



MANUAL DA QUALIDADE

MQ-EM-01



ÍNDICE

1. MANUAL DA QUALIDADE	8
1.1. Objetivos, Estrutura e Aprovação	9
1.2. Âmbito da Aplicação	10
1.3. Enquadramento legal	10
2. CONTEXTO INSTITUCIONAL	12
2.1. Apresentação	13
2.2. Missão, Visão, Valores e Cultura Egas Moniz	15
2.3. A Estratégia EM e seu Projeto Educativo, Científico e Cultural	16
2.4. Estrutura Organizacional	18
3. O SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DA EM	21
3.1. O caminho da Gestão e Garantia da Qualidade na Egas Moniz	22
3.2. Política da Egas Moniz para a Qualidade	24
3.3. Estrutura Organizacional da Qualidade	25
3.4. Funcionamento do SGGQ-EM	31
4. O SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE NOS PROCESSOS NUCLEARES	38
4.1. Ensino- Aprendizagem	39
4.1.1. Conceção e aprovação da oferta formativa	39
4.1.2. Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante	43
4.1.3. Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação	48
4.2. Investigação e Desenvolvimento	53
4.3. Colaboração Interinstitucional e com a comunidade	55
4.4. Internacionalização	60
5. O SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE NA GESTÃO DOS RECURSOS E SERVIÇOS DE APOIO	63
5.1. Recursos Humanos	64
5.2. Recursos Materiais e Serviços	65
6. GESTÃO E PUBLICITAÇÃO DA INFORMAÇÃO	68
6.1. Gestão da Informação	69
6.2. Informação Pública	69

7. MONITORIZAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E MELHORIA CONTÍNUA	72
7.1. Monitorização do SGGQ-EM	73
7.2. Monitorização do Ensino	74
7.3. Monitorização da Investigação e Desenvolvimento	84
7.4. Monitorização da Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade	86
ANEXOS AO MANUAL DA QUALIDADE DA EM	88
Anexo 01 – Organograma Global da EM	89
Anexo 02 – Organograma do Processo Ensino-Aprendizagem da EM	90
Anexo 03 – Organograma das Unidades Funcionais da EM	91
Anexo 04 - Identificação das Principais Partes Interessadas	92
Anexo 05 - Mecanismos de envolvimento das partes interessadas no SGGQ-EM	93
Anexo 06 – Plataformas Informáticas EM por Processo da EM	94
Anexo 07 - Listagem dos Sistemas Informáticos da EM	95
Anexo 08 – Publicitação da Informação	97
Anexo 09 – Lista de Inquéritos de Monitorização EM	98
ÍNDICE DE QUADROS	
Quadro 01 – Registo das Revisões do MQ-EM	9
Quadro 02 - Legislação e outros documentos de suporte ao MQ-EM	10
Quadro 03 – Dados de Caracterização da EM	14
ÍNDICE DE FIGURAS	
Figura 01 – Valores EM	16
Figura 02 – Eixos Estratégicos EM	17
Figura 03 – <i>Timeline</i> : Principais marcos de desenvolvimento do SGGQ-EM	22
Figura 04 - Estrutura Organizacional SGGQ-EM - Institucional	25
Figura 05 - Estrutura Organizacional SGGQ-EM – Ensino- Aprendizagem	26
Figura 06 – Comissões de Qualidade EM	31
Figura 07 - Mapa de Processos SGGQ-EM	32
Figura 08 - Estrutura documental interna do SGGQ-EM	33
Figura 09 – O Ciclo PDCA na EM	34
Figura 10 – Objetivos de Investigação da EM	54
Figura 11 – Mecanismos de Monitorização, Acompanhamento e Melhoria do SGGQ-EM – Institucional	74
Figura 12 - Mecanismos de Monitorização, Acompanhamento e Melhoria do SGGQ-EM – Ensino - Aprendizagem	83



PRÓLOGO

A Egas Moniz tem desenvolvido ao longo dos últimos anos um conjunto de ações, que visaram o desenvolvimento de uma política de garantia de qualidade, promovida publicamente e integrada na nossa estratégia. O objetivo presente diariamente é o de aperfeiçoar a gestão dos processos internos e melhorar a monitorização e recolha de dados, no âmbito da Política da Qualidade e da sua efetiva operacionalização no nosso Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade (SGGQ). Assim, o nosso SGGQ, integra um conjunto de mecanismos internos que traduzem o funcionamento global da instituição como Entidade Instituidora de Instituição de Ensino Superior (EIES) do Instituto Universitário Egas Moniz (IUEM) e da Escola Superior de Saúde Egas Moniz (ESSEM), tendo em atenção as especificidades do ensino universitário e politécnico, convergente com a estratégia da instituição e identificando os procedimentos adotados nos diversos níveis de competências e de decisão, garantindo a fluidez dos circuitos, a participação dos diversos segmentos da comunidade académica, a equidade na afetação dos recursos e a possibilidade de melhoria do respetivo funcionamento, através de eficazes ações de retroação.

Mais especificamente, estabelecemos como prioridade, por um lado, apurar o grau de conformidade das ações desenvolvidas e dos resultados obtidos face aos objetivos definidos e, por outro, tomar decisões informadas e implementar mudanças que permitam alcançar esses objetivos ou reformulá-los perante a evolução da nossa organização e do mundo. Ambicionamos garantir e evidenciar o alcançar da nossa missão, tendo presente os mais elevados padrões internacionais no que diz respeito aos processos nucleares (ensino e aprendizagem; investigação; cooperação interinstitucional e com a comunidade; e internacionalização) e processos de suporte. O papel da Egas Moniz (EM), como entidade instituidora do IUEM e da ESSEM, assenta de forma clara, na tripla função de preparação e qualificação de recursos humanos, de produção de conhecimentos e de uma marcada interação com a comunidade, socialmente reconhecidas. A nossa tripla função, com forte presença na internacionalização, tem fomentado uma crescente convergência das suas atividades com o meio social, empresarial e institucional. A EM, em profícuo envolvimento com a sua Comunidade, está comprometida com a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), consciente do contributo que pode dar enquanto EIES para a mudança de comportamentos e assim contribuir para um futuro mais sustentável e inclusivo. O reconhecimento da necessidade de mudanças sistémicas na sociedade e na economia, com vista ao equilíbrio ecológico do Planeta, à redução das desigualdades sociais, à garantia de acesso universal a serviços essenciais promotores de bem-estar, ao desenvolvimento e felicidade pessoal e coletiva, esteve na essência da elaboração de um diagnóstico, de uma reflexão e do nosso plano estratégico.



Refletindo na nossa Missão e Visão, bem como no nosso Plano de Atividades e Orçamento 2021-25, o nosso compromisso está expresso também na Política de Sustentabilidade, sem deixar de ter o cuidado de observar os pontos de convergência com a ambição da excelência do processo ensino e aprendizagem, da investigação, da internacionalização, da colaboração interinstitucional e com a comunidade, sempre com o sentido de Responsabilidade Social Ambiental (RSA). Observamos o cuidado de possuir uma Política de Sustentabilidade alinhada com a visão e estratégia definidas no Pacto Ecológico Europeu e no Acordo de Paris, tendo ainda em conta a anteriormente referida Agenda 2030 da ONU, concretizada em 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Em termos institucionais, a EM procura de forma regular identificar e obter a colaboração e a audição dos seus stakeholders internos e externos para análise da cadeia de valor. Este envolvimento, tem desenvolvido um sentimento de pertença e compromisso com os 3 Eixos de Atividade (EM + Inovação, EM + Sustentável, EM + Comunidade) que, por sua vez, elencaram os 7 Objetivos Estratégicos (OE) e consequentes Linhas Estratégicas (LE), que se traduziram em Objetivos Operacionais (OO), alinhados com os 17 ODS da Agenda 2020-30.

Inexoravelmente, o desenvolvimento das sociedades está relacionado com a qualificação dos seus recursos humanos. Neste sentido, a valorização, progressão e captação destes é um bom indicador que reflete a qualidade da organização, da sua estrutura e da sua funcionalidade, com vista a possuir uma capacidade de resposta face aos desafios constantes que sociedade nos coloca. A importância crescente da sociedade do conhecimento obriga-nos a uma relação cada vez mais sólida entre a nossa academia e o contexto social, designadamente o mundo empresarial, através do IUEM, da ESSEM e do nosso Centro de Investigação (Centro de investigação interdisciplinar Egas Moniz, CiiEM).

A nossa oferta, tem acompanhado a evolução e as problemáticas societárias globais, disponibilizando um ensino e investigação de qualidade actual, em que quer o conteúdo do conhecimento, quer as necessidades de formação se encontram em permanente mudança. Esta necessidade da sociedade e o próprio reconhecimento desta para com o meio académico, leva-nos ao aumento do nível de responsabilização na produção e da disseminação do conhecimento e na necessidade da recolha de métricas que permitam a melhoria contínua e onde naturalmente a Garantia da Qualidade assume maior preponderância.

Temos também presente que, a expectativa de mudança que abrange a aprendizagem ao longo da vida, a requalificação na era da transformação digital, as modalidades do ensino-aprendizagem, os conteúdos das formações, o reforço das competências transversais

relacionadas com a comunicação, o trabalho colaborativo, a interação multidisciplinar, a gestão do tempo, a capacidade de relacionamento, a inclusão e diversidade, são aspetos que podem determinar o carácter dos jovens estudantes e a eventual maior preparação dos não adultos para tarefas futuras e nos quais o SGGQ terá um papel vital.

O Manual da Qualidade EM é assim uma peça fundamental que define a organização, as responsabilidades e os processos que estabelecem os princípios orientadores de desenvolvimento do Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade da EM, tendo como referencial as boas práticas europeias (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, ENQA) e as recomendações nacionais, nomeadamente os estudos disseminados pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES). O presente manual visa concretizar o cumprimento da missão e dos objetivos estabelecidos no Plano Estratégico Egas Moniz, visando a especificidade do ensino universitário (IUEM) e politécnico (ESSEM) como referido anteriormente.

Este documento evidencia o compromisso da EM com a promoção contínua da qualidade e com o cumprimento das diretrizes das agências nacionais e internacionais de acreditação, constituindo por isso um instrumento crítico para a preservação de uma cultura interna de qualidade, indispensável em qualquer EIIES e Instituições de Ensino Superior (IES) de excelência, contribuindo para a credibilidade e confiança nas nossas instituições.



J. João Mendes
Presidente do Conselho de Reges Moniz

SIGLAS E ACRÓNIMOS

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
CAE	Comissão de Avaliação Externa
CASGGQ	Comissão de Acompanhamento do Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade
CC	Conselho Científico
CE	Ciclo de estudos
CGQE	Comissão de Garantia da Qualidade para o Ensino
CiiEM	Centro de Investigação Interdisciplinar Egas Moniz
CP	Conselho Pedagógico
CRSA	Comissão de Responsabilidade Social e Ambiental da Egas Moniz
CTC	Conselho Técnico-Científico
DGES	Direção-Geral do Ensino Superior
ECDU	Estatuto da Carreira Docente Universitária
ECTS	European Credit Transfer System
EIIES	Entidade Instituidora de Instituição de Ensino Superior
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education
EM	Cooperativa de Ensino Superior Egas Moniz
ENEE	Estudantes com Necessidades Educativas Especiais
ESN	Erasmus Student Network
ESSEM	Escola Superior de Saúde Egas Moniz
FCT	Fundação para a Ciência e Tecnologia
GESA	Grupo de Estudos Socias Aplicados
GFP	Gabinete de Formação Pedagógica
GIVA	Gabinete de Inserção na Vida Ativa

GQ	Gabinete de Garantia da Qualidade
ha	hectares
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IES	Instituições de Ensino Superior
IUEM	Instituto Universitário Egas Moniz
MQ	Manual da Qualidade
MQ-EM	Manual da Qualidade da Egas Moniz
NCE	Novo ciclo de estudo
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
OO	Objetivos Operacionais
OipDEM	Observatório de Inserção Profissional Egas Moniz
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PUC	Plano da Unidade Curricular
QEQ	Quadro Europeu de Qualificações
QNQ	Quadro Nacional de Qualificações
QQ-EEES	Quadro de Qualificações do Espaço Europeu do Ensino Superior
RSA	Responsabilidade Social Ambiental
RUC	Relatório da Unidade Curricular
SGGQ	Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade
SGGQ-EM	Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade da Egas Moniz
Sub-CGQE	Sub-comissão de Garantia da Qualidade por Ciclo de Estudos
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
UC	Unidade Curricular
UO	Unidade Orgânica

1

MANUAL DA QUALIDADE



1.1. OBJETIVOS, ESTRUTURA E APROVAÇÃO

O presente Manual da Qualidade descreve a política institucional para a qualidade da Egas Moniz – Cooperativa de Ensino Superior, C.R.L. (adiante designada por Egas Moniz), bem como as orientações estratégicas da instituição para a qualidade e o funcionamento do seu Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade (SGGQ-EM).

O SGGQ-EM foi atualizado em conformidade com o Plano de Atividades e Orçamento da Egas Moniz (2021-2025), em alinhamento com a norma ISO 9001:2015 (adiante designada por ISO 9001) e com os referenciais para a Qualidade nacionais definidos pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) e europeus definidos pela *European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA).

A coordenação da revisão do Manual da Qualidade (MQ) esteve sob responsabilidade do Gabinete de Garantia da Qualidade da Egas Moniz (GQ), tendo este sido aprovado pela Direção da EM. No processo de revisão deste documento foram chamados a participar alguns dos membros da Comissão de Acompanhamento do Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade (CASGGQ) da instituição, representantes dos processos nucleares da EM, nomeadamente dos processos de ensino-aprendizagem, investigação, colaboração interinstitucional e com a comunidade, e internacionalização.

O MQ-EM encontra-se disponível para consulta interna e externa através da página da [Egas Moniz](#), sendo revisto sempre que seja verificada necessidade, em função das alterações de contexto organizacional. As suas revisões deverão ficar devidamente registadas no quadro apresentado abaixo:

QUADRO 01: REGISTO DE REVISÕES DO MQ-EM

Nº Revisão	Data	Motivo das Alterações
Rev. 09	24-07-2017	Revisão geral do documento decorrente da mudança disruptiva introduzida no SGQ.
Rev.10	19-03-2019	Alteração de terminologia (ISCSEM para IUEM, SGQ para SGGQ), revisão do comprometimento da gestão e atualização dos textos face ao estado de desenvolvimento atual dos processos do SGGQ.
Rev.11	28-04-2021	Revisão geral do documento, para adequação ao contexto organizacional da EM.
Rev 12	18-04-2022	Atualização dos organogramas e com atividades que foram realizadas em 2021.

1.2. ÂMBITO DA APLICAÇÃO

Este Manual da Qualidade aplica-se transversalmente ao Universo Egas Moniz, sendo o cumprimento de suas disposições obrigatória para todas as suas unidades, dado constituírem uma base sólida para melhoria global da instituição.

No âmbito da norma ISO 9001, a certificação da Egas Moniz aplica-se ao seguinte escopo de atividades:

- Ensino superior na área da saúde;
- Ensino pós-graduado na área da saúde;
- Formação profissional na área da saúde.

1.3. ENQUADRAMENTO LEGAL

No quadro abaixo podem ser verificadas as principais legislações, normas, regulamentos e outros documentos de suporte à elaboração deste Manual:

QUADRO 02: LEGISLAÇÃO E OUTROS DOCUMENTOS DE SUPORTE AO MQ

Documento	Descrição
Lei n.º 62/2007	Regime jurídico das Instituições do Ensino Superior
Lei n.º 38/2007	Regime jurídico da avaliação da qualidade do Ensino Superior
Decreto-Lei n.º 369/2007	Cria a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior e aprova os respetivos estatutos
Lei n.º 94/2019	Primeira alteração à Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto, que aprova o regime jurídico da avaliação do Ensino Superior
Lei n.º 49/2005	Lei de Bases do Sistema Educativo
Decreto-Lei n.º 42/2005	Princípios reguladores de instrumentos para a criação do Espaço Europeu de Ensino Superior
Decreto-Lei n.º 90/2008	Regime de acesso e ingresso no Ensino Superior
Decreto-Lei n.º 74/2006	Regime jurídico dos graus académicos e diplomas do Ensino Superior - Alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto
Manual de Auditoria A3ES, V1.4, Jan2020	Auditoria dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior, veiculado pela A3ES
Referenciais SIGQ A3ES, V1.2, Out2016	Referenciais para Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior, veiculado pela A3ES



Glossário da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior	Glossário da A3ES, disponível em http://www.a3es.pt/sites/default/files/Glossário_A3ES.pdf
Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, 2015	Orientações internacionais para a Garantia da Qualidade, veiculadas pela ENQA
NP EN ISO 9000, IPQ, 2015	Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário.
NP EN ISO 9001, IPQ, 2015	Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos



2

CONTEXTO INSTITUCIONAL



2.1. APRESENTAÇÃO

A Egas Moniz - Cooperativa de Ensino Superior, C.R.L. **surgiu em 1998** a partir da cisão parcial da CESPU – Cooperativa de Ensino Superior Politécnico e Universitário, C.R.L.. Nessa altura ficou titular do Instituto Superior de Ciências da Saúde – Sul (ISCS - Sul), estabelecimento de ensino superior fundado e em funcionamento desde 1987. Tem vindo, desde essa altura, a desenvolver um projeto educativo autónomo de ciências e saúde, que levou à criação, em 1999, da Escola Superior de Ciências da Saúde Egas Moniz (ESSEM) e à alteração da designação do ISCS – Sul para Instituto Superior de Ciências da Saúde Egas Moniz (ISCSEM), em 2005. Em 2017, o reconhecimento de interesse público do ISCSEM, passando a denominar-se Instituto Universitário Egas Moniz (IUEM), constitui um marco importante para a instituição, abrindo perspectivas para a criação de cursos de doutoramento.

Considerou-se naquela altura, tal como hoje, que a sociedade civil tem um papel fundamental a desempenhar na construção de uma sociedade educativa plural, promovendo a defesa dos direitos e liberdades fundamentais no domínio da educação e do ensino e, designadamente, a liberdade de ensinar e de aprender, o direito de opção educativa e a igualdade de oportunidades e de condições de acesso e de frequência no quadro do sistema educativo.

Assim, preconizou-se um **projeto educativo maioritariamente vocacionado para as ciências da saúde**, por se reconhecerem graves carências nesta área e, deste modo, pela edificação daquele projeto, contribuir, no âmbito das suas atividades, para a modernização e aperfeiçoamento das ciências e da saúde, para o desenvolvimento da sociedade portuguesa, na melhoria da sua qualidade de vida e bem-estar, e para a cooperação entre países nestes domínios com especial ligação aos países de língua oficial portuguesa.

A Egas Moniz e os seus dois estabelecimentos de ensino superior, o **Instituto Universitário Egas Moniz (IUEM)** e a **Escola Superior de Saúde Egas Moniz (ESSEM)** constituem uma referência no panorama do ensino da saúde nacional.

Localizadas num campus com cerca de 6 hectares (ha), sito no Monte de Caparica (concelho de Almada), as duas instituições oferecem um leque diversificado de cursos técnicos superiores profissionais, **licenciaturas, mestrados, pós-graduações e doutoramento** na área das ciências da saúde.

O bem-estar e o conforto dos discentes é assegurado pela existência, no campus, de **cafetarias com serviço de refeições e cantina**, um **campo de jogos, ginásio, áreas de convívio e lazer, reprografia, biblioteca**, bem como, **instalações para as Associações de Estudantes**. Para os discentes deslocados do seu local habitual de residência, a Egas Moniz possui uma **Residência Universitária** com 211 quartos.

Adicionalmente e como expressão da sua missão, a Egas Moniz possui **clínicas, laboratórios, centros e gabinetes de investigação** para interligação com a sociedade, uma **Residência Sénior**, entre outras estruturas.

É preocupação constante da Egas Moniz e sua responsabilidade direta, disponibilizar todos os meios necessários a um bom desempenho por parte de docentes e discentes e, desta forma **potenciar o sucesso escolar**.

A Egas Moniz, com o empenho de todos aqueles que nela trabalham e dos seus discentes, tem vindo a ser cada vez mais sinónimo de sucesso, prestígio e reconhecimento.

QUADRO 03: DADOS DE CARATERIZAÇÃO DA EM

Denominação social	Egas Moniz – Cooperativa de Ensino Superior, C.R.L.
Localização	Campus Universitário, Quinta da Granja, Monte de Caparica, 2829 - 511 Caparica
Capital social	350.000,00 €
Objeto	<p>a) A criação de estabelecimentos de ensino superior, universitário e politécnico, nos quais se leciona o ensino em conformidade com a lei em vigor e designadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A criação da Universidade Egas Moniz, dando continuidade ao Instituto Universitário Egas Moniz; - A criação da Escola Superior de Saúde Egas Moniz; - A criação da Escola Superior de Humanidades e Turismo; - A criação do Instituto Politécnico Egas Moniz; - A criação da Escola Superior de Gestão Egas Moniz; - A criação da Escola Superior de Medicinas Tradicionais; - A criação da Escola de Pós-Graduações Egas Moniz; - A implementação de Ensino à distancia, seja em cursos mistos (presencial/ distância) ou totalmente à distancia; <p>b) A promoção da investigação científica e da extensão Universitária;</p> <p>c) A constituição de sociedades unipessoais por quotas, sociedades anónimas (SA), gestoras de participações sociais (SGPS) ou fundações;</p> <p>d) Atividades de medicina dentária, medicina veterinária e ciências farmacêuticas decorrentes das atividades de ensino;</p> <p>e) Atividades de prática médica de Clínica especializada, em ambulatórios, decorrentes das atividades de ensino.</p> <p>f) Implementar as medidas necessárias à garantia da qualidade do ensino e da investigação em consonância com as diretivas da A3ES.</p>
Estrutura jurídica	Cooperativa

CAE principal	85420 (Rev.03)
NIPC	504 218 611
Telefone	(+351) 21 294 6800
E-mail	egasmoniz@egasmoniz.edu.pt
URL	http://www.egasmoniz.com.pt/

2.2. MISSÃO, VISÃO, VALORES E CULTURA

A missão, visão e valores da Egas Moniz encontram-se refletidos nos documentos estratégicos da instituição e estão disponíveis no [site da EM](#).

Missão

Dedicada ao avanço do conhecimento, à aprendizagem e à educação dos seus estudantes, ao serviço da melhoria das condições de saúde da sociedade global, no século XXI.

Visão

Ser uma instituição de ensino de referência na formação de profissionais de saúde, garantindo que estes atinjam uma sólida formação técnica e humana.

Ser uma instituição que, para além de assegurar os seus propósitos de formação e investigação, consegue, simultaneamente, constituir-se como um polo de responsabilidade social fortemente inserido na comunidade local, prestando cuidados de saúde e outros à Comunidade, particularmente aos mais carenciados.

Valores

A atuação da EM pauta-se por um conjunto de valores académicos e humanos que definem a sua identidade e promovem a sua eficiência coletiva.

Os valores da EM são a sua motivação, as diretrizes que a guiam e fazem com que se mantenha ativa no mercado todos os dias, sempre com um foco nos objetivos a serem alcançados. Pode-se dizer também que servem como filosofia que deve ser respeitada e seguida por toda a nossa comunidade interna:



Figura 01: Valores EM

Cultura

A cultura da EM baseia-se no seu ADN próprio, com um vincado orgulho de ser EM, estando alicerçado em sete ações fundamentais: ensinar, aprender, inovar, agir com responsabilidade social e ambiental, transferir conhecimento para a sociedade, premiar a excelência e construir um mundo sustentável.

2.3. A ESTRATÉGIA EM E O SEU PROJETO EDUCATIVO, CIENTÍFICO E CULTURAL

Tendo em consideração a sua missão institucional, o Plano de Atividades e Orçamento da Egas Moniz 2021-2025 desenvolve-se em torno de três eixos estratégicos principais: Inovação, Sustentabilidade e Comunidade.

Para cada eixo foram delineados Objetivos Estratégicos (OO) que representam princípios importantes para o desenvolvimento do projeto educativo, científico e cultural da Instituição, conforme figura abaixo.

**EM • INOVAÇÃO****EM • SUSTENTÁVEL****EM • COMUNIDADE**

Figura 02: Eixos Estratégicos EM

A Egas Moniz considera que a sua missão passa por servir a sociedade a **nível local e global**, através da difusão do conhecimento gerado de seu projeto educativo, científico e cultural, com impacto social e económico significativo.

Relativamente ao **ensino** a Egas Moniz tem como objetivo assegurar uma formação académica de excelência, através de uma oferta formativa diversificada, atualizada e certificada, promotora do desenvolvimento de competências técnicas e científicas, alicerçadas não somente na alta percentagem de componente prática das unidades curriculares, mas também nas soft skills adquiridas nos projetos de interação com a comunidade e internacionalização. Para além da vida académica, a própria essência da instituição, em que todos os discentes integrados são cooperadores e participam ativamente nas decisões, promove um espírito aberto e uma forma de estar e viver em sociedade que se afigura como uma mais-valia na sua formação. Como resultado, ao longo dos últimos anos, largas centenas de profissionais altamente qualificados foram formados nas duas unidades orgânicas da Egas Moniz e encontram-se perfeitamente integrados no mercado de trabalho, desempenhando com qualidade e rigor as suas funções.

As atividades de **investigação e desenvolvimento** ocorrem no âmbito do [Centro de Investigação Interdisciplinar Egas Moniz \(CiiEM\)](#). O CiiEM, com avaliação pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), constitui um polo estratégico de desenvolvimento



científico e formação avançada da Egas Moniz e das unidades de ensino. Atualmente, possui quatro principais áreas temáticas de investigação ligadas à ciências da saúde, que visam maximizar a qualidade e a abrangência da produção científica em domínios chave para a Instituição.

Quanto à **colaboração interinstitucional e com a comunidade**, este pilar desenvolve-se de diversas formas na EM, desde a transferência e disseminação do conhecimento, passando pelas redes e parcerias, até a prestação de serviços à comunidade. Em relação a este último, cabe destacar as clínicas universitárias, laboratórios e parafarmácia que, para além de prestarem serviços à comunidade, constituem também valências da aplicação da experiência consolidada de ensino e investigação. Estas atividades permitem uma troca de experiências e aumento do leque de oportunidades formativas, facilitando e completando a preparação global dos discentes, para além de desenvolverem uma ação importante de apoio social aos habitantes do distrito de Setúbal e limitrofes.

Por fim, a concretização da sua tripla missão de ensino e aprendizagem, investigação e colaboração interinstitucional e com a comunidade, assenta num ambiente académico que adotou a nova agenda para a **sustentabilidade**, incluindo os **17 ODS** a alcançar até 2030. A concretização desses objetivos requer a interação entre os vários setores da sociedade e proximidade entre ciência, inovação e desenvolvimento.

2.4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O Anexo 01 (Organograma Global da EM) representa a organograma global da Egas Moniz, sendo este estruturado de forma a garantir a interação contínua das suas unidades orgânicas e demais processos da Instituição, privilegiando assim o alinhamento com a missão institucional, a interdisciplinaridade, a gestão eficaz de suas atividades e a capacidade de adaptação de forma rápida e inovadora.

No que se refere ao processo de Ensino-Aprendizagem, atualmente a Egas Moniz é constituída por duas unidades orgânicas, nomeadamente o [Instituto Universitário Egas Moniz \(IUEM\)](#) e a [Escola Superior de Saúde Egas Moniz \(ESSEM\)](#). Fazem ainda parte de sua estrutura o [Centro de Investigação Interdisciplinar Egas Moniz \(CiiEM\)](#) e [outras estruturas de extensão universitária e de ligação com a comunidade](#).

A Egas Moniz é ainda dotada de **serviços comuns** às duas unidades orgânicas e de **Órgãos** ao nível de cada unidade, como pode ser verificado no Anexo 02 (Organograma do Processo Ensino-Aprendizagem da EM). As funções e as responsabilidades de cada órgão encontram-se expressas nos Regulamentos da Egas Moniz, do IUEM e da ESSEM.

Neste ponto, cabe ainda destacar a figura do [Provedor do Estudante](#), um Órgão



independente que tem por função a defesa e promoção dos direitos e interesses legítimos dos estudantes.

Fazem igualmente parte da estrutura da Egas Moniz, um **conjunto de serviços e gabinetes** sob administração direta da Direção da Egas Moniz, que contemplam as atividades globais da instituição e que asseguram atividades de apoio à definição e disseminação da estratégia da Instituição (Anexo 03 - Organograma das Unidades Funcionais EM), em destaque:

- Gabinete de Garantia da Qualidade, Gestão Ambiental e Responsabilidade Social.
- [Gabinete de Relações Internacionais e Mobilidade \(GRIM\)](#).
- [Gabinete de Apoio ao Estudante e Ação Social](#).





3

O SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE DA EM

3.1. O CAMINHO DA GESTÃO E GARANTIA DA QUALIDADE NA EGAS MONIZ

A implementação do Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade na Egas Moniz **iniciou-se em 2007**, de acordo **com a norma NP EN ISO 9001:2008**, tendo-se alcançado a sua certificação em abril de 2010.

Em **2011**, a Egas Moniz candidatou-se e foi selecionada pela **Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES)**, entre catorze instituições/unidades de ensino superior propostas, para participar, juntamente com quatro outras instituições de ensino, no exercício experimental de **auditoria dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade**. Tal processo culminou com a obtenção da certificação, em 2013, tendo sido concedida pelo período de três anos.

Em **2018**, foi concluída com sucesso a **transição** para a norma **NP EN ISO 9001:2015** e deste então esta certificação vem sendo mantida anualmente.

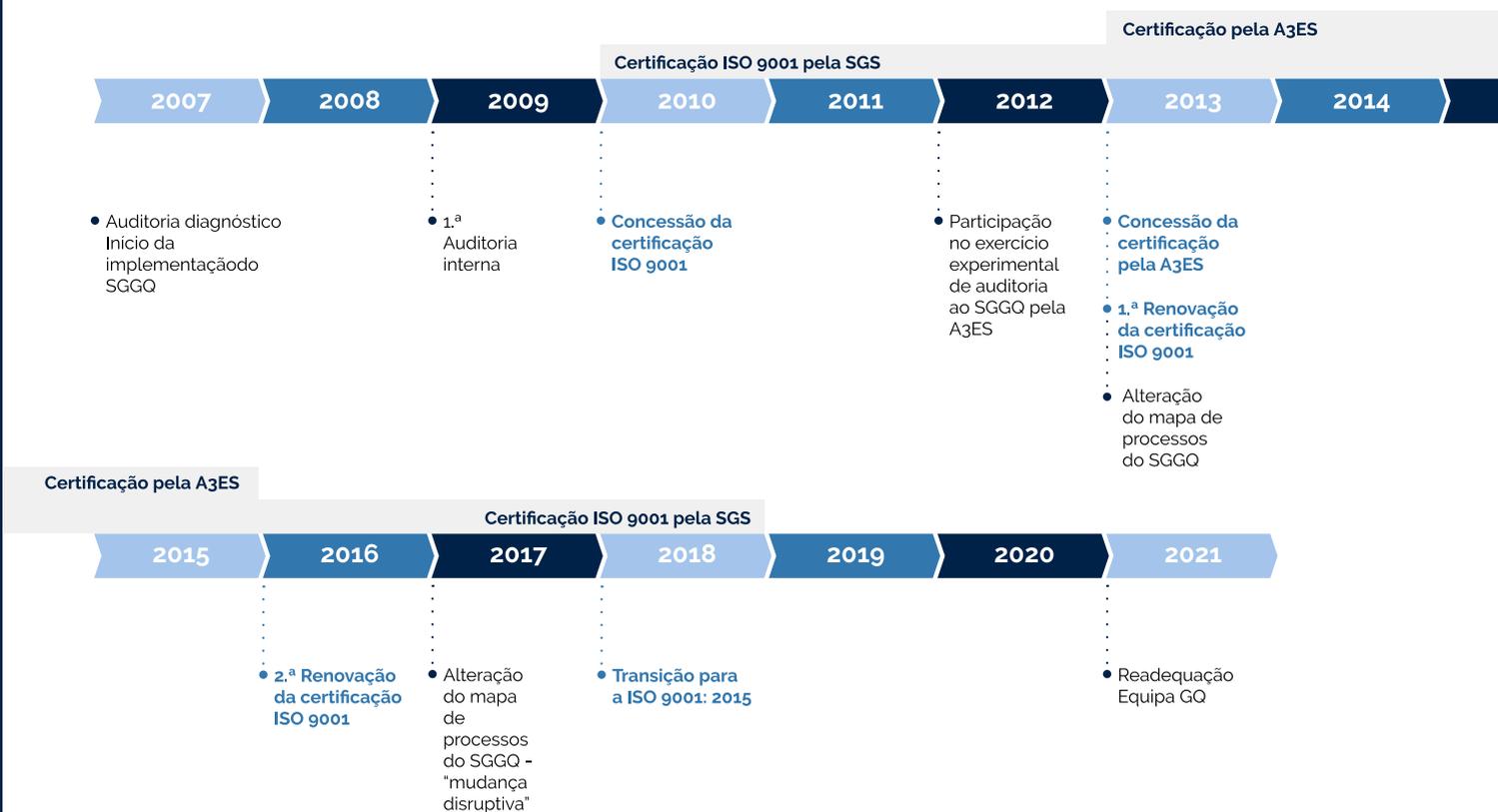


Figura 03: Timeline – principais marcos de desenvolvimento do SGGQ

Ao olhar para trás, facilmente se conseguem identificar as vitórias alcançadas, assim como os principais desafios surgidos que, na maioria dos casos, foram superados, tendo-se alcançado o sucesso.



A **melhoria organizacional** e todo o **suporte documental** criado são reconhecidamente um dos principais e primeiros benefícios alcançados. A implementação do SGGQ obrigou a reorganizar a instituição e a ter-se um melhor conhecimento dos processos internos.

A **tomada de decisão sustentada em dados reais**, com base nos indicadores de desempenho definidos e a mecânica introduzida para sistematicamente se detetar falhas, analisar as suas causas e atuar sobre as mesmas, através da definição de correções e ações de melhoria, foi igualmente um dos benefícios alcançados. Foi criado um **sistema de informação de suporte** à gestão da instituição, que conta atualmente com várias ferramentas informáticas de apoio, desenvolvidas em resposta às necessidades surgidas.

Uma melhor afetação e desenvolvimento, quer dos recursos, quer das condições existentes, foi igualmente um ganho deste processo de implementação do SGGQ.

O envolvimento progressivo dos funcionários, criando um **sentimento de pertença** comum e levando ao desenvolvimento de uma cultura interna de qualidade, constitui igualmente um aspeto positivo. Embora este seja um processo que requer continuidade e que ainda apresenta vários desafios, a verdade é que, com a implementação do SGGQ, aumentou-se a perceção das interdependências existentes no trabalho de cada serviço e potenciou-se a qualidade das relações humanas.

Refira-se ainda e como um dos principais benefícios, o **aumento da satisfação dos discentes da Egas Moniz**, indo-se ao encontro das suas necessidades e expectativas. A implementação dos questionários de satisfação para a totalidade das unidades curriculares, outros mecanismos de envolvimento dos discentes e a própria natureza da instituição, transmitem aos discentes um sentimento de pertença.

De destacar igualmente a melhoria verificada ao nível da **disseminação da informação**, especialmente para o exterior, com o desenvolvimento em 2013 do novo website da Egas Moniz e da Newsletter "Egas News", cuja primeira edição foi publicada em outubro de 2017, assim como a melhoria da visibilidade e divulgação da Instituição e da sua oferta formativa e de serviços.

A adoção da norma ISO 9001 e dos European Standards and Guidelines (e subsequentes referenciais adotados pela A3ES) têm sido essenciais para o desenvolvimento da Instituição e do seu SGGQ. Se, por um lado a certificação por via da ISO 9001 veio dar estrutura e introduzir a mecânica para a melhoria contínua da Egas Moniz, os referenciais adotados pela A3ES proporcionam uma melhoria mais centrada nos respetivos propósitos da EM, em particular nos pilares basilares da missão e atividade das IES, que são o processo ensino-aprendizagem, a **investigação, a colaboração interinstitucional e com a comunidade**.



Embora o SGGQ-EM tenha sido, conceptual e primariamente, desenvolvido para promover a melhoria contínua do ensino e dos seus serviços de apoio, importa que o mesmo englobe e evidencie, de igual modo, de forma sistemática e consistente, os outros pilares da missão da instituição. Deste modo e decorrente de um processo de auscultação das partes interessadas internas (Workshop “SGGQ da Egas Moniz: 10 anos depois. Conquistas, dificuldades e evolução futura”, realizado a 18 de julho de 2017), introduziu-se uma **mudança disruptiva no SGGQ**, com a reengenharia do mesmo e redefinição do mapa de processos.

Deste então, a Direção da Egas Moniz apostou na **reestruturação de seu Gabinete de Qualidade (GQ)**, que tem vindo a realizar um trabalho de melhoria contínua, em particular nos pilares basilares de sua missão e de disseminação da cultura da qualidade, em conjunto com os dinamizadores da qualidade de cada processo da Instituição e dos docentes nomeados para qualidade dos Ciclos de Estudos.

Em paralelo, a Egas Moniz encontra-se em processo de preparação para **3ª Renovação da Certificação na norma ISO9001** e ainda do processo de proposta de **certificação do SGGQ pela A3ES**.

3.2. POLÍTICA DA EGAS MONIZ PARA A QUALIDADE

A **Política de Qualidade das Egas Moniz** tem em conta os princípios estabelecidos pela norma ISO 9001, a legislação vigente, referenciais para os sistemas internos de garantia da qualidade nas Instituições de Ensino Superior, regulamentos e boas práticas do setor de atividade em que se insere, assim como os princípios orientadores adotados pela EM decorrentes de sua missão e visão. Estes princípios estão incorporados na cultura da comunidade Egas Moniz, traduzindo-se na procura permanente da satisfação das partes interessadas e na contínua melhoria da qualidade dos serviços prestados.

A Egas Moniz focaliza-se na **satisfação das suas múltiplas partes interessadas** para a melhoria da saúde da sociedade.

A Egas Moniz pretende manter a sua contínua valorização e crescimento sustentado:

- Através de **gestão eficaz e eficiente dos recursos** disponíveis;
- **Suportado no seu capital humano**, estudantes, docentes e não docentes, estimulando as capacidades e competências das suas pessoas, investindo na formação e comprometimento com o SGGQ;
- **Melhorando continuamente o SGGQ**.

Nesta estratégia de valorização contínua, a Egas Moniz desenvolve **parcerias** visando aumentar a expressão da sua missão.

No desenvolvimento das suas atividades, a Egas Moniz assegura o **cumprimento dos requisitos legais, regulamentares e outros aplicáveis**, nomeadamente de partes interessadas relevantes, proporcionando um enquadramento para o estabelecimento e a revisão dos objetivos da qualidade.

3.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO SGGQ-EM

O **modelo organizacional do SGGQ-EM** encontra-se estruturado de forma a garantir a articulação entre a gestão de topo da Instituição e os Gestores de todos os processos / serviços / órgãos, permitindo o desenvolvimento de uma cultura institucional da qualidade adequada à missão e estratégia da Egas Moniz.

De uma forma geral a **Estrutura Organizacional da Qualidade da Instituição** é composta por três figuras principais: Gestão de Topo, Gestores dos Processos / Serviços e Dinamizadores da Qualidade, apoiados pela Comissão de Acompanhamento do Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade (CASGGQ) e pelo Gabinete de Garantia da Qualidade, conforme figura 03.

Na **Estrutura Organizacional da Qualidade para o Ensino-Aprendizagem** (figura 04) existem ainda as figuras da Reitoria IUEM, Direção ESSEM, Coordenadores dos ciclos de estudos (CE), Docente nomeados para qualidade do ciclo de estudos (CE) e Regentes das Unidades Curriculares (UCs), apoiados para além do referido anteriormente, pelas comissões CGQE e Sub-CGQE e pelos Órgãos (Conselho Científico - CC e Pedagógico - CP para IUEM e, Conselho Técnico-Científico - CTC e Pedagógico - CP, para ESSEM).



Figura 04: Estrutura Organizacional SGGQ-EM – Institucional

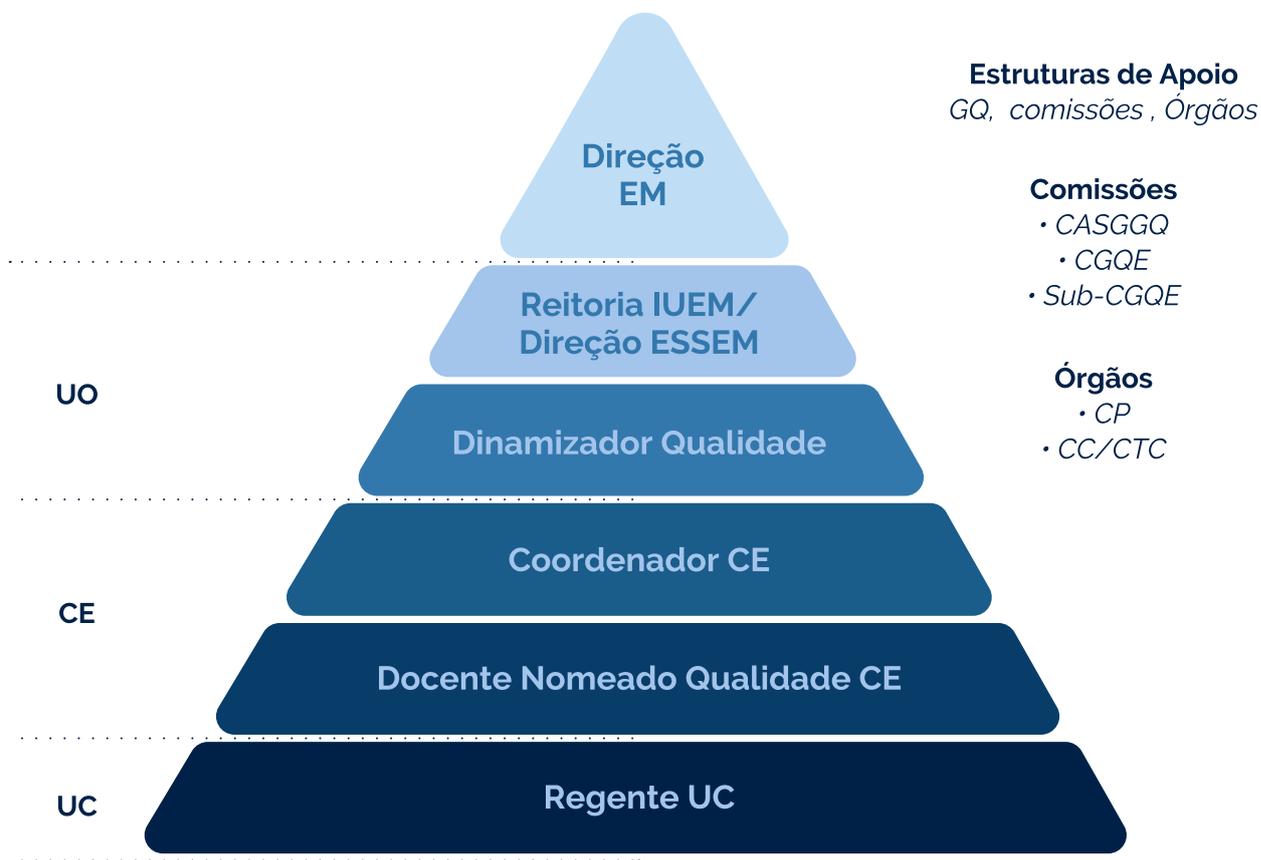


Figura 05: Estrutura Organizacional SGGQ-EM – Processo Ensino-Aprendizagem

A **Gestão de Topo** é representada pelo Presidente da Direção da Egas Moniz que, em conjunto com o Gabinete de Garantia da Qualidade (GQ), estabelecem a estratégia institucional e os padrões da qualidade, através do Plano de Atividades e Orçamento. O Presidente da Direção da Egas Moniz tem como principais responsabilidades:

- Estabelecer a política e os objetivos da qualidade, compatíveis com a orientação estratégica da Egas Moniz;
- Assegurar a implementação do SGGQ-EM em conformidade com a norma ISO 9001, os referenciais para os sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior, a legislação aplicável e os regulamentos internos;
- Assumir a responsabilização pela eficácia do SGGQ-EM e promover a sua melhoria;
- Promover a utilização da abordagem por processos e do pensamento baseado em risco;
- Assegurar a disponibilização dos recursos;
- Comunicar à organização e promover a consciencialização e comprometimento dos colaboradores para a importância de uma gestão da qualidade eficaz e em conformidade com os requisitos dos clientes e outras partes interessadas, de forma a atingir os objetivos propostos;
- Apoiar outras funções de gestão relevantes a demonstrar a sua liderança, na medida



aplicável às respectivas áreas de responsabilidade;

- Conduzir as reuniões de revisão do SGGQ-EM;
- Assegurar o estabelecimento de canais de comunicação apropriados dentro da organização.

Os **Gestores dos Processos**, incluindo a Reitoria IUEM e Direção ESSEM para o processo de ensino-aprendizagem, são responsáveis pelo desdobramento da estratégia institucional em indicadores, objetivos, metas e ações específicas do processo. Têm também como responsabilidades as seguintes:

- Operacionalização da Política da Qualidade da EM no processo/serviço;
- Planeamento e Monitorização do processo/serviço, de forma a garantir a sua operação eficaz e a qualidade do serviço prestado consoante estratégia da instituição;
- Elaborar o Relatório Anual do Processo/Serviço, que contém o balanço dos indicadores e ações realizados pelo processo/serviço;
- Elaboração e revisão dos documentos orientadores do processo/serviço, nomeadamente manuais, procedimentos, instruções, impressos e outros;
- Elaboração e execução de ações necessárias para atingir os resultados planeados e que visem a melhoria do processo/serviço, bem como implementação das ações preventivas e corretivas, quando necessário;
- Participação nas Comissões de Qualidade, quando aplicável, e nas reuniões Revisão pela Gestão;
- Participação nos processos de acreditação e certificação, quando aplicável.

Os **Dinamizadores da Qualidade** são elementos que apoiam o gestor do processo na operacionalização do SGGQ-EM em cada estrutura funcional, tendo como principais funções:

- Apoiar a operacionalização da Política da Qualidade da EM no processo/serviço, através da promoção da disseminação e implementação de práticas da Qualidade no respetivo processo/serviço;
- Apoiar a monitorização do processo/serviço, através da obtenção de dados e análise das informações coletadas relativas ao desempenho do processo/serviço;
- Apoiar a elaboração do Relatório Anual do Processo/Serviço;
- Apoiar a elaboração e revisão dos documentos orientadores do processo/serviço, nomeadamente manuais, procedimentos, instruções, impressos e outros;



- Sugerir de ações que visem a melhoria do processo/serviço, bem como apoiar a implementação das ações preventivas e corretivas;
- Participar das reuniões promovidas pelo Gabinete da Qualidade e reuniões de Revisão pela Gestão, quando aplicável;
- Participação dos processos de acreditação e certificação, quando aplicável.

Os **Coordenadores dos Ciclos de Estudos** são o elo de ligação entre a Reitoria IUEM ou Direção ESSEM com o CE, tendo como papel a promoção e garantia da qualidade do ciclo de estudos o qual é responsável, com as funções de:

- Operacionalização da Política da Qualidade da EM no CE, através da promoção da disseminação e implementação de práticas da Qualidade no respetivo CE;
- Elaboração do Relatório de Coordenação do CE, bem como nos guiões de autoavaliação e demais documentos / ações necessárias para acreditação do CE pela A3ES;
- Sugerir e implementar ações que visem a melhoria do CE;
- Participar das Comissões da Qualidade, quanto aplicável, e demais reuniões propostas pelo Gabinete de Garantia da Qualidade;
- Promover participação dos alunos e stakeholders externos no processo de melhoria da qualidade do CE, através de sua auscultação e promoção das reuniões da Sub-CGQE;
- Participar nos processos de acreditação e certificação, quando aplicável.

Cabe destacar ainda que, no processo de ensino-aprendizagem, cada ciclo de estudos possui a figura do **Docente Nomeado para Qualidade do Ciclo de Estudo**, com o papel de apoio ao Coordenador do CE na promoção e garantia da qualidade do ciclo de estudo. Este docente tem como principais funções:

- Apoiar a operacionalização da Política da Qualidade da EM no CE, através da promoção da disseminação e implementação de práticas da Qualidade no respetivo CE;
- Apoiar a elaboração do Relatório de Coordenação do CE, bem como nos guiões de autoavaliação e demais documentos / ações necessárias para acreditação do CE pela A3ES;
- Sugerir de ações que visem a melhoria do CE;
- Participar das Comissões da Qualidade, quanto aplicável, e demais reuniões propostas pelo Gabinete da Garantia da Qualidade;
- Apoiar a promoção da participação dos alunos e stakeholders externos no processo de melhoria da qualidade do CE e na promoção das reuniões da Sub-CGQE;
- Participar nos processos de acreditação e certificação, quando aplicável.



Por fim, os **Regentes das Unidades Curriculares** têm o papel de promover e garantir a qualidade da UC pela qual é responsável, tendo como principais responsabilidades:

- Apoiar a operacionalização da Política da Qualidade da EM na UC, através da promoção da disseminação e implementação de práticas da Qualidade na respetiva UC;
- Elaboração do Plano da Unidade Curricular e do Relatório da Unidade Curricular;
- Sugerir de ações que visem a melhoria do CE.

As **Comissões da Qualidade** e o **Gabinete de Garantia da Qualidade** exercem um papel de apoio à gestão e operacionalização do SGGQ-EM, em especial na interação entre os diversos atores que contribuem para a garantia da qualidade da Instituição.

Dentre as principais funções e responsabilidades do **Gabinete de Garantia da Qualidade** estão:

- Consciencialização dos colaboradores da Egas Moniz para a importância do SGGQ;
- Divulgação e operacionalização da Política da Qualidade;
- Fomentar a partilha de boas práticas da Qualidade;
- Coordenação das atividades do SGGQ-EM, garantindo a sua implementação e funcionamento;
- Coordenação e elaboração do Manual da Qualidade;
- Coordenação a elaboração e execução do Plano Anual da Qualidade da Egas Moniz;
- Coordenação e elaboração do Relatório do Processo de Gestão Estratégica da Egas Moniz, que contém dentre outros, o balanço da qualidade da instituição;
- Apoiar a elaboração e execução de ações que visem a melhoria dos processos e a qualidade dos serviços prestados;
- Coordenação dos processos de acreditação e certificação do SGGQ-EM;
- Coordenação das auditorias internas da qualidade EM;
- Coordenação das reuniões da Comissões de Qualidade e reuniões de Revisão pela Gestão.

A **Comissão de Acompanhamento do Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade (CASGGQ)** tem um papel de assessoria à Direção da Egas Moniz, analisando o funcionamento do SGGQ-EM, nomeadamente em matéria de ensino-aprendizagem, investigação e colaboração interinstitucional e com a comunidade, assim como ao nível dos processos e serviços transversais e de suporte. Tem como competências, conforme definido em regulamento próprio:



- Assessorar a Direção da Egas Moniz nos processos de promoção, gestão, avaliação e melhoria da qualidade;
- Acompanhar o desenvolvimento de uma cultura da qualidade em toda a instituição;
- Analisar o funcionamento geral do SGGQ-EM, nomeadamente o relatório anual elaborado pelo Gabinete da Qualidade;
- Colaborar em atividades de benchmarking e identificação de boas práticas em matéria de qualidade;
- Emitir pareceres sobre a política e objetivos da qualidade, discutir e propor recomendações de melhoria com impacto na eficácia dos processos e/ou na globalidade do SGGQ-EM.

A **Comissão de Garantia da Qualidade para o Ensino (CGQE)** tem um papel de assessoria à Direção da Egas Moniz, no que se refere à análise do funcionamento do SGGQ-EM relativamente à matéria de ensino-aprendizagem. Tem como competências, conforme definido em regulamento próprio:

- Assegurar o ajustamento do SGGQ às normas legais vigentes e à Política Institucional da Egas Moniz;
- Estabelecer os procedimentos, as estruturas e o plano de atividades para a concretização dos indicadores de desempenho do processo Ensino;
- Analisar e deliberar sobre os indicadores do processo Ensino;
- Monitorizar a concretização do SGGQ-EM;
- Propor ações de melhoria para a concretização dos objetivos do processo Ensino;
- Participar na elaboração dos relatórios de autoavaliação e na preparação das visitas da A3ES.

A **Sub-Comissão de Garantia da Qualidade por Ciclo de Estudos (Sub-CGQE)** tem um papel de suporte à CGQE, no sentido de estabelecer um mecanismo de garantia de qualidade específico para os ciclos de estudos. Tem como competências, conforme definido em regulamento próprio:

- Assegurar o ajustamento do SGGQ-EM por Ciclo de Estudos, as normas legais vigentes e especialmente aos referenciais da A3ES;
- Estabelecer os procedimentos, as estruturas e o plano de atividades para a concretização dos indicadores de desempenho do Ciclo de Estudos;
- Analisar e deliberar sobre os indicadores de desempenho do Ciclo de Estudos;
- Monitorizar a concretização do SGGQ no Ciclo de Estudos;

- Propor ações de melhoria para a concretização dos objetivos do Ciclo de Estudos;
- Elaboração do Relatório de Autoavaliação bem como preparação das visitas A3ES ao Ciclo de Estudos.



Figura 06: Comissões Qualidade EM

No processo de monitorização do SGGQ-EM para o processo de ensino-aprendizagem participam ainda o Conselho Científico (Técnico-Científico, para ESSEM) e Conselho Pedagógico.

O **Conselho Científico** (Técnico-Científico, para ESSEM) tem como competências a apreciação do plano de atividades científicas da Instituição, deliberação sobre a distribuição do serviço docente, pronunciamento sobre a criação de novos ciclos de estudos e aprovação dos planos de estudos dos ciclos de estudos em funcionamento. Já ao **Conselho Pedagógico**, compete pronunciar-se sobre as orientações pedagógicas, métodos de ensino e de avaliação, análise e divulgação dos inquéritos de monitorização pedagógica, análise e divulgação do desempenho pedagógico dos docentes, apreciar as queixas relativas a falhas pedagógicas e propor as providências e melhorias necessárias

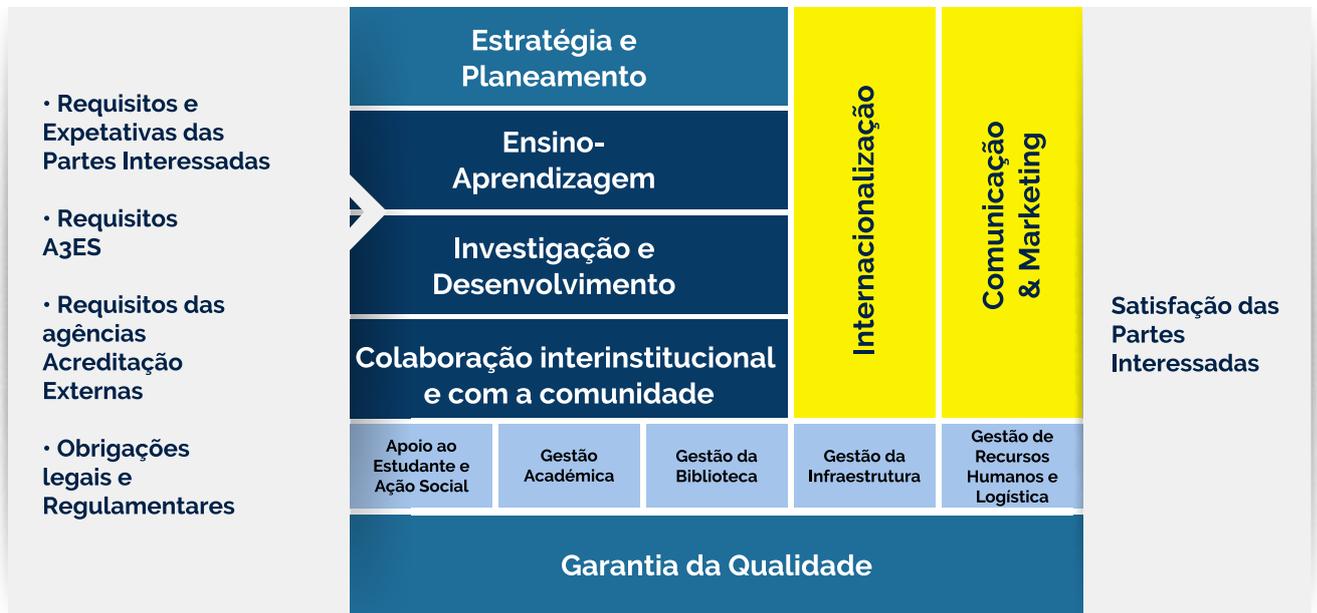
3.4. FUNCIONAMENTO DO SGGQ-EM

O Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade da Egas Moniz tem como objetivo principal a **melhoria contínua da qualidade** da Instituição através da monitorização de seus processos e do envolvimento de todas as partes interessadas.

O SGGQ-EM abrange todas as atividades da instituição, que, por sua vez, se encontram agregadas de acordo com os seguintes processos:



- **Processos de Gestão:** relacionados com a gestão da organização, definindo as orientações estratégicas para todo o SGGQ;
- **Processos Operacionais:** diretamente relacionados com a realização da prestação de serviços, decorrem da gestão estratégica e operam com base nos recursos fornecidos pelos processos de suporte. Subdividem-se em:
 - **Processos Nucleares:** que dão resposta aos três pilares da missão da Egas Moniz.
 - **Processos Transversais:** que promovem a sustentabilidade e a missão tripartida da Instituição.
- **Processos de Suporte** – dão apoio aos processos operacionais, assegurando os recursos necessários.



Legenda: ■ Processo de Gestão
 ■ Processos Nucleares
 ■ Processos Transversais
 ■ Processos de Suporte

Figura 07: Mapa de processos do SGGQ

Remete-se para as **Fichas de Processo** (Impresso IMP.EM.35) o detalhe relativo às entradas e saídas de cada processo, a sua origem e destino, assim como a descrição das atividades, intervenientes, documentos reguladores e monitorização.

A **estrutura documental** do SGGQ-EM encontra-se organizada hierarquicamente, conforme figura a seguir.



Figura 08: Estrutura documental interna do SGGQ-EM

Conforme mencionado anteriormente, os documentos internos reguladores de cada processo encontram-se identificados na respetiva ficha de caracterização do processo (Impresso IMP-EM-35). No que se refere **partes interessadas**, estas foram agregadas por tipologia e divididas em grupos, conforme indicado no Anexo 04 (Identificação das Principais Partes Interessadas). Já no que diz respeito ao envolvimento das partes interessadas no SGGQ-EM, apresentam--se, no Anexo 05 (Mecanismos de envolvimento das partes interessadas no SGGQ-EM), exemplos das principais formas de participação instituídas atualmente na Egas Moniz.

Neste contexto, merece especial destaque a circunstância da Egas Moniz ser uma Cooperativa de Ensino Superior "global", onde todos os discentes são obrigatoriamente cooperantes, o que garante o envolvimento de todos no planeamento, monitorização e avaliação da Instituição.

Anualmente, o Relatório de Atividades e Contas, com apreciação prévia do Revisor Oficial e Contas, é apresentado em **Assembleia Geral**. Adicionalmente, a cada quatro anos, ocorrem **eleições**.

Também pelo facto da EM funcionar pelo sistema "**um homem um voto**", todos os cooperantes têm as mesmas obrigações e direitos, levando a uma abertura muito grande e à sistemática **troca de informação**, sendo frequente o aporte dos discentes com novas ideias, propostas de melhoria, de parcerias e de novas atividades e cursos.

É importante salientar que este espírito e forma de atuar dá à Egas Moniz um grande conforto, visto que os discentes efetivamente exercem uma **cidadania ativa**, empenham-se na melhoria constante e são uma ajuda preciosa para o planeamento e a gestão da Instituição.

Por fim, cabe destacar que para a prossecução de seu objetivo, o SGGQ-EM adota a abordagem do ciclo **PDCA** conforme figura abaixo.

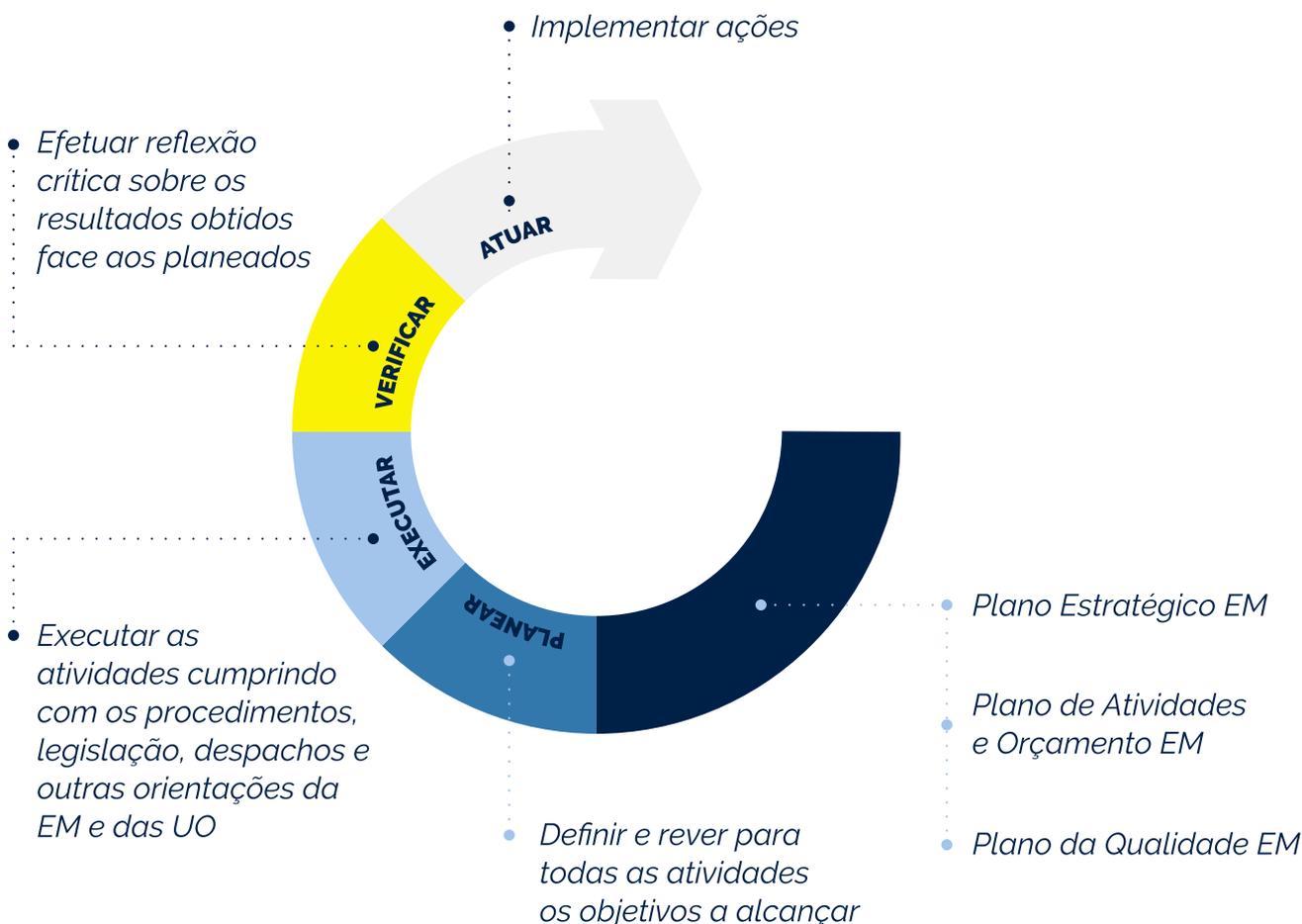


Figura 09: o Ciclo PDCA na EM

A fase de **planeamento** inicia-se com a elaboração do Plano Anual de Atividades e Orçamento e Plano Anual de Qualidade da Egas Moniz, onde encontram-se as atividades necessárias para implementação dos objetivos estratégicos e operacionalização da política da qualidade da instituição.

Na fase da **execução**, as atividades planeadas na etapa anterior são realizadas em conformidade com os regulamentos, procedimentos, despachos e legislação em vigor.



Após execução das atividades, na fase de **verificação** são analisados os resultados alcançados. Esta análise pode ser realizada de diversas formas e em momentos diferentes, como por exemplo, na elaboração dos relatórios (da Unidade Curricular, de Coordenação dos CE, dos Órgãos, das Unidades Orgânicas e dos Processos), em reuniões (com os discentes, de Coordenação, dos Órgãos e dos Processos) e/ou nas Comissões de Qualidade da Egas Moniz. Cabe destacar que anualmente são realizadas reuniões de Revisão pela Gestão com a Presidência da Direção da Egas Moniz, Gabinete de Qualidade, Gestor do Processo e Dinamizador da Qualidade, onde também são apresentados a análise dos resultados alcançados e desempenho do processo. No ponto 7 deste Manual, o processo de monitorização, acompanhamento e melhoria contínua do SGGQ-EM é descrito com um maior detalhamento.

Com base nos resultados obtidos, são definidas novas **ações** de forma a garantir a melhoria contínua do SGGQ-EM. Tais ações de melhoria encontram-se descritas nos Relatórios dos Processos/Serviços, das Unidades Orgânicas, dos CE e das UCs.

Por fim, o Gabinete de Garantia da Qualidade participa de diversas redes e tem assento em outras entidades, com o intuito de identificar as melhores práticas do mercado e disseminar o conhecimento sobre a temática de qualidade adquirido na Instituição. Dentre estas entidades, têm destaque:

i) Comissão Setorial para a Educação e Formação (CS/11)

A Comissão Setorial para a Educação e Formação (CS/11), com o enquadramento legal previsto no Decreto-Lei n.º 71/2012, de 21 de março, alterado pelo Decreto-Lei n.º 80/2014, de 15 de maio, foi criada em novembro de 1996, no âmbito do Sistema Português da Qualidade (SPQ), tendo iniciado a sua atividade em fevereiro de 1997, com a missão de:

- Difundir e incentivar a adoção dos princípios, metodologias e melhores práticas nacionais e internacionais da Qualidade na Educação e Formação, no âmbito do SPQ, tendo como grande ambição melhorar continuamente a qualidade da Educação e Formação da População Portuguesa;
- Promover a identificação de indicadores da Qualidade conducentes à melhoria do desempenho das instituições de Educação e Formação.

A Egas Moniz possui representantes em dois grupos de trabalho dinamizados por esta entidade, a saber: GT 1 – Integração dos ODS nas Instituições de Ensino e Formação, GT3 – Sistemas de Gestão da Qualidade.



ii) Conselho Municipal de Educação de Almada

A Egas Moniz tem assento neste Conselho como representantes do Ensino Superior. O Conselho Municipal de Educação de Almada foi instalado a 24 de novembro de 2006, (artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 7/2003, de 15 de janeiro), e tem apresentado atividade regular desde então. O Conselho Municipal de Educação é uma instância de consulta que tem por objetivo, a nível municipal, analisar e acompanhar o funcionamento do sistema educativo propondo as ações consideradas adequadas à promoção de maiores padrões de eficiência e eficácia do mesmo.





4

O SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE NOS PROCESSOS NUCLEARES

4.1. ENSINO- APRENDIZAGEM

4.1.1. CONCEÇÃO E APROVAÇÃO DA OFERTA FORMATIVA

A Egas Moniz dispõe de **processos formais** para a conceção e aprovação da oferta formativa, bem como para a sua alteração, de forma que a sua estruturação possibilite que os objetivos de aprendizagem fixados para cada curso, sejam atingidos.

Dentro do **Quadro Nacional de Qualificações (QNQ)**, que adota os níveis de qualificação e respetivos descritores do Quadro Europeu de Qualificações (QEQ) no Ensino Superior, existe uma habilitação e uma qualificação genérica e especificada em cada curso Egas Moniz, visando tornar mais claros e compreensíveis o sistema de ensino, promovendo a mobilidade dos cidadãos e facilitando a aprendizagem ao longo da vida.

O QNQ estrutura-se em **Níveis de Qualificação**, cada um definido por um conjunto de indicadores que especificam os resultados de aprendizagem correspondentes às qualificações nesse nível, em termos de conhecimentos, aptidões e atitudes. Por outro lado, tendo por base o QEQ, permite ainda realizar uma correspondência entre os sistemas nacionais de qualificações e um quadro de referência único, funcionando como um dispositivo de tradução e comparação dos níveis de qualificação de diferentes países. Estas qualificações são igualmente correspondentes às do Quadro de Qualificações do Espaço Europeu do Ensino Superior (QQ-EEES), devido ao compromisso assumido por Portugal para esse alinhamento, desde o processo de Bolonha.

Os **graus académicos dos ciclos de estudos** concebidos pela Egas Moniz e aprovados pela A3ES de Licenciado e Mestre (no IUEM e na ESSEM) e de Doutor (no IUEM), correspondem respetivamente aos níveis 6, 7 e 8 do QNQ e QEQ. Na ESSEM são ainda lecionados Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP), conferentes de um Diploma de nível 5.

A conceção de qualquer oferta formativa, incorpora o envolvimento dos órgãos com competências pedagógicas e científicas, e requer a aprovação Reitoral do IUEM ou da Direção da ESSEM, ouvida a Entidade Instituidora. Os objetivos estratégicos da Egas Moniz demandam sobre a **conceção e criação de um novo ciclo de estudos (NCE)**, pois os mesmos têm que estar enquadrados na sua missão, sendo da competência da entidade Instituidora a sua criação, acreditação e registo. O desenvolvimento e conceção de um NCE, assim como, uma alteração que terminará numa reforma curricular profunda, alicerçam o seu fundamento no papel de cada interveniente, pelo que todos têm um papel ativo nesse processo. Concretamente, estão envolvidos no processo de análise dos mesmos, a Comissão da Garantia da Qualidade para o processo de ensino-aprendizagem da Egas Moniz (CGQE), os órgãos pedagógicos e científicos, o Coordenador de CE, o docente nomeado para a qualidade de cada ciclo de estudos, os



estudantes e *stakeholders* externos (profissionais qualificados e especializados na área do CE, organizações empresariais, potenciais empregadores ou outros parceiros, nacionais, regionais, europeus e internacionais), os recursos humanos e físicos da instituição, o Reitor IUEM / Diretor da ESSEM e o Presidente da Egas Moniz. Um especial destaque está reservado aos estudantes e *stakeholders* externos.

Anualmente, as reuniões ocorrem de forma periódica, consoante a calendarização dos órgãos e Comissões. Nas reuniões, ordinárias ou extraordinárias, de acordo com o procedimento formalizado existente e com o alinhamento do calendário da A3ES, são apresentadas as propostas de NCE, e após aprovação nos Órgãos de Conselhos (Técnico-)Científico e Pedagógico, são enviadas ao Reitor do IUEM/Diretor da ESSEM para aprovação, sendo finalmente aprovadas pela Entidade Instituidora Egas Moniz.

A **alteração da oferta formativa** já existente obedece a uma sistematização e fundamentação da alteração. A caracterização geral do curso na sequência dessa alteração, estrutura curricular, plano de estudos em vigor, unidades curriculares opcionais do plano de estudos, novo plano de estudos proposto para registo, unidades curriculares do novo plano de estudos proposto para registo, é previamente aprovada pela A3ES e respeita a Deliberação nº 2392/2013, relativa à alteração dos elementos caracterizadores de um ciclo de estudos, a que se segue o seu Registo na DGES e publicação em DR.

A **oferta formativa existente** pode ser revista e alterada no IUEM/ESSEM, através de distintos mecanismos de revisão permanente, como os órgãos, coordenadores de ciclos de estudos, comissões de reforma curricular, entre outros, desde que aprovadas pela do Reitoria IUEM/Direção da ESSEM e Entidade Instituidora e que estejam de acordo com a missão institucional, necessidades do mercado, legislação em vigor (nacional e europeia), referenciais nacionais e internacionais e referenciais da A3ES.

Seja na conceção de um NCE ou na alteração curricular, os **planos de estudo desenhados e aprovados legalmente**, definem a carga de trabalho dos estudantes nas horas de trabalho (totais ou de contacto), bem como os ECTS atribuídos a cada UC, tendo sido definido no IUEM e ESSEM que 1 ECTS corresponde a 27 horas de trabalho.

As **oportunidades de experiência profissional** na área de formação, são facultadas pelos estágios, unidades clínicas com ciclos clínicos, ou ainda, em unidades curriculares de estudo independente de caso tutorado ou outras. Todas estas unidades curriculares dos planos de estudos existentes na Egas Moniz, estão devidamente estruturadas e reguladas dentro do seu ciclo de estudos.

Na conceção dos seus cursos, a Egas Moniz tem em conta os propósitos do ensino superior definidos pelo **Conselho da Europa na Recomendação Rec (2007)6**, relativa à responsabilidade pública do ensino superior e investigação, no contributo:

- 
- a) para a empregabilidade;
 - b) na preparação da cidadania ativa;
 - c) ao apoio do desenvolvimento pessoal dos estudantes;
 - d) à criação de uma base de conhecimento abrangente e avançada que estimule a investigação e a inovação.

a) Empregabilidade

Ao adquirir o grau, o estudante/diplomado é acompanhado com uma atenção dirigida, através da monitorização dos indicadores “Percentagem de diplomados que trabalha na área do curso”, “Percentagem de diplomados que trabalha em outros ramos de atividade” e “Percentagem de diplomados que se encontra em prosseguimento de estudos e que trabalha”. O [Observatório de Inserção Profissional Egas Moniz \(OipDEM\)](#) tem como finalidade analisar a empregabilidade dos diplomados pela Egas Moniz e o prosseguimento dos seus estudos. Os diplomados pelo IUEM/ESSEM, são assim inquiridos para avaliar a situação profissional perante a atividade que exercem ou não. Esta trajetória profissional dos diplomados, desde a obtenção do grau, até ao momento da inquirição, permite observar o seu percurso. O [Grupo de Estudos Sociais Aplicados \(GESA\)](#), desenvolve o respetivo Relatório, com autonomia científica, e reporta o mesmo ao Presidente da Egas Moniz, o qual o dá a conhecer aos restantes níveis hierárquicos de cada curso. Estes resultados são igualmente tornados públicos no website da Egas Moniz.

b) Preparação para a cidadania ativa

O Gabinete de Inserção na Vida Ativa (GIVA) (inserir hiperlink - [https://www.egasmoniz.com.pt/pt-pt/alunos/giva-\(empregabilidade\).aspx](https://www.egasmoniz.com.pt/pt-pt/alunos/giva-(empregabilidade).aspx)), tem como preocupação a preparação, integração e acompanhamento dos nossos graduados no mercado de trabalho, preparando-os para uma cidadania ativa. O GIVA disponibiliza informações e serviços em vários contextos, nomeadamente, seminários sobre empregabilidade, a importância de soft skills, a informação sobre taxas de empregabilidade ([OipDEM](#)), o [Portal de Emprego Egas Moniz](#) e a realização de feiras de emprego.

Os seminários e as unidades curriculares de opção oferecidas no âmbito do empreendedorismo, potenciam o sucesso na integração no mercado de trabalho, com uma definição estratégica clara, ao nível dos objetivos profissionais, identificando fatores diferenciadores e ferramentas a utilizar, integrando a evolução tecnológica ao nível das redes sociais e profissionais, e sobretudo, o conceito de marketing e venda pessoal.

c) Desenvolvimento pessoal dos estudantes

A Egas Moniz está empenhada em consciencializar o desenvolvimento pessoal dos seus estudantes, promovendo a importância do desenvolvimento e fortalecimento das soft skills. Neste âmbito, a plataforma digital Skills Jovem, permite o desenvolvimento de várias competências.

O [Portal de Emprego Egas Moniz](#), é um serviço que promove a empregabilidade na Egas Moniz, potenciando a partilha de ofertas de emprego e colocando os diplomados em contacto com empresas na promoção do emprego e inserção na vida ativa dos seus diplomados.

d) Estímulo para a investigação e inovação

A criação de valor através de uma base de conhecimento abrangente e avançada que estimule a investigação e a inovação, assume forma como atividade e iniciativa de I&D, empreendedora e relevante. Esta criação de valor é orientada para a valorização social e económica do conhecimento, orientadas entre o ensino superior, a sociedade civil e a vertente empresarial, com a participação de redes de networking de participantes.

O Programa Egas Moniz/CiiEM Investiga, visa desenvolver projetos de investigação para apoiar ideias inovadoras, que possam dar um contributo significativo para o avanço do conhecimento científico. Este programa de financiamento interno, será visto como uma plataforma de lançamento para apoiar novas ideias com potencial impacto no exterior. Assim, os grupos de trabalho estabelecidos na Egas Moniz/CiiEM Investiga, verão este programa como um promotor de contribuições de financiamento inicial, para obter uma base sólida para futuras candidaturas a bolsas internacionais.

O programa StartUP Egas Moniz, visa promover o desenvolvimento de projetos empresariais, por um período máximo de 12 meses, por alunos, *alumni* e investigadores/docentes da Egas Moniz, através de um conjunto de tipologias de apoio específicas, articuladas entre si e disponibilizadas ao longo das três fases do desenvolvimento do projeto empresarial, que permitirá a consequente criação de novas empresas.

O programa Egas Moniz/CiiEM EduCom, é um programa conjunto lançado pela Egas Moniz e CiiEM, com o objetivo de apoiar os investigadores e programas do corpo docente, que promovem o impacto da Egas Moniz, na educação e na comunidade, com produção académica e esforço criativo, através de um processo de financiamento competitivo. Este programa de financiamento interno, será visto como uma plataforma de lançamento para apoiar novas ideias com potencial impacto no exterior. Assim, os grupos de trabalho estabelecidos no CiiEM EduCom, devem ver este programa como um promotor de uma contribuição de financiamento inicial, para obter uma base sólida para futuras solicitações de subsídios internacionais.



A Egas Moniz tem igualmente concursos para bolsas de investigação para Licenciados, com suporte da FCT, divulgadas no seu website.

4.1.2. ENSINO, APRENDIZAGEM E AVALIAÇÃO CENTRADOS NO ESTUDANTE

O ensino na Egas Moniz visa garantir que, os diferentes métodos de ensino-aprendizagem se **centram nos estudantes**, de forma que os mesmos possam desempenhar um papel ativo no desenvolvimento e progressão das suas competências e reconhecimento da formação adquirida, devendo a avaliação refletir esta perspetiva. A excelência do ensino visa, ainda, a formação ética e humana dos nossos estudantes, preparando-os para a vida ativa profissional e permitindo uma melhor integração no mercado de trabalho.

A Instituição segue **as normas legais e regulamentares**, relativas a todas as fases do percurso académico do estudante, desde a admissão, progressão, reconhecimento e certificação do seu grau. Esta forma de estar encontra-se publicada e publicitada, com coerência, através de concursos e regulamentos próprios.

A Egas Moniz, promove ambientes de aprendizagem através de **Planos de Curso e Programas das Unidades Curriculares (PUC)**, aprovados pelos órgãos pedagógicos e científicos, nos seus distintos ciclos de estudo e nas suas duas Unidades Orgânicas, permitindo, desta forma, ao estudante, distintas opções de percurso académico, com versatilidade e flexibilidade de aprendizagem, designadamente:

- UC isoladas em todos os ciclos de estudo, com oferta de ECTS em qualquer área científica de estudos, com suplemento ao diploma;
- Suplemento ao Diploma de formação extracurricular;
- Estudos a tempo parcial nos cursos ministrados;
- UCs opcionais nos planos dos CE ministrados presencialmente na Egas Moniz;
- UC dissertação/projeto/estágio, direcionadas para a profissão e/ou investigação para a transferência de conhecimento;
- UCs que permitem a aquisição de *soft skills* e de introdução ao empreendedorismo;
- Mobilidade de estudantes ao abrigo do programa ERASMUS + e de outros programas de financiamento;
- Mobilidade de estudantes ao abrigo de outros programas de financiamento;
- Criação de um ambiente clínico para estágios;
- Possibilidade de realizar estágios e estudo independente de casos, em parceria com outras instituições, em distintas áreas do saber, ao nível da Formação CTeSP, 1º e 2º ciclos de estudos;
- Ao nível da Formação do 1º, 2º e 3º ciclo de estudos, nomeadamente, Doutoramento;
- Aulas e componentes formativas e de avaliação, em contexto teórico e prático,



numa vertente contínua e sumativa, bem como, noutras modalidades pedagógicas, onde são considerados os ajustamentos necessários e adequados aos processos de ensino/aprendizagem;

- Em aulas de orientação tutorial, assegurando ao estudante um sentido e autonomia;
- Desenvolvimento de uma prática pedagógica, enriquecida na diversidade de recursos e assente na monitorização do ritmo de aprendizagem, para que aquela possa contribuir para a atenuação de eventuais assimetrias no processo individual de ensino-aprendizagem;
- Inovação pedagógica e promoção do respeito mútuo na relação estudante-professor;
- Mecanismos de resposta a reclamações, sua monitorização e tratamento, que obedecem a normas e prazos de resposta institucionais.

O **calendário escolar** regula a vida da academia e épocas de avaliação. Os estudantes que não sejam aprovados em época normal ou que, aprovados, queiram realizar melhoria de classificação, inscrevem-se formalmente a recurso. Os estudantes têm ainda a oportunidade de visualizar as suas provas com os docentes, obter o respetivo *feedback*, no que diz respeito a dúvidas de classificação, mas sobretudo como processo de aprendizagem personalizada, e/ou, se assim o entenderem, pedir revisão de prova, estando este procedimento também regulado institucionalmente.

O **Regulamento Pedagógico do IUEM** e o **Regulamento de Avaliação do Aproveitamento dos Estudantes da ESSEM**, tem em consideração circunstâncias mitigadoras, como ausências dos estudantes, cabendo ao órgão responsável da respetiva unidade orgânica (UO), a aceitação da justificação de faltas, sendo relevadas, com base nos fundamentos legalmente admitidos e nas situações consideradas no Regulamento interno para Estudantes em Regime Especial, salvaguardando as situações expressas na legislação aplicável vigente. Aplica-se ainda a esta disposição, certificados de isolamento profilático emitido por Autoridade de Saúde competente, entre outras circunstâncias aprovadas pela Reitoria do IUEM/Direção da ESSEM.

O compromisso da Egas Moniz para a **inclusão e diversidade**, pauta-se pela existência de regulamentação que acautela necessidades específicas, e concretiza-se na existência do [Gabinete de Apoio ao Estudante e Ação Social](#) e de bolsas sociais. A igualdade de oportunidades é oferecida através de regulamentos que abarcam o disposto na lei e nos nossos estatutos. Exemplo disto são, os **Regulamento Interno para Estudantes em Regime Especial** (contemplando o Estatuto de Trabalhador-Estudante, Dirigentes Associativos/ Associativismo Juvenil, Cuidador Informal, Bombeiro, Tunantes e Coralistas, Monitores/ Equiparados, Estudantes em Licença de Maternidade ou Parental, Estudantes Militares, Membros dos Núcleos de Estudantes, Estudante a Realizar Voluntariado Institucional,



Estudantes em Mobilidade Outgoing, outros definidos na lei ou a quem a respetiva UO conceda este estatuto), **Regulamento do Estudante Atleta do Ensino Superior, Regulamento interno para atribuições de Bolsas de Estudo e Mérito e Regulamento de Bolsas 3º Ciclo de Estudos**. Refere-se ainda a existência de outros regulamentos que defendem direitos e deveres de todos numa lógica de integridade humana:

- i) **Regulamento de Ética e Conduta**, que estabelece um conjunto de valores e de normas que inspiram a prática da instituição nas suas atividades de investigação científica, de ensino e de serviços em interação com a sociedade, alicerçando-se nos princípios éticos da salvaguarda da dignidade da pessoa humana, de respeito pela justiça e equidade, honestidade e integridade, em obediência à lei geral, aos Estatutos e demais regulamentos emanados pelos órgãos competentes.
- ii) **Regulamento Disciplinar do Estudante** que estabelece, em observância das normas legais, os direitos e deveres dos estudantes da respetiva UO, assim como as regras do procedimento e as sanções disciplinares em caso de incumprimento e ainda os prémios em situações de cumprimento de forma exemplar.
- iii) **Regulamento de Estudantes com Necessidades Educativas Especiais** que visa definir o apoio a prestar e as condições de acesso a esse apoio por parte desses estudantes que frequentam as UO da Egas Moniz.

Os **estudantes são eleitos** pelos seus pares, para as Comissões Pedagógicas de CE e para o Conselho Pedagógico da respetiva UO, existindo em paridade com os docentes. Por outro lado, o ensino-aprendizagem, avaliação e monitorização, são refletidos e partilhados ativamente, pelos mesmos, nestes órgãos e na Subcomissão de Garantia da Qualidade para o processo ensino-aprendizagem (Sub-CGQE).

Os **Programas das Unidades Curriculares (PUC)**, espelham os conteúdos programáticos globais e específicos, bem como, a metodologia de avaliação, número e natureza dos elementos de avaliação, respetiva ponderação, para a classificação do estudante à UC. Estes elementos são estipulados por cada Regente da UC, obedecendo ao correspondente Regulamento da UO – Pedagógico (IUEM) ou de avaliação do aproveitamento do estudante (ESSEM) - onde está igualmente definido que, os Órgãos Pedagógicos e Científicos Institucionais se pronunciam na verificação e aprovação do PUC. Esta metodologia garante os mecanismos e critérios pelos quais é realizada a avaliação dos estudantes e demonstra a coerência entre os conteúdos e os objetivos da unidade curricular de cada ciclo de estudos, bem como, as metodologias de ensino e os objetivos fixados para a UC.



Os referidos Regulamentos das UO refletem publicamente as **normas e procedimentos equitativos**, no que diz respeito aos estudantes, nomeadamente, os feedbacks sobre o seu desempenho. Os docentes das UC, assim como, os coordenadores dos CE e órgãos, monitorizam o desempenho académico dos estudantes, dando-lhes feedback sobre a sua progressão e atuando sempre que necessário.

O contacto dos estudantes com atividades de ensino-investigação é sobretudo realizado nas **UC de iniciação à investigação científica**, onde se promove o pensamento crítico dos estudantes e a sua participação em projetos de Investigação, nomeadamente, ao nível das UCs do 1.º ciclo. Contudo também pode existir a integração de estudantes em projetos de investigação no âmbito de formação extracurricular, a título de exemplo a partir do programa CiiEM Star Student.

Nos Mestrados Integrados, o estudante tem oportunidade de desenvolver a sua investigação através de, por exemplo, **projetos de orientação tutorial, monografias de investigação, entre outras**.

No que concerne aos Mestrados, os estudantes desenvolvem trabalhos de Investigação, no âmbito das respetivas **UC de dissertação**, em áreas de relevo científico ou através da realização de projetos em parceria, com outras instituições de reconhecido mérito.

No ciclo Doutoral, o desenvolvimento da investigação pretendida, é realizado e integrado nas **Unidades Curriculares de Investigação & Desenvolvimento**.

Os Docentes elaboram e divulgam **planos de trabalho**, onde se evidenciam as etapas e acompanhamento da evolução dos estudantes, consoante as suas necessidades e com os ajustes necessários ao bom desempenho.

A Egas Moniz desenvolve **práticas pedagógicas enriquecidas** na diversidade de recursos, assente na monitorização do ritmo de aprendizagem, para que aquela possa contribuir para a atenuação de eventuais assimetrias no processo individual de ensino-aprendizagem dos nossos estudantes. A Missão da Egas Moniz e as soluções para a sustentabilidade social e ambiental, economia circular, envolvimento tecnológico, empreendedorismo, digitalização e gestão e segurança de dados, segurança biológica e médica laboratorial e clínica, literacia demográfica, necessidade de redução de desigualdades sociais, envelhecimento ativo adaptado ao longo da vida útil profissional, crime e violência, são algumas das preocupações refletidas institucionalmente pela Gestão de Topo, e transmitidas aos órgãos, nomeadamente, Reitoria do IUEM/Direção ESSEM, que, com os órgãos pedagógicos e científicos, as tornaram realidades dentro do ensino-aprendizagem e dos PUCs.



O grande desafio institucional centra-se também na identificação plena de ODS, visto que a sociedade global e a catalisação do seu conhecimento e enraizamento societário, não pode ser separada do Ensino Superior.

A integração dos **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) na Educação Superior**, no nosso ensino, foi alvo de uma ampla discussão ocorrida nas I Jornadas Universitárias e Politécnicas da Egas Moniz, onde o compromisso dos Coordenadores de Curso, Órgãos Institucionais, Direção da Egas Moniz e outros agentes responsáveis pela educação e formação na Egas Moniz, ficou refletido numa Carta Consensus, cujos objetivos foram transpostos para os Programas das Unidades Curriculares. Agora, e num futuro próximo, em construção, estas mudanças são alguns, entre muitos, dos desafios que se colocam às sociedades do conhecimento e particularmente à Egas Moniz e suas Unidades Orgânicas.

Os docentes da Egas Moniz estão familiarizados com **boas práticas pedagógicas**, algumas já enraizadas e partilhadas na comunidade académica Egas Moniz, outras obtidas através do Gabinete de Formação Pedagógica (GFP), que promove ações de formação durante todo o ano, fomentando assim a cultura pedagógica da instituição, em função da sua formação e da formação do nosso estudante.

De realçar que o IUEM e a ESSEM, dispõem de **corpo docente qualificado** nas áreas fundamentais dos ciclos de estudos acreditados pela A3ES, adequado em número e em grau de especialização, para o número de estudantes que propomos acolher. Este requisito legal e institucional, é acompanhado de instalações e equipamentos em número suficiente e com todos os requisitos para continuar a assegurar uma formação de excelência e alto nível.

Relativamente aos recursos humanos, do pessoal não docente, a Egas Moniz dispõe de **pessoal qualificado** e de métodos de acolhimento, equipamentos e infraestruturas adequados à sua plena integração e adaptação.

Com o objetivo de estabelecer uma **política de transparência** em todos os seus procedimentos, os **regulamentos das Unidades Orgânicas** ([ESSEM](#) e [IUEM](#)) estão disponíveis no website da Egas Moniz para consulta de toda a comunidade académica. Estes documentos contêm regras gerais e específicas, critérios de organização e funcionamento dos ciclos de estudo das Unidades Orgânicas e regulação de circunstâncias mitigadoras para o ensino-aprendizagem e avaliação.

A Entidade instituidora nomeou uma Comissão de Acompanhamento do Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade (**CASGGQ**), uma Comissão de Garantia da Qualidade para o processo ensino-aprendizagem (**CGQE**) e uma Subcomissão da Garantia para o



processo de ensino-aprendizagem (**Sub-CGQE**), que visa acompanhar a adequabilidade do processo de Ensino- Aprendizagem às necessidades específicas dos CE, e dos seus estudantes. Com o mesmo propósito, os estudantes participam nas reuniões da CASGGQ e na Sub-CGQE de cada ciclo de estudos.

4.1.3. ADMISSÃO DE ESTUDANTES, PROGRESSÃO, RECONHECIMENTO E CERTIFICAÇÃO

Todas as **fases do “ciclo de vida”** do estudante da Egas Moniz, IUEM e ESSEM, fase de admissão, progressão, reconhecimento e certificação, se encontram reguladas por uma **política de acesso institucional** e publicitadas no website da Egas Moniz. O Ensino Superior na Egas Moniz, IUEM e ESSEM, encontra-se regrado por princípios de organização e normas de funcionamento plasmados em regulamentos. Estes regulamentos definem de forma muito clara as condições de acesso e ingresso aos ciclos de estudos, prazos e critérios de seleção e seriação, prazos e formas de matrículas, propinas e demais encargos, entre outros.

Na página institucional do IUEM e ESSEM, o candidato pode observar no separador “Candidaturas” o **guia de candidatura** [IUEM](#) / [ESSEM](#), selecionando uma das unidades orgânicas.

O acesso a **Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP)** da ESSEM obedece às regras estipuladas pela DGES e que se encontram plasmadas no respetivo Regulamento de acesso e ingresso para estes cursos, estando o mesmo disponível no separador acima referido.

O acesso às **Licenciaturas e Mestrados Integrados do IUEM e/ ou da ESSEM**, rege-se pelos critérios previstos no concurso nacional organizado pela DGES, de acordo com o Regulamento do Concurso Nacional de Acesso e Ingresso no Ensino Superior, no que concerne a matrículas e inscrições. É condição, o candidato ter realizado, no ano da candidatura ou no ano anterior, os exames nacionais das provas de ingresso exigidas (guia de ingresso do ano – DGES) e ter nessas provas uma classificação igual ou superior a 95 pontos na escala de 0 a 200 (nos termos do Decreto-lei nº 296-A/98, de 25 de setembro, na sua redação atual). O candidato encontra ainda na página, a fórmula de ingresso, os documentos necessários para a candidatura, os documentos necessários para a matrícula, bem como, os calendários de acesso por fases e as médias de entrada dos colocados no último ano.

É possível, em linha e na mesma página, consultar o Regulamento para o Concurso Institucional Geral de Ingresso nos ciclos de estudo de Licenciatura e Mestrado Integrado, os Regulamentos dos Concursos Especiais de Acesso e ingresso, Reingresso e Mudança de Par/Instituição/Curso no Ensino Superior, bem como, o Regulamento do



Concurso Especial de Acesso e Ingresso para Estudantes Internacionais, o Regulamento dos Concursos Especiais de Acesso e Ingresso no Ensino Superior dos Maiores de 23 anos, o Regulamento de Creditações e Formação de Competências e o Regulamento de Titulares de Cursos de Dupla Certificação de Nível Secundário e Percursos Artísticos Especializados.

O **processo de candidatura e inscrição**, para todos os ciclos de estudos, também se encontra publicitado no nosso website institucional, e é realizado pelo **Sistema de Gestão Académica da Egas Moniz**. As candidaturas e inscrições podem ser realizadas de forma presencial ou em linha. A divulgação das vagas de qualquer concurso, obriga a edital público, que é publicitado na página da Egas Moniz/IUEM/ESSEM. As vagas ao 1º ano de ciclos de estudos, são fixadas pela A3Es e as vagas a anos subsequentes são fixadas pela entidade instituidora. O Reitor do IUEM/Diretor da ESSEM, elaboram a proposta de vagas para os ciclos de estudos, e apresentam à entidade instituidora Egas Moniz.

As **normas e os respetivos prazos de candidatura** aos concursos de admissão aos 2.º e 3.º CE, obedecem a edital e ao Regulamento Geral dos Mestrados de 2º ciclo e de 3º ciclo. Nestes Regulamentos estão previstos critérios de seriação específicos para cada um dos ciclos de estudos e os critérios de seleção e ordenação dos candidatos. O edital de resultados finais das candidaturas é publicado na nossa página web, pela UO. As vagas são fixadas pela A3ES e as vagas a anos subsequentes são fixadas pela entidade instituidora, por proposta do Reitor IUEM/Diretor ESSEM, à Entidade Instituidora.

a) Integração e acolhimento dos estudantes

A Egas Moniz dispõe de um número considerável de CEs e UCs lecionadas em português, francês e inglês, sendo uma instituição de referência para estudantes estrangeiros. Os cursos técnicos superiores profissionais, licenciaturas, mestrados e doutoramento, em língua portuguesa, tornam a instituição acolhedora a estudantes provenientes dos países de língua oficial portuguesa.

A **integração dos estudantes admitidos**, o seu processo de socialização e adaptação, é realizado pelos Coordenadores de ciclo de estudo, Reitoria do IUEM/Direção da ESSEM, Associação de Estudantes de ambas as Unidades Orgânicas, Tunas Académicas, Órgãos institucionais e demais docentes e alunos de anos mais avançados. Paralelamente, existe uma cerimónia para estudantes estrangeiros no acolhimento à instituição, sendo que a Erasmus Student Network (ESN) Almada, sediada no campus, faz o acolhimento, com atividades culturais, artísticas, desportivas, entre outras, a todos os estudantes estrangeiros/internacionais.

Com o intuito de integrar todos os seus estudantes, independentemente, da capacidade financeira, a Egas Moniz tem ao seu dispor um **Gabinete de Apoio ao Estudante e Ação**



Social, que é responsável pelo: a) Apoio nos pedidos das bolsas de estudo e de mérito; b) Gestão dos Prémios de Mérito Professor Doutor José Martins dos Santos; c) Facultar o acesso a cuidados de saúde; d) Promover o acesso a alojamento e alimentação; e) Promover outros apoios.

Anualmente, a Egas Moniz divulga na sua página, um edital com o número de **bolsas** a atribuir e o seu método de distribuição, sendo publicada igualmente, a lista de estudantes a quem foi atribuída a bolsa, seja de Licenciaturas, Mestrados Integrados ou Mestrados. A bolsa de mérito é paga diretamente pela DGES aos estudantes.

Para o 3º ciclo de estudos, existem **bolsas de mérito na admissão**, destinadas à realização de atividades de investigação & desenvolvimento, visando a consolidação da sua formação científica através do desenvolvimento de trabalhos de investigação conducentes a obtenção do grau de Doutor. À semelhança de todas as bolsas, também estas se encontram regidas por regulamento próprio. O estudante pode ainda candidatar-se a bolsas FCT, para este ciclo de estudos.

A preocupação com o sucesso dos nossos estudantes durante o seu percurso formativo e, mais tarde, na integração no mercado de trabalho, é para nós uma prioridade. É com este compromisso que, a Egas Moniz, disponibiliza aos seus alunos, **workshops** que potenciam o desenvolvimento de competências críticas para um bom desempenho escolar e profissional, através da promoção de edições realizadas anualmente.

A Egas Moniz tem, também, um importante papel no **apoio a atividades não académicas**, que promovam o bem-estar dos estudantes, como por exemplo, nas áreas do desporto, da cultura e do desenvolvimento humano, ou através de consultas de saúde e bem-estar na área da Medicina Dentária, Nutrição, Terapia da Fala, Psicologia e Fisioterapia.

O ingresso no Ensino Superior de **estudantes com necessidades educativas especiais** (ENEE), tem vindo a aumentar, tornando-se necessário a adoção de medidas e práticas anti-discriminatórias adequadas, que possam contribuir para a igualdade de oportunidades e para a sua plena integração social e académica existindo já o referido Regulamento de Estudantes com Necessidades Educativas Especiais, aprovado pela Egas Moniz, demonstrando que o conjunto de práticas nele estipulado reconhecem o direito à diferença, ainda que mantenha a exigência e qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

A **avaliação da progressão dos estudantes** é mensurada por rácios de efetividades, a todos os anos curriculares de todos os ciclos de estudos. Este indicador mede a progressão dos alunos ao longo do curso. É um indicador que, quanto mais próximo de 100%, mais eficiente é considerada a formação. O “número médio de inscrições até à conclusão do curso/ciclo de estudos” é também um indicador adotado, devendo se



aproximar do número de anos curriculares do curso/ciclo de estudos, sendo que, quanto mais próximo desse número, mais eficiente é a taxa de progressão dos estudantes, numa preocupação constante com o seu desenvolvimento científico e humano e de carreiras futuras. Este indicador é monitorizado pelos Coordenadores de ciclos de estudos, sendo que são tomadas medidas adequadas ao seu sucesso.

Os **inquéritos de Monitorização Pedagógica a estudantes e docentes**, são aplicados semestralmente e anualmente, respetivamente. Estes inquéritos incluem questões de avaliação sobre o funcionamento das unidades curriculares (UC), de condições na IES, do desempenho dos docentes, de autoavaliação dos estudantes e de satisfação global. O resultado dos inquéritos é apresentado nas reuniões de Coordenação semestrais, conduzindo à análise crítica do semestre/ano e implementação de ações de melhoria.

Estes inquéritos são realizados online, esperando conseguir obter uma **participação ativa, particularmente dos estudantes**, e uma maior sensibilização para a importância da monitorização. Desta forma, os estudantes podem pronunciar-se anonimamente, sobre os métodos pedagógicos e de funcionamento das UC, através dos inquéritos de satisfação, também o podendo fazer em sede de Comissão Pedagógica/Conselho Pedagógico, nas reuniões de órgão.

Nestas **reuniões de órgãos**, onde também têm assento docentes, paritariamente, os estudantes têm oportunidade de identificar pontos de melhoria, que são posteriormente reportados às coordenações, possibilitando o ajuste contínuo.

Os inquéritos de monitorização pedagógica realizados aos estudantes e docentes todos os semestres, questionam para cada UC, a adequação do número de ECTS ao trabalho exigido. O estudante é também questionado sobre o número médio de horas de estudo e a sua assiduidade, o que, no conjunto, fornece informação relevante para o processo de autoavaliação. Este processo envolve docentes e estudantes e permite a correção posterior de assimetrias.

Existem ainda ciclos de estudos, com **mobilidades extracurriculares** em programa de Training, que visam auxiliar estudantes internacionais que pretendem candidatar-se ao ensino superior em Portugal, a adaptar-se ao sistema de Ensino Superior europeu e nivelar os seus conhecimentos técnicos e linguísticos, quando necessário, para ingressar numa das UO.

Dada a importância do **abandono escolar**, o mesmo é monitorizado através da “taxa de abandono escolar”, que tem como objetivo, observar a taxa de abandono por ano curricular e as suas causas, com vista a prevenir a sua ocorrência e promover o sucesso escolar. Os Coordenadores de CE, refletem este indicador e tomam ações em concordância com



a análise de causas e impacto no percurso académico dos estudantes, evitando assim elevadas taxas de abandono.

O **Programa Doutoral** tem especificidades próprias, o que leva a que o progresso e trabalho desenvolvido pelos estudantes, no âmbito da investigação para obtenção da sua graduação, seja acompanhado por um Coordenador de ciclo de estudos, para orientação, e por uma Comissão de Acompanhamento ou Comissão ad hoc, nomeada para júri do seu ano probatório. O estudante tem ainda acesso a uma série de seminários, de forma a complementar a sua formação, onde são partilhadas as melhores práticas científicas e pedagógicas, versando temáticas de interesse do ciclo de estudos.

A **concessão de equivalências e o reconhecimento de graus e habilitações académicas**, é uma das atribuições das IES públicas. O reconhecimento em Portugal, de graus académicos e diplomas de ensino superior, atribuídos por instituições de ensino superior estrangeiras, é regulado desde 1 de janeiro de 2019, pelo Decreto-Lei n.º 66/2018. O novo Decreto-Lei uniformiza os procedimentos de reconhecimento de qualificações estrangeiras, tornando-os mais transparentes, equitativos e simples, introduzindo alterações aos regimes anteriores e que se traduzem na clarificação de conceitos, e no alargamento do reconhecimento de qualificações estrangeiras aos diplomas de cursos superiores não conferentes de grau académico e de nível, idênticos aos cursos técnicos superiores profissionais. Introduce procedimentos simplificados, estabelecendo no reconhecimento de nível um sistema de precedências, que garante um processo mais automático sobre a decisão, evitando repetição, reduzindo custos e tempos de resposta sobre a decisão dos reconhecimentos.

A Egas Moniz, IUEM e ESSEM, possuem regulamentação própria, o **Regulamento de Creditação e Formação de Competências**. Esse regulamento, próprio de cada UO, define os procedimentos a adotar na creditação da formação e competências anteriormente adquiridas pelos estudantes, com vista ao prosseguimento de estudos, conforme previsto pelo Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março, na sua redação atual, em especial, nos seus artigos 45.º, 45.º-A e 45.º-B, bem como o previsto na Portaria n.º 181-D/2015, de 19 de junho.

A UO reúne a respetiva **Comissão de Creditação do ciclo de estudos**, nomeada em Conselho Científico ou Conselho Técnico-Científico, que delibera na análise de cada processo sobre competências, formação e experiência profissional de cada candidato, de acordo com a lei.

A **emissão dos documentos comprovativos da titularidade** dos graus de licenciado, mestre ou doutor, certifica-se através da elaboração de três tipos de documentos: Certidão, Carta de Curso ou Carta Doutoral e Suplemento ao Diploma.



No caso das licenciaturas e mestrados, estes documentos são emitidos pelas UO, sendo as Cartas de Curso assinadas pelo Reitor do IUEM/Diretor da ESSEM. No caso dos doutoramentos, os mencionados documentos são integralmente emitidos pelo órgão legal e estatutariamente competente. As regras sobre a emissão destes documentos, seguem a legislação e as normas aprovadas, constantes do regulamento do respetivo CE.

No final dos estudos, as UO da Egas Moniz, emitem o **Suplemento ao Diploma**. Este é um documento complementar do diploma, em que consta a descrição do sistema de Ensino Superior do país de origem do diploma, caracterizando a instituição, IUEM/ESSEM, conferindo o diploma, a formação realizada e o seu objetivo, providenciando, igualmente, informação detalhada sobre a formação realizada e os resultados obtidos.

O Suplemento ao Diploma é um documento bilingue, meramente informativo, emitido pela entidade competente que conferiu o diploma, não constituindo prova de titularidade da habilitação a que se refere.

No âmbito do processo de Bolonha, foi publicado em Portugal, o Decreto-Lei nº 42/2005, de 22 de fevereiro, que aprova os princípios reguladores dos instrumentos para a criação do espaço europeu de ensino superior, nomeadamente, no que concerne ao Suplemento ao Diploma. A 10 de janeiro de 2008, foi publicada a Portaria nº 30/2008 que regulamenta o art.º 39º, do Decreto-Lei nº 42/2005.

4.2. INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Nos últimos anos a Egas Moniz tem vindo a dotar-se de mecanismos para promover, avaliar e melhorar a atividade científica e tecnológica de alto nível adequada à sua missão.

O sucesso da investigação na EM alicerça-se no estabelecimento de **objetivos claros pela Direção do CiiEM**. Estes objetivos, decorrem de um processo de dinamização da investigação científica que se encontra alinhado com o programa **Horizon Europe**, e que reflete os principais problemas contemporâneos da sociedade.

Os principais objetivos de desenvolvimento do CiiEM são: Excelência, Disseminação, Visibilidade e Alcance, conforme figura abaixo.



Figura 10: Objetivos de Investigação da EM

Também a **articulação entre o ensino e a investigação** revestem de uma especial importância na Egas Moniz. As equipas de Investigação e Desenvolvimento (I&D) do CiiEM são compostas por investigadores, doutorados integrados, investigadores colaboradores, assistentes de Investigação e alunos em doutoramento. Muito recentemente, a política da EM passou também a incluir os alunos de 1º e 2º ciclo, acreditando que têm o potencial de desempenhar um papel integrante e disruptivo no CiiEM.

Neste sentido, a Egas Moniz tem feito um trabalho próximo com os **laboratórios do CiiEM** de forma a terem a responsabilidade em partilhar com os estudantes os resultados da I&D e inovação, incluindo no ensino (comprovável através dos Planos de Unidade Curricular) os conhecimentos provenientes da sua experiência em Ciência, de forma a estimular nos estudantes o interesse pela I&D. A EM tem incentivado o convite a investigadores do CiiEM que, no âmbito de UCs dos seus ciclos de estudo, apresenta o CiiEM e a sua I&D, bem como oportunidades de integração de novos elementos.

Outra medida definida foi a criação de duas **feiras anuais de Ciências do CiiEM**, que constituem um espaço de networking e confraternização, permitindo discutir resultados preliminares e definitivos de alunos (de qualquer ciclo de estudo) com investigadores nacionais e internacionais, e promover ofertas de projetos de 2º e 3º ciclos de estudos a eventuais alunos interessados.

Também, no sentido de reforçar esta visão, a direção da Egas Moniz criou o programa anual CiiEM STAR Student que promove a candidatura de alunos a programas de formação e contacto com projetos de I&D, valorizando os candidatos de duas formas: valorizando o currículo e as capacidades dos alunos, mas também valorizando o tempo investido com reduções na propina atual, consoante os objetivos alcançados. Este é um exemplo cabal



de valorização económica do conhecimento e de preparação dos nossos futuros alumni para o mercado de trabalho.

Continuando com a valorização económica do conhecimento, a Egas Moniz identifica a **criação de valor tendo a Investigação como pedra basilar** neste processo, em colaboração indissociável com o Ensino, a Sociedade e a Economia. Para isto, a estratégia assenta:

- O estímulo de uma mentalidade empreendedora junto da comunidade académica, através de iniciativas de formação (Ex.: pós-graduações em colaboração com a NOVA School of Business and Economics) e promoção (Ex.: CiiEM StartUp e CiiEM Investiga) que visam estimular a cultura empreendedora dos seus estudantes e investigadores.
- Promover as iniciativas de Propriedade Intelectual e conhecimento gerados na EM com vista à sua proteção e valorização económico-social, dando origem ao natural processo inovador de *spin-offs* e *start ups*;
- A colaboração com empresas e setores sociais (*stakeholders*), através do desenvolvimento de projetos colaborativos e interdisciplinares que aproximem estas iniciativas internas da sociedade e do mercado, bem como eventos de promoção de networking (Ex.: CiiEM International Congress).

4.3. COLABORAÇÃO INTERINSTITUCIONAL E COM A COMUNIDADE

O Plano de Atividades e Orçamento da Egas Moniz (2021-2025) prevê a atividade de criação de valor baseada no conhecimento, desenvolvida em colaboração interinstitucional e com a comunidade, que promova o desenvolvimento sustentável nos planos económico, tecnológico, cultural, social e da saúde, não somente a nível nacional, mas também internacional, dedicando particular atenção aos espaços europeu e lusófono.

A estratégia da Egas Moniz para criação de valor dá-se através duas vertentes complementares: a valorização do conhecimento gerado pelas atividades de I&D e interação com a comunidade.

Valorização do conhecimento

A estratégia para valorização do conhecimento gerado pela Instituição passa pelo apoio aos investigadores, docentes e estudantes; estabelecimento de parcerias, acordos e protocolos; gestão da propriedade intelectual e apoio ao empreendedorismo.

Os **investigadores, docentes e estudantes** da EM beneficiam de apoio económico e acompanhamento personalizado para permitir a transferência do conhecimento de



uma forma simples e adaptada à população-alvo. Desde a comunicação dos resultados de investigações, à proteção dos direitos de propriedade intelectual, passando pelo marketing e identificação de oportunidades junto da indústria e, finalmente, a fase de negociação e suporte à partilha de conhecimento.

Com o objetivo de aumentar a literacia para a Saúde, a EM têm promovido e desenvolvido **protocolos, parcerias e novas colaborações com organizações externas**, incluindo empresas, investidores, organismos públicos ou organizações sem fins lucrativos.

A Egas Moniz é um dos parceiros institucionais da **Pós-Graduação StartUp Research**, um programa construído de forma colaborativa por cientistas e empreendedores do Instituto de Tecnologia Química e Biológica António Xavier (ITQB) e NOVA School of Business and Economics (SBE) concebido para sensibilizar os investigadores para o valor que a sua ciência pode gerar. O grande objetivo é ajudar a fechar a lacuna de comunicação entre cientistas e partes interessadas de negócios, fornecendo aos investigadores a consciência social e as habilidades de negócios necessárias para promover ativamente a tradução das suas tecnologias em ferramentas inovadoras. Assim, a EM oferece anualmente quatro bolsas de estudos para este programa de gestão de inovação científica, após apreciação do CV dos candidatos, Carta de Motivação e ideia inovadora a desenvolver sob a forma de StartUp. Adicionalmente, este conhecimento é posteriormente passado internamente a partir de sessões de formação interpares.

Para a disseminação do conhecimento junto da comunidade externa, em especial às populações mais carenciadas noutros hemisférios e continentes, a Instituição tem estabelecido **acordos de colaboração e a participação em redes internacionais estratégicas de cooperação** nos diferentes continentes, nomeadamente na Ásia, em África e na América do Sul.

Além disso, a Egas Moniz encontra-se, desde 2017, numa dinâmica que lhe permitiu ter responsabilidade em **novos projetos e/ou assento em órgãos de decisão** como a Associação Portuguesa de Ensino Superior Privado (APESP), Rede Académica das Ciências da Saúde da Lusofonia (RACS), Associação para a Promoção do Almada Innovation District, Madan Parque, GRACE, Observatório da Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior (ORSIES), entre outros, que leva a EM a uma presença contínua, no sentido de contribuir para a alta performance destas entidades e também com a aplicação de conhecimentos adquiridos na instituição.

Cabe aqui um papel de destaque ao **Innovation District**, um novo projeto que coloca o conhecimento, o talento qualificado e a inovação como motor de desenvolvimento e transformação urbana. Este projeto de "urbanidade" terá como epicentro o Campus da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa (FCT NOVA)



e o Campus EM, na vertente universitária, que pretende constituir-se como um centro de inovação, atrativo para empresas e pessoas, contribuindo para promover o desenvolvimento da área metropolitana de Lisboa e alavancando o seu potencial de internacionalização, no qual a EM se revê e afincadamente contribuirá com as suas áreas de saber tão importantes para o bem-estar da comunidade.

A **propriedade intelectual** produzida na Egas Moniz também constitui um componente fundamental para prossecução de sua missão. Devido a importância do tema, a Egas Moniz desenvolveu um Regulamento de Propriedade Intelectual, publicado em [Diário da República](#), para definição de uma política de propriedade intelectual e estabelecimento de regras, que, acautelando o desenvolvimento e proteção da propriedade intelectual, incentivem a criatividade e o conhecimento e sirvam para proteger o interesse público da Egas Moniz e dos que nela trabalham e colaboram.

Por fim, o apoio à criação de empresas cujo negócio se diferencia pela aplicação do conhecimento proveniente da Egas Moniz é também um dos pilares da estratégia da Instituição.

A política de apoio e promoção do **empreendedorismo** na EM tem como principais objetivos: i) Fortalecimento da comunidade empreendedora da EM e da marca "EM rumo ao empreendedorismo"; ii) Manutenção e reforço da ligação regional, em concreto com o Madan Parque; iii) Apoio e mentoria a empreendedores na elaboração e validação de modelos de negócio e na criação de startups e spin-offs; iv) Inclusão de uma UC por ciclo de estudos (CE) de desenvolvimento de projetos de empreendedorismo.

Anualmente a Egas Moniz realiza o **Concurso CiiEM StartUP** que visa promover o desenvolvimento de projetos empresariais, durante um período máximo de 12 meses, por parte de alunos, alumni e investigadores/docentes da Egas Moniz, através de um conjunto de tipologias de apoio específicas, articuladas entre si e disponibilizadas ao longo das 3 fases do desenvolvimento do projeto empresarial, que viabilizem a consequente criação de novas empresas.

A EM promove também a participação de seus estudantes em **concursos** realizados por redes e parceiros da Instituição com o intuito de estimular o espírito empreendedor na comunidade académica.

No passado ano letivo de 2021/2022 concorreram 5 projetos de estudantes da Egas Moniz no concurso VII Academia GRACE, sendo que o Júri atribuiu uma Menção Honrosa ao trabalho intitulado "Amigo em Mim", elaborado no âmbito da UC Clínica Integrada, da responsabilidade do Prof. Doutor José João Mendes. Este trabalho visava adereçar uma grande problemática atual a nível dos cuidados de saúde oral, em doentes



acamados, em meio hospitalar. A **Academia GRACE** é Concurso sobre Responsabilidade Social Corporativa e um dos pilares de atuação do Projeto Uni.Network, e tem como centro o desenvolvimento de projetos académicos (individuais ou de grupo) sobre Responsabilidade e Sustentabilidade Corporativas ou temáticas conexas. O objetivo é que cada aluno possa contactar com as temáticas em causa, ser inspirado por elas e, como parte do Prémio, ter uma experiência relevante neste âmbito, enriquecedora do seu percurso pessoal e profissional.

Ainda no ano de 2021, foi ainda atribuída bolsa a um estudante de Psicologia no concurso **European Innovation Academy** do Banco Santander. Esta iniciativa tem como principal propósito desenvolver as competências dos estudantes na área do empreendedorismo e prepará-los para montarem a sua *start-up*.

Interação com a Comunidade

A importância da temática da responsabilidade social faz com que a EM a tenha adotado como um dos seus valores e que expresse, na sua "visão", ser uma instituição que, para além de assegurar os seus propósitos de formação e investigação, consegue, simultaneamente, constituir-se como um polo de responsabilidade social fortemente inserido na comunidade local, prestando cuidados de saúde e outros à comunidade, particularmente aos mais carenciados.

A responsabilidade social é, portanto, uma das áreas de ação da EM, quer internamente quer externamente, através, não só, das **atividades prestadas pelas suas Clínicas e Laboratórios**, mas também, pela comunidade académica, através da realização de **projetos com a comunidade local** (enquadrados nos currícula dos cursos, mas também atividades extracurriculares).

A EM afirma-se como uma organização de responsabilidade social e o parceiro fundamental no desenvolvimento sustentável nas áreas já instaladas ou em instalação:

- i) Consultas de Medicina Dentária Campus EM pela One World – One Health EM nas Clínicas EM Monte da Caparica e Almada;
- ii) Consultas de Nutrição pela One World – One Health EM nas Clínicas EM Monte da Caparica e Almada;
- iii) Consultas de Psicologia pela One World – One Health EM nas Clínicas EM Monte da Caparica e Almada;
- iv) Consultas de Fisioterapia pela One World – One Health EM nas Clínicas EM Monte da Caparica (fase de instalação) e Almada;
- v) Consultas de Medicina Veterinária pela Clínica Veterinária Universitária EM - Campus EM Monte da Caparica;

- 
- vi) Atendimentos no Espaço Saúde Campus EM Monte da Caparica;
 - vii) Realização de Perícias Médico-Legais e Técnico-Científicas pelo LCFPEM Campus EM Monte da Caparica;
 - viii) Realização de serviços na área do controlo microbiológico pelo LMAEM Campus EM Monte da Caparica;
 - ix) Realização de formação para entidades externas no Centro de Simulação One Health Training, Research and Innovation Center Campus EM Monte da Caparica;
 - x) Atendimentos no Gabinete de Informação e Apoio à Vítima (GIAV).

No que se refere projetos com a comunidade local, através do trabalho dinamizado pela **Comissão de Responsabilidade Social e Ambiental da Egas Moniz (CRSA)**, apoiado pelos **docentes nomeados para responsabilidade social de cada ciclo de estudos**, são realizadas inúmeras ações de âmbito social e ambiental.

A **CRSA** tem um papel de assessoria à Direção da EM, **garantindo e promovendo a prática de ações de Responsabilidade Social e Ambiental** com a ampla participação da comunidade académica (docentes, discentes e não- docentes). A CRSA apresenta a seguinte constituição: um membro do Departamento de Garantia da Qualidade, Gestão Ambientale Responsabilidade Social; um professor representante de cada ciclo de estudos, denominado dinamizador de responsabilidade social e ambiental; um representante do pessoal não docente; representante(s) do pessoal discente (nomeadamente membros das Tunas, do Coro Académico e das Associações de Estudantes).

Cabe ainda destacar que a Egas Moniz tem participado ativamente nas atividades de diversas **redes** de forma a aumentar e disseminar o conhecimento sobre a temática de RSA, como é o caso da rede ORSIES.

O **ORSIES - Observatório da Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior**, é uma rede colaborativa composta por 30 Instituições de Ensino Superior, do qual a Egas Moniz é um dos seus membros fundadores, numa iniciativa conjunta entre a Fórum Estudante e a Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. A Egas Moniz tem participado ativamente nas atividades desenvolvidas pelo ORSIES, nomeadamente nas publicações que elabora, tendo fornecido contributos com base na nossa experiência e ações de responsabilidade social levadas a cabo na nossa Instituição:

- [Livro Verde Sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior](#);
- [Relatório sobre Ações de Responsabilidade Social em Tempos de COVID-19](#);
- [Livro sobre os Indicadores de Responsabilidade Social das IES](#).

4.4. INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização corresponde a uma prioridade assumida pela Egas Moniz desde a sua formação, alinhada, em primeiro lugar, com o quadro da consolidação do Espaço Europeu de Ensino Superior e, em segundo lugar, atenta às necessidades e oportunidades dos países lusófonos.

O compromisso da Instituição com a internacionalização está bem vincado pela atual e crescente percentagem de **estudantes internacionais** presentes no Campus, dentre eles discentes franceses, espanhóis, italianos, brasileiros e outras nacionalidades .

Para além de uma ampla oferta de ciclos de estudos em língua portuguesa, a Egas Moniz dispõe de ciclos de estudos com unidades curriculares **leccionadas em inglês e francês**, o que acaba por torná-la uma instituição de referência e atrair estudantes de outras nacionalidades.

Com vista à capacitação dos colaboradores para a interação com os estudantes estrangeiros, a Egas Moniz ainda disponibiliza **cursos de formação em língua estrangeira**, em horário pós-laboral, para colaboradores docentes e não docentes. É igualmente conferido apoio ao desenvolvimento das competências linguísticas dos estudantes, em particular no que se refere a estudantes Erasmus *incoming* e *outgoing*.

Cabe destacar que a Egas Moniz tem apostado não somente internacionalização de seus alunos, mas também na **internacionalização do corpo docente**, através da contratação de professores internacionais para os cursos de pré e pós-graduação.

Nos últimos anos verifica-se ainda o aumento contínuo de protocolos para internacionalização, enquadrados no quadro dos programas europeus para a cooperação no Ensino Superior, com destaque ao programa Erasmus+ e no apoio da criação e estabelecimento da sede da Erasmus Student Network (ESN) Almada no nosso Campus.

No que se refere a sua rede de **alumni**, a Egas Moniz pretende reforçar e dinamizar esta rede à escala global enquanto instrumento de projeção internacional. O recurso aos antigos estudantes da Egas Moniz, de diferentes nacionalidades, enquanto parceiros, pode permitir atuar, não só ao nível da empregabilidade, como também ao nível da internacionalização. Assim, procurar-se-á estimular o feedback, a contribuição e a participação dos alumni em atividades da Egas Moniz, bem como desenvolver um programa de embaixadores que envolva esta rede.

As ações de internacionalização são suportadas pelo **Gabinete de Relações Internacionais e Mobilidade (GRIM)** da Egas Moniz, que possui um papel estratégico na formalização das parcerias e operacional na gestão do fluxo dos estudantes, além dos processos de



seriação dos estudantes para mobilidade, formalização dos contratos pedagógicos e reconhecimento das classificações obtidas fora da EM. Cada ciclo de estudos possui um **docente nomeado para mobilidade**, com um papel de apoio ao GRIM na identificação de potenciais parcerias, na comunicação das oportunidades de internacionalização e na disseminação de uma cultura de internacionalização aos alunos de cada CE. Existem ainda **alunos nomeados para apoio a mobilidade** (representantes das Associações, Tunas e CE) com o intuito de facilitar a comunicação do GRIM e discentes.

Em suma, no que se refere ao eixo **ensino-aprendizagem**, a estratégia para internacionalização da EM abrange os seguintes aspetos:

- i) Capacidade de continuidade da atracção de estudantes europeus e internacionais para frequência dos diversos ciclos de estudos oferecidos pela EM;
- ii) Acentuar a oferta formativa em língua inglesa e continuar a oferta formativa em língua francesa;
- iii) Mobilidade de estudantes, professores e técnicos para permanências de curta e media duração (inferior a um ano) em instituições estrangeiras (de ensino e de âmbito empresarial ligadas ao ensino e investigação) ou receção de membros de instituições estrangeiras, em igualdade de condições;
- iv) Elaboração, ativação e acompanhamento de protocolos no sentido de facilitar estágios de duração variável, para mobilidade de estudantes da nossa Instituição (*outgoing*) ou para receção de estudantes provenientes de outras Instituições (*incoming*);
- v) Fomento da participação de docentes estrangeiros na oferta formativa e organização de ciclos de estudos em regime de associação entre instituições nacionais e estrangeiras, sobretudo abrangendo pós-graduações, por forma a cativar públicos-alvo internacionais;
- vi) Dinamização de consórcios com um número variável de instituições.

A internacionalização da **investigação** é realizada por meio da publicação de artigos científicos com outras instituições internacionais, participação e coordenação de projetos internacionais, organização de eventos internacionais, integração em redes internacionais de investigação amplamente reconhecidas, acolhimento de investigadores internacionais e captação de financiamento internacional. Já a internacionalização das atividades relacionadas com o domínio **colaboração Interinstitucional e com a comunidade** dá-se através do estabelecimento de acordos de colaboração e a participação em redes internacionais estratégicas de cooperação, conforme mencionado anteriormente.



Política Geral de Gestão, Regimento Interno do Sítio
1991-2001



5

O SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE NA GESTÃO DOS RECURSOS E SERVIÇOS DE APOIO

5.1. RECURSOS HUMANOS

O **modelo de gestão de recursos humanos** da Egas Moniz encontra-se suportado por normas e procedimentos internos com o intuito de: i) garantir que os processos sejam claros, transparentes e justos; e ii) garantir a qualificação e competência de seu pessoal para que possam cumprir com eficácia as funções que lhe são atribuídas.

O levantamento de necessidade de **recrutamento** do pessoal docente é realizado em cada ano letivo, tendo em conta aspetos relacionados com o planeamento do ano letivo, os ciclos de estudos em funcionamento e os novos ciclo de estudos. Já o recrutamento do pessoal não docente é realizado anualmente e de acordo com a estratégia da Instituição.

O processo de **avaliação de desempenho**, do pessoal docente e não docente, por assumir uma elevada importância para garantia da qualidade da ação global da Instituição, encontram-se descritos em regulamentos próprios.

A **avaliação de desempenho do pessoal não docente** é trienal com objetivos anuais, sendo efetuada através da apreciação da atividade desenvolvida nos três anos escolares transatos. O modelo de avaliação baseia-se na recolha de dados relativos a atividade docente, através da ponderação de um conjunto de indicadores relacionados as diferentes vertentes de serviço dos docentes:

- i) Ensino
- ii) Investigação
- iii) Gestão Académica
- iv) Extensão universitária

A **avaliação de desempenho do pessoal docente** é realizada anualmente e respeita ao desempenho do ano civil anterior. A avaliação é de competência do superior hierárquico do colaborador e são avaliados os seguintes fatores:

- i) Objetivos do Serviço / Unidade
- ii) Objetivos individuais
- iii) Conhecimentos e capacidades
- iv) Resultados
- v) Comportamento

Com vista ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, é elaborado anualmente um **Plano de Formação** a partir das necessidades identificadas nas avaliações de desempenho e pelos gestores dos serviços / unidades, bem como a necessidade de se reforçar competências de acordo com estratégia da Instituição.

Cabe destacar que, devido à complexidade das competências exigidas para o exercício da função dos docentes, envolve não somente as competências técnicas e científicas, mas



também as competências pedagógicas, foi criado na Egas Moniz um Gabinete específico para gestão das formações dos docentes: o **Gabinete de Formação Pedagógica**. O GFP é responsável por promover dois ciclos formativos ao ano com temáticas de formação diversificadas (formações relacionadas a investigação, inovação pedagógica, *soft skills*, dentre outros), além de dinamizar a formação pedagógica inicial aos novos docentes, seguida pelo *Assessment* Comportamental DISC e Observação em Contexto de Aula.

Por forma a possibilitar a frequência em ações de **formação internacional**, a Egas Moniz promove, junto dos seus colaboradores, um processo de mobilidade, com recurso a bolsas Erasmus Staff+.

Para incentivar a **inovação pedagógica** na Instituição, a Direção da Egas Moniz lançou em 2020 o concurso Egas Moniz INOV+ Pedagogia, onde anualmente são financiados até três projetos de inovação pedagógica, desenvolvidos por docentes.

5.2. RECURSOS MATERIAIS E SERVIÇOS

A Egas Moniz disponibiliza todos os recursos materiais e serviços necessários ao desenvolvimento adequado da aprendizagem dos estudantes e demais atividades científico-pedagógicas desenvolvidas na Instituição.

Os serviços de **Recursos Humanos, Infraestrutura, Logística e Comunicação & Marketing** oferecem um conjunto de serviços transversais ao ensino-aprendizagem nas áreas de gestão de pessoal, de manutenção das instalações e equipamentos e de promoção e comunicação das atividades científico-pedagógicas.

Cabe destacar que o **Serviço de Logística** inclui ainda os serviços de apoio as aulas práticas, APC (Apoio às Aulas Práticas Clínica) e APL (Apoio às Aulas Práticas Laboratório), que tem como objetivo assegurar a aquisição e disponibilização dos materiais e apoios necessários para o bom desempenho das atividades de suporte as aulas e investigação.

Os **serviços de Gestão Académica, Ação Social e Apoio ao Estudante, Sistemas Informáticos e Gestão da Biblioteca** oferecem um conjunto de serviços diretamente relacionados ao ensino-aprendizagem, nomeadamente:

- i) Prestação de informação e suporte administrativo ao estudante, desde a realização da matrícula e requerimentos, até emissão de certidões e diplomas;
- ii) Apoio a atividade letiva, com infraestruturas que vão desde as salas de aulas até os anfiteatros, auditórios, salas de estudo, salas de informática, laboratórios, espaços de convívio, refeitórios, campo de jogos, ginásio e residência universitária;
- iii) Apoio ao estudo, através da biblioteca que oferece acesso ao acervo de forma física e remota;



iv) Apoio Social aos estudantes, através de seu Gabinete de Apoio ao Estudante e Ação Social, que tem contacto direto com as estruturas representativas dos estudantes e implementam ações de acordo com as necessidades identificadas;

v) Suporte Informático dos processos administrativos, onde se destaca o SiGES – plataforma informática onde se dá o registo das atividades académicas – e o apoio informático ao estudo e relacionamento entre estudantes e docentes – o Moodle.

Cabe destacar a importância do papel exercido pelo [Gabinete de Apoio ao Estudante e Ação Social](#) que tem como objetivo promover os apoios adequados aos alunos face a situações de carência económica, desadaptação ao ambiente escolar ou outras que possam influenciar o sucesso escolar e a inserção social dos estudantes. Este Gabinete tem como principais atividades:

- i) Apoio aos processos de candidatura a pedidos de apoio / bolsas a instituições externas;
- ii) Dinamização do processo de atribuição das bolsas de colaboração internas;
- iii) Promoção do Sucesso Escolar dos estudantes, através da dinamização de *workshops*;
- iv) Encaminhamento dos estudantes a consultas de psicologia na Clínica Universitária Egas Moniz e parceiros.





6

GESTÃO E PUBLICITAÇÃO DA INFORMAÇÃO

6.1. GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A **produção periódica de informação fiável** para tomada de decisão e a otimização dos processos da instituição são prioridades para a estratégia da Egas Moniz. Desta forma, a **desmaterialização dos processos** apresenta-se como a solução ideal para alcançar este objetivo, permitindo novas abordagens de produção, organização, circulação e recuperação de informação, indo ao encontro do conceito de Transformação Digital.

Após um intenso trabalho de prospeção dos circuitos e fluxos de informação, tipologias documentais envolvidas e responsabilidades associadas a cada atividade, a Egas Moniz **adquiriu e implementou diversas plataformas informáticas** que permitiram não somente simplificar os procedimentos e reajustar fluxos de informação, mas também garantir a recolha de informação relevante para gestão das atividades desenvolvidas na instituição e a sua utilização por parte dos órgãos de decisão.

Cabe destacar a existência de uma **integração total**, quer na perspetiva da funcionalidade, quer na perspetiva da informação de suporte, entre os subsistemas das diferentes áreas, conforme pode ser verificado nos Anexos 06 e 07.

6.2. INFORMAÇÃO PÚBLICA

A **prestação regular de informação pública** é um dever das Instituições de Ensino Superior prevista em legislação. Para além da legislação, a Egas Moniz entende que o sucesso de uma instituição alicerça-se numa comunicação efetiva com todas as partes interessadas, internas e externas, e devido a importância do tema prevê a dinamização de diversas ações relativas a comunicação em seu Plano de Atividades e Orçamento.

A comunicação institucional tem-se tornado cada vez mais eficaz, com a criação do **Departamento de Comunicação e Marketing Egas Moniz**, que tem como principal objetivo garantir a presença da EM nos órgãos de comunicação social e, a partir disso, contribuir para aumentar a visibilidade da instituição e reforçar a marca EM. Estas ações têm um impacto direto na capacidade de captação de novos estudantes e, ainda, um impacto significativo na capacidade de estabelecimento de parcerias e protocolos com o tecido empresarial nacional e internacional. Esta evolução tem tido igualmente resultados notórios na consolidação do espírito de equipa, na sensação de pertença e ainda no aumento da motivação e da produtividade.

A **comunicação interna** torna-se fundamental como garantia de alinhamento da instituição face aos mesmos objetivos. Como apontado no item anterior, o investimento em plataformas de informação e comunicação têm vindo a melhorar a comunicação interna levando conseqüentemente à melhoria contínua da nossa instituição.



Igualmente, a **comunicação externa** é essencial numa organização como a Egas Moniz, e não se encontram dissociadas da IES, uma vez que, dada a variedade de públicos com os quais a EM tem de interagir, a comunicação tem sido fundamental para:

- i) Posicionar a EM junto dos vários stakeholders externos enquanto marca de Ensino Superior do Futuro: Internacional, Socialmente e Ambientalmente Responsável e Disponível para a transferência de conhecimento para a sociedade;
- ii) Reforçar a notoriedade nacional e internacional da marca EM, por forma a possibilitar a atração de talento (estudantes, académicos e colaboradores), favorecer a empregabilidade dos diplomados e alavancar iniciativas de fundraising;
- iii) Contribuir para a valorização da marca EM a nível nacional e internacional.

O [website da Egas Moniz](#), cuja gestão cabe ao Departamento de Comunicação e Marketing, constitui o ponto principal de acesso a informação pública institucional. Na página da Instituição encontram-se disponíveis a missão e objetivos da EM, o Plano Estratégico, os Estatutos e Regulamentos das Unidades Orgânicas, a Política e o Manual da Qualidade, dentre outras informações., conforme Anexo 08 (Publicitação da Informação).

A Egas Moniz tem também forte presença nas **redes sociais** (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn e Youtube), utilizando estas plataformas para divulgação de notícias, eventos e ofertas formativas.

Além disso, o Departamento de Comunicação & Marketing promove periodicamente ações de divulgação, nomeadamente:

- i) Dinamização de visitas à EM, através do Dia Aberto e visitas ao campus;
- ii) Organização de eventos para divulgação da oferta formativa e proporcionar que os alunos do ensino secundário experienciem diversas atividades científico-pedagógicas na EM, através do *Summer School*;
- iii) Participação em Feiras do Ensino Superior e outros eventos nacionais e internacionais;
- iv) Realização de *workshops*;
- v) Visita a escolas secundárias.





7

MONITORIZAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E MELHORIA CONTÍNUA

7.1. MONITORIZAÇÃO DO SGGQ-EM

De uma forma geral, o **Gabinete de Garantia da Qualidade** é responsável por promover a monitorização e avaliação do funcionamento do SGGQ-EM em conjunto com os gestores dos processos, dinamizadores da qualidade, nomeados da qualidade para os CE, órgãos institucionais e comissões da qualidade, além de promover a disseminação de uma cultura institucional voltada para a qualidade e melhoria contínua.

Todos os serviços da Egas Moniz dispõem de um conjunto de **procedimentos e instruções**, que descrevem e regulam as suas atividades, conforme pode ser verificado nas Fichas de Caracterização dos Processos (impresso IMP.EM.35).

Anualmente, os serviços e órgãos elaboram o respetivo **Relatório do Processo / Serviço** onde procedem com a análise de desempenho do processo/serviço, sintetizam as atividades realizadas no ano e planeiam as atividades para o ano seguinte.

O Relatório do Processo/Serviço segue a **lógica PDCA**, sendo que, após proceder com a análise de desempenho conforme os pontos listados abaixo, o gestor define as ações a serem implementadas no ano seguinte, bem como as ações necessárias para a melhoria do processo.

- i) Indicadores do Processo;
- ii) Retorno da informação das partes interessadas;
- iii) Resultados de auditorias / inspeções / outros;
- iv) Desempenho de fornecedores externos;
- v) Adequação dos Recursos;
- vi) Análise SWOT do processo.

Os **indicadores dos processos** podem ser verificados no IMP.EM.35 (Ficha de Caracterização dos Processos). Já a **satisfação da comunidade académica** com os serviços prestados é aferida através de inquéritos de satisfação, conforme Anexo 09 (Lista de Inquéritos de Monitorização EM).

De forma a proceder à revisão do SGGQ-EM, Direção da Egas Moniz reúne-se anualmente com os Gestores e Dinamizadores da Qualidade de cada processo /serviço, que apresentam uma síntese do Relatório do Processo/Serviço. As **reuniões de Revisão pela Gestão** possibilitam não somente que se proceda com a análise de desempenho de cada processo/serviço, a identificação de oportunidades de melhoria e identificação das necessidades de alterações e da necessidade de recursos, mas também a definição de objetivos e plano de ação alinhados com a estratégia da Instituição.

Cabe destacar ainda que, os Gestores e Dinamizadores da Qualidade de cada serviço, participam ainda da **reunião anual da CASGGQ**, onde têm a possibilidade analisar de uma forma global o funcionamento do SGGQ-EM e emitir pareceres sobre a política e objetivos da qualidade, além de propor melhorias com impacte na globalidade do sistema.

No decorrer do ano, a equipa do **GQ** realiza ainda **reuniões periódicas** com os Gestores e Dinamizadores de Qualidade dos processos / serviços, com o intuito de se identificar potenciais melhorias ao SGGQ-EM e disseminar a cultura da qualidade.

GQ

- *Reuniões Periódicas*



• Ferramentas Monitorização

- *Indicadores*
- *Retorno Partes Interessadas (reclamações, sugestões, inquéritos)*
- *Resultados auditorias inspeções e outros*
- *Desempenho fornecedores*
- *Adequação Recursos*
- *Análise SWOT*

Figura 11: Mecanismos de monitorização, acompanhamento e Melhoria Contínua do SGGQ-EM – Institucional

Apresenta-se de seguida, uma descrição mais detalhada da realização da monitorização da qualidade nos processos nucleares da instituição.

7.2. MONITORIZAÇÃO DO ENSINO

O IUEM e ESSEM, UO da Entidade Instituidora Egas Moniz, conferem graus académicos, acreditados pela Agência de Avaliação e Acreditação para a Garantia da Qualidade do Ensino Superior e de subsequente registo junto do Ministério da tutela. **A criação, acreditação e registo dos ciclos de estudo na Egas Moniz**, compete à Entidade Instituidora, ouvido o Reitor do IUEM ou Diretor da ESSEM, o conselho científico ou técnico-científico e



o conselho pedagógico. O pedido de criação, acreditação e registo dos ciclos de estudos obedece à apresentação de documentos oficiais devidamente instruídos e nos termos fixados pela lei e de acordo com Regime jurídico das instituições de ensino superior.

A **avaliação periódica da qualidade** dos ciclos de estudos e das atividades desenvolvidas pelos Serviços ou estruturas de apoio a todos os processos na Egas Moniz, designadamente quanto aos procedimentos destinados à recolha de informação ao acompanhamento e avaliação periódica dos ciclos de estudos, à discussão e utilização dos resultados dessas avaliações na definição de medidas de melhoria e ao acompanhamento da implementação dessas medidas, obedece a referenciais da implementação do Sistema Interno de Gestão da Garantia da Qualidade (SGGQ) na Egas Moniz e a referenciais externos de carácter cíclico de garantia externa. A instituição submete-se a processos de avaliação e acreditação externa periódica, alinhando a sua orientação com referenciais para a Qualidade, quer europeus, quer nacionais, definidos pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), bem como as orientações legais e estatutárias que moldam e orientam as ações das IES no que à garantia interna da Qualidade diz respeito.

Nos processos de **avaliação e acreditação** a que a Egas Moniz se submete a A3ES, para monitorização contínua e periódica dos cursos, com vista à autoavaliação e acreditação da qualidade do seu ensino, é seguido um calendário estabelecido internamente para o efeito, e integra a Subcomissão da Garantia da Qualidade para o processo de ensino-aprendizagem (Sub-CGQE), a Comissão da Garantia da Qualidade para o processo de ensino-aprendizagem (CGQE), que prepara o Relatório de Autoavaliação, da qual o coordenador de CE é o responsável ao nível do curso. Neste sentido, a Instituição coloca de forma participativa uma estrutura interna de apoio ao nível da coordenação. O SGGQ-EM, nomeadamente disponibiliza os guiões de apoio ao preenchimento de dados de todos os documentos, onde são tomadas considerações de avaliações anteriores do CE, política de qualidade e estratégia institucional, relevante a qualquer aspeto, e verifica a análise SWOT.

Na fase da **autoavaliação**, a qualidade da documentação do relatório, que é preenchido on-line na plataforma A3ES, é muito bem organizada e evidenciada ao nível de resultados, tentando descrever e exhibir evidências e aspetos clarificadores do CE, das recomendações de melhoria. A informação a disponibilizar possui itens de natureza: a) descritiva, (descrição sumária da instituição e do seu grau de desenvolvimento; trajetória sobre o desenvolvimento dos mecanismos de garantia interna da qualidade na Instituição; caracterização do sistema de garantia ou documentação sobre a política institucional para a qualidade; breve interligação entre o sistema de garantia da qualidade e o sistema de gestão da Instituição); b) analítica-reflexiva (a análise SWOT do sistema interno de garantia da qualidade, auto-apreciação do grau de desenvolvimento do sistema



interno de garantia da qualidade - evidências de desempenho, medidas já iniciadas ou implementadas, de aspetos identificados para melhoria do sistema interno de garantia de qualidade).

A Egas Moniz envia à A3ES todos os materiais ou documentos que a mesma solicita, no âmbito do processo.

A **auditoria** tem um plano de visita tipo, definido e acordado entre a Comissão Auditoria e a Egas Moniz, com duração normal de dois dias seguidos, podendo ser acordado outro plano. As Comissões de Avaliação Externa, da A3ES, observam as normas para a avaliação externa, fixadas pela mesma, com as adaptações que se julgue ver necessárias e se justifiquem face à natureza específica da ação de auditoria.

A visita termina com uma **reunião formal entre a CAE, a Entidade Instituidora** e Reitor do IUEM /Diretor da ESSEM, onde é apresentado um relatório oral, no qual são referidas as conclusões preliminares da auditoria e os principais itens que fundamentam as mesmas, para depois a CAE produzir o seu relatório preliminar.

A Egas Moniz recebe o **relatório remetido pela A3ES**, que é elaborado de acordo com um formato estabelecido em formulário eletrónico disponível no Sistema de Informação da A3ES e o mesmo tem incluídos: a) breve descrição da forma como decorreu o processo de auditoria; b) uma apresentação sumária do sistema de garantia da qualidade da instituição, salientando os seus principais elementos constituintes; c) os resultados da apreciação efetuada pela Comissão em relação a cada uma das áreas e subáreas de análise, expressos e fundamentados de acordo com os critérios de análise definidos pela Agência; d) uma síntese dos principais pontos fortes e boas praticas identificados; e) recomendações, baseadas em critérios claros e objetivos, em relação a aspetos que, na opinião da Comissão, poderão contribuir para a melhoria do sistema ou que são essenciais para ultrapassar deficiências detetadas; f) uma conclusão explícita e fundamentada sobre o cumprimento, ou não, dos requisitos mínimos para a certificação do sistema interno de garantia da qualidade da instituição.

Nesta fase, e após a receção deste relatório preliminar, a Egas Moniz, pode exercer o direito de pronuncia num prazo regulamentar, fixado pela A3ES. Posteriormente a CAE divulga o seu relatório final e decide a **acreditação, ou não, do ciclo de estudos**, onde pode fixar condições a cumprir no espaço definido pela Agência ou não. Contudo, a CAE exerce sempre as suas recomendações de melhoria, a nível institucional da UO ou a nível dos CE.

Ao nível interno, e com evidência para as entidades avaliadoras externas e no processo de monitorização e melhoria contínua nos ciclos de estudos da Egas Moniz, a instituição:



a) Planeia e assegura o envolvimento de todos os parceiros internos (responsáveis pelos órgãos de gestão de topo, gestão do processo de ensino das UO, órgãos pedagógicos e científicos, docentes de forma geral e docentes responsáveis pela dinamização da qualidade de ensino, investigação, responsabilidade social e ambiental e docente nomeado para a mobilidade de CE, regentes das unidades curriculares, coordenadores, investigadores, estudantes com assento em órgãos e comissões de qualidade, associações de estudantes e pessoal não docente) e externos (diplomados, empregadores, entidades reguladoras e de acreditação), de acordo com uma sequência planeada de procedimentos, regulamentos e instruções, que assentam no apoio, melhoria contínua e periódica dos cursos, inclusive na submissão de alterações curriculares nos processos de autoavaliação ou acreditação à A3ES; b) promove a monitorização e a revisão periódica dos seus cursos, pretendendo assegurar que os objetivos de aprendizagem dão resposta às necessidades dos estudantes, contribuindo, neste sentido, para a sociedade.

Assim, este **planeamento** é realizado, incluindo indicadores com instrução própria, metas associadas e de acordo com a sua tipologia e objetivo descritores dos mesmos. A monitorização reflete os resultados da aplicação de uma sequência lógica de etapas desde o planeamento até à definição de ações de melhoria, sua implementação e publicitação, através de um processo contínuo plasmado nos instrumentos de monitorização do processo de ensino de todos os relatórios ao nível dos órgãos e serviços da UO.

A Instituição, para cada UO, possui **documentação reguladora**, como o planeamento de ano letivo, o procedimento de ensino, indicadores de desempenho para o ensino, de cálculo semestral e anual, onde os dados são recolhidos e tratados em ficheiros de suporte e partilhados numa pasta comum, estando esta pasta organizada e disponibilizada a todos os intervenientes, demonstrando que a Egas Moniz caminha par a par com a abordagem do ciclo de gestão PDCA, pelo que o processo de Ensino-Aprendizagem e a sua melhoria contínua segue também esta abordagem.

O **calendário escolar anual** compreende um período entre de 36 a 40 semanas, contemplando distintas épocas de exame: Normal, Recurso e Especial, bem como, pausas letivas, entre outros elementos. Os órgãos e gestão do processo de ensino, auscultam o Conselho Pedagógico das respetiva UO, e em consonância com o mesmo e com o Presidente do Conselho Pedagógico das UO, verificam a conformidade do calendário escolar, antes da sua ratificação pelo Reitor do IUEM/Diretor da ESSEM.

Os **Programas das Unidades Curriculares (PUCs)** são um meio privilegiado de comunicação com os estudantes, sendo planeados e desenvolvidos anualmente pelo Regente da UC/responsável da UC, com os docentes da UC. Cada PUC é redigido em Português e Inglês, contém os conteúdos programáticos globais e específicos, bem



como, a metodologia de avaliação, número e a natureza dos elementos de avaliação e respetiva ponderação, para a obtenção da classificação final do estudante à UC, e outros elementos, como o horário de atendimento pedagógico. Estes elementos são estipulados por cada Regente da UC, podendo ser revistos à luz da inovação mais recente e cumprem, como já referenciado anteriormente, com o estabelecido nos respetivos Regulamentos de âmbito Pedagógico da UO. Por outro lado, os Órgãos Pedagógicos e Científicos Institucionais pronunciam-se, respetivamente, na revisão/verificação e aprovação do PUC. Esta forma garante assim, os mecanismos e critérios pelos quais é realizada a avaliação dos estudantes, visto que os mesmos participam paritariamente nas reuniões das Comissões Pedagógicas e Conselho Pedagógico, de forma a corrigir assimetrias identificadas e a melhorar continuamente o processo. Os PUC respeitam a informação solicitada pela A3ES nos processos de acreditação de CE.

As **novas necessidades da sociedade**, são evidenciadas no ensino e nos seus PUC através da introdução e do contributo que os ODS têm para o mesmo. Cada Regente da Unidade Curricular evidencia qual o contributo da sua UC para um conjunto de 17 ODS, identificados pela ONU, visto que o Ensino Superior é um meio privilegiado na disseminação do conhecimento e seu contributo societário indispensável.

Os PUCs encontram-se acessíveis aos estudantes através da biblioteca, do sistema de gestão académica da UO e da Plataforma Institucional Moodle®.

A **lecionação das aulas** é regulada pelo calendário escolar, onde se contempla atividade letiva curricular e extracurricular, início de cada semestre e termo do mesmo, épocas de avaliação, bem como outros itens.

Todas as aulas são **sumariadas** de acordo com a execução dos conteúdos do PUC, de modo a aferir a correspondência dos conteúdos lecionados com os objetivos de aprendizagem previstos na UC, acompanhando e cumprindo com a homologia do artigo 66.º do ECDU. Os docentes registam os sumários das aulas lecionadas no sistema netPA.

O **registo de sumários** também é monitorizado através da aferição do indicador "sumários conforme o PUC", sendo este um indicador que permite medir a eficiência das ofertas formativas, uma vez que valores mais elevados (idealmente 100%), potencialmente, garantem maior (ou total) cumprimento da lecionação dos conteúdos estipulados no PUC.

Paralelamente, a percentagem de UC em funcionamento e seus planos com referências bibliográficas recentes, bem como o rácio entre o número de publicações científicas e o número total de docentes dos CE e a percentagem de estudantes envolvidos em atividades de investigação científica, constituem **indicadores** que permitem a reflexão



crítica sobre os resultados obtidos face aos planeados, assegurando a atualidade da investigação mais recente no domínio disciplinar.

Os **inquéritos/questionários pedagógicos** realizados aos estudantes todos os semestres, questionam para cada UC, entre outros aspetos já referidos, a adequação do número de ECTS ao trabalho exigido e avaliação de funcionamento da UC, envolvendo mais uma vez os estudantes no processo de ensino-aprendizagem, autoavaliação, monitorização e contributo para a correção posterior de assimetrias. Os parâmetros são avaliados com expressão de resultados em: Bom ou Muito Bom seja $\geq 75\%$ e Insuficiente ou Mau, o qual se pretende que seja $<10\%$.

Assim, as **expetativas e necessidade de satisfação dos estudantes**, em relação ao curso, são refletidas pelos inquéritos de Monitorização Pedagógica a estudantes e são aplicados semestralmente, usando escalas qualitativas. Estes inquéritos incluem questões de avaliação sobre o funcionamento das unidades curriculares (UC), de condições na IES, do desempenho dos docentes, de autoavaliação dos estudantes e de satisfação global. O resultado dos inquéritos é apresentado nas reuniões de Coordenação semestrais e utilizados para análise crítica do semestre/ano e implementação de ações de melhoria. Estes inquéritos são realizados online, esperando conseguir obter uma participação ativa dos estudantes e a sua maior sensibilização para a importância da monitorização. Os questionários realizados aos estudantes estagiários, também são analisados. A possibilidade de o estudante não responder, encontra-se assegurada, embora seja desejável uma taxa de resposta significativa.

Os **inquéritos de monitorização pedagógica aos docentes**, permitem observar o grau de satisfação dos docentes, com vista a acompanhar e promover o seu aumento/potenciar a qualidade do ensino, visto que aborda questões do seu dia a dia, como o recurso ao gabinete de apoio pedagógico, aspetos de apoios informáticos, aspetos de formação, acervo bibliotecário, entre outras. Os parâmetros são avaliados com expressão de resultados em: Bom ou Muito Bom seja $\geq 75\%$ e Insuficiente ou Mau, o qual se pretende que seja $<10\%$.

Os Regentes das UC elaboram os seus **Relatório da Unidade Curricular (RUC)**, que integram uma série de questões analítico-reflexivas, sobre as metodologias de ensino, revisão do programa à luz da investigação científica mais recente, integração de temáticas de responsabilidade social (devido às novas necessidades da sociedade), bem como softwares de apoio à aprendizagem, autoanálise de causas, desvios e medidas de acompanhamento aos estudantes e mecanismos de ajuda aos estudantes. O RUC é um instrumento que serve para o Coordenador de CE, efetuar a sua análise de monitorização sobre as UC do curso que coordena. Caso a um Regente seja atribuída mais do que uma



UC, no seu serviço docente, deve realizar o número de RUC, correspondentes ao número de UC que leciona.

Na **avaliação de desempenho dos diferentes CE**, faz parte do pilar ensino-aprendizagem a monitorização da progressão dos estudantes, sendo a mesma mensurada por rácios de efetividades a todos os anos curriculares, de todos os ciclos de estudo. Este indicador mede a progressão dos alunos ao longo do curso. É um indicador que, quanto mais próximo de 100% estiver, mais eficiente é considerada a formação. O número médio de inscrições até à conclusão do curso/ciclo de estudos, é também um indicador que adotamos e que se deve aproximar do número de anos curriculares do curso/ciclo de estudos, sendo que, quanto mais próximo desse número, mais eficiente é a taxa de progressão dos estudantes, numa preocupação constante com o seu desenvolvimento científico e humano e carreiras futuras. Este indicador é monitorizado pelos Coordenadores de ciclo de estudos, sendo que são tomadas medidas adequadas ao seu sucesso.

O número médios de inscrições até à conclusão do curso, a percentagem de unidades curriculares em funcionamento com ajuste de métodos de ensino e aprendizagem, nos últimos 3 anos letivos, bem como, indicadores relacionados com os diplomados, média de classificações finais dos estudantes aprovados às UCs, percentagem de UCs com aproveitamento e metas, taxas de abandono, número de diplomados, satisfação de docentes, percentagem de classificações finais lançadas dentro do prazo, percentagem de docentes presentes em reuniões, percentagem de arguentes externos presentes em Teses e Dissertações, razão de atos de ensino clínico, número médio de inscrições de estudantes colocados com creditações, percentagem de mobilidade de estudantes e docentes *incoming* e *outgoing*, percentagem de estudantes estrangeiros, bem como outros **indicadores** previamente planeados e monitorizados, também são objeto de análise reflexiva na elaboração do relatório de coordenação do CE. O Coordenador de CE dispõe de uma subcomissão de qualidade para o ensino (Sub-CGQE), que o apoia anualmente e tanto ele, como os seus dinamizadores de ciclo de estudo, colaboram no processo participativo e participado do ensino no CE.

A análise semestral do CE, é realizada em **Reunião de Coordenação do CE**, onde a coordenação, percecionando a realidade dos estudantes, convoca todos os docentes do CE e, no caso do IUEM, o Presidente da Comissão Pedagógica do CE e o Presidente da Comissão Científica do CE. Com distintas interfaces de reflexão (provenientes dos intervenientes, do RUC, dos questionários de monitorização pedagógica, entre outros) são identificadas as UCs que requerem aspetos de melhoria ou boas práticas pedagógicas, com vista a colher contributos para a elaboração do seu relatório anual de coordenação e tomada de medidas de melhoria necessárias ao curso.



Por sua vez, o Presidente da Comissão Pedagógica do CE do IUEM ou do Conselho Pedagógico da ESSEM, em articulação estratégica com a coordenação, transmite ao coordenador de ciclo de estudos a informação bimestral que lhe é transmitida pelos estudantes delegados do pedagógico. A Coordenação de curso tem **contacto direto com os estudantes delegados de ano**, na recolha de informação de contributo para a melhoria do ensino-aprendizagem.

As ações de melhoria a implementar, vertem para o **relatório de coordenação de ciclo de estudos** de Licenciatura, Mestrado Integrado, Mestrado ou Doutoramento. Este relatório é realizado anualmente, com os respetivos indicadores de desempenho, devendo o nomeado da qualidade para o ensino, investigação e responsabilidade social do CE, assegurar concomitantemente o seu acompanhamento e implementação. É assim realizada uma avaliação analítico-demonstrativa-reflexiva, sobre os indicadores de desempenho aplicados a cada CE conferente de grau, em que ao coordenador são disponibilizados: Rácio de efetividade do 1.º Ano Curricular; Rácio de efetividade do 2.º Ano Curricular; Rácio de efetividade do 3.º Ano Curricular; Rácio de efetividade do 4.º Ano Curricular; Rácio de efetividade do 5.º Ano Curricular; Classificação média dos diplomados; Número médio de inscrições até à conclusão do curso/ciclo de estudos; Percentagem de Unidades Curriculares em funcionamento com abordagens PBL, TBL ou outras equivalentes; Percentagem de Unidades Curriculares em funcionamento com ensino baseado em competências; Percentagem de Unidades Curriculares em funcionamento com ajustamento de métodos de ensino e aprendizagem nos últimos 3 anos letivos; Percentagem de Unidades Curriculares em funcionamento com referências bibliográficas recentes; Percentagem de diplomados à procura de emprego; Percentagem de diplomados que trabalha na área do curso/ciclo de estudos; Percentagem de diplomados que trabalha noutros ramos de atividade; Percentagem de diplomados que se encontra em prosseguimento de estudos e que trabalha; Média das Classificações Finais dos Estudantes aprovados às UC; Percentagem de UC com aproveitamento < 50%; Percentagem de UC com aproveitamento >= 75%; Percentagem de estudantes que abandonaram o curso/ciclo de Estudos; Número Total de diplomados; Percentagem de docentes satisfeitos ou muito satisfeitos; Percentagem de estudantes satisfeitos ou muito satisfeitos; Percentagem de sumários conformes; Percentagem de classificações finais de Época Normal lançadas dentro do prazo; Percentagem de classificações finais de Época de Recurso lançadas dentro do prazo; Percentagem de classificações finais de Outras Épocas de Avaliação lançadas dentro do prazo; Percentagem de docentes presentes em todas as reuniões de coordenação de ciclo de estudos; Percentagem de Atos de Defesa com Arguentes Externos; Razão de Atos em Ensino Clínico/Laboratorial realizados por Estudante; Número médio de inscrições até à conclusão do curso/ciclo de estudos em estudantes com creditações colocados no 1.º ano curricular; Número médio de inscrições



até à conclusão do curso/ciclo de estudos em estudantes com creditações colocados no 2.º ano curricular; Número médio de inscrições até à conclusão do curso/ciclo de estudos em estudantes com creditações colocados no 3.º ano curricular; Número médio de inscrições até à conclusão do curso/ciclo de estudos em estudantes com creditações colocados no 4.º ano curricular; Número médio de inscrições até à conclusão do curso/ciclo de estudos em estudantes com creditações colocados no 5.º ano curricular; Rácio entre o número de publicações científicas e o número total de docentes; Percentagem de Estudantes envolvidos em atividades de investigação científica; Percentagem de estudantes envolvidos em atividades de interação com a comunidade; Percentagem de estudantes recebidos no âmbito de mobilidade incoming; Percentagem de estudantes que realizaram mobilidade outgoing; Percentagem de docentes recebidos no âmbito de mobilidades incoming; Percentagem de docentes em mobilidade outgoing; Percentagem de Estudantes Estrangeiros; Percentagem de PUC distribuídos em tempo útil; Número de processos de creditação por ciclo de estudos; Percentagem de enunciado dos Mini-testes/ Testes intercalares/Exames com instrução de cotação depositados na plataforma Institucional; Percentagem de registos de presenças dos estudantes nos Mini-testes/ Testes Intercalares/Exames entregues nos Serviços Académicos e Percentagem de docentes que realizam atividades no âmbito do Gabinete de Formação Pedagógica.

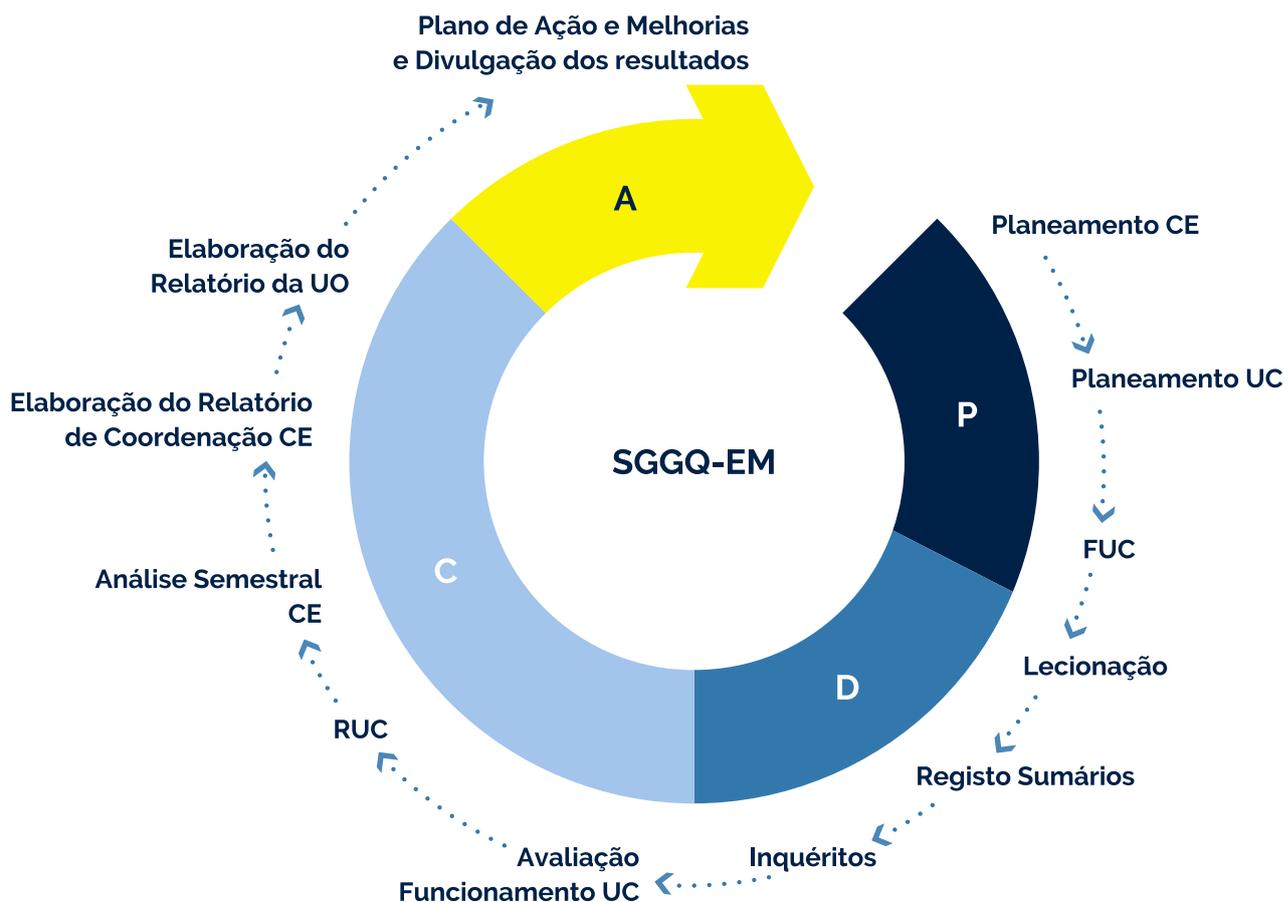
Este relatório faz ainda referência à análise detalhada do **desempenho do curso**, identificando tendências, práticas de inovação pedagógica, realizando o mapeamento de objetivos de desenvolvimento sustentável, estatísticas, ações no âmbito da ligação à comunidade, internacionalização e redes, retorno de informações de partes interessadas, entre outros aspetos ligados ao CE, onde se apresenta a eficácia das ações de melhoria implementadas ou a análise de causas e justificação para a sua não concretização. A análise global do processo referencia os pontos fortes, pontos fracos, constrangimentos e oportunidades do CE, e a correspondente proposta de ações de melhoria a desenvolver.

As **ações de melhoria a implementar no CE**, podem ter distintos intervenientes/responsáveis no seu processo de implementação, devendo ser informadas ao Gestor do Processo de Ensino, para que seja assegurado o acompanhamento e implementação das mesmas e os respetivos prazos de execução e eficácia, na descrição da Monitorização de Ações de Melhoria para a Direção EM.

Os Gestores de cada processo de ensino elaboram o **relatório do processo de ensino**, com base no balanço da qualidade do ensino e aprendizagem da UO, na análise dos dados relativos a todos os indicadores, numa carteira constituída por 78 indicadores afetos ao ensino, que têm como referencial os indicadores de desempenho e referenciais para os sistemas internos de garantia de qualidade nas Instituições de Ensino Superior. Tendo por base os relatórios da Coordenação dos CE e os relatórios de Serviço dos

Órgãos Pedagógicos e Científicos das UO, propõe a UO um plano de ações de melhoria, que é acompanhado pelo Gabinete de Garantia da Qualidade e enviado à Gestão de Topo (Entidade Instituidora), para revisão pela Gestão. Cabe ao gestor do ensino na UO, realizar a análise de planos de melhoria e ações propostas, bem como o seu grau de implementação e adequação dos recursos afetos.

A **divulgação dos resultados** está inserida na cultura participativa e crítica da qualidade institucional, onde o acesso é publicado de acordo com níveis de acesso pré-definidos para a melhoria da Qualidade do Ensino, na Egas Moniz.



Mecanismos da Qualidade

<p>1</p> <p>FERRAMENTAS DE MONITORIZAÇÃO</p> <p>Indicadores, Retorno das Partes Interessadas (Sugestões, Reclamações e Inquéritos), Resultados de acreditações, auditorias e outros, adequação recursos, Matriz SWOT</p>	<p>2</p> <p>REUNIÕES</p> <p>Reuniões com estudantes, Reuniões dos Órgãos, Reuniões de Coordenação do CE, Reuniões com GQ, Reuniões de RVG</p>	<p>3</p> <p>COMISSÕES</p> <p>CASGGQ, CGQE, Sub-CGQE</p>
--	---	---

Figura 12: Mecanismos de Monitorização, Acompanhamento e Melhoria do SGGQ-EM – Ensino – Aprendizagem

7.3. MONITORIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A Investigação é um pilar estruturante da Egas Moniz. Nos últimos anos, a investigação na EM tem vindo a focar-se na melhoria da vida e da qualidade de vida, visando responder aos problemas do mundo real, por meio de uma rede de parcerias e colaborações em franco crescimento. A amplitude da nossa investigação e trabalho em rede inter- e multidisciplinar visam impulsionar o avanço no conhecimento, compreensão, inovação e criatividade. Em suma, apostando nas pessoas, apoiando-as num ambiente favorável, de uma forma sustentada, a EM compromete-se a transformar o mundo para melhor.

Para que este compromisso seja alcançado e reforçado, a EM tem orientado um **conjunto de políticas de promoção e apoio de investigação de excelência**, valorizando as melhores práticas (que se alicerçam em linhas orientadoras robustas e baseadas na evidência), na contínua formação e reforço de competências dos seus membros, identificando áreas de excelência existentes e emergentes, reforçando as condições dos seus quadros e de novos recursos humanos, no sentido expresso de dar continuidade ao caminho que pretendemos percorrer.

Em linha com as instituições do Sistema Científico e Tecnológico Nacional (SCTN), a investigação da EM é desenvolvida na sua Unidade de Investigação e Desenvolvimento (I&D), o Centro de Investigação Interdisciplinar Egas Moniz (CiiEM). O CiiEM é financiado e avaliado pela **Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT)**, encontrando-se os procedimentos internos existentes que validam a garantia da qualidade da investigação desenvolvida em linha com as linhas orientadoras desta entidade.

Com o intuito de assegurar a conservação e incremento da qualidade das atividades de investigação, a avaliação externa periódica e cíclica do CiiEM contribui para avaliar criticamente o progresso em comparação com as **avaliações externas precedentes**. Esta avaliação realizada pela FCT, decorre num período definido pela agência, com arbitragem internacional e que se reveste da mais elevada importância institucional. Paralelamente a esta avaliação externa, o CiiEM dispõe de processos e plataformas que monitorizam a Qualidade das atividades de I&D, onde se envolve toda a comunidade EM envolvida em I&D (investigadores, docentes, alunos, conselhos científicos e pedagógicos, CiiEM e suas áreas temáticas, e Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade). Estes procedimentos cursam com reuniões periódicas com investigadores e suas unidades de trabalho e ainda com a produção de relatórios sucessivos que reportam o progresso de forma compreensiva e sistematizada.

O tecido de monitorização do desempenho da I&D da EM decorre em 2 níveis principais:
i) Ciclos de Estudos de 1º, 2º ciclo e 3º Ciclo; ii) Observatório do CiiEM.



i) Ao nível dos **ciclos de estudos**, a monitorização é realizada no âmbito dos relatórios de unidades curriculares (RUC) e relatório do ciclo de estudos (CE), onde se efetua a análise das I&D realizadas nas UCs (particularmente aquelas que se realizam nos anos finais dos ciclos de estudo) e dos CE. Adicionalmente, compete aos coordenadores dos CE efetuar a monitorização da participação dos alunos em investigação, numa colaboração intrínseca realizada com o CiiEM, para a identificação de estudantes que se encontrem envolvidos no programa CiiEM STAR STUDENT ou que possam apresentar potencial de candidatura. Particularmente no que aos CE de 3º ciclo diz respeito, o Conselho Científico, as Comissões Científicas, as Comissões de Acompanhamento e os Coordenadores são os responsáveis pela monitorização e promoção da investigação nos respetivos CE.

ii) Em simultâneo, o **Observatório do CiiEM** monitoriza de forma sistemática e frequente os indicadores de desempenho definidos pelo centro e sua equipa de consultores juntamente com o GQ. Esta recolha de informação permite refletir, em detalhe, as estratégias de atuação para a melhoria da Investigação produzida na EM. Adicionalmente, o CiiEM dispõe de ferramentas bibliométricas, a SCOPUS®, que oferece um conjunto de ferramentas de obtenção de dados sobre a produção científica, impacto normalizado por área, colaboração científica (número e nacionalidades), entre outros indicadores.

Para além da produção científica, o CiiEM recolhe **indicadores relativos aos diversos programas de financiamento**: avaliação de laboratórios associados, Laboratórios Colaborativos (CoLAB), projetos de Investigação nacionais e internacionais, projetos Estratégicos de natureza diversa, programas de contratação de investigadores e bolsas de Doutoramento atribuídas em diversos contextos.

Anualmente, o CiiEM analisa este conjunto de indicadores de forma a refletir todas as atividades realizadas, a concretização dos objetivos e metas estabelecidas, a **análise SWOT**, a apresentação de ações de melhoria, bem como a partilha das melhores práticas. A elaboração é assegurada pelo Diretor e sua equipa (Observatório), sendo a aprovação da competência do Presidente do CiiEM.

Posteriormente, este relatório é agregado no relatório de processo do SGGQ-EM para a secção de Investigação. A análise dos resultados e indicadores, bem como a definição das ações de melhoria é da responsabilidade do gestor do Presidente do CiiEM.

Por fim, cabe destacar que todos os processos, instrumentos e mecanismos de monitorização da Investigação da EM encontram-se regulamentados e são do conhecimento de todas as partes interessadas.



7.4. MONITORIZAÇÃO DA COLABORAÇÃO INTERINSTITUCIONAL E COM A COMUNIDADE

A monitorização da Qualidade da Criação de Valor é realizada em secção própria no **Relatório do Processo de Gestão Estratégica**, que inclui a descrição das atividades realizadas neste âmbito, análise SWOT e definição de ações a implementar, bem como recomendações de melhoria. Este Relatório é desenvolvido pelo Gabinete de Garantia da Qualidade e aprovado pela Direção da Egas Moniz.

O **apoio aos investigadores, docentes e estudantes, bem como as parceiras, acordos e protocolos relativos a criação de valor**, são não somente monitorizados no Relatório do Processo de Gestão Estratégica, mas também nos Relatórios dos processos de Investigação e Internacionalização.

De modo a assegurar o apoio e acompanhamento das atividades realizadas no âmbito da **Propriedade Intelectual**, as Unidades Orgânicas executam suas atividades de acordo com o Regulamento de Propriedade Intelectual e com permanente comunicação com a Direção da Egas Moniz.

No que se refere ao **empreendedorismo**, a monitorização da qualidade é realizada pelos promotores das atividades desenvolvidas através do relatório de acompanhamento do *Programa Startup*.

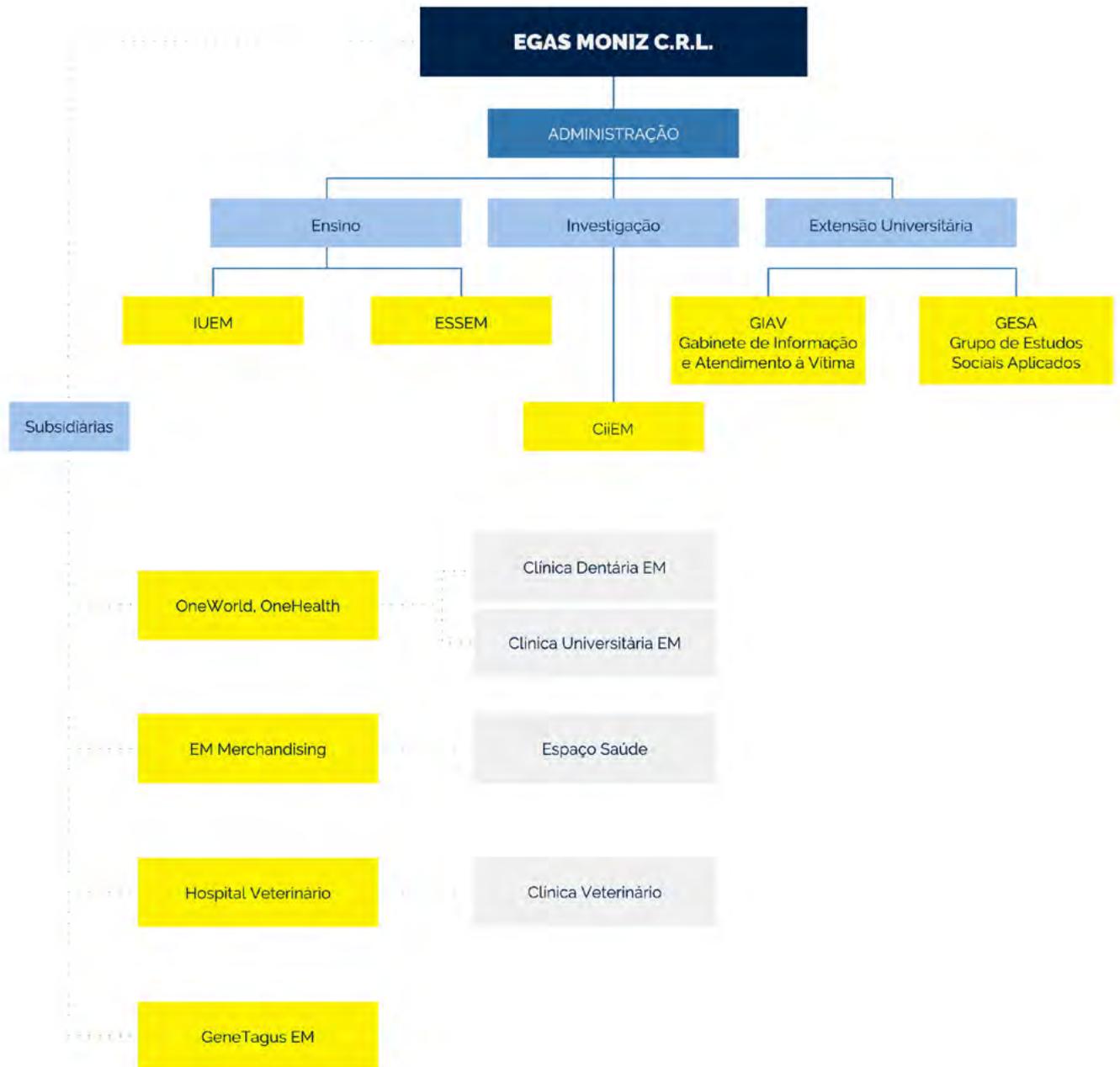
Por fim, as ações de Interação com a Comunidade são monitorizadas através do **Relatório do Processo de Responsabilidade Social e Ambiental**, que possui indicadores específicos sobre esta temática. Cabe ainda destacar que, as ações levadas a cabo pelos dinamizadores de responsabilidade social e ambiental, são ainda avaliadas pelos seus participantes e beneficiários.

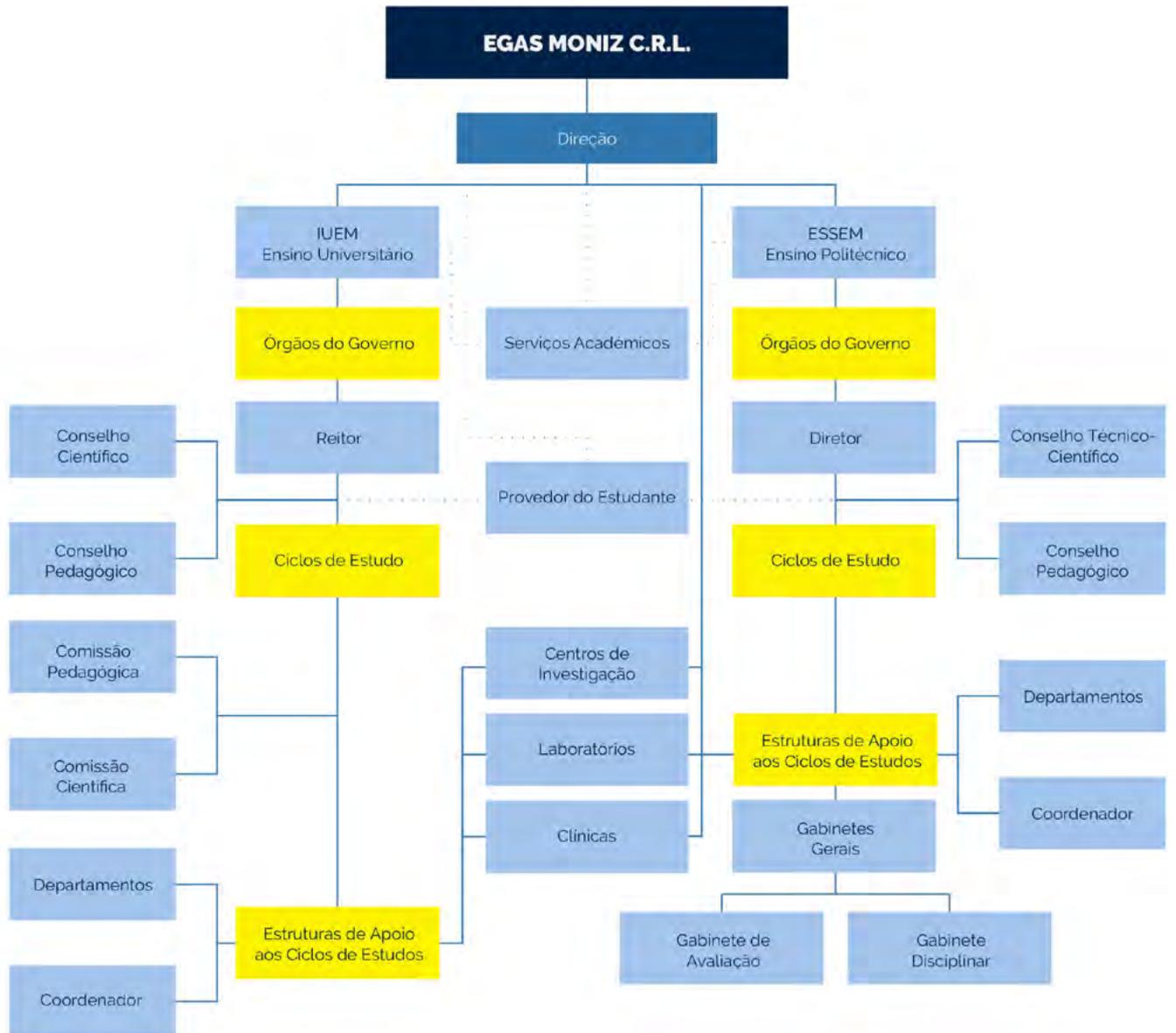


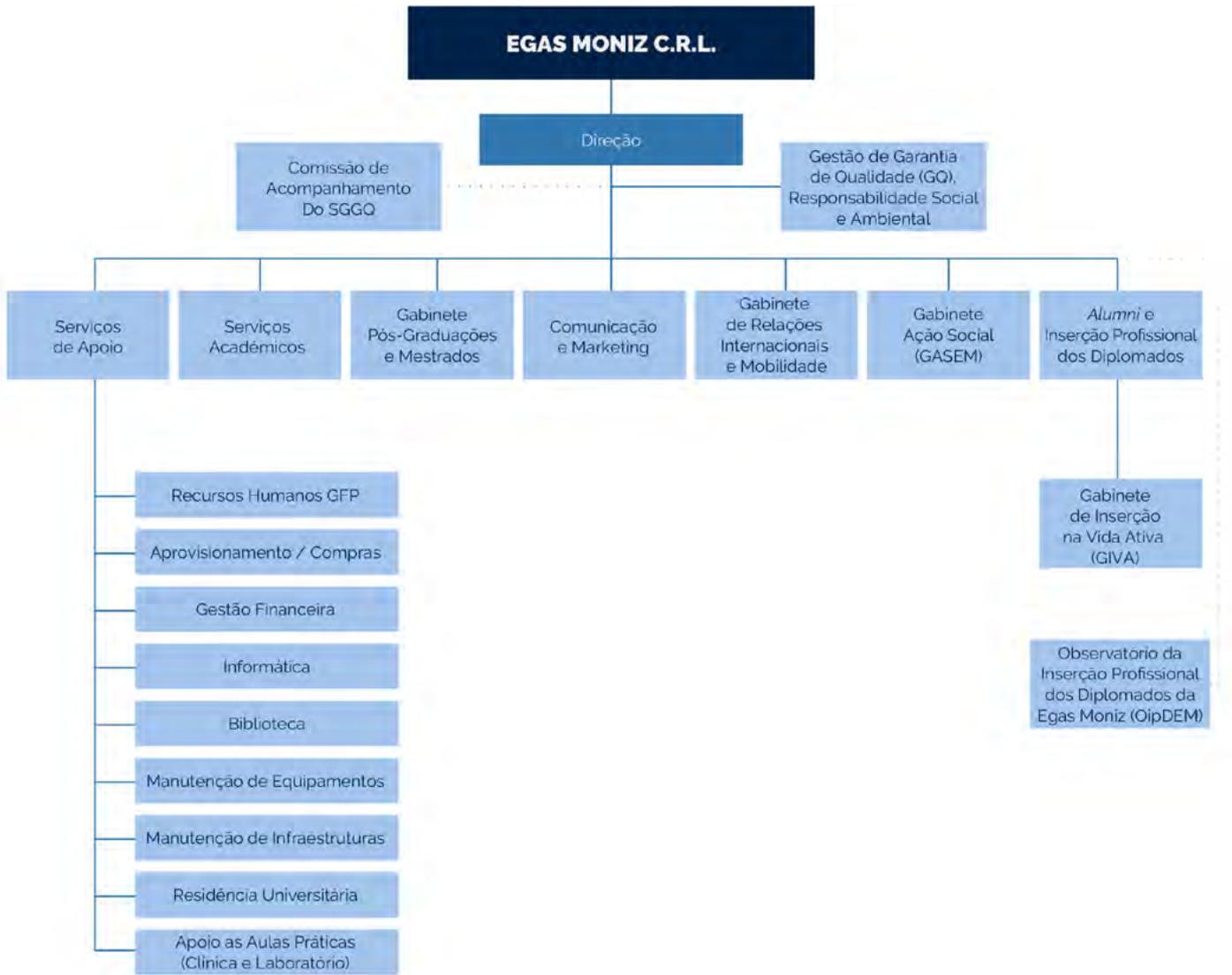
8

ANEXOS









Anexo 04: Identificação das principais partes interessadas

Partes Interessadas Internas	Partes Interessadas Externas
Direção da Egas Moniz	A3ES
Associações de Estudantes	Alumni
Bolseiros	Discentes de outras IES
Coordenadores de curso	Associação Portuguesa de Ensino Superior Privado
Discentes (nacionais e internacionais)	Autarquias locais
Docentes	Candidatos a discentes e suas famílias
Investigadores	Clientes da prestação de serviços
Não docentes	Comunicação social
Provedor do Estudante	Comunidade em geral / sociedade
Unidades Orgânicas e respetivos órgãos	Empresa concessionária da cantina/bar
	Empresas subsidiárias da Egas Moniz
	Entidades empregadoras
	Escolas secundárias
	Famílias dos discentes
	FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia
	Fornecedores
	IES Concorrentes
	Locais de estágio
	Ministério da Tutela
	Ordens e associações profissionais
	Organizações sindicais
	Parceiros de projetos

Parte interessada	Mecanismos de participação para a melhoria do SGGQ (exemplos)
Discentes e seus representantes	Eleição da administração da Egas Moniz Assembleia geral Conselho e Comissões Pedagógicas Inquéritos a matriculados e inquéritos de satisfação (que incluem a monitorização pedagógica) Reclamações e sugestões Recurso ao Provedor do Estudante Reuniões periódicas com as Coordenações CASGGQ Sub-CGQE
Docentes e seus representantes	Conselho e Comissões científicas / Conselho Técnico-Científico Conselho e Comissões Pedagógicas Inquéritos de satisfação Levantamento das necessidades formativas Reclamações e sugestões Relatórios de autoavaliação dos cursos e processos Reuniões (de coordenação de curso) CASGGQ CGQE Sub-CGQE
Funcionários não docentes e seus representantes	Reclamações e sugestões Relatórios de autoavaliação dos serviços e processos Reuniões de Revisão Pela Gestão Reuniões com Gabinete da Qualidade CASGGQ
Diplomados	Inquérito de opinião e empregabilidade
Locais de estágio	Inquérito de satisfação Sub-CGQE
Entidades empregadoras, Ordens Profissionais	Auscultação / realização de reuniões Sub-CGQE

PLATAFORMAS EM

GESTÃO ESTRATÉGICA

TRANSVERSAIS	GerEventos Gestão Eventos	Mobilidade.net Intercionalização	Site EM Comunicação		
NUCLEARES	Net QA/CMEnet Indicadores Ensino	Comquest Inquéritos	Moodle, Moodle/IS E-learning	Dreamshapper Ferramenta Aprendizagem	My Agir Gestão Projetos
	Net PA SecOnline + Relatórios Ensino	@doc Avaliação Desempenho	Raides, Rebides, Renades/IS Inquéritos DGES	Exame Soft Exames Online	
SUPOORTE	CXA e Faturas.net Tesouraria	Primavera RH, materiais e financeiro	ArtSoft Logística	Gestão Compras Compras	My Agir Gestão Projetos
	CSP Recursos Humanos	ManWinWin Infraestrutura	Portal do Emprego Anúncio Emprego	My Agir Gestão da Qualidade	My Agir Avaliação Não Docentes
	SAS-IS Apoio Social	Koha Gestão Biblioteca	EM Suporte HelpDesk	CSS, CSE, CSD, CSH, Sianet, LNS, SMD, SIE, MSD Gestão Académica	

Business Intelligence

Legenda: ■ Digitalis
■ IOA
■ EM
■ Outros

Anexo 07: Listagem dos Sistemas Informáticos da EM

Fornecedor	Módulo	Descrição	Estado
Digitalis	CSS	Controlo do Sistema de Seriação	Operacional
Digitalis	CSE	Controlo do Sistema de Ensino	Operacional
Digitalis	CXA	Gestão da Tesouraria	Operacional
Digitalis	CSP	Controlo do Sistema de Pessoal	Operacional
Digitalis	CSD	Controlo do Sistema de Docentes	Operacional
Digitalis	CSH	Controlo de Gestão de Horários	Operacional
Digitalis	SiAnet	Inscrições Online	Operacional
Digitalis	LNDNet	Lançamento de Notas	Operacional
Digitalis	SMDnet	Sumários Online	Operacional
Digitalis	CXAnet	Tesouraria Online	Operacional
Digitalis	SIEnet	Inscrição Exames Online	Operacional
Digitalis	MSD	Suplemento ao Diploma	Operacional
Digitalis	CSE PostGrad	Gestão de Pós-Graduações	Operacional
Digitalis	CSSnet	Candidaturas Online	Operacional
Digitalis	FaturasNet	Faturação Eletrónica	Operacional
Digitalis	DocumentosNet	Documentos e Requerimentos Online	Operacional
Digitalis	GerEventos	Gestão de Eventos.	Operacional
Digitalis	CMEnet	Observatório estatístico.	Operacional
Digitalis	ComQuest	Inquéritos Online.	Operacional
Digitalis	netPA	Portal académico de serviços para alunos e docentes.	Operacional
Digitalis	Mobilidade	Gestão da Mobilidade.	Em implementação
Digitalis	Moodle-IS	Módulo de integração SiGES com a plataforma de e-learning Moodle.	Em implementação
Digitalis	netQA	Portal da qualidade, onde usuários têm acesso a informação de apoio à gestão e a um conjunto diverso de indicadores para a área da qualidade.	Em implementação
Digitalis	FUCnet	Fichas das Unidades Curriculares.	Em implementação
Digitalis	RAQ	Relatórios da Qualidade	Em implementação
Digitalis	@DOC	Gestão da Avaliação dos Docentes.	Proposta Adjudicada.
Digitalis	RAIDES-Is	Módulo de integração SiGES com Registo de Alunos Inscritos, em Mobilidade e Diplomados do Ensino Superior.	Proposta Adjudicada



Digitalis	REBIDES-Is	Módulo de integração SiGES com o REBIDES – Inquérito Biográfico de Docentes do Ensino Superior.	Proposta Adjudicada
Digitalis	RENATES-Is	Módulo de integração SiGES com o RENATES.	Proposta Adjudicada
Digitalis	SAS-Is	Módulo de integração SiGES com as Bolsas DGES	Proposta Solicitada
Digitalis	AUTOGOV	Módulo de integração SiGES com Autenticação. Gov	Proposta Solicitada
Egas Moniz	Site EM	https://www.egasmoniz.com.pt/pt-pt.aspx	Operacional
Egas Moniz	Emprego EM	https://portalemprego.egasmoniz.com.pt/inicio	Operacional
Egas Moniz	EM Suporte	Centro de Suporte às solicitações relacionadas aos sistemas informativos.	Operacional
Egas Moniz	Plataforma Compras	Plataforma de Gestão das Compras EM.	Operacional
MyAgir	Qualidade	Plataforma da Qualidade para atendimento dos itens norma ISO9001, incluindo dentre outros, gestão de projetos, avaliação de não docentes e monitorização dos processos não nucleares.	Proposta Solicitada
Outros	Primavera	Software de gestão para área financeira e recursos humanos.	Operacional
Outros	Man-Win Win	Software de gestão da manutenção.	Operacional
Outros	Koha	Software de Gestão Integrada da Biblioteca	Operacional
Outros	ArtSoft	Sotware de Gestão de Estoques	Operacional
Outros	DreamShaper	Ferramenta de aprendizagem baseada em projeto.	Em implementação.
Outros	ExamSoft	Plataforma de Avaliação.	Em implementação.

INFORMAÇÃO	MEIO DE COMUNICAÇÃO
Missão e objetivos da instituição, os seus estatutos e regulamentos, bem como os das unidades orgânicas que a constituem	Informações disponíveis no website da instituição nas secções institucional ; do IUEM e da ESSEM .
Oferta Formativa	Informação disponível no website da instituição na secção de cursos .
Os objetivos de aprendizagem e qualificações conferidas, e as perspetivas de empregabilidade, em relação a cada curso.	Informação disponível no website da instituição na página de cada curso .
A qualificação do pessoal docente e o seu regime de vínculo à instituição e de prestação de serviços	Informações disponíveis no website da instituição nas secções IUEM e ESSEM
As políticas de acesso e orientação dos estudantes	Anualmente o Guia de Candidatura ao IUEM e a ESSEM são disponibilizados no website da instituição na secção candidaturas . Ainda no website existe uma secção destinada apenas aos procedimentos relativos ao processo de candidaturas, admissão e matrícula .
A planificação dos cursos	Informação disponível através da biblioteca, do sistema de gestão académica da UO e da Plataforma Institucional Moodle.
As metodologias de ensino, aprendizagem e avaliação dos estudantes	Informação disponível através da biblioteca, do sistema de gestão académica da UO e da Plataforma Institucional Moodle.
As oportunidades de mobilidade	Informação disponível no website de relações internacionais da instituição .
Os direitos e deveres dos estudantes	Informações disponíveis no website da instituição (Regulamento Disciplinar) nas secções IUEM e ESSEM
Os serviços de ação social escolar	Informação disponível no website da instituição na secção de Apoio ao Estudante e Ação Social
Os mecanismos para lidar com reclamações e sugestões	Informação disponível no website da instituição na secção de Reclamações e Sugestões
O acesso aos recursos materiais e serviços de apoio ao	Informação disponível no Siges e Moodle
Os resultados do ensino, expressos nos resultados académicos, de inserção laboral e de grau de satisfação das partes interessadas	Os dados e estatísticas sobre estudantes, diplomados, desemprego e aproveitamento / sucesso escolar encontram-se disponíveis no website da instituição na página de cada curso .
As políticas de garantia interna da qualidade, títulos de acreditação e resultados da avaliação da instituição e dos seus ciclos de estudos.	A política da qualidade da instituição encontra-se no website na secção Gestão da Qualidade . Os títulos de acreditação e resultados da avaliação podem ser visualizados na subsecção de documentos .

Anexo 09: Lista de Inquéritos de Monitorização EM

Processo	Codificação	Nome	Âmbito	Periodicidade
Apoio às Aulas Clínicas	IMP-EM-APC-29	Inquérito de Monitorização de Satisfação	Regentes	Ano letivo
Apoio ao estudante e Ação Social	IMP-EM-APSOC-8	Avaliação de Satisfação Bolsas Colaboração	Alunos bolsheiros	Final da Bolsa
Apoio ao estudante e Ação Social	IMP-EM-APSOC-10	Inquérito Satisfação Bar	Alunos, docentes e funcionários	Anual
Apoio ao estudante e Ação Social	IMP-EM-APSOC-11	Inquérito Satisfação Cantina	Alunos, docentes e funcionários	Anual
Apoio ao estudante e Ação Social	IMP-EM-APSOC-12	Inquérito Satisfação Ginásio	Alunos da Egas Moniz	Anual
Apoio ao estudante e Ação Social	IMP-EM-APSOC-13	Inquérito Satisfação Residência	Alunos residentes da RUEM	Anual
Comunicação e Marketing	IMP-EM-MKT-9	Inquérito a Matriculados	Novos alunos matriculados no 1º ano	Ano letivo
Ensino ESSEM	IMP-EM-EE-41	Inquérito de Monitorização Pedagógica - Discentes	Licenciaturas e CTeSP	Semestral
Ensino ESSEM	IMP-EM-EE-42	Inquérito de Monitorização Pedagógica - Docentes	Docentes ESSEM	Ano letivo
Ensino ESSEM	IMP-EM-EE-95	Avaliação do Grau de Satisfação – Estágio em CBL	Estagiários	Final do Estágio
Ensino ESSEM	IMP-EM-EE-96	Avaliação do Grau de Satisfação – Estágio em Prótese Dentária	Estagiários	Final do Estágio
Ensino ESSEM	IMP-EM-EE-97	Avaliação do Grau de Satisfação - Estágio de CTeSP	Estagiários	Final do Estágio
Ensino ESSEM	IMP-EM-EE-118	Inquérito de Monitorização Pedagógica_Estudantes	Delegados de anos das Lic. e CteSP	2x/semestre
Ensino IUEM	IMP-EM-EI-20	Inquérito de Monitorização Pedagógica - Discentes	Discentes ESSEM	Ano letivo
Ensino IUEM	IMP-EM-EI-21	Inquérito de Monitorização Pedagógica_Docentes	Docentes ESSEM	Ano letivo
Ensino IUEM	IMP-EM-EI-37	Inquérito de Monitorização Pedagógica - Estágio - Discentes	Estagiários	Ano letivo



Ensino IUEM	IMP-EM-EI-87	Inquérito de Monitorização Pedagógica de ensino aprendizagem_Presidentes das CP e acompanhamento	Presidentes CP	2x/ semestre
Ensino IUEM	IMP-EM-EI-88	Inquérito de Monitorização Pedagógica_Estudantes	Discentes IUEM	Ano letivo
Formação Profissional	IMP-EM-FP-17	Inquérito de Avaliação – Unidade de Formação	Formandos	Após a conclusão de cada unidade formativa
Formação Profissional	IMP-EM-FP-23	Inquérito a novos formandos	Formandos	Início de cada edição
Gestão de Biblioteca	IMP-EM-GB-14	Questionário de avaliação de satisfação aos utilizadores	Alunos (utilizadores efetivos da Biblioteca)	Anual
Gestão de Biblioteca	IMP-EM-GB-27	Questionário ao Corpo Docente	Corpo docente	A cada 5 anos
Gestão Estratégica	IMP-EM-PE-12	Inquérito de Opinião a Graduados	Graduados	Anual
Responsabilidade Social e Ambiental	IMP-EM-ICOM-1	Questionário Colaboradores EM	Ações de Voluntariado	Conforme demanda
Responsabilidade Social e Ambiental	IMP-EM-ICOM-5	Avaliação da Satisfação_ Participantes e Beneficiários	Ações de RSA/ Programa Eco-Escolas	Sempre que se realiza uma ação de RSA
Internacionalização	IMP-EM-INT-14	Inquérito de Satisfação Erasmus OUT	Estudantes que completam mobilidade outgoing	Semestral ou no final de cada mobilidade
Internacionalização	IMP-EM-INT-15	Erasmus Feedback Survey IN	Estudantes que completam mobilidade incoming	Semestral ou no final de cada mobilidade
Gestão de Recursos Humanos	IMP-EM-RH-9	Avaliação da Ação de Formação/ Evento	Ações de Formação do GFP	Após a conclusão de formação
Gestão de Recursos Humanos	IMP-EM-RH-49	Inquérito de Satisfação GFP	Gabinete de Formação EM	Final de cada ano civil
Gestão Académica	IMP-EM-31	Questionário Avaliação de Satisfação Serviços Académicos	"Candidatos Alunos Docentes"	Candidaturas/ Final do Ano Letivo



EGAS MONIZ

MANUAL DA **QUALIDADE**

MQ-EM-01