPONSABILITY Contribution to community and charitable projects INCLUSION Social Mobility Personal Experience ALUMNI NETWORK Alumni Database Relationship Channels Alumni Social Media	COMMUNITY Diversity Local Involvement Civic Engagement & Giving ENVIRONMENT Land, Office, Plant Inputs (Water, Energy, Resources) Outputs (Emissions, recycling)
Empregabilidade		Personal Experience CAREER CENTER Support to enter the labor market INTERNSHIPS Graduate Students ALUMNI NETWORK Alumni Database Employability PRESTIGE % of Alumni employed in top companies or government in the last 5-year period EMPLOYMENT RATE % of employed or entrepreneurial efforts within 12 months of graduation SKILLS MATCH % of graduated employed in area of study within 12 months of graduation	COMMUNITY Job Creation

		ATTAINMENT Alumni Salary 3 years after graduation/ Return on Investment (ROI)	
Internacionalização	8 – Internacionalização	Personal Experience INTERNATIONALITY Students/Faculty Internationality	
Capital Humano	9 – Recursos Humanos	Academic Excellence FACULTY CREDENTIALS PhD/Masters/5 years' experience Learning Experience HYBRIDITY Faculty with Digital Teaching Coursework	GOVERNANCE Ethics WORKERS Compensation & Wages Worker Benefits Training & Education Worker Ownership Management & Worker Communication
Operações e Serviços	10 - Recursos materiais e serviços	Personal Experience FACILITIES Wi-fi coverage Access to Metadatabases Use of Specialist Equipment/Software	COMMUNITY Suppliers, Distributors & Product ENVIRONMENT Land, Office, Plant Inputs (Water, Energy, Resources) Outputs (Emissions, recycling,
Gestão da Documentação e Informação	11 - Gestão da Informação 12 - Informação Pública	Personal Experience INTERNATIONALITY Multi-Language Website	GOVERNANCE Transparency

Todos os processos anteriores são alvo de um mapeamento, identificando o vetor onde se integram e a política que os enquadra, seja estava consubstanciada no plano estratégico ou num “policy paper”. Caracteriza-se ainda o referencial e o sub-referencial externos que se ajustam aos seus objetivos, identificando o indicador de eficácia (bem como o identificador do indicador presente na carteira de indicadores subjacentes ao sistema de informação institucional). O órgão ou o serviço responsável por cada sub-referencial é também explicitado. Na verdade, houve necessidade de estabelecer claramente indicadores para os processos, de forma a assegurar a monitorização do seu desempenho. Os Indicadores são listados no planeamento do *Quality4UE* a fim de assegurar um instrumento expedito de monitorização do desempenho do sistema. O quadro seguinte pretende melhor explicitar a forma de mapeamento de cada um dos processos.

Quadro 5 - Mapeamento dos Processos

Mapeamento dos Processos			
Vetor			
Processo			
Política			
Referencial			
Sub-Referencial			
Indicador(es) de eficácia			Identificador(es)
Órgãos ou serviços responsáveis			

Considerando que todos os processos pressupõem a existência de um conjunto de procedimentos, estes também são alvo de mapeamento. Assim, tal como se explicita no quadro seguinte, para cada procedimento são identificados mapeadores, ou seja, pessoas especificamente responsáveis por mapear, avaliar, propor melhorias de cada etapa do procedimento. São elencados ainda os formulários usados para documentar cada procedimento ou sua etapa, numa medida que pretende tornar mais eficiente a sua utilização. Também aqui são identificados indicadores de eficácia, o seu identificador na carteira de indicadores e o período ideal para a sua renovação.

Quadro 6 – Mapeamento dos Procedimentos

Mapeamento dos Procedimentos					
Procedimentos	Mapeadores	Formulários	Indicador de Eficácia	Período de Renovação do Indicador	Evidências
(+ link)	(+ Email)	(N.º Formulário)	(N.º Identificador)	(mm/aaaa)	

No caso de procedimentos mais complexos poderão ser necessárias guias de procedimento, cujo mapeamento mimetiza o utilizado no caso dos procedimentos.

10 MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE

O Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade promove o acompanhamento e monitorização permanente do sistema interno de garantia da qualidade, incidindo sobre o grau de execução dos diferentes procedimentos do sistema a nível de cada unidade em particular e da organização no seu todo. É também da sua responsabilidade garantir a eficácia no levantamento de indicadores, nomeadamente no que respeita ao sistema de informação e à administração de inquéritos, bem como o cumprimento de prazos, o grau de profundidade e abrangência das análises efetuadas e o grau de discriminação e relevância dos planos de ação para melhoria.

O Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade produz um relatório anual sobre o funcionamento do sistema de garantia da qualidade, identificando as dificuldades encontradas e os pontos fortes e fracos do sistema, e propondo as adaptações necessárias. O Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade e a comissão de autoavaliação analisam e aprovam esse relatório formulando recomendações para a melhoria do sistema.

Com base no Relatório Anual de Atividades, os órgãos de gestão, em articulação com os órgãos consultivos, analisam anualmente o grau de concretização dos objetivos e metas propostos, promovendo uma discussão alargada sobre os mesmos, com a participação de docentes, estudantes e colaboradores não docentes, bem como de *stakeholders* externos. A entidade instituidora, em estreita cooperação com o Reitor, decidirá sobre as ações a tomar face às recomendações emitidas. A Universidade Europeia promove ainda, de forma periódica, uma avaliação institucional externa, que incide nomeadamente sobre o sistema da qualidade e da garantia interna da qualidade. A periodicidade e forma da avaliação externa estão definidas em função do referencial nacional adotado pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) e dos referenciais internacionais associados do LEAF e ao Bcorp.

Assim, foram implementados diversos dispositivos de monitorização e avaliação que garantem os objetivos traçados, bem como a melhoria contínua de todos os processos internos, com especial relevância para os relacionados com o ensino, a investigação e os serviços. Periodicamente, procede-se ao controlo geral de documentos e registos, a auditorias internas, à deteção de não conformidades, consequentes ações corretivas e preventivas e gestão de reclamações. Especificamente, a monitorização da qualidade do ensino e da aprendizagem realiza-se periodicamente, através de avaliações às Unidades Curriculares, Ciclos de Estudo, Unidades Orgânicas e Instituição, que são, posteriormente, traduzidas em relatórios de autoavaliação semestrais e/ou anuais.

Para tal, tem vindo a ser desenvolvido um sistema de informação para dar suporte à produção das análises e relatórios de avaliação. Este Sistema Integrado de Gestão da Informação – *IS2Quality* - apoia a administração de inquéritos a colaboradores não docentes, estudantes, docentes e entidades externas, nomeadamente os listados no quadro seguinte:

Quadro 7 - Principais Inquéritos da Universidade Europeia

Inquérito	Periodicidade	População alvo	Responsável	Disseminação de Resultados	Suporte
Avaliação da unidade curricular e docência	Semestral	Estudantes	Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade	Direção Reitoria Faculdades Docentes Estudantes	<i>BlackBoard</i>
Satisfação estudantes mobilidade	Semestral	Estudantes em mobilidade	Internacionalização	Direção Reitoria Faculdades Departamentos e Serviços	Inquérito online
Inquérito satisfação colaboradores	Anual	<i>Staff e faculty staff</i>	Kenexa: fornecedor externo	Direção Reitoria Faculdades Departamentos e Serviços Docentes	<i>Kenexa</i>
Avaliação dos serviços	Semestral	Estudantes	Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade	Direção Reitoria Faculdades Departamentos e Serviços Docentes Estudantes	<i>BlackBoard</i>
NPS (Net Promoter Score) Laureate	Anual	Estudantes	Marketing	Direção Reitoria Faculdades Departamentos e Serviços Docentes	Inquérito online
Empregadores	Anual	Empregadores	Empregabilidade	Direção Reitoria Faculdades Departamentos e Serviços	Inquérito online
Empregabilidade	Anual	Estudantes	Empregabilidade	Direção Reitoria Faculdades Departamentos e Serviços	Inquérito online
Empregabilidade	Anual	Alumni	Empregabilidade	Direção Reitoria Faculdades Departamentos e Serviços	Inquérito online
Eventos	Todos os eventos	Todos os participantes	Marketing	Direção Reitoria Faculdades Departamentos e Serviços	Inquérito em papel

LPA – Laureate Professional Assessment	Anual	Estudantes	Gabinete de Planeamento Estratégico e Garantia da Qualidade	Direção Reitoria Faculdades Departamentos e Serviços Docentes Estudantes	Inquérito online
--	-------	------------	---	--	------------------

Para além disso, pretende funcionar como uma ferramenta de gestão eficiente da informação necessária, por um lado, à garantia da qualidade, e, por outro, à disponibilização de dados que permitam refletir o funcionamento da Universidade, diagnosticar problemas, orientar para a sua solução e para a melhoria contínua de processos e procedimentos, permitindo um planeamento estratégico fundamentado e intencional. Na verdade, até aqui a informação estava dispersa em diferentes softwares que apesar de responder cabalmente às necessidades do departamento/serviço em que estava integrado, não permitiam uma eficiente comutação de informação. Podemos identificar na Universidade Europeia diferentes sistemas de informação e plataformas de interação específicos, a maioria dos quais é identificada no quadro seguinte. O *IS2Quality* pretende, pois, assumir-se como um sistema integrador e centralizador de informação que agregue outputs dos diferentes sistemas parciais e que permita aceder a indicadores que consubstanciem reportes, relatórios e repositórios. Ou seja, este sistema de informação integrador pretende:

- i. Recolher, gerir e armazenar informação relativa às atividades curriculares e extracurriculares, que documentam o cumprimento do plano estratégico e o desenvolvimento do modelo académico;
- ii. Recolher, gerir e armazenar informação relativa à avaliação de desempenho dos docentes e investigadores;
- iii. Recolher informação e gerar indicadores (dashboard) para a monitorização da evolução dos resultados, de acordo com as metas definidas e objetivos traçados;
- iv. Fazer a Gestão Documental do Quality4UE, permitindo gerir os fluxos de documentos e evidências e constituir um repositório da informação de gestão académica necessária.

O *IS2Quality* assume-se, assim, como um Web Server com uma aplicação para disponibilizar informação, obter relatórios necessários para diferentes *stakeholders* (nomeadamente os reguladores), disponibilizar diagnósticos de situação atual, gerar alertas e facilitar o controlo processual. Para além disso, o *IS2Quality* avoca-se como um sistema integrado de informação e gestão que facilita a tomada de decisão através da recolha de dados fidedignos e análises dos eixos estratégicos da instituição. Este sistema visa garantir a qualidade dos dados e indicadores relativos ao ensino, investigação e transferência de conhecimento e sustentabilidade organizacional, facilitando a avaliação interna (autoavaliação) e a avaliação externa da instituição, designadamente através de métodos rigorosos de recolha, validação, tratamento e divulgação dos resultados. No quadro 8 são apresentados os sistemas de informação e plataformas usadas nos diversos setores e serviços da Universidade Europeia.

Quadro 8- Sistemas de Informação e Plataformas

Sistemas de informação que apoiam a tomada de decisão e monitorização da melhoria contínua	Plataforma
Sistema de informação que permite: 1. Recolher, gerir e armazenar a informação relativo ao ingresso, percurso académico e à situação administrativa dos estudantes; 2. Emitir documentação oficial (certificados, diplomas...). Este SI alimenta o <i>IS2Quality</i>, permitindo gerar indicadores de desempenho relevantes para a tomada de decisão.	
Sistema de informação que permite a construção automática e gestão de horários académicos.	
Plataforma de <i>e-learning</i>, que permite 1. Desenvolver estratégias pedagógicas complementares ao ensino presencial, do tipo “blendend” ou “e-supported”; 2. Desenvolver a relação com os estudantes, através da divulgação informação institucional e permitindo a interação entre docentes e estudantes; 3. Cumprimento de formalidades administrativas, nomeadamente o preenchimento de sumários, a entrega de planificações e comunicação das classificações intermédias aos estudantes. Este SI alimenta o <i>IS2Quality</i>, permitindo gerar indicadores de desempenho relevantes para a tomada de decisão.	
Portal Web da instituição, que permite divulgar e publicitar a oferta formativa da instituição, bem como todas informações exigidas pela legislação em vigor (plano estratégico, acreditação, relatório anual...)	 Universidade Europeia LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES
Portal Web da Laureate International Universities dirigido a docentes, que permite: 1. Estabelecer relacionamentos entre todos os professores da rede Laureate, suportados por uma rede social exclusiva; 2. Formar todos os professores da rede Laureate nas áreas pedagógicas, digitais, relacionais e de desenvolvimento de competências dos estudantes. Este portal alimenta o <i>IS2Quality</i> (na dimensão Formação de Docentes), permitindo gerar indicadores de desempenho relevantes para a tomada de decisão.	
Portal Web da Laureate International Universities dirigido a estudantes, que permite: 1. Estabelecer relacionamentos entre todos os estudantes da rede Laureate, suportados por uma rede social exclusiva; 2. Desenvolver as competências de todos os estudantes da rede Laureate, nomeadamente soft skills e linguísticas.	
Portal Web da Laureate International Universities dirigido a docentes, que permite obter recursos pedagógicos para a utilização em sessões presenciais ou na plataforma digital.	

Ainda com o mesmo propósito, foram também criadas novas estruturas de gestão de informação que pretendem contribuir significativamente para o sucesso dos objetivos do *IS2Quality* anteriormente referidos.



Assim, destacamos especificamente a criação de um repositório científico e académico que congrega em si toda a produção científica da equipa docente da Universidade Europeia. Pretende ainda coligir e divulgar os trabalhos académicos (Monografias de Mestrado e Teses de Doutoramento) desenvolvidos no âmbito dos diferentes ciclos de estudo. Até então estes trabalhos eram disponibilizados no RENATES, Registo Nacional de Temas de Tese de Doutoramento em Curso e de Doutoramentos Concluídos. Como esta nova ferramenta de comunicação, as obras desenvolvidas por docentes e discentes poderão assumir outro protagonismo, através de uma maior e melhor disseminação e divulgação. O *Sc1ence* surge como forma de resposta efetiva à necessidade de conhecer de forma “automatizada” toda a produção científica publicada pelo corpo docente, criando uma base de dados que permita retirar “outputs” de forma automática, alimentada por um sistema integrado de informação, que reúna informações contidas e trabalhadas em vários departamentos. Esta estrutura permite ainda que cada investigador crie e/ou atualize o seu registo ORCID, permitindo uma sincronização entre identificadores únicos (WOS e SCOPUS), por forma a facilitar a validação da informação. Assim, foi já criado um Repositório piloto utilizando sistema PTCRIS (Dspace CRIS) recomendado pela FCT e que pretende coligir toda a informação neste âmbito desde 2012. De salientar ainda que o nome - *Sc1ence* – enfatiza a importância crucial que a Ciência assume na missão institucional, considerando-a o pilar basilar da Universidade. Trata-se, pois, de um sistema de informação que permite:

- i. Armazenar, preservar e divulgar a produção científica e cultural dos docentes e estudantes;
- ii. Recolher informação e gerar indicadores (dashboard) para a monitorização da evolução dos resultados, de acordo com as metas definidas e objetivos traçados para a investigação científica e produção cultural.

Este sistema de informação alimenta o *IS2Quality*, permitindo gerar indicadores de desempenho relevantes para a tomada de decisão.



No mesmo sentido, foi criado uma estrutura de recolha e tratamento de dados relativos ao sucesso da aprendizagem que se assume como um observatório da performance académica, seja do ponto de vista da aprendizagem, seja do ponto de vista do ensino. O Observatório para o Sucesso (académico) surge da necessidade em acompanhar o percurso dos estudantes, no âmbito de uma política de qualidade no ensino superior. Os principais objetivos e eixos de atuação do Observatório são: (i) recolher e analisar dados sobre o sucesso académico dos estudantes; (ii) implementar os instrumentos que permitam desenvolver indicadores de performance, através da análise dos dados de avaliação dos estudantes; (iii) desenvolver as ferramentas que auxiliem o processo de tomada de decisão e melhoria contínua no ensino e (iv) dar resposta a processos de auditoria e acreditação.

Acredita-se que a existência de informação com qualidade é a pedra basilar de qualquer sistema de informação e consequentemente da produção de conhecimento para a tomada de decisão. Só com informação de qualidade é possível uma boa monitorização da Instituição de forma a se conhecer a si mesma, para se poder proceder a uma avaliação e consequentemente propor medidas de melhoria.



Figura 5 - Sistemas interativos de informação que contribuem para o *Quality4UE*

Neste seguimento e assumindo o processo de ensino e aprendizagem como uma das atividades predominantes, foram desenvolvidos um conjunto de iniciativas com vista à recolha de informação, acompanhamento e sua avaliação periódica. Assim, com o objetivo de garantir a qualidade das unidades curriculares, contamos com um vasto leque de elementos que funcionam como indicadores eficientes para a sua avaliação. A saber:

- i. Planificação da unidade curricular
- ii. Sumários da unidade curricular
- iii. Auditoria à plataforma de E-learning
- iv. Questionário de Avaliação sobre a satisfação do estudante quanto à Docência, à unidade curricular e à Instituição
- v. Questionário de avaliação dos eventos organizados
- vi. Relatório de autoavaliação/balanço da unidade curricular
- vii. Atas das reuniões da Comissão de Garantia de Qualidade do Curso e/ou área científica.

Ao coordenador de curso, juntamente com a Direção da Faculdade que integra e a sua Comissão para a Garantia da Qualidade, e ouvida e considerada a Comissão de Garantia de Qualidade do Curso e/ou área científica (composta pelo coordenador de curso, pelos delegados de cada turma, pelos representantes dos discentes e dos docentes do respetivo curso/área científica), cabe a avaliação e reflexão sobre os elementos atrás elencados. Neste âmbito, a ficha de unidade curricular (FUC) assume um papel crítico enquanto referencial último de cada unidade curricular, integrando em si não só a sua identificação e dos seus objetivos de aprendizagem, como também a sua planificação curricular, a metodologia pedagógica adotada, o seu processo e de avaliação e a bibliografia aconselhada. Este documento implica ainda a demonstração da coerência dos conteúdos programáticos e das metodologias de avaliação com os objetivos de aprendizagem apontados para a unidade curricular. Com base neste referencial é construído o Relatório de Autoavaliação da Unidade Curricular que desenvolve uma autoavaliação global do funcionamento da unidade curricular, usando como referencial a ficha de unidade curricular, sistematizando um vasto leque de informação tal como a equipa docente, o horário, o planeamento da unidade curricular, o elenco de estudantes inscritos, os seus resultados nos vários momentos de avaliação, a sua assiduidade (por tipologia de aula) e a distribuição das suas classificações. São levados em linha de conta ainda os resultados de um inquérito aos estudantes de monitorização pedagógica sobre o processo de ensino e aprendizagem (este questionário abrange não só a unidade curricular, mas também a avaliação do desempenho do docente, além de focar também a instituição no seu todo (avaliação da qualidade dos espaços físicos, recursos e serviços), o Curso, e a autoavaliação dos estudantes. Assim, o relatório de autoavaliação da unidade curricular integra também a sua apreciação por parte dos estudantes, não só em termos de satisfação, mas também definindo planos de melhoria que podem passar, nomeadamente, por:

- i. Ajustes na Distribuição do Serviço Docente
- ii. Ajustes nas Planificações das unidades curriculares e nos planos de estudos
- iii. Medidas de apoio pedagógico
- iv. Melhorias a nível dos meios didáticos e pedagógicos
- v. Diagnóstico de necessidades de formação do corpo docente
- vi. Ações complementares para fomento da empregabilidade
- vii. Reuniões Individuais com Docentes.

No sentido de garantir a qualidade dos ciclos de estudo, e para além dos já referenciados, outros elementos são também recolhidos, nomeadamente:

- i. Questionários a Alumni: ciclo de estudos, empregabilidade, percurso profissional e fatores de sucesso
- ii. Questionários a Entidades Empregadoras: desempenho dos diplomados, preparação dada pela instituição e fatores de sucesso

- iii. Indicadores de Desempenho avaliados através do *Suce5s* – Observatório do Sucesso: Aproveitamento Estudantes, Taxa de Retenção, Taxa de Sucesso, Taxa de Abandono, Absentismo, Docentes e Empregabilidade
- iv. Avaliação à Docência
- v. Avaliação do Modelo Acadêmico

É novamente ao coordenador de curso que cabe a tarefa de recolha e reflexão destes elementos que lhe permitem a construção de diferentes documentos de diagnóstico da qualidade do ciclo de estudos, nomeadamente Relatórios de Balanço do Semestre Letivo, Relatórios de Coordenação do Ciclo de Estudos (sintetizando as informações recolhidas e propondo soluções para os pontos fracos) e Relatórios de Autoavaliação do Ciclo de Estudos que preveem não só a avaliação crítica do ciclo de estudos como propostas de melhoria. Particularmente no relatório de coordenação do ciclo de estudo deve ficar explicitas a caracterização da equipa docente e dos estudantes, bem como as respetivas apreciações sobre o funcionamento das respetivas unidades curriculares. Neste documento sinaliza ainda os resultados académicos e o nível de internacionalização e empregabilidade. Em função dos dados disponibilizados pelo *Succe5s* – Observatório do Sucesso – ficam aqui registadas medidas de sucesso académico, de práticas inovadoras e a sua articulação com a investigação. Tais informações integradas e após serem alvo de reflexão possibilitam a construção de uma análise *SWOT* sobre o funcionamento do ciclo de estudo, da qual emerge um plano de ações de melhoria a implementar no futuro, para além de avaliar o grau de concretização das propostas de ação de melhoria apresentadas na *SWOT* realizada no ano letivo anterior.

Em articulação direta com a Direção da sua Faculdade e com a Comissão para a Garantia da Qualidade específica dessa Faculdade, e ouvida e considerada a Comissão de Garantia de Qualidade do Curso e/ou área científica, são assim geradas ações de melhoria da qualidade do curso em causa, nomeadamente através de:

- i. Alterações ao plano de estudos
- ii. Atualização dos programas das unidades curriculares
- iii. Articulação entre diferentes unidades curriculares
- iv. Iniciativas de intercâmbio internacional de docentes e estudantes
- v. Reuniões com a equipa docente
- vi. Promoção de atividades extracurriculares

O conjunto de Relatórios de Autoavaliação do ciclo de estudos são analisados em égide da Faculdade respetiva, permitindo a cada unidade orgânica desenvolver o seu próprio relatório de autoavaliação. Deste documento estratégico para a gestão de cada Faculdade constam, entre outros elementos, o grau de cumprimento do plano anual anterior, a avaliação da realização dos objetivos previamente estabelecidos, a evolução das admissões e da frequência dos ciclos de estudos ministrados, os graus académicos e diplomas conferidos, a empregabilidade dos seus diplomados, bem como indicadores de internacionalização das atividades de ensino que gere, nomeadamente, o número de estudantes e docentes estrangeiros. A qualidade do ensino e gestão de recursos humanos, financeiros e materiais, bem como as parcerias estabelecidas tão

também aqui evidenciadas. Os resultados deste documento pretendem possibilitar uma reflexão sólida sobre os procedimentos de autoavaliação e de avaliação externa e seus resultados, permitindo a construção de uma análise SWOT sobre a atividade da escola no ano letivo e a consequente emergência de um plano de melhorias a desenvolver no futuro.

O relatório anual de atividades, bem como o relatório anual de contas, são assim o corolário dos diferentes contributos das diferentes Faculdades, acrescentado pela avaliação transversal que está inerente à gestão estratégica que a Reitoria e a Direção Geral da instituição desenvolvem em conjunto. Nestes documentos consta o elenco total da oferta formativa, os números globais de vagas, candidatos, colocados, inscritos e diplomados, a acreditação e certificação de ciclos de estudo e a avaliação da implementação do modelo pedagógico, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências transversais nos estudantes. A empregabilidade (de diplomados e estágios) e a internacionalização (programas; docentes e estudantes) são temas incontornáveis, assim como, naturalmente, os resultados gerais da monitorização da qualidade do ensino e aprendizagem. O relatório anual de atividades é um documento público e está publicado no sítio da Universidade.

Aqui se nota a importância que assumem as diferentes comissões de garantia de qualidade, com níveis de abrangência distinta, que num processo de partilha em espiral, permite uma análise, simultaneamente, abrangente e específica, que vai desde da garantia da qualidade de cada unidade curricular, até a avaliação de cada Faculdade, passando necessariamente pela avaliação de cada ciclo de estudos em concreto. O diagrama anterior pretende evidenciar processo de interações inerentes à construção de procedimentos que garantam a qualidade nos diferentes níveis de gestão institucional: da unidade curricular à instituição no seu todo.



Figura 6 - Fluxos interativos de informação inerentes ao Quality4UE

O repositório académico e científico – *Sc1ence* – e o observatório do sucesso – *Suce5s* – produzem informação efetiva que alimenta cada substrato organizacional. O sistema de informação integrador produz informação e recolhe informação inerente a cada a momento de avaliação da qualidade (*vide* quadro 9 – Principais inquéritos da universidade Europeia), com vista a garantir que as interações sejam frutíferas em termos de produção de melhorias e sua posterior validação. A *Acad3mia* – academia de formação – recebe os diagnósticos de necessidades de formação e constrói planos de formação à medida, enviando posteriormente feedback sobre a sua eficiência em termos de mudança positiva dos alvos de intervenção.

O *Quality4UE* – sistema interno de garantia da qualidade – tem, assim, uma função transversal a todo este processo, assumindo a sua função primordial de assegurar a qualidade dos processos de funcionamento da instituição de forma holística e abrangente.