



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

MANUAL DO SISTEMA DE GESTÃO

Elaborado

Aprovado

Sílvia Santos

Patrícia Pereira da Silva

Chefe de Divisão
Divisão de Promoção da Qualidade

Vice-Reitora com o pelouro do
Planeamento, Sustentabilidade e Qualidade

Índice de conteúdos

Índice de conteúdos.....	2
Índice de figuras.....	3
Índice de quadros.....	3
Siglas e acrónimos.....	4
I. INTRODUÇÃO	6
II. APRESENTAÇÃO DO MANUAL DO SISTEMA DE GESTÃO	7
1. Objetivos.....	7
2. Estrutura.....	7
3. Elaboração e aprovação	8
4. Revisão de conteúdos e controlo de versões	8
5. Âmbito de aplicação.....	8
III. APRESENTAÇÃO DA UNIVERSIDADE.....	9
1. Missão, Valores e Visão	9
2. Estrutura e órgãos de governo	10
3. Projeto educativo, científico e cultural	12
IV. SISTEMA DE GESTÃO DA UC	15
1. Análise de contexto e documentos orientadores	15
2. Gestão da Qualidade na UC	16
i. Política da Qualidade.....	16
ii. Âmbito do SG.UC - qualidade.....	17
iii. Âmbito da Certificação ISO 9001:2015.....	17
3. Gestão da Conciliação, Bem-estar e Felicidade Organizacional na UC	18
i. Política de Conciliação, Bem-Estar e Felicidade Organizacional	18
ii. Âmbito do SG.UC – conciliação e bem-estar.....	19
4. Mapa de Processos	19
5. Estratégia institucional para a melhoria.....	21
6. Estratégia institucional para a conciliação, bem-estar e felicidade organizacional	22
7. Partes Interessadas	22
8. Estruturas e níveis de responsabilidade.....	25
9. Documentos do SG.UC.....	29
10. Aplicação dos referenciais para SIGQ, requisitos ISO 9001, requisitos NP4552 e requisitos NP459030	
11. Abordagem por processos, gestão de riscos e oportunidades e ciclo de melhoria	34
12. Articulação entre o SG.UC e subsistemas de gestão	36
13. O ciclo PDCA.....	37
i. Planeamento.....	38
ii. Execução das atividades.....	39
iii. Monitorização, análise e avaliação	39
iv. Melhoria	42
14. Meta-avaliação do SG.UC	42
15. Documentos de gestão.....	42
V. REFERÊNCIAS.....	45
VI. ANEXOS.....	46

Índice de figuras

Figura 1: Valores UC (Imagem extraída do Plano Estratégico 2023-2027)	10
Figura 2: Mapa de processos da UC.....	20
Figura 3: Partes interessadas da UC.....	23
Figura 4: Partes interessadas da UC – análise poder/interesse	24
Figura 5: Organograma do SG.UC – Gestão da Qualidade	28
Figura 6: Organograma do SG.UC – Gestão da Conciliação, Felicidade e Bem-estar organizacional	28
Figura 7: Estrutura documental do SG.UC.....	30
Figura 8: Processos do SG.UC de acordo com ciclo PDCA.....	37

Índice de quadros

Quadro 1: Documentos orientadores do SG.UC	15
Quadro 2: Classificação dos processos do SG.UC	19
Quadro 3: Articulação entre linhas da Política da Qualidade e pilares, eixos e áreas do PEA.UC.....	21
Quadro 4: Articulação entre a Política de Conciliação, Bem-estar e Felicidade Organizacional e pilares, eixos e áreas do PEA.UC.....	22
Quadro 5: Estruturas e níveis de responsabilidade no SG.UC.....	25
Quadro 6: Articulação entre referenciais para SIGQ, requisitos ISO 9001 e Processos do SG.UC.....	31
Quadro 7: Principais interações entre os Processos do SG.UC.....	35
Quadro 8: Principais mecanismos de monitorização e avaliação aplicados em cada Processo do SG.UC	41
Quadro 9: Principais documentos de gestão do SG.UC.....	43

Siglas e acrónimos

A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
AS – Área Sensível
AUC – Arquivo da Universidade de Coimbra
BCSUC – Biblioteca das Ciências da Saúde da Universidade de Coimbra
BGUC – Biblioteca Geral da Universidade de Coimbra
BP – Boa Prática
CAUC - Colégio das Artes
CD25A – Centro de Documentação 25 de Abril
DCM – Divisão de Comunicação e Marketing
DPGD – Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento
DPQ – Divisão de Promoção da Qualidade
DPDIA – Divisão de Proteção de Dados e Informação Administrativa
DRI – Divisão de Relações Internacionais
EC2U – European Campus of City-Universities
ESEUC – Escola Superior de Enfermagem da Universidade de Coimbra
EUC – Estádio Universitário de Coimbra
EURASHE - European Association of Institutions in Higher Education
FCDEFUC - Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física
FCTUC - Faculdade de Ciências e Tecnologia
FDUC - Faculdade de Direito
FEUC - Faculdade de Economia
FFUC - Faculdade de Farmácia
FLUC - Faculdade de Letras
FMUC - Faculdade de Medicina
FPCEUC - Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação
GAJ – Gabinete de Apoio Jurídico
GAPRG – Gabinete de Auditoria e Prevenção de Riscos de Gestão
GdS – Gabinete para o Desenvolvimento Sustentável
IUC – Imprensa da Universidade de Coimbra
ICNAS - Instituto de Ciências Nucleares Aplicadas à Saúde
I&D - Investigação e Desenvolvimento
IES – Instituição de Ensino Superior
IIIUC - Instituto de Investigação Interdisciplinar
IQNet – The International Certification Network
ISO – International Organization for Standardization
JBUC – Jardim Botânico da Universidade de Coimbra
MCUC – Museu da Ciência da Universidade de Coimbra
MECI – Ministério da Educação, Ciência e Inovação
MSG - Manual do Sistema de Gestão
NC – Não Conformidade
NP – Norma Portuguesa
NTUC – Núcleo de Turismo da Universidade de Coimbra
OM – Oportunidade de Melhoria

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*
PEA.UC – Plano Estratégico e de Ação da Universidade de Coimbra
PI – Parte(s) Interessada(s)
PPRGIC – Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Corrupção e Infrações Conexas
RJAES - Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior
RJIES - Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior
SASUC - Serviços de Ação Social da Universidade de Coimbra
SGA – Serviço de Gestão Académica
SGF – Serviço de Gestão Financeira
SGIP – Serviço de Gestão das Instalações e Património
SGRH – Serviço de Gestão de Recursos Humanos
SGSIIC – Serviço de Gestão de Sistemas e Infraestruturas de Informação e Comunicação
SG.UC - Sistema de Gestão da Universidade de Coimbra
SIGQ – Sistema Interno de Garantia da Qualidade
SPGI – Serviço de Promoção e Gestão da Investigação
TAGV – Teatro Académico de Gil Vicente
TUJE - Tribunal Universitário Judicial Europeu
UC - Universidade de Coimbra
UC_D – Núcleo de Ensino a Distância
UECAF - Unidade de Extensão Cultural e Apoio à Formação
UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UO - Unidade Orgânica

I. INTRODUÇÃO

A Gestão da Qualidade está definida como princípio de governação da Universidade de Coimbra (UC), nos seus Estatutos (MECI, 2025).

Assim, a UC tem vindo a desenvolver um sistema que suporta a gestão global da instituição, promovendo o alinhamento dos processos de planeamento, monitorização, avaliação e melhoria com o objetivo de produzir informação de apoio à tomada de decisão, contribuindo para a promoção de uma cultura de qualidade e para o desenvolvimento sustentável.

O Sistema de Gestão da Universidade de Coimbra (SG.UC) engloba um conjunto articulado de políticas, processos, documentos, sistemas de informação e outros instrumentos de apoio ao **planeamento, execução, monitorização, avaliação, análise e melhoria das atividades desenvolvidas**, com vista à satisfação global das diferentes partes interessadas (PI), tendo como principal objetivo a excelência da instituição em todas as áreas de atuação.

Este sistema assegura, numa vertente interna, a promoção da melhoria dos processos e, numa vertente externa, procura dar cumprimento aos requisitos de reporte do desempenho à Sociedade, aspeto essencial no âmbito do funcionamento das instituições de ensino superior (IES).

Com um longo percurso, inicialmente circunscrito aos processos administrativos e a atividades de monitorização do ensino, o SG.UC evoluiu, em especial desde 2008, para se afirmar gradualmente como o **sistema de suporte à gestão estratégica e operacional da UC**, sendo por isso transversal a todas as estruturas da Universidade. E porque as pessoas estão no centro da estratégia da UC, em 2024 começou a ser desenhado e implementado um sistema de gestão do bem-estar e da felicidade organizacional, bem como da conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, alinhado com o sistema de gestão da qualidade já existente.

O SG.UC é assim composto por estas 3 vertentes: **Qualidade, Conciliação, Bem-estar e Felicidade Organizacional**.

O SG.UC está alinhado com os referenciais para sistemas internos de garantia da qualidade em IES e com os requisitos da norma ISO 9001:2015, promovendo a abordagem por processos, suportada no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), e aplicando o pensamento baseado em risco. Promove ainda o cumprimento da NP4552 – Sistema de Gestão da Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar e da NP4590 – Sistema de Gestão do Bem-Estar e da Felicidade Organizacional.

O SG.UC está certificado pela:

- *The International Certification Network (IQNet)*, de acordo com a norma ISO 9001:2015¹;
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).

¹ O âmbito da certificação segundo a norma internacional ISO 9001:2015 está descrito neste Manual, em capítulo próprio.

II. APRESENTAÇÃO DO MANUAL DO SISTEMA DE GESTÃO

1. Objetivos

O Manual do Sistema de Gestão (MSG) tem como **objetivos gerais**:

- Descrever o modelo de organização do SG.UC, sustentado na abordagem por processos, no ciclo PDCA e no pensamento baseado em risco;
- Descrever e comunicar a Política da Qualidade da UC, evidenciando o seu alinhamento com a gestão estratégica da instituição;
- Descrever e comunicar a Política de Conciliação, Bem-Estar e Felicidade Organizacional, evidenciando o seu alinhamento com a gestão estratégica da instituição;
- Descrever e comunicar os princípios e valores que suportam a Política da Qualidade;
- Descrever e comunicar os princípios e valores que suportam a Política de Conciliação, Bem-Estar e Felicidade Organizacional;
- Descrever o comprometimento da gestão de topo da UC com vista à implementação e melhoria do SG.UC;
- Descrever sumariamente o ciclo de planeamento, monitorização, avaliação, análise e melhoria aplicado nos processos institucionais;
- Definir as linhas orientadoras da implementação da estratégia para a melhoria da instituição, promovendo globalmente uma cultura de qualidade e de valorização das pessoas.

2. Estrutura

Este manual está organizado em 6 partes, a saber:

- **Capítulo I. Introdução** – descreve sumariamente o compromisso institucional para implementação de um sistema de gestão e o percurso do SG.UC;
- **Capítulo II. Apresentação do Manual do Sistema de Gestão** – apresenta a estrutura do documento, bem como as responsabilidades de elaboração e aprovação. Explica ainda o modelo de revisão de conteúdos e controlo de versões, bem como o âmbito de aplicação do MSG;
- **Capítulo III. Apresentação da Universidade** – descreve a Missão, Visão e Valores da UC, a sua estrutura organizacional e respetivos órgãos de governo. Apresenta sumariamente o projeto educativo, científico e cultural da UC;
- **Capítulo IV. Sistema de Gestão da UC** – descreve a política institucional para a qualidade, para a conciliação, bem-estar e felicidade organizacional, bem como o modelo de organização, gestão e funcionamento do SG.UC, baseado no ciclo PDCA, na abordagem por processos e no pensamento baseado em risco;
- **Capítulo V. Referências** – inclui a lista de bibliografia mencionada ao longo do MSG;

- **Capítulo VI. Anexos** – inclui: 1) o quadro de Processos do SG.UC, com a identificação da referência e designação do Processo, Gestor(es) do Processo e objetivos do mesmo; 2) o quadro que ilustra a articulação entre o Plano Estratégico e de Ação (PEA) e os Processos do SG.UC; 3) o quadro que ilustra a articulação entre as ações do Plano da Qualidade e os Processos do SG.UC; 4) o quadro de revisões do MSG, com a indicação da data de aprovação e motivo da alteração do documento.

3. Elaboração e aprovação

O Manual do Sistema de Gestão é elaborado/atualizado pelo/a dirigente da Divisão de Promoção da Qualidade (DPQ) e aprovado pelo elemento da equipa reitoral com o pelouro da qualidade. Durante a elaboração e aprovação do MSG podem ser consultadas várias unidades/serviços da UC, sempre que necessário. Antes da aprovação de cada nova versão, caso as alterações sejam substanciais, a mesma pode ser submetida a apreciação pelo Conselho da Qualidade, que dá o seu parecer (cf. Regulamento da Reitoria).

As disposições do MSG entram em vigor à data da sua aprovação.

4. Revisão de conteúdos e controlo de versões

O MSG é revisto anualmente, preferencialmente no primeiro semestre. Para além desta revisão programada, e considerando que o SG.UC está em permanente desenvolvimento e melhoria, pode ser revisto extraordinariamente, sempre que o contexto o justifique, nomeadamente na sequência de alterações/desenvolvimentos ao nível: 1) das políticas e documentos orientadores internos e externos; 2) da estrutura orgânica da UC; 3) do Mapa de Processos do SG.UC; 4) dos processos de avaliação externa da UC; 5) da gestão de riscos e oportunidades; 6) dos processos internos de reflexão e melhoria.

A revisão de conteúdos implica a emissão de uma nova versão do documento, devidamente identificada e aprovada pelo elemento da equipa reitoral com o pelouro da qualidade.

Existe apenas um original controlado do Manual do Sistema de Gestão, sob responsabilidade da DPQ. Todas as cópias impressas serão consideradas como cópias não controladas.

Este Manual encontra-se disponível para consulta, em acesso livre, na [página web da UC](#), sendo a DPQ a área responsável pela sua publicação.

5. Âmbito de aplicação

As disposições do MSG devem ser aplicadas transversalmente **em toda a Universidade de Coimbra**, sendo de cumprimento obrigatório por todas as unidades/serviços da instituição, dado constituírem uma base sólida para a **melhoria global** das/os mesmas/os. A aplicação destas disposições deve ser assegurada pelos órgãos de gestão e dirigentes da UC, bem como por todos/as os/as docentes, investigadores/as e técnicos/as, envolvendo, sempre que adequado, outras partes interessadas, em especial os/as estudantes.

III. APRESENTAÇÃO DA UNIVERSIDADE

A Universidade de Coimbra é uma instituição pública de ensino superior. Com mais de sete séculos, conta com um património material e imaterial único, peça fundamental na história da cultura científica europeia e mundial, reconhecido pela *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* ([UNESCO](https://www.unesco.org)) como património mundial.

Os principais marcos históricos da instituição encontram-se sintetizados em <http://www.uc.pt/sobrenos/historia>.

1. Missão, Valores e Visão

Nos termos do artigo 2.º dos Estatutos (MECI, 2025) a **Missão** da UC é a seguinte:

1 - A Universidade de Coimbra é uma instituição de criação, análise crítica, transmissão e difusão de cultura, de ciência e de tecnologia que, através da investigação, do ensino e da prestação de serviços à comunidade, contribui para o desenvolvimento económico e social, para a defesa do ambiente, para a promoção da justiça social e da cidadania esclarecida e responsável e para a consolidação da soberania assente no conhecimento.

2 - A Universidade tem o dever de contribuir para:

- a) A compreensão pública das humanidades, das artes, da ciência e da tecnologia, promovendo e organizando ações de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica, disponibilizando os recursos necessários a esses fins;*
- b) O desenvolvimento de atividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência(s) de conhecimento, assim como de valorização económica do conhecimento científico;*
- c) A promoção da mobilidade efetiva de docentes e investigadores, estudantes e diplomados, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço europeu de ensino superior e no espaço da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa.*

Os **Valores**, identificados no Plano Estratégico e de Ação (UC, 2024), são os seguintes:



Figura 1: Valores UC (Imagem extraída do Plano Estratégico 2023-2027)

A **Visão**, patente no Plano Estratégico e de Ação (UC, 2024), preconiza:

Ser internacionalmente reconhecida como uma universidade de investigação, em que a produção de conhecimento de elevada qualidade influencie o processo educativo e aumente a partilha de conhecimento com a sociedade, dando resposta aos problemas que são de todos / as e de cada um / a e contribuindo empenhadamente para o desenvolvimento sustentável.

2. Estrutura e órgãos de governo

Com instalações distribuídas essencialmente por três polos, em Coimbra, um Campus na Figueira da Foz, bem como um Centro de Estudos Superiores em Alcobaça e outro no Brasil, a UC integra, na sua estrutura, unidades orgânicas de ensino e investigação, unidades orgânicas de investigação e unidades e serviços voltados essencialmente para o apoio às atividades científicas, pedagógicas, culturais, desportivas, administrativas, sociais e de relação com a comunidade.

Constituem **unidades orgânicas de ensino e investigação**: a Faculdade de Letras (FLUC), a Faculdade de Direito (FDUC), a Faculdade de Medicina (FMUC), a Faculdade de Ciências e

Tecnologia (FCTUC), a Faculdade de Farmácia (FFUC), a Faculdade de Economia (FEUC), a Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação (FPCEUC), a Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física (FCDEFUC), a Escola Superior de Enfermagem (ESEUC)², o Instituto de Investigação Interdisciplinar (IIIUC) e o Colégio das Artes (CAUC). Estas podem integrar unidades de Investigação e Desenvolvimento (I&D), com ou sem personalidade jurídica própria.

São **unidades orgânicas de investigação**: o Instituto de Ciências Nucleares Aplicadas à Saúde (ICNAS) e o Tribunal Universitário Judicial Europeu (TUJE).

São **unidades de extensão cultural e de apoio à formação (UECAF)**:

- I) Institutos: a Biblioteca Geral (BGUC), o Arquivo (AUC), a Imprensa (IUC) e a Biblioteca das Ciências da Saúde (BCSUC);
- II) Museus: o Museu da Ciência da Universidade de Coimbra (MCUC) e o Jardim Botânico (JBUC);
- III) Centros: o Centro de Documentação 25 de Abril (CD25A), o Teatro Académico de Gil Vicente (TAGV) e o Estádio Universitário (EUC).

A **Reitoria** é o serviço de apoio central à governação da UC, incluindo a Administração, os Projetos Especiais e outras estruturas e órgãos, como sejam os observatórios, o Conselho da Qualidade e a Comissão de Ética. A Administração acolhe na sua estrutura o Serviço de Apoio Direto aos Órgãos de Governo, que funciona na dependência direta do Reitor, o Serviço de Apoio à Gestão (no qual se incluem as áreas de suporte ao planeamento, sustentabilidade, proteção de dados e qualidade) e o Centro de Serviços Comuns. Adicionalmente a Universidade conta ainda com a existência dos **Serviços de Ação Social (SASUC)**, dotados de autonomia administrativa e financeira, que têm como missão o desenvolvimento da ação social universitária.

Informação detalhada sobre a **estrutura orgânica** pode ser consultada em:

- UC - <https://www.uc.pt/sobrenos/estatutos>
- Reitoria - <https://www.uc.pt/governo/reitoria/>
- SASUC - <https://www.uc.pt/sasuc/sobre-nos/estrutura-organica/>

Estão ainda disponíveis os organogramas de outras unidades/serviços da UC, nas respetivas páginas web.

São **órgãos de governo da Universidade**: o Conselho Geral, o Reitor e o Conselho de Gestão.

Órgão	Sumário das principais competências
Conselho geral	Eleição do Reitor; apreciação dos atos do Reitor e do Conselho de Gestão; proposta das iniciativas que considere necessárias ao bom funcionamento da UC; aprovação das alterações aos Estatutos da UC, ouvido o Senado.
Reitor	Elaboração e apresentação ao Conselho Geral de propostas de plano estratégico de médio prazo, de linhas gerais de orientação, plano e relatório anuais de atividades, de orçamento e contas anuais consolidadas e de criação, transformação ou extinção de unidades orgânicas; tomar as medidas necessárias à garantia da qualidade do ensino, da investigação, do desenvolvimento e da inovação; superintender na gestão dos assuntos académicos e pedagógicos e dos recursos humanos, bem como na gestão administrativa e financeira da UC e nos Serviços de Ação Social; exercer o poder disciplinar.
Conselho de Gestão	Condução da gestão administrativa, patrimonial, financeira e dos recursos humanos da Universidade.

² Em processo de integração na UC, durante o ano de 2025.

De referir, ainda:

- 1) O Senado – Órgão de natureza consultiva que coadjuva o Reitor na gestão da Universidade de Coimbra;
- 2) A Provedoria do Estudante – atua no âmbito da promoção e defesa dos direitos dos/as estudantes.

Informação detalhada sobre estes órgãos pode ser consultada em <http://www.uc.pt/governo/orgaos>.

Adicionalmente, a composição e competências detalhadas dos órgãos de governo da UC e das suas unidades constam dos Estatutos da Universidade de Coimbra (MECI, 2025), disponíveis em <http://www.uc.pt/sobrenos/estatutos>.

São órgãos de governo dos Serviços de Ação Social: o Reitor, o Conselho de Ação Social e o Conselho de Gestão dos Serviços de Ação Social.

Informação detalhada sobre os órgãos de governo dos SAS pode ser consultada em <https://www.uc.pt/sasuc/sobre-nos/orgaos-de-governo>.

3. Projeto educativo, científico e cultural

Considerando a sua missão, estipulada estatutariamente, a UC identifica como linhas de orientação estratégica a investigação & inovação, o ensino, os desafios sociais e a internacionalização.

A **investigação & inovação** ocorrem no âmbito das unidades de I&D e projetos e situam-se nas áreas das Ciências da Saúde, Ciências Exatas, Ciências Naturais, Ciências da Engenharia e Tecnologias, Artes e Humanidades e Ciências Sociais. Informação sobre as unidades de I&D pode ser consultada em https://www.uc.pt/iii/research_centers/centros_investigacao.

Com o objetivo de agregar equipas e promover a interdisciplinaridade com abordagens multidisciplinares, capazes de responder aos desafios sociais em alinhamento com prioridades do Horizonte Europa e a Agenda 2030 das Nações Unidas, a UC definiu um conjunto de áreas estratégicas que congregam massa crítica e capacidade instalada para o desenvolvimento de investigação de excelência, tendo como base a capacidade das unidades de I&D. As áreas estratégicas são 5: Saúde; Clima, energia e mobilidade; Recursos naturais, agroalimentar e ambiente; Digital, indústria e espaço; Património, cultura e sociedade inclusiva. Informação adicional sobre as áreas estratégicas pode ser consultada em <https://www.uc.pt/spqi/nae/>. Ainda neste âmbito, as unidades de I&D com avaliação externa contribuem ativamente para a produção de conhecimento que origina publicações científicas em revistas de referência nas várias especialidades. Na investigação & inovação a UC tem como visão patente no Plano Estratégico e de Ação (UC, 2024): *"Investir na produção de conhecimento com elevado impacto para a sociedade, reforçando a presença da Universidade de Coimbra no panorama internacional da atividade científica, reafirmando o compromisso estratégico com o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, na linha do preconizado pela Agenda 2030 das Nações Unidas."*

Relativamente ao **ensino**, a UC tem como missão assegurar a disponibilização de uma oferta educativa que proporcione uma formação académica de excelência, promotora do

desenvolvimento de competências científicas e técnicas, bem como da capacidade de conceção, inovação e análise crítica por parte dos estudantes e diplomados, sustentada pela constante criação do saber. O ensino ministrado nas 11 unidades orgânicas de ensino e investigação engloba todas as atividades de formação e ensino universitário, que visam não só conferir graus académicos (licenciatura, mestrado integrado, mestrado, doutoramento), mas também formação não conferente de grau. O ensino é adaptado às exigências do mercado de trabalho, é internacionalizado e tem a investigação & inovação como elemento central. Assim, a qualidade científica da UC, alicerçada no trabalho desenvolvido nas unidades de I&D, reflete-se numa oferta formativa de ensino, ampla, atualizada e certificada, em todos os níveis de ensino superior. Informação sobre a oferta formativa da UC pode ser consultada em <https://apps.uc.pt/courses>. No ensino a UC tem como visão patente no Plano Estratégico e de Ação (UC, 2024): *"Promover a reforma da oferta pedagógica, numa lógica de eficiência e em estreita articulação com a investigação, desenvolvendo projetos pedagógicos inovadores que imprimam uma maior qualidade ao processo de ensino/aprendizagem, aplicando mecanismos conducentes ao aumento da atratividade nacional e internacional e fomentando a captação de novos públicos."*

A linha de orientação estratégica referente aos **desafios sociais** é abrangente, privilegiando a partilha de conhecimento e o contributo efetivo para responder a problemas que são preocupações para a sociedade. A este nível, para além das atividades desenvolvidas nas Unidades Orgânicas (UO) e nos SASUC, a Reitoria e as UECAF têm um papel incontornável na promoção da ligação à sociedade, concretizando iniciativas e projetos para a comunidade UC e para a comunidade em geral, disponibilizando coleções bibliográficas e museológicas sem paralelo, e contribuindo ativamente para a promoção do desporto, da cultura, do património e do conhecimento, em estreita articulação com o tecido empresarial, com os *alumni* e com as inúmeras redes colaborativas nacionais e internacionais em que a UC participa. Informação sobre as atividades e projetos que pretendem responder aos desafios sociais pode ser consultada em www.uc.pt, nomeadamente na área de Notícias UC. Nos desafios sociais a UC tem como visão patente no Plano Estratégico e de Ação (UC, 2024): *"Criar as melhores condições para uma cultura de ciência aberta, agindo, reagindo e interagindo com a sociedade nas suas mais variadas vertentes - cultura, desporto, associações sectoriais, autarquias e tecido empresarial -, reafirmando o compromisso estratégico da Universidade de Coimbra com o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, na linha do preconizado pela Agenda 2030 das Nações Unidas."*

A **internacionalização** está inscrita na matriz identitária da UC, sendo transversal aos restantes pilares de missão. Deste modo, a UC promove a internacionalização na investigação & inovação, no ensino e nos desafios sociais, através de uma aposta estratégica e massiva em três vertentes – política, científica e de pessoas. Informação sobre a estratégia de internacionalização da UC pode ser consultada em <https://www.uc.pt/internacional>. Na internacionalização a UC tem como visão patente no Plano Estratégico e de Ação (UC, 2024): *"Consolidar o posicionamento global da Universidade de Coimbra nos pilares e eixos de missão, aumentando a presença em redes, parcerias e em projetos internacionais, ancorado no ensino*

e na produção de conhecimento com elevados padrões de qualidade e de relevante impacto para a sociedade, potenciando a sua atratividade internacional e reforçando a sua posição na EC2U - European Campus of City Universities.”

Resumindo, o projeto educativo, científico e cultural da UC responde aos desafios que se colocam atualmente às IES. Através das suas unidades e serviços, a UC assegura a: a) produção e difusão de conhecimento científico conducente à sua afirmação enquanto centro de excelência nos domínios do saber que cultiva; b) promoção de formação de qualidade que favorece a posterior inserção dos/as graduados/as na vida ativa, bem como a integração de novos públicos no âmbito do paradigma da aprendizagem ao longo da vida; c) prestação de serviços de qualidade, através da aplicação do conhecimento produzido, tendo como objetivo o reforço da capacidade de intervenção junto da comunidade; d) promoção de condições de sucesso educativo e de desenvolvimento social dos/as estudantes, atendendo à diversidade e visando a integração.

IV. SISTEMA DE GESTÃO DA UC

O SG.UC é um ecossistema de políticas, regulamentos, processos, documentos, sistemas de informação e outros instrumentos de apoio ao **planeamento, execução, monitorização, análise, avaliação e melhoria** das atividades desenvolvidas na Universidade de Coimbra, com vista à satisfação global das diferentes partes interessadas, e tendo como principal objetivo a excelência da instituição em todas as áreas de atuação.

1. Análise de contexto e documentos orientadores

Estando a UC empenhada num futuro sustentável e inclusivo, a adoção plena de estratégias de gestão sustentável das suas atividades e recursos e de responsabilidade social na sua atuação constitui um firme compromisso institucional para com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 das Nações Unidas. Neste quadro, a UC efetua a análise do seu contexto interno e externo, recorrendo por exemplo à análise SWOT e a outros instrumentos de gestão, de forma mais aprofundada sempre que é preparado um novo Plano Estratégico e de Ação, e ainda anualmente, no momento em que o PEA é monitorizado. Assim, nesta análise de contexto, a UC tem em consideração, por exemplo, o efeito das alterações climáticas na sua capacidade em alcançar os resultados pretendidos, bem como as necessidades das PI nesse e noutros domínios contemplando, no seu PEA, a área de “ambiente e ação climática”, com linhas de orientação estratégica e metas associadas.

Atendendo ao contexto interno e externo, o SG.UC é implementado, mantido e melhorado, pautando-se pelos padrões europeus no que se refere à qualidade no ensino superior, cumprindo naturalmente as demais determinações que se encontram em vigor a nível nacional em matéria das IES e da sua avaliação. Tem como referencial, nomeadamente, as recomendações e disposições constantes nos seguintes **documentos**:

Quadro 1: Documentos orientadores do SG.UC

Externos	Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior (RJAES), aprovado pela Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto
	Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior (RJIES), aprovado pela Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro
	<i>Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area</i> , EURASHE, Brussels, 2015
	Referenciais para os Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior, A3ES, Lisboa (Versão de outubro de 2016, adaptada dos <i>European Standards and Guidelines</i> 2015)
	NP EN ISO 9001:2015 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos, Instituto Português da Qualidade, Caparica, 2015
	NP EN ISO 9000:2015 – Fundamentos e vocabulário, Instituto Português da Qualidade, Caparica, 2015
	NP EN ISO 9004:2019 – Gestão da Qualidade. Qualidade de uma organização. Linhas de orientação para atingir o sucesso sustentado, Instituto Português da Qualidade, Caparica, 2019
	NP ISO 31000:2018 – Gestão do risco. Linhas de orientação, Instituto Português da Qualidade, Caparica, 2018
	NP 4552:2022 – Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal – Requisitos, Instituto Português da Qualidade, Caparica, 2022
Internos	NP 4590:2023 – Sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional – Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização, Instituto Português da Qualidade, Caparica, 2023
	Estatutos da Universidade de Coimbra, publicados em anexo ao Despacho Normativo n.º 43/2008, no Diário da República, II Série, n.º 169, de 1 de setembro de 2008 e alterados e republicados pelo Despacho Normativo n.º 63/2025, no Diário da República, II Série, n.º 63, de 31 de março de 2025
	Regulamentos da Universidade de Coimbra, disponíveis em https://www.uc.pt/regulamentos

2. Gestão da Qualidade na UC

i. Política da Qualidade

No artigo 8.º dos Estatutos da Universidade de Coimbra (MECI, 2025) encontra-se refletida a relevância da **Gestão da Qualidade** para a instituição, sendo expressa como **um dos seus princípios de governação**.

Nesse sentido, o Plano Estratégico e de Ação (UC, 2024) estabelece como visão para o eixo Qualidade “*Consolidar a cultura de qualidade da Universidade de Coimbra, melhorando a eficiência e eficácia dos processos, em permanente diálogo com as partes interessadas.*”

Ao definir a Política da Qualidade, a UC toma como referencial a legislação aplicável e a missão da instituição, tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas, os riscos e oportunidades, bem como os meios materiais e humanos de que dispõe. Assim, a **Política da Qualidade atualmente em vigor, aprovada em junho de 2023**, encontra-se estruturada em sete linhas que representam o compromisso da UC, nomeadamente da gestão de topo, com a melhoria e promoção de uma cultura de qualidade transversal a toda a instituição, com o envolvimento efetivo das partes interessadas mais relevantes:

- 1 |** *Fomentar o envolvimento de toda a comunidade académica, nomeadamente dos/as estudantes, numa estratégia de diferenciação pela qualidade, assegurando a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade;*
- 2 |** *Viver a UC como universidade lusófona e europeia de referência onde conhecimento e inovação se constroem, numa aliança orientada para os novos desafios societais, abrindo ao mundo um património e tradições centenárias;*
- 3 |** *Garantir a qualidade e melhoria contínua do ensino e da oferta formativa, alinhando as competências dos/as estudantes com as exigências da formação avançada e do mercado de trabalho;*
- 4 |** *Reforçar a ligação Ensino – Investigação – Transferência(s) de conhecimento, promovendo a colaboração entre a Universidade e o tecido económico, social e cultural;*
- 5 |** *Dotar a UC das mais avançadas formas de serviços especializados à comunidade, valorizando o conhecimento, o desenvolvimento económico e social e a inovação;*
- 6 |** *Fomentar o comprometimento entre a organização e os/as trabalhadores/as, promovendo a comunicação interna participada e o reforço de competências individuais;*
- 7 |** *Fomentar a gestão sustentável de recursos, o bem-estar das pessoas e a responsabilidade social da organização.*

A adequação da Política da Qualidade é avaliada anualmente, pelo Conselho da Qualidade da UC.

ii. Âmbito do SG.UC - qualidade

A Política da Qualidade é concretizada através da atuação de todas as unidades e serviços da Universidade de Coimbra, com o objetivo de promover uma cultura de qualidade transversal aos vários processos organizacionais, contribuindo para a excelência em todas as áreas de atuação e para o desenvolvimento sustentável.

Assim, o **âmbito do Sistema de Gestão, no que toca à gestão da qualidade**, compreende os seguintes Processos:

Gestão de Relações Externas; Gestão Académica; Gestão de Recursos Humanos; Gestão da Inovação; Gestão Financeira; Gestão de Infraestruturas; Gestão da Sustentabilidade; Gestão de Sistemas de Informação; Gestão da Ação Social; Gestão da Investigação e Desenvolvimento; Gestão da Prestação de Serviços Especializados; Gestão do Ensino e Aprendizagem; Gestão da Captação e Valorização de Percursos de Estudantes e Candidatos; Gestão da Comunicação; Gestão de Projetos; Gestão da Ciência Aberta; Gestão da Informação Administrativa e da Proteção de Dados; Gestão de Serviços de Suporte à Atividade – SASUC; Gestão de Bibliotecas; Gestão do Bem-estar e da Conciliação; Gestão da Saúde, Higiene e Segurança; Gestão do Apoio Jurídico; Gestão da Atividade Desportiva; Gestão da Atividade Cultural; Gestão das Estratégias de Promoção da Empregabilidade; Gestão dos Instrumentos de Reforço da Integridade Organizacional; Gestão do Ensino a Distância; Gestão do Património e do Turismo; Gestão Documental; Governo da UC; Planeamento, Avaliação e Melhoria.

iii. Âmbito da Certificação ISO 9001:2015

O **âmbito da certificação ISO 9001:2015**, mais restrito do que o âmbito do SG.UC, corresponde aos seguintes Processos:

Gestão de Relações Externas; Gestão Académica; Gestão de Recursos Humanos; Gestão da Inovação; Gestão Financeira; Gestão de Infraestruturas; Gestão da Sustentabilidade; Gestão de Sistemas de Informação; Gestão do Ensino e Aprendizagem; Gestão da Comunicação; Gestão de Projetos; Gestão do Apoio Jurídico; Gestão da Atividade Desportiva; Gestão das Estratégias de Promoção da Empregabilidade; Gestão Documental; Planeamento, Avaliação e Melhoria.

Relativamente aos **limites funcionais do âmbito da certificação**, estes correspondem atualmente às seguintes estruturas: Divisão de Promoção da Qualidade; Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento; Gabinete de Auditoria e Prevenção de Riscos de Gestão; Serviço de Gestão Financeira; Serviço de Gestão de Recursos Humanos; Serviço de Promoção e Gestão da Investigação; Gabinete de Apoio Jurídico; Gabinete de Apoio ao Administrador; Serviço de Gestão Académica; Divisão de Comunicação e Marketing; Student Hub - empregabilidade; Serviço de Gestão das Instalações e Património; Serviço de Gestão de Sistemas e Infraestruturas de Informação e Comunicação; Divisão de Relações Internacionais; Faculdade de Letras; Faculdade de Direito; Faculdade de Medicina; Faculdade de Ciências e Tecnologia; Faculdade de Farmácia; Faculdade de Economia; Faculdade de

Psicologia e de Ciências da Educação; Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física; Instituto de Investigação Interdisciplinar; Colégio das Artes; Estádio Universitário.

Quanto aos **limites físicos do âmbito da certificação**, estes estão localizados nos 3 Polos da UC, em Coimbra, estando a sede localizada no Paço das Escolas.

3. Gestão da Conciliação, Bem-estar e Felicidade Organizacional na UC

i. Política de Conciliação, Bem-Estar e Felicidade Organizacional

A UC está empenhada em criar um ambiente de trabalho positivo, acolhedor e estimulante, onde os/as seus/suas trabalhadores/as e colaboradores/as se sintam valorizados/as, respeitados/as e felizes, fomentando o equilíbrio dos seus compromissos profissionais, pessoais e familiares, no respeito pela satisfação das exigências legais, normativas e regulamentares, em harmonia com as Linhas de Orientação plasmadas no seu Plano Estratégico.

Este compromisso traduz-se em medidas concretas de promoção do bem-estar, da satisfação e da felicidade das suas Pessoas, apoiando-as na gestão do seu tempo e responsabilidades profissionais, pessoais e familiares, assumindo que este é um elemento-chave para o sucesso e a sustentabilidade da instituição.

A Política de Conciliação, Bem-Estar e Felicidade Organizacional está assente nos seguintes

Princípios & Valores:

- Abertura ao Mundo, Diálogo & Cooperação – a UC é transparente nas suas políticas, decisões e atividades, dando-as a conhecer, comunicando de forma aberta e transparente com as PI e com o mundo que a rodeia, partilhando a missão e visão junto de todas as suas Pessoas, envolvendo-as na definição da sua estratégia;
- Igualdade, Inclusão, Liberdade de Opinião, Tolerância, Direito à Diferença e Não-discriminação – a UC respeita o princípio da não-discriminação, garantindo que todas as Pessoas são tratadas com a mesma dignidade social, honrando, considerando e respondendo aos interesses das suas PI;
- Ética – a UC age de forma ética, com base em valores de honestidade, equidade e integridade, promovendo comportamentos éticos e inspirando confiança e orgulho nas suas PI;
- Valorização das Pessoas, Reconhecimento e Promoção do Mérito – a UC reconhece as diferenças individuais como uma força, valorizando-as e tendo-as em consideração em todas as áreas de atuação;
- Responsabilidade Social e Sustentabilidade – a UC reconhece as Pessoas como parte de um sistema abrangente com elementos interatuantes e interdependentes, assumindo a responsabilidade pelo seu impacto nas PI, na Economia e na Sociedade, criando condições de trabalho promotoras da saúde, segurança, bem-estar e felicidade

organizacional, considerando a satisfação das necessidades pessoais e/ou familiares das suas Pessoas.

A UC assume que **a implementação da Política de Conciliação, Bem-Estar e Felicidade Organizacional é uma responsabilidade de todos/as os/as trabalhadores/as e colaboradores/as da UC**, em especial dos órgãos de gestão e dirigentes, refletindo os resultados da auscultação das suas Pessoas. Esta Política é monitorizada e avaliada regularmente, com vista à melhoria contínua do Sistema de Gestão, promovendo a sua adequação e eficácia.

ii. Âmbito do SG.UC – conciliação, bem-estar e felicidade organizacional

“Gestão da conciliação, do bem-estar e da felicidade organizacional nas atividades de Investigação & Inovação; Ensino; Desafios Societais; Internacionalização & Atividades de Suporte às Missões, em todas as Unidades Orgânicas, Unidades de Extensão Cultural e de Apoio à Formação, Reitoria, Administração e Serviços de Ação Social da Universidade de Coimbra”.

4. Mapa de Processos

O Mapa de Processos³ apresentado na figura seguinte representa globalmente a estrutura do SG.UC e está em consonância com o quadro de referência estratégica orientador do Plano Estratégico e de Ação (UC, 2024). Assim, na UC os Processos são classificados da seguinte forma:

Quadro 2: Classificação dos processos do SG.UC

Processos de gestão	Definem as orientações estratégicas a aplicar pelos Processos nucleares e de suporte; incluem as atividades de governo da UC, bem como o planeamento, monitorização, avaliação, análise e melhoria de todas atividades da instituição.
Processos nucleares (prestação de serviços)	Asseguram a concretização das missões da Universidade de Coimbra – investigação & inovação, ensino e desafios societais - considerando as necessidades de estudantes, docentes, investigadores/as, técnicos/as e Sociedade.
Processos de suporte	Apoiam a concretização dos Processos de gestão e de prestação de serviços, assegurando a disponibilização dos recursos necessários.

³ Um Processo integra um conjunto de atividades interrelacionadas que, através da utilização de recursos, transformam elementos de entrada em elementos de saída, ou seja, contribuem para atingir um objetivo comum, traduzido num bem ou serviço que acrescenta valor e contribui para a concretização das missões da UC.

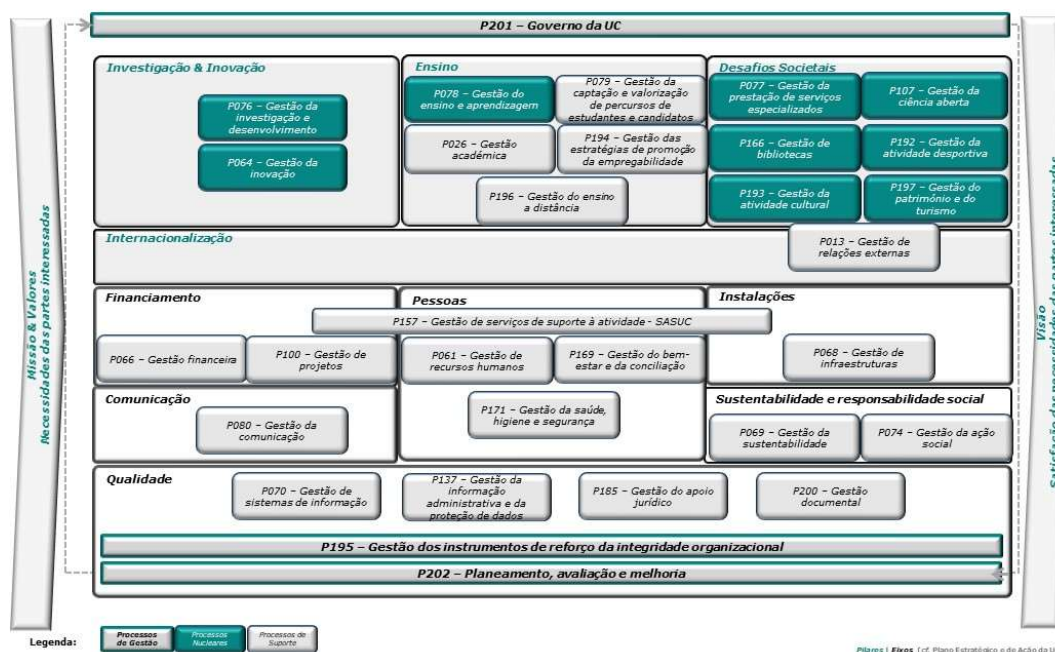


Figura 2: Mapa de processos da UC

Cada um destes 31 Processos está descrito na **Ficha de Processo**, documento disponível no MOS|UC. A Ficha de Processo identifica as atividades interrelacionadas que contribuem para um objetivo comum, os responsáveis e intervenientes na sua execução, os indicadores-chave que poderão ser acompanhados, entre outras informações relevantes para suportar o planeamento de gestão e operacional, na UC, atendendo aos riscos e oportunidades.

5. Estratégia institucional para a melhoria

Na UC, a estratégia institucional para a melhoria é parte integrante da gestão estratégica da instituição. Assim, as iniciativas do Plano Estratégico e de Ação estão alinhadas com a Política da Qualidade e, por sua vez, os Processos do SG.UC contribuem para a concretização das primeiras. O quadro seguinte apresenta a articulação entre as linhas da Política da Qualidade e os pilares, eixos e áreas do Plano Estratégico e de Ação (UC, 2024).

Quadro 3: Articulação entre linhas da Política da Qualidade e pilares, eixos e áreas do PEA.UC

LINHAS DA POLÍTICA DA QUALIDADE	PILARES, EIXOS E ÁREAS DO PEA.UC									
	Investigação & Inovação	Ensino	Desafios Societais	Internacionalização	Pessoas	Qualidade	Instalações	Financiamento	Comunicação	Sustentabilidade e Responsabilidade Social
1 <i>Fomentar o envolvimento de toda a comunidade académica, nomeadamente dos/as estudantes, numa estratégia de diferenciação pela qualidade, assegurando a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade</i>										
2 <i>Viver a UC como universidade lusófona e europeia de referência onde conhecimento e inovação se constroem, numa aliança orientada para os novos desafios societais, abrindo ao mundo um património e tradições centenárias</i>										
3 <i>Garantir a qualidade e melhoria contínua do ensino e da oferta formativa, alinhando as competências dos/as estudantes com as exigências da formação avançada e do mercado de trabalho</i>										
4 <i>Reforçar a ligação Ensino – Investigação – Transferência(s) de conhecimento, promovendo a colaboração entre a Universidade e o tecido económico, social e cultural</i>										
5 <i>Dotar a UC das mais avançadas formas de serviços especializados à comunidade, valorizando o conhecimento, o desenvolvimento económico e social e a inovação</i>										
6 <i>Fomentar o comprometimento entre a organização e os/as trabalhadores/as, promovendo a comunicação interna participada e o reforço de competências individuais</i>										
7 <i>Fomentar a gestão sustentável de recursos, o bem-estar das pessoas e a responsabilidade social da organização</i>										

Para uma melhor descrição da estratégia institucional para a melhoria, o anexo 2 apresenta a articulação de cada uma das 37 linhas de orientação estratégica do PEA (UC, 2024) com os 31 Processos do SG.UC.

Este modelo de governação estimula o alinhamento entre a vertente estratégica, de gestão e operacional, promovendo a abordagem por processos, o ciclo PDCA e a gestão de riscos e oportunidades como elementos transversais ao funcionamento de toda a UC.

6. Estratégia institucional para a conciliação, bem-estar e felicidade organizacional

Na UC, a estratégia institucional para a conciliação, bem-estar e felicidade organizacional é parte integrante da gestão estratégica da instituição. Assim, as iniciativas do Plano Estratégico e de Ação estão alinhadas com a Política de Conciliação, Bem-estar e Felicidade Organizacional e, por sua vez, há Processos no SG.UC que contribuem para a concretização das primeiras. O quadro seguinte apresenta a articulação entre a Política de Conciliação, Bem-estar e Felicidade Organizacional e os pilares, eixos e áreas do Plano Estratégico e de Ação (UC, 2024).

Quadro 4: Articulação entre a Política de Conciliação, Bem-estar e Felicidade Organizacional e pilares, eixos e áreas do PEA.UC

POLÍTICA DE CONCILIAÇÃO, BEM-ESTAR E FELICIDADE ORGANIZACIONAL	PILARES, EIXOS E ÁREAS DO PEA.UC									
	Investigação & Inovação	Ensino	Desafios Societais	Internacionalização	Pessoas	Qualidade	Instalações	Financiamento	Comunicação	Sustentabilidade e Responsabilidade Social
1 Criação de um ambiente de trabalho positivo, acolhedor e estimulante										
2 Fomento da valorização, respeito e felicidade dos/as trabalhadores/as e colaboradores/as										
3 Fomento do equilíbrio dos compromissos profissionais, pessoais e familiares, no respeito pela satisfação das exigências legais, normativas e regulamentares, em harmonia com as Linhas de Orientação plasmadas no Plano Estratégico										
4 Execução de medidas concretas de promoção do bem-estar, da satisfação e da felicidade das Pessoas que trabalham / colaboram na UC, apoiando-as na gestão do seu tempo e responsabilidade profissionais, pessoais e familiares										

7. Partes Interessadas

O mapeamento de PI da UC é revisto regularmente, no âmbito da definição de um novo PEA e, se necessário, anualmente, quando são atualizados os Processos do SG.UC. Assim, atualmente, consideram-se partes interessadas do SG.UC as apresentadas na figura seguinte.

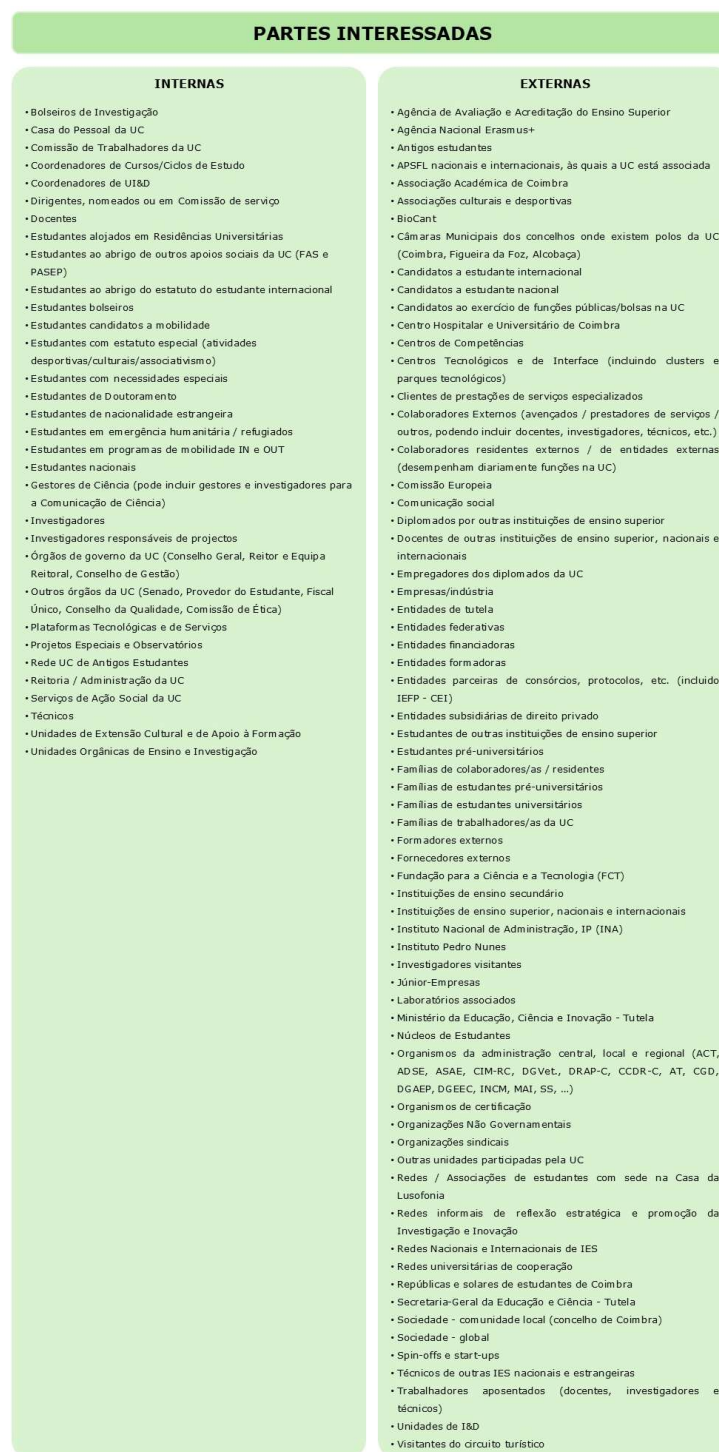


Figura 3: Partes interessadas da UC

A UC pretende corresponder às expectativas destas PI avaliando periodicamente as suas necessidades (explícitas e implícitas, nos mais variados domínios) e satisfação.

Com vista à adequada gestão deste processo, foi assegurada uma análise do poder que cada uma destas PI tem nos Processos do SG.UC (poder) e a capacidade que tem para os influenciar (interesse). A figura seguinte ilustra o resultado deste exercício.

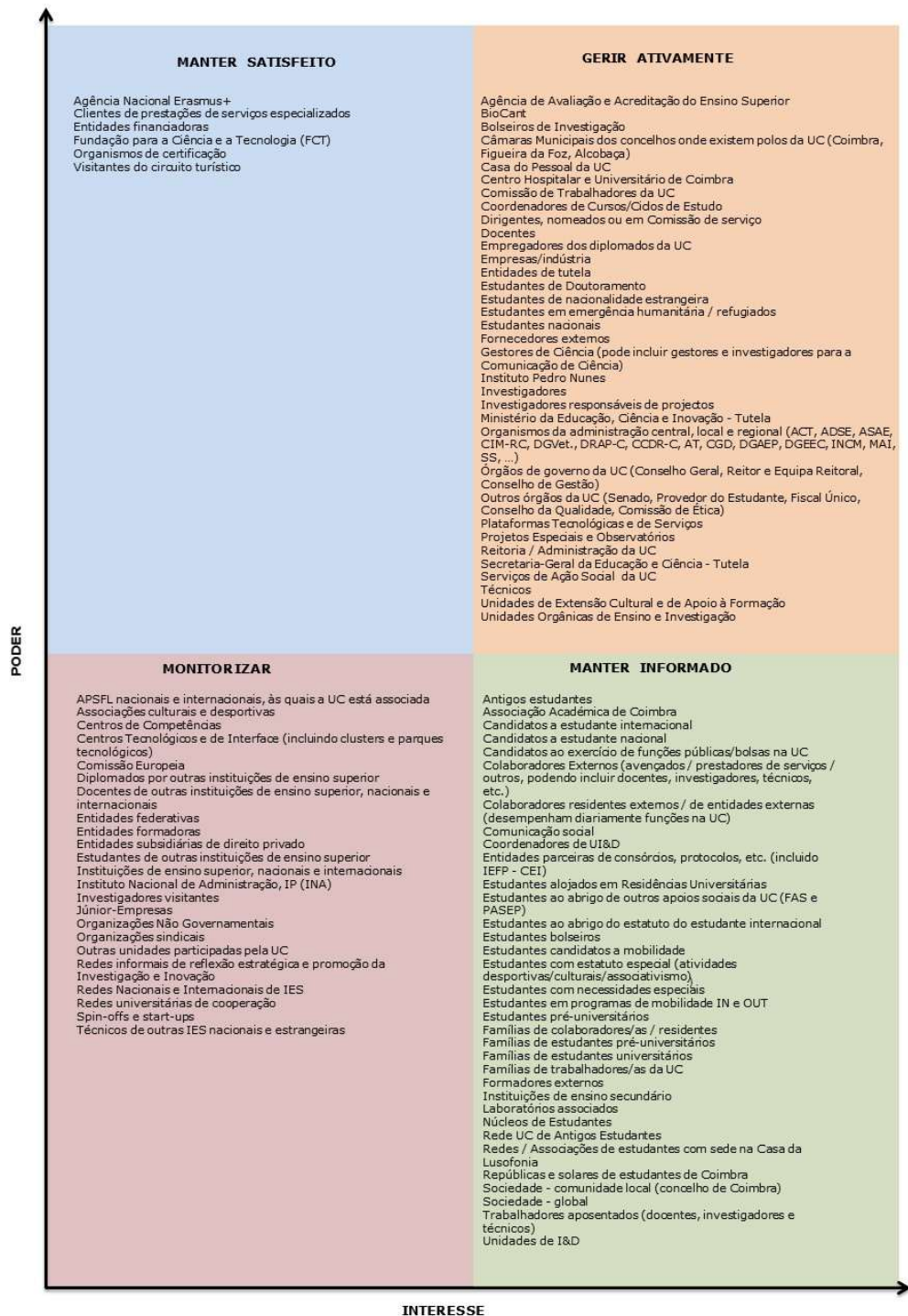


Figura 4: Partes interessadas da UC – análise poder/interesse

A responsabilidade pela promoção de uma **cultura de qualidade** na UC é partilhada pelas diversas PI, em especial pelas que estão no quadrante “Gerir ativamente”, sendo estas envolvidas na definição, implementação, avaliação, análise e melhoria do SG.UC, de diferentes formas. Por exemplo, estas são as PI a envolver, de forma mais direta, na identificação das linhas de orientação estratégica e ações a incluir em cada Plano Estratégico da UC.

As PI ajudam ainda a determinar os riscos e oportunidades, contribuindo para a definição do âmbito do SG.UC e da estratégia institucional, bem como para a definição dos requisitos a cumprir ao nível de cada Processo.

8. Estruturas e níveis de responsabilidade

A definição, implementação, gestão e melhoria do SG.UC pressupõe os seguintes níveis de responsabilidade:

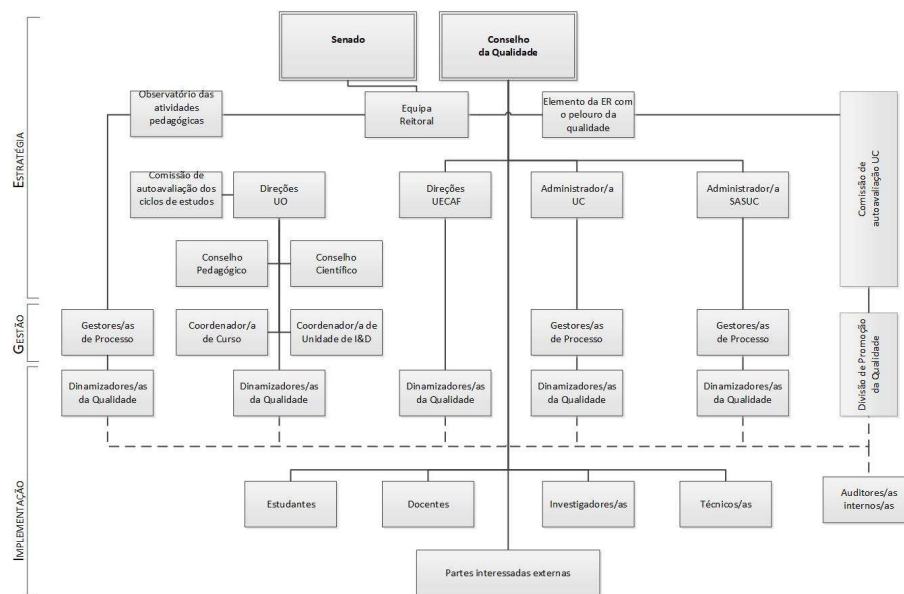
Quadro 5: Estruturas e níveis de responsabilidade no SG.UC

Nível de responsabilidade	Estrutura	Composição	Competências
Estratégia	Gestão de Topo	Equipa Reitoral; diretores/as de UO e UECAF; administrador/a da UC; administrador/a dos SAS.	Concretização da estratégia para a qualidade na UC, bem como das disposições constantes deste Manual, considerando os requisitos normativos e legais. Atribuição de responsabilidades e autoridades para a implementação, gestão e melhoria dos Processos. Aprovação e acompanhamento dos Processos que estão sob a sua gestão, garantindo as condições necessárias para sua adequada implementação. Promoção da partilha do conhecimento organizacional.
Estratégia	Senado	Reitor/a, que preside; diretores/as de todas as UO; 1 estudante por cada UO de ensino e investigação; 2 representantes do pessoal técnico.	Órgão de natureza consultiva que coadjuva o Reitor na gestão da Universidade de Coimbra, em especial no que se refere à coordenação das atividades de investigação científica, de oferta educativa, de desenvolvimento e inovação, à gestão da qualidade, à mobilidade de professores e estudantes no seio da Universidade, às relações internacionais e à gestão dos recursos financeiros e dos espaços pertencentes à Universidade.
Estratégia	Elemento da Equipa Reitoral com o pelouro da qualidade	Não aplicável.	Definição e comunicação das orientações estratégicas para o SG.UC assegurando que são entendidas e que se traduzem na implementação e melhoria dos Processos. Promoção da consciencialização para com os requisitos das PI e para a importância da melhoria. Aprovação do Manual do Sistema de Gestão. Validação do Plano da Qualidade da UC, antes da sua apresentação ao Conselho Geral. Aprovação do relatório anual de autoavaliação do SG.UC. Aprovação do programa de auditorias internas ao SG.UC.
Estratégia	Conselho da Qualidade	Reitor/a, que preside; Vice-Reitor/a com o pelouro da Qualidade, quando aplicável; Provedor/a do Estudante; Diretores /as das UO e das UECAF; Administrador/a e Administrador/a Adjunto/a por este/a indicado/a; Administrador/a dos SAS; Diretor/a do Serviço de Apoio à Gestão; Chefe de Divisão da DPQ; trabalhador/a da DPQ nomeado/a pelo/a Presidente; Dois representantes de estudantes, nomeados/as pelo/a Presidente.	Órgão de natureza consultiva que coadjuva o/a Reitor/a na gestão da qualidade. Atua ao nível da aprovação, difusão e monitorização do cumprimento da Política da Qualidade da UC (conforme estipulado no Regulamento da Reitoria da Universidade de Coimbra).
Estratégia	Representantes da gestão para o sistema de gestão	Vice-Reitor/a com o pelouro dos Recursos Humanos; Vice-Reitor/a com o pelouro da Qualidade.	Acompanhamento e tutela da implementação, certificação e melhoria de um sistema de gestão da conciliação, bem-estar e felicidade organizacional, segundo as normas NP4590 - Sistema de gestão do bem-

Nível de responsabilidade	Estrutura	Composição	Competências
	da conciliação, bem-estar e felicidade organizacional		estar e felicidade organizacional e NP4552 - Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, de modo a assegurar a coordenação e alinhamento estratégicos.
Estratégia	Conselho UC+Vida	Vice-Reitor/a com o pelouro dos Recursos Humanos; Vice-Reitor/a com o pelouro da Qualidade; Diretor/a do Serviço de Gestão de Recursos Humanos da UC; Diretor/a dos Serviços de Suporte dos SAS; Diretor/a do Serviço de Apoio à Gestão, da Administração da UC; Chefe de Divisão dos Serviços de Saúde e de Gestão da Segurança no Trabalho, dos SAS; Chefe de Divisão da Divisão de Promoção da Qualidade; 1 Elemento da Comissão de Trabalhadores da UC, designado pelo/a Coordenador/a.	Órgão de natureza consultiva que coadjuva o/a Reitor/a na gestão da conciliação, bem-estar e felicidade organizacional. Atua ao nível da aprovação, difusão e monitorização do cumprimento da Política de conciliação, bem-estar e felicidade organizacional.
Estratégia	Conselho Científico	Diretor/a da UO, que preside; representantes de docentes e investigadores/as de carreira; representantes das unidades de investigação reconhecidas e avaliadas positivamente, nos termos da lei.	Deliberar sobre a distribuição do serviço docente. Propor a composição dos júris de provas e de concursos académicos. Praticar os outros atos previstos na lei relativos à carreira docente e de investigação e ao recrutamento de pessoal docente e de investigação. Apreçar o plano e o relatório de atividades científicas da UO. Pronunciar-se sobre a criação de ciclos de estudos e aprovar os planos dos ciclos de estudos ministrados. Propor, mediante voto favorável de dois terços dos seus membros em efetividade de funções, a concessão do grau de doutor honoris causa e de outros títulos ou distinções honoríficas. Propor ou pronunciar-se sobre a instituição de prémios escolares. Pronunciar-se sobre a proposta de destituição do/a Diretor/a, antes de ela ser remetida ao/à Reitor/a. Elaborar o seu regimento.
Estratégia	Conselho Pedagógico	Diretor/a da UO, que preside; representantes de docentes e de estudantes.	Aprovar o regulamento de avaliação do aproveitamento dos estudantes. Promover a realização de inquéritos regulares ao desempenho pedagógico da UO, bem como a sua análise e divulgação. Promover a realização da avaliação do desempenho pedagógico de docentes, bem como a sua análise e divulgação. Pronunciar-se sobre a criação de ciclos de estudos e sobre os planos dos ciclos de estudos ministrados. Pronunciar-se sobre o regime de prescrições. Pronunciar-se sobre o calendário letivo e os mapas de exames. Pronunciar-se sobre a instituição de prémios escolares. Apreçar queixas relativas a questões de natureza pedagógica e propor as providências necessárias. Pronunciar-se sobre as orientações pedagógicas e os métodos de ensino e de avaliação. Coadjuvar o/a Diretor/a na definição e na execução de uma política ativa de qualidade pedagógica, com o objetivo de: proporcionar um ambiente favorável ao ensino e à aprendizagem; promover o sucesso escolar. Coadjuvar o/a diretor/a na promoção da participação dos/as alunos/as em atividades de investigação científica, na organização e apoio a estágios de formação profissional, na preparação dos programas de mobilidade internacional de estudantes, na integração de novos/as estudantes.
Estratégia	Comissão de autoavaliação da UC	Vice-reitor/a com o pelouro da qualidade; Elemento designado por cada uma das 10 UO de ensino e investigação; Administrador/a UC; Administrador/a dos SAS; Diretor/a do SAG; Chefe de divisão da DPQ; 2 representantes dos/as estudantes.	Gestão e acompanhamento estratégico dos processos de avaliação institucional e do SG.UC. Aprovação do planeamento e metodologia a aplicar na autoavaliação, promovendo o envolvimento das PI. Aprovação do guião de autoavaliação e acompanhamento das fases seguintes dos processos de avaliação institucional e do SG.UC.

Nível de responsabilidade	Estrutura	Composição	Competências
Estratégia	Comissão de autoavaliação dos ciclos de estudo	Coordenador/a do ciclo de estudos; 2 representantes dos/as estudantes; 2 representantes dos/as docentes.	Acompanhamento do ciclo anual de monitorização e avaliação da qualidade pedagógica do ciclo de estudos. Preparação e acompanhamento da autoavaliação e avaliação externa do ciclo de estudos.
Gestão	DPQ	Elementos da equipa da DPQ, incluindo chefe de divisão.	Coordenação funcional da aplicação dos princípios do SG.UC, acompanhando de forma transversal a implementação da estratégia para a qualidade na UC. Promoção e acompanhamento da implementação dos requisitos existentes em matéria de gestão da qualidade. Concretização da articulação entre o SG.UC e os subsistemas de gestão das restantes unidades. Sensibilização para a gestão da qualidade, melhoria e sua aplicação no quotidiano da UC. Gestão da rede de dinamizadores/as da qualidade do SG.UC. Apoio técnico e administrativo ao Conselho da Qualidade da UC e à Comissão de Autoavaliação da UC. Reporte à gestão de topo o desempenho do SG.UC e dos seus Processos.
Gestão	Dirigentes intermédios e equiparados (gestores/as de processos)	Coordenadores/as de ciclos de estudo e de unidades de I&D; diretores/as; chefes de divisão e coordenadores/as da reitoria, da administração e dos SAS, coordenadores/as de projetos especiais e dos serviços de apoio à gestão das UO.	Gestão funcional dos Processos, desenvolvendo as atividades de planeamento, monitorização, avaliação e melhoria no âmbito das unidades que coordenam. Promoção da partilha do conhecimento organizacional. Promoção da integridade do SG.UC quando ocorrem alterações de contexto. Acompanhamento dos Processos que coordenam para que atinjam os resultados planeados. (Encontram-se definidos, para o SG.UC, na tabela em anexo, sendo neste caso assumido como gestor o dirigente/responsável da área assinalada.)
Implementação	Dinamizadores/as da qualidade	Elementos da rede de DQ.	Apoio ao/à dirigente da respetiva unidade/serviço no âmbito das atividades que contribuam para a promoção de uma cultura de qualidade na UC - planeamento, monitorização, avaliação e melhoria dos Processos, nas áreas de missão e de suporte.
Implementação	Grupo de Trabalho UC+Vida	Elementos do Serviço de Gestão de Recursos Humanos da UC, dos Serviços de Suporte à Atividade dos SAS, dos Serviços de Saúde e de Gestão da Segurança no Trabalho dos SAS e da Divisão de Promoção da Qualidade, nomeados pelo/a Reitor/a.	Apoio aos representantes da gestão para o sistema de gestão da conciliação, bem-estar e felicidade organizacional, com vista à concretização da política, neste âmbito.
Implementação	Auditores/as internos/as	Elementos da bolsa de auditores.	Realização de auditorias internas ao SG.UC, integradas no programa de auditorias aprovado superiormente.
Implementação	Estudantes, docentes, investigadores/as e técnicos/as da UC	Não aplicável.	Aplicação da política da qualidade. Aplicação da política de conciliação, bem-estar e felicidade organizacional. Identificação e implementação de propostas de melhoria, realizando as várias atividades que lhes estão atribuídas nesse domínio, em conformidade com o descrito neste Manual e demais documentação do SG.UC.
Implementação	Partes interessadas externas	Não aplicável.	Participação, sempre que adequado, nos processos de planeamento, avaliação, análise e melhoria do SG.UC. Participação, sempre que aplicável, nos processos de promoção da conciliação, bem-estar e felicidade organizacional.

Organograma

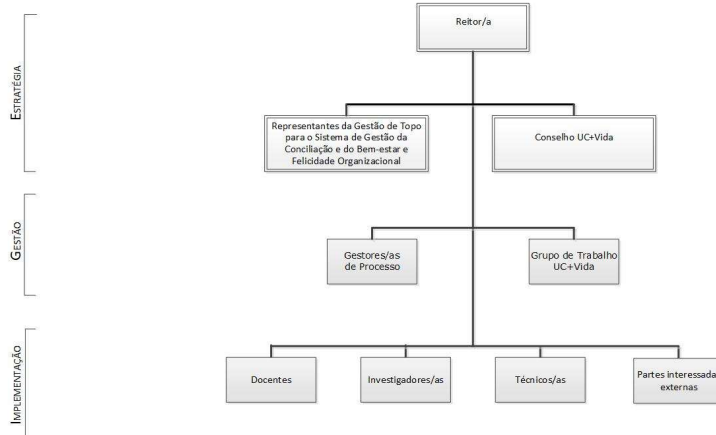


Versão: 7.0

Data: abril de 2024

Figura 5: Organograma do SG.UC – Gestão da Qualidade

Organograma



Versão: 1.0

Data: junho de 2025

Figura 6: Organograma do SG.UC – Gestão da Conciliação, Felicidade e Bem-estar organizacional

As figuras anteriores, os organogramas do SG.UC, representam de forma esquemática as principais estruturas responsáveis pela **estratégia, gestão e implementação** do Sistema de Gestão da UC.

As responsabilidades e autoridades aplicáveis a cada Processo do SG.UC estão definidas nos [regulamentos internos](#), nas [delegações de competências](#) e nos procedimentos, instruções de trabalho e guias de orientação disponíveis no [Manual de Organização dos Serviços](#) (MOS|UC⁴).

9. Documentos do SG.UC

O SG.UC aplica a abordagem por processos, contemplando vários níveis na sua estrutura documental, como evidenciado na figura seguinte.

⁴ Repositório de acesso reservado, mediante autenticação com credenciais da UC.

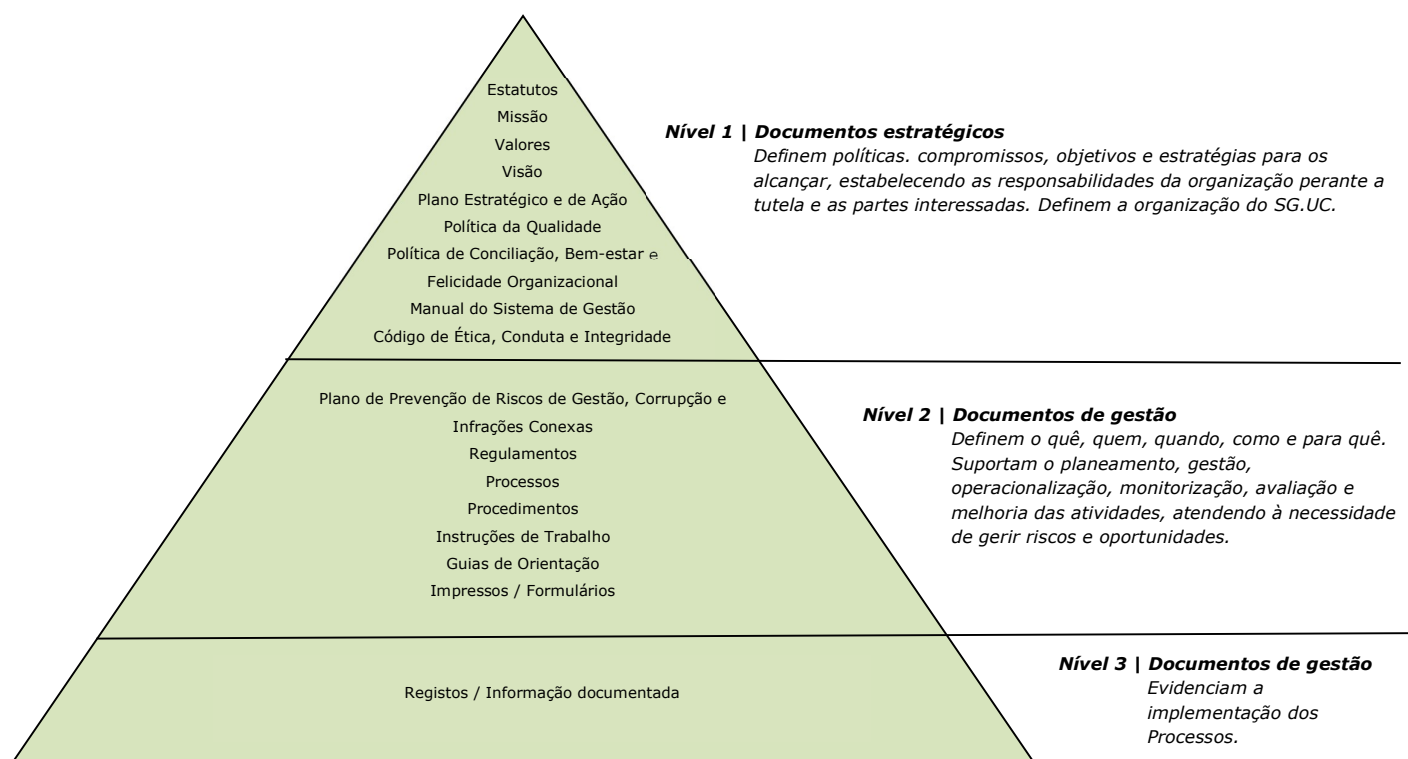


Figura 7: Estrutura documental do SG.UC

10. Aplicação dos referenciais para SIGQ, requisitos ISO 9001, requisitos NP4552 e requisitos NP4590

O SG.UC segue as orientações estipuladas nos referenciais para sistemas internos de garantia da qualidade (SIGQ) em instituições de ensino superior, da A3ES, os requisitos da Norma ISO 9001:2015 (qualidade), da Norma NP 4552:2022 (conciliação) e da Norma NP 4590:2023 (felicidade e bem-estar organizacional). Assim, os quadros seguintes identificam os Processos do SG.UC⁵ que dão suporte à aplicação das orientações estipuladas nestes documentos.

⁵ A designação dos Processos do SG.UC pode ser encontrada nos anexos. Na tabela seguinte apenas é apresentada a codificação dos mesmos.

Quadro 6: Articulação entre referenciais para SIGQ, requisitos ISO 9001 e Processos do SG.UC

Referenciais para SIGQ			Requisitos ISO 9001	P013	P026	P061	P064	P066	P068	P069	P070	P074	P076	P077	P078	P079	P080	P100	P107	P137	P157	P166	P169	P171	P185	P192	P193	P194	P195	P196	P197	P200	P201	P202
I. Política para a garantia da qualidade	1	Adoção de política para a garantia da qualidade e prossecução de objetivos de qualidade	4. Contexto da organização 5. Liderança 6. Planeamento																															
II. Garantia da qualidade nos processos nucleares da missão institucional	2	Conceção e aprovação da oferta formativa	8. Operacionalização																															
II. Garantia da qualidade nos processos nucleares da missão institucional	3	Ensino, aprendizagem e avaliação centrados no estudante	8. Operacionalização																															
II. Garantia da qualidade nos processos nucleares da missão institucional	4	Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação	8. Operacionalização																															

Referenciais para SIGQ			Requisitos ISO 9001	P013	P026	P061	P064	P066	P068	P069	P070	P074	P076	P077	P078	P079	P080	P100	P107	P137	P157	P166	P169	P171	P185	P192	P193	P194	P195	P196	P197	P200	P201	P202
II. Garantia da qualidade nos processos nucleares da missão institucional	5	Monitorização contínua e revisão periódica dos cursos	9. Avaliação do desempenho 10. Melhoria																															
II. Garantia da qualidade nos processos nucleares da missão institucional	6	Investigação e desenvolvimento	8. Operacionalização																															
II. Garantia da qualidade nos processos nucleares da missão institucional	7	Colaboração interinstitucional e com a comunidade	8. Operacionalização																															
II. Garantia da qualidade nos processos nucleares da missão institucional	8	Internacionalização	8. Operacionalização																															
II. Garantia da qualidade na gestão de recursos e serviços de apoio	9	Recursos humanos	7. Suporte 8. Operacionalização																															
II. Garantia da qualidade na gestão de recursos e serviços de apoio	10	Recursos materiais e serviços	7. Suporte 8. Operacionalização																															

Referenciais para SIGQ			Requisitos ISO 9001	P013	P026	P061	P064	P066	P068	P069	P070	P074	P076	P077	P078	P079	P080	P100	P107	P137	P157	P166	P169	P171	P185	P192	P193	P194	P195	P196	P197	P200	P201	P202
III. Gestão e publicitação de informação	11	Gestão da informação	8. Operacionalização 9. Avaliação do desempenho 10. Melhoria																															
III. Gestão e publicitação de informação	12	Informação pública	7. Suporte 8. Operacionalização																															
IV. Avaliação externa periódica	13	Caracter cíclico da garantia externa da qualidade	9. Avaliação do desempenho 10. Melhoria																															

Quadro 7: Articulação entre requisitos NP 4552, NP 4590 e Processos do SG.UC

Requisitos NP 4522 e NP 4590	P013	P026	P061	P064	P066	P068	P069	P070	P074	P076	P077	P078	P079	P080	P100	P107	P137	P157	P166	P169	P171	P185	P192	P193	P194	P195	P196	P197	P200	P201	P202
4. Contexto da organização																															
5. Liderança																															
6. Planeamento																															
7. Apoio / Suporte																															
8. Operacionalização																															
9. Avaliação do desempenho																															
10. Melhoria																															

11. Abordagem por processos, gestão de riscos e oportunidades e ciclo de melhoria

O SG.UC promove o planeamento, execução, monitorização, avaliação e melhoria das atividades da Universidade de Coimbra, nas áreas de missão e de suporte, organizando-as em Processos interrelacionados que funcionam como um sistema coerente.

Deste modo, é assegurada a identificação:

- 1) dos Processos necessários à realização das atividades da UC, considerando as suas missões, as necessidades das PI, as iniciativas estratégicas e as Políticas (Política da Qualidade; Política de Conciliação, Bem-estar e Felicidade Organizacional; Outras Políticas relevantes para a organização);
- 2) dos riscos e oportunidades subjacentes a essas mesmas atividades, procurando evitar ou minimizar os primeiros e aproveitar os segundos;
- 3) da sequência e interação destes Processos, representada sumariamente no quadro seguinte.

Quadro 7: Principais interações entre os Processos do SG.UC

	Nome	P013	P026	P061	P064	P066	P068	P069	P070	P074	P076	P077	P078	P079	P080	P100	P107	P137	P157	P166	P169	P171	P185	P192	P193	P194	P195	P196	P197	P200	P201	P202
P013	Gestão de relações externas																															
P026	Gestão académica																															
P061	Gestão de recursos humanos																															
P064	Gestão da inovação																															
P066	Gestão financeira																															
P068	Gestão de infraestruturas																															
P069	Gestão da sustentabilidade																															
P070	Gestão de sistemas de informação																															
P074	Gestão da ação social																															
P076	Gestão da investigação e desenvolvimento																															
P077	Gestão da prestação de serviços especializados																															
P078	Gestão do ensino e aprendizagem																															
P079	Gestão da captação e valorização de percursos de estudantes e candidatos																															
P080	Gestão da comunicação																															
P100	Gestão de projetos																															
P107	Gestão da ciência aberta																															
P137	Gestão da informação administrativa e da proteção de dados																															
P157	Gestão de serviços de suporte à atividade - SASUC																															
P166	Gestão de bibliotecas																															
P169	Gestão do bem-estar e da conciliação																															
P171	Gestão da saúde, higiene e segurança																															
P185	Gestão do apoio jurídico																															
P192	Gestão da atividade desportiva																															
P193	Gestão da atividade cultural																															
P194	Gestão das estratégias de promoção da empregabilidade																															
P195	Gestão dos instrumentos de reforço da integridade organizacional																															
P196	Gestão do ensino a distância																															
P197	Gestão do património e do turismo																															
P200	Gestão documental																															
P201	Governo da UC																															
P202	Planeamento, avaliação e melhoria																															

No quadro anterior é possível identificar as principais interações entre os Processos do SG.UC, através da determinação dos Processos de entrada (isto é, Processos cujos *outputs* são entradas para Processos subsequentes) e dos Processos de saída (isto é, Processos cujos *inputs* decorrem das saídas de Processos anteriores).

A abordagem por processos promovida pela UC é baseada no **ciclo PDCA – Plan, Do, Check, Act** - com vista a melhorar a eficiência, eficácia e qualidade das atividades desenvolvidas na instituição. Isto significa que, para cada Processo do SG.UC, são determinados/as:

- Os objetivos a atingir e quando devem ser atingidos;
- O âmbito;
- Os Gestores de Processo;
- As responsabilidades e autoridades;
- As entradas e saídas;
- As atividades necessárias para atingir os objetivos definidos;
- A sequência e interações entre atividades;
- Os objetivos/indicadores a acompanhar (da lista apresentada, em cada ficha de processo, podem ser monitorizados todos ou apenas uma parte, dependendo do contexto);
- Os recursos (meios necessários para atingir os resultados, incluindo conhecimento e informação);
- Os riscos e oportunidades;
- As ações para tratar riscos e oportunidades;
- As metodologias de controlo, medição e monitorização;
- As metodologias de avaliação, reflexão e melhoria.

Deste modo, o pensamento baseado em risco está subjacente à gestão dos Processos do SG.UC, permitindo determinar os fatores suscetíveis de provocar desvios em relação aos resultados planeados ao nível dos objetivos estratégicos, dos objetivos operacionais de cada Processo e, globalmente, ao nível do SG.UC, sendo parte integrante do ciclo de planeamento, avaliação e melhoria.

Com este modelo, pretende-se que a gestão do risco, aplicada no contexto de cada Processo do SG.UC, contribua para a criação de valor e para o adequado desenvolvimento das atividades da instituição, através da implementação de controlos preventivos, minimizando efeitos negativos e aproveitando as oportunidades que vão surgindo.

12. Articulação entre o SG.UC e subsistemas de gestão

Considerando a dimensão e complexidade da estrutura organizacional da UC, o SG.UC prevê a possibilidade de existirem **subsistemas de gestão** no contexto das UO e dos SASUC, sempre que os mesmos se revelem necessários ao adequado funcionamento e gestão dessas estruturas.

Estes subsistemas de gestão devem estar alinhados com os princípios definidos no SG.UC e devem fornecer *inputs* para a análise global do desempenho dos Processos da Universidade de Coimbra. Podem ter manuais de gestão próprios, adequados às necessidades e especificidades

das estruturas e atividades que suportam, desde que em consonância com as disposições do MSG da UC. A implementação, gestão e melhoria dos subsistemas de gestão da UC deve ser articulada com a DPQ.

13. O ciclo PDCA

A concretização da política da qualidade da UC, com o envolvimento das diversas partes interessadas, suporta-se no ciclo PDCA – *Plan, Do, Check, Act*, descrito sucintamente nos pontos seguintes:

- ➔ **Planejar (Plan)** – estabelecer os objetivos do SG.UC e dos seus Processos, bem como os recursos necessários para obter resultados de acordo com os requisitos das PI, os requisitos normativos e legais, e as políticas da organização. Identificar riscos e oportunidades;
- ➔ **Executar (Do)** – implementar o que foi planeado, utilizando os recursos disponíveis e gerindo riscos e oportunidades;
- ➔ **Verificar (Check)** – monitorizar e, onde aplicável, medir os Processos e os produtos e serviços resultantes por comparação com políticas, objetivos, requisitos e atividades planeadas. Reportar os resultados. Avaliar a eficácia das ações para tratar riscos e oportunidades;
- ➔ **Atuar (Act)** – analisar os resultados, refletir e empreender ações para melhorar o desempenho, conforme necessário.

A organização dos Processos do SG.UC de acordo com o PDCA representa-se na figura seguinte, sendo o ciclo aplicado ao sistema como um todo e a cada um dos Processos individualmente.

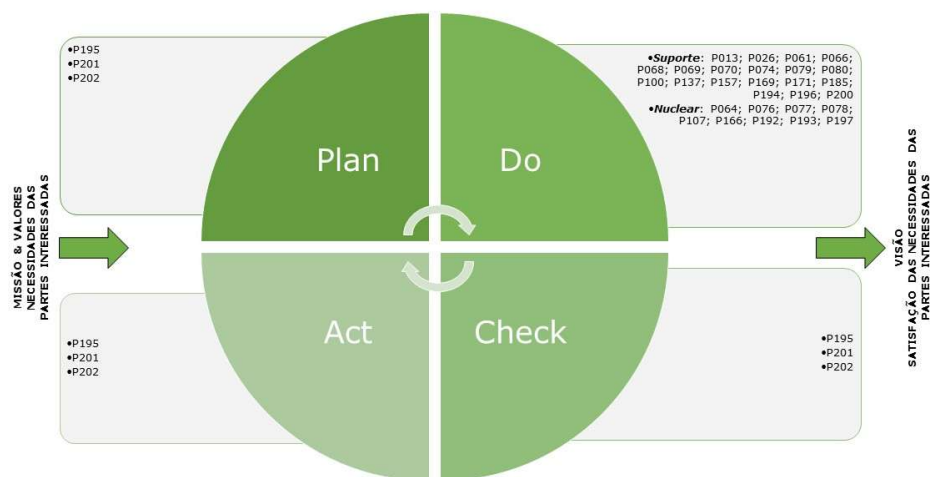


Figura 8: Processos do SG.UC de acordo com ciclo PDCA

Para uma melhor compreensão da organização do SG.UC e do modelo de concretização da política da qualidade, descreve-se de seguida, de forma sumária, a aplicação do ciclo PDCA na UC.

i. Planeamento

Planeamento Estratégico

O Plano Estratégico (UC, 2024) está organizado em pilares, eixos e áreas. Para cada pilar, eixo e área é explicitada a visão e são estabelecidas as linhas de orientação estratégica a seguir, através de um conjunto de iniciativas, considerando as metas definidas. O Plano Estratégico é concretizado através dos Planos de Ação, a desenvolver sob responsabilidade da Equipa Reitoral e das várias unidades e serviços da UC, alinhando e agregando esforços de modo a assegurar a passagem da estratégia à ação. Desta forma, o Plano Estratégico orienta a definição do Plano de Ação de iniciativa reitoral e dos Planos de Ação das várias unidades e serviços, incluindo o Plano da Qualidade e Plano de Sustentabilidade e Responsabilidade Social. Por sua vez, os Planos de Ação facilitam o alinhamento dos recursos, de modo a satisfazer as necessidades e corresponder às expectativas das partes interessadas. Estes planos, mais operacionais, incluem a definição de ações, calendário, indicadores, metas a alcançar e responsáveis pela sua implementação. Informação adicional sobre o Plano Estratégico e de Ação da UC pode ser consultada em www.uc.pt/planeamento.

Plano da Qualidade

O Plano da Qualidade, elaborado em alinhamento com o PEA.UC, inclui o conjunto de ações prioritárias com vista ao desenvolvimento e melhoria da política da qualidade da UC. Assim, para cada linha de orientação estratégica definida no PEA.UC, estão definidas ações correspondentes no Plano da Qualidade, com metas e indicadores, que pretendem contribuir para a melhoria das políticas, procedimentos e instrumentos de planeamento, monitorização, avaliação e melhoria dos 31 Processos do SG.UC.

Plano de Conciliação, Bem-estar e Felicidade Organizacional

O Plano de Conciliação, Bem-estar e Felicidade Organizacional, elaborado em alinhamento com o PEA.UC, inclui o conjunto de ações prioritárias com vista ao desenvolvimento e melhoria da política de conciliação, bem-estar e felicidade organizacional da UC, estabelecendo ações com responsáveis, metas e indicadores.

Planeamento Operacional

A definição do modo de execução das atividades (o quê, quem, quando, como e para quê) está especificada em vários documentos do SG.UC, nomeadamente nos regulamentos, delegações de competências, procedimentos, instruções de trabalho, guias de orientação, cronogramas de projetos e atividades, entre outros. Estes documentos suportam o planeamento operacional dos Processos do SG.UC, a sua concretização, monitorização e melhoria, considerando os riscos e oportunidades identificados.

Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Corrupção e Infrações Conexas

O Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Corrupção e Infrações Conexas da UC (PPRGIC) (UC, 2024) tem como objetivo a identificação das principais áreas que potenciam a ocorrência de falhas na gestão, em especial atos de corrupção, os riscos daí decorrentes e os controlos

que a UC deve instituir no sentido de mitigar a probabilidade dessas ocorrências. Este plano identifica, para cada Processo do SG.UC, os principais riscos associados, fomentando, deste modo, a gestão do risco em todas as áreas de atuação.

ii. Execução das atividades

Considerando o estipulado no Plano Estratégico e de Ação, no Plano da Qualidade, no Plano de Conciliação, Bem-estar e Felicidade Organizacional, no Planeamento Operacional e no PPRGCIC, a UC concretiza um conjunto de projetos e atividades, no âmbito das suas áreas de missão e áreas de suporte, assegurando a implementação e controlo dos Processos do SG.UC, atendendo os requisitos das partes interessadas, observando as disposições deste Manual e os requisitos legais e normativos, internos e externos.

A concretização das atividades, organizadas nos Processos do SG.UC, é suportada por informação documentada (regulamentos, delegações de competências, políticas, procedimentos, instruções de trabalho, guias de orientação, etc.), cujo nível de detalhe depende: 1) da criticidade do Processo em alcançar os resultados pretendidos; 2) do grau de competência e autonomia das pessoas envolvidas na execução; 3) dos riscos e oportunidades identificados; 4) do grau de automação do Processo; 5) dos requisitos específicos da ISO 9001, da NP 4552, da NP 4590 e dos referenciais para sistemas internos de garantia da qualidade em IES; 6) dos requisitos das partes interessadas e da legislação relevante.

Assim, relativamente à execução e controlo das atividades, em particular no contexto das que se referem aos processos nucleares⁶, a UC assegura a:

- Definição e disponibilização dos Processos de prestação de serviço (nucleares), com respetiva documentação de apoio, de forma a clarificar as atividades a desenvolver, os resultados a atingir e os responsáveis;
- Disponibilização de informações relevantes para as partes interessadas, ao nível das atividades de prestação de serviços;
- Identificação e disponibilização dos recursos necessários;
- Manutenção dos equipamentos e das infraestruturas de apoio à atividade, de modo a assegurar a sua disponibilidade e fiabilidade;
- Identificação, caracterização e utilização de indicadores de monitorização, sempre que adequado;
- Rastreabilidade dos serviços prestados relativamente ao já realizado e ao resultado das ações de verificação da qualidade;
- Identificação de serviços não conformes / a necessitar de ajuste, análise de causas, definição de ações para correção/melhoria e validação das ações empreendidas.

iii. Monitorização, análise e avaliação

A UC aplica diversos mecanismos de monitorização e avaliação do desempenho dos seus Processos. Esses mecanismos podem ser:

- i) **Internos** – desenvolvidos e aplicados pela própria UC;

⁶ Os processos nucleares estão identificados no Mapa de Processos da UC apresentado neste Manual.

- ii) **Externos** – desenvolvidos e aplicados por entidades externas que regularmente auditam / avaliam a UC. Na sequência do desenvolvimento desses exercícios de monitorização e avaliação do desempenho, a UC promove a recolha de informação de apoio à tomada de decisão, com o objetivo de potenciar o cumprimento dos objetivos definidos, gerindo riscos e oportunidades, tendo como desiderato a melhoria das atividades e a satisfação das PI.

Quadro 8: Principais mecanismos de monitorização e avaliação aplicados em cada Processo do SG.UC

	Mecanismos de monitorização e avaliação	P013	P026	P061	P064	P066	P068	P069	P070	P074	P076	P077	P078	P079	P080	P100	P107	P137	P157	P166	P169	P171	P185	P192	P193	P194	P195	P196	P197	P200	P201	P202
INTERNOS	Autoavaliação do SG.UC																															
	Auditorias internas ao SG / a Processos																															
	Auditorias de controlo interno																															
	Monitorização de E/S/R ⁷																															
	Monitorização de OM, AS, NC e BP ⁸																															
	Avaliação da satisfação das PI																															
	Monitorização do grau de execução das ações do PEA.UC																															
	Autoavaliação da UC																															
	Relatório anual da unidade de I&D																															
	Autoavaliação do curso/ciclo de estudos																															
	Autoavaliação das unidades/serviços																															
	Monitorização e avaliação de riscos																															
	Autoavaliação da UO																															
EXTERNOS	A3ES - Avaliação dos ciclos de estudo																															
	A3ES - Avaliação do SG.UC																															
	A3ES - Avaliação institucional																															
	Avaliação externa das unidades de I&D																															
	Auditorias de entidades financiadoras																															
	Auditorias de órgãos de tutela inspetiva e controlo jurisdicional																															
	Rankings universitários																															
	Auditorias externas ISO 9001																															
	Auditorias externas NP 4552 e NP 4590																															

⁷ Elogios, sugestões e reclamações

⁸ OM – Oportunidade de Melhoria; AS – Área Sensível; NC – Não Conformidade; BP – Boa Prática

iv. Melhoria

Os dados recolhidos na sequência da aplicação dos vários mecanismos de monitorização e avaliação, internos e externos, são analisados pelas estruturas responsáveis, identificadas nos Estatutos, nos regulamentos internos e nos organogramas. São depois utilizados para apoio ao processo de **tomada de decisão**, com vista à definição e implementação de ações de melhoria dos Processos e do próprio SG.UC. Pretende-se assim promover, globalmente, a eficiência, eficácia e qualidade das atividades desenvolvidas pela UC, considerando as necessidades das PI, os riscos e oportunidades e os requisitos internos e externos, promovendo a conciliação, bem-estar e felicidade organizacional.

Depois da identificação e registo das ações de melhoria, promove-se a análise da criticidade e complexidade de implementação das mesmas, classificando-as em ações estratégicas, de gestão ou operacionais, assegurando a sua implementação de acordo com as prioridades definidas, considerando os recursos disponíveis e as orientações internas.

Deste modo, a Universidade de Coimbra está comprometida com o desenvolvimento de uma **cultura de qualidade, conciliação, bem-estar e felicidade organizacional**, com base em metodologias de planeamento, monitorização e avaliação, procurando alargar o âmbito de utilização de ferramentas de gestão e plataformas tecnológicas que facilitem o cumprimento efetivo das suas missões, com o propósito de promover efetivamente o aumento da eficiência, eficácia e qualidade dos Processos, numa lógica de desenvolvimento sustentável, de modo a alcançar níveis de excelência em todas as áreas de atuação.

14. Meta-avaliação do SG.UC

Para além das avaliações externas cíclicas, o desempenho do SG.UC é ainda avaliado pela própria UC, anualmente. Esta avaliação é sustentada na preparação do relatório anual de autoavaliação do SG.UC, elaborado pela Divisão de Promoção da Qualidade e apresentado à gestão de topo, e tem como principal objetivo aferir a capacidade do Sistema atuar como catalisador da melhoria, dos Processos e da instituição.

Na preparação deste relatório anual de autoavaliação é efetuada uma análise crítica das políticas e instrumentos de planeamento, monitorização, avaliação e melhoria das atividades da UC, de modo a identificar potenciais fragilidades e oportunidades de melhoria, tendo como objetivo o desenvolvimento sustentável do Sistema de Gestão, assegurando que este é capaz de identificar riscos e oportunidades, atuar nas causas das fragilidades e implementar as melhorias necessárias.

Na sequência desta autoavaliação e análise, podem ser definidas ações com vista à melhoria do desempenho do SG.UC e dos seus Processos.

15. Documentos de gestão

No âmbito da aplicação do ciclo PDCA, em cada um dos Processos e no SG.UC, é assegurada a produção de diversos documentos de gestão que apoiam as fases de planeamento,

monitorização, avaliação e melhoria, e que asseguram o reporte de informação pertinente às partes interessadas internas e externas.

O quadro seguinte apresenta os documentos mais relevantes.

Quadro 9: Principais documentos de gestão do SG.UC

Documento	Responsável pela elaboração	Responsável pela aprovação	Periodicidade de elaboração/atualização	Publicitação
Plano Estratégico e de Ação	DPGD	Conselho Geral	A cada 4 anos	Página web da UC
Plano da Qualidade	DPQ / DPGD	Conselho Geral, depois de auscultado o Conselho da Qualidade	A cada 4 anos	Página web de acesso reservado
Plano de conciliação, bem-estar e felicidade organizacional	GT UC+Vida	Conselho UC+Vida	A cada 4 anos	Página web de acesso reservado
Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Corrupção e Infrações Conexas	GAPRG	Reitor/, depois de auscultado o Senado	A cada 3 anos (ou sempre que se justifique)	Página web de acesso reservado
Plano de Sustentabilidade e Responsabilidade Social	GdS	Reitor/a	A cada 4 anos	Página web da UC
Relatório de monitorização do PEA	DPGD	Conselho Geral	Semestral	Página web de acesso reservado
Relatório de monitorização do Plano da Qualidade	DPQ / DPGD	Conselho Geral	Semestral	Página web de acesso reservado
Relatório de monitorização do Plano de conciliação, bem-estar e felicidade organizacional	GT UC+Vida	Conselho UC+Vida	Semestral	Página web de acesso reservado
Relatório de avaliação intercalar do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Corrupção e Infrações Conexas	GAPRG	Reitor/, depois de auscultado o Senado	Anual, em outubro	Página web de acesso reservado
Relatório de avaliação anual do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Corrupção e Infrações Conexas	GAPRG	Reitor/, depois de auscultado o Senado	Anual, em abril	Página web de acesso reservado
Relatório de monitorização do Plano de Sustentabilidade e Responsabilidade Social	GdS/DPGD	Conselho Geral	Semestral	Página web de acesso reservado
Relatório de Gestão e Contas	DPGD	Conselho Geral	Anual	Página web da UC
Relatório de Gestão e Contas dos SASUC	SASUC	Conselho de Gestão dos SASUC	Anual	Página web dos SASUC
Relatório de Gestão e Contas Consolidado	DPGD	Conselho Geral	Anual	Página web da UC
Relatório de autoavaliação do SG.UC	DPQ	Elemento da equipa reitoral com o pelouro da qualidade	Anual	Página web (sumário) e página web de acesso reservado
Relatório de atividades da UO	Direção da UO de ensino e investigação	Elemento da equipa reitoral com o pelouro da qualidade	Anual	n/d
Relatório de atividades da unidade de I&D	Coordenação da unidade de I&D	n.a.	Anual	Plataforma externa (acesso reservado)

Documento	Responsável pela elaboração	Responsável pela aprovação	Periodicidade de elaboração/atualização	Publicitação
Relatório de autoavaliação do curso / ciclo de estudos	Coordenação do curso / ciclo de estudos	Direção da UO	Anual	NONIO
Relatório de Sustentabilidade	GdS	Reitor/a	Anual	Página web da UC

V. REFERÊNCIAS

- *Ministério da Educação, Ciência e Inovação (2025). Despacho Normativo n.º 3/2025, Diário da República, II Série, n.º 63, de 31 de março de 2025.*
- *Universidade de Coimbra (2024). Plano Estratégico 2023-2027. Coimbra. Disponível em: <http://www.uc.pt/planeamento>*
- *Assembleia da República (2019). Lei n.º 94/2019 de 04 de setembro: Primeira alteração à Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto, que aprova o Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior. Diário da República n.º 157/2007, 1.ª série.*
- *Assembleia da República (2007). Lei n.º 62/2007 de 10 de setembro: Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior. Diário da República n.º 174/2007, 1.ª série.*
- *European Association of Institutions in Higher Education (2015). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Brussels.*
- *Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (2016). Referenciais para os Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior. Lisboa.*
- *Instituto Português da Qualidade (2015). NP EN ISO 9001:2015 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Caparica.*
- *Instituto Português da Qualidade (2015). NP EN ISO 9000:2015 – Fundamentos e vocabulário. Caparica.*
- *Instituto Português da Qualidade (2019). NP EN ISO 9004:2019 – Gestão da qualidade. Qualidade de uma organização. Linhas de orientação para atingir o sucesso sustentado. Caparica.*
- *Instituto Português da Qualidade (2022). NP 4552 – Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar - requisitos. Caparica.*
- *Instituto Português da Qualidade (2023). NP 4590 – Sistema de gestão do bem-estar e da felicidade organizacional – requisitos e linhas de orientação para a sua utilização. Caparica.*
- *Regulamentos da Universidade de Coimbra, disponíveis em <https://www.uc.pt/regulamentos>*
- *Documentos do Sistema de Gestão referidos ao longo deste Manual, disponíveis na área reservada da página web da UC, em <https://apps.uc.pt/docs/dir/mos>*

VI. ANEXOS

Anexo 1 – Processos do SG.UC

Ref.	Designação	Pilar/Eixo/Área PEA.UC	Responsável estratégico ⁹	Gestor do Processo	Outros intervenientes na gestão operacional	Descrição
P013	Gestão de relações externas	Desafios Societais; Internacionalização	VR JCS	DRI	Reitoria (projetos especiais; Gabinete do Reitor)	Integra o conjunto de atividades interrelacionadas que contribuem para a internacionalização da UC nas áreas de missão e de suporte, nomeadamente através da mobilidade de estudantes, docentes, investigadores e técnicos, bem como através do estabelecimento de parcerias e cooperação nas redes nacionais e internacionais de que a UC faz parte, incluindo a Rede Alumni.
P026	Gestão académica	Ensino	VR CA	SGA UO de Ensino e Investigação Reitoria		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas relativas à gestão e organização da formação conferente e não conferente de grau e a consequente prestação de serviços a estudantes, candidatos e antigos estudantes, nos quais se incluem todos os atos académicos desenvolvidos no âmbito do seu percurso na UC, da candidatura à emissão do diploma comprovativo da graduação ou formação.
P061	Gestão de recursos humanos	Pessoas	VR LN	SGRH		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas que contribuem para o planeamento, seleção e recrutamento dos recursos humanos essenciais para que toda a atividade da UC decorra com a eficiência e eficácia desejadas, assegurando a promoção de políticas internas com o objetivo de garantir as condições para um desenvolvimento profissional e pessoal contínuo dos/as trabalhadores/as, bem como a sua motivação.
P064	Gestão da inovação	Investigação & Inovação	VR NM PR GF	SPGI		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas que contribuem para promover, dinamizar e apoiar o estabelecimento de relações, projetos e parcerias da UC com o mundo exterior, contribuindo para uma aproximação e aprendizagem recíprocas, bem como para a valorização económica do conhecimento.
P066	Gestão financeira	Financiamento	VR LN	SGF		Integra o conjunto de atividades que contribuem para a gestão financeira numa perspetiva de gestão patrimonial, orçamental, do aprovisionamento e de controlo interno.

⁹ R – Reitor Amílcar Falcão; VR LN – Vice-reitor Luís Neves; VR DL – Vice-reitor Delfim Leão; VR JRS – Vice-reitor João Ramalho-Santos; VR AD – Vice-reitor Alfredo Dias; VR CA – Vice-reitora Cristina Albuquerque; VR JCS – Vice-reitor João Calvão da Silva; VR PPS – Vice-reitora Patrícia Pereira da Silva; VR NM – Vice-reitor Nuno Mendonça; PR PP – Pró-reitor Paulo Peixoto; PR GF – Pró-reitora Gabriela Fernandes; PR FG – Pró-reitora Filipa Godinho; ER – Equipa Reitoral.

Ref.	Designação	Pilar/Eixo/Área PEA.UC	Responsável estratégico ⁹	Gestor do Processo	Outros intervenientes na gestão operacional	Descrição
P068	Gestão de infraestruturas	Instalações	VR AD	SGIP; SGSIIC	Reitoria (projetos especiais)	Integra o conjunto de atividades interrelacionadas que contribuem para o planeamento, gestão e manutenção das infraestruturas e equipamentos, incluindo as intervenções de reabilitação e requalificação de edifícios e equipamentos da UC, com vista a assegurar a gestão de infraestruturas tecnológicas, espaços e da segurança.
P069	Gestão da sustentabilidade	Sustentabilidade e Responsabilidade Social	VR PPS	Reitoria GDS		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas que contribuem para a gestão da sustentabilidade na UC, atendendo aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.
P070	Gestão de sistemas de informação	Qualidade	VR LN	SGSIIC		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas no âmbito da identificação de necessidades, planeamento e definição de políticas ao nível dos Sistemas de Informação, bem como do seu desenvolvimento, gestão e manutenção. Inclui atividades de assessoria técnica à tomada de decisão nesses domínios e de apoio aos utilizadores.
P074	Gestão da ação social	Sustentabilidade e Responsabilidade Social	VR LN	SASUC		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas com vista à disponibilização de apoios e serviços à comunidade universitária, na esfera da ação social, nas seguintes vertentes: atribuição de apoios sociais aos estudantes (diretos e outros apoios); apoio a atividades desportivas e culturais; acesso a serviços de saúde; acesso a apoio psicopedagógico e a outros apoios educativos; acesso a alojamento; acesso a serviços de apoio à infância e acesso a alimentação; outros serviços de apoio.
P076	Gestão da investigação e desenvolvimento	Investigação e Inovação	VR JRS	UO de investigação; UO de ensino e investigação	Reitoria (projetos especiais)	Integra o conjunto de atividades interrelacionadas de apoio à concretização da política de investigação da UC, nomeadamente as relacionadas com a criação, extinção e gestão das unidades de I&D e com o estímulo à produção científica, bem como as atividades de articulação entre a investigação e o ensino e a ética.
P077	Gestão da prestação de serviços especializados	Desafios Societais	VR NM	UO de ensino e investigação		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas com vista à prestação de serviços especializados, por parte da Universidade de Coimbra (exclui oferta formativa).
P078	Gestão do ensino e aprendizagem	Ensino	VR CA PR PP	UO de ensino e investigação		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas que contribuem para a definição, planeamento e aprovação da oferta formativa e de planeamento e gestão da atividade letiva, bem como atividades com vista à definição e implementação de iniciativas e estratégias de combate ao abandono escolar e de inovação pedagógica.

Ref.	Designação	Pilar/Eixo/Área PEA.UC	Responsável estratégico ⁹	Gestor do Processo	Outros intervenientes na gestão operacional	Descrição
P079	Gestão da captação e valorização de percursos de estudantes e candidatos	Ensino	VR CA	SADOG - SH	UO de ensino e investigação	Integra o conjunto de atividades interrelacionadas com vista à promoção da atratividade da UC, para recrutamento de estudantes nacionais e internacionais, bem como atividades de desenvolvimento do percurso dos estudantes da UC, promovendo o desenvolvimento de competências em áreas diversas.
P080	Gestão da comunicação	Comunicação	VR DL	DCM	Grupo de Comunicação da UC	Integra o conjunto de atividades interrelacionadas que contribuem para o aperfeiçoamento de uma política de comunicação e marketing eficaz, promovendo a transparência e criando mecanismos de retorno da informação aos membros da comunidade UC e aos parceiros externos, dando visibilidade à realização das missões estatutárias da instituição. Inclui atividades ao nível da produção de conteúdos; assessoria de imprensa e de media; edição gráfica; marketing e comunicação direcionada.
P100	Gestão de projetos	Financiamento	VR JRS; VR LN; VR NM	SPGI		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas que contribuem para a gestão técnica, administrativa e financeira dos projetos e atividades desenvolvidos na UC, nomeadamente no âmbito da investigação, incluindo a pesquisa, identificação e divulgação de programas de financiamento, apoios comunitários ou outros; promoção e apoio especializado à elaboração de candidaturas a programas de financiamento competitivo no âmbito de projetos de investigação, desenvolvimento e institucionais; suporte especializado à negociação e contratualização de candidaturas aprovadas.
P107	Gestão da ciência aberta	Desafios Societais	VR DL	Reitoria		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas com vista à promoção da política institucional de ciência aberta e promoção da partilha de conhecimento com a comunidade científica e com a Sociedade em geral.
P137	Gestão da informação administrativa e da proteção de dados	Qualidade	VR PPS	DPDIA		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas promotoras do cumprimento do Regulamento Geral de Proteção de Dados bem como do acesso aos documentos administrativos e informação administrativa.
P157	Gestão de serviços de suporte à atividade - SASUC	Pessoas; Instalações; Financiamento; Comunicação; Qualidade	VR LN	SASUC		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas de suporte às missões dos SAS – gestão de recursos humanos, gestão financeira, gestão de infraestruturas, gestão de sistemas de informação, gestão da comunicação, gestão da qualidade, etc.
P166	Gestão de bibliotecas	Desafios Societais	VR DL	UO de Ensino e Investigação UECAF (Bibliotecas da UC)		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas desenvolvidas pelas bibliotecas da UC com vista a apoiar a investigação e o ensino e promover uma cidadania esclarecida e responsável assente no conhecimento.

Ref.	Designação	Pilar/Eixo/Área PEA.UC	Responsável estratégico ⁹	Gestor do Processo	Outros intervenientes na gestão operacional	Descrição
P169	Gestão do bem-estar e conciliação	Pessoas	VR LN VR PPS	SGRH SAS - DSS	GT UC+Vida	Integra o conjunto de atividades interrelacionadas com vista à promoção da conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, bem como atividades de promoção do bem-estar e da felicidade organizacional dos recursos humanos da UC.
P171	Gestão da saúde, higiene e segurança	Pessoas	VR LN VR AD	SAS - SSGST SGIP		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas com vista à promoção de ambientes de trabalho saudáveis e seguros.
P185	Gestão do apoio jurídico	Qualidade	R	GAJ		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas que contribuem para o apoio técnico especializado jurídico, nos diversos domínios de atuação da Reitoria e, na medida das solicitações, aos diversos órgãos de governo da Universidade e às suas UO e demais serviços.
P192	Gestão da atividade desportiva	Desafios Societais	PR FG	EU		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas com vista à promoção e gestão do desporto, para a comunidade UC e para a Sociedade.
P193	Gestão da atividade cultural	Desafios Societais	VR DL	Reitoria; UECAF		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas de promoção da ação cultural e artística para a comunidade UC e para a Sociedade.
P194	Gestão das estratégias de promoção da empregabilidade	Ensino	VR NM	SADOG	UO de ensino e investigação	Integra o conjunto de atividades interrelacionadas com vista à promoção da empregabilidade dos/as diplomados/as da UC.
P195	Gestão dos instrumentos de reforço da integridade organizacional	Sustentabilidade e Responsabilidade Social	VR LN	GAPRG		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas que promovem e fortalecem a integridade organizacional, assegurando o cumprimento das normas legais e a prevenção de riscos de gestão, corrupção e infrações conexa.
P196	Gestão do ensino a distância	Ensino	VR CA	UC_D		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas de promoção e dinamização da oferta formativa a distância.
P197	Gestão do património e do turismo	Desafios Societais	VR AD	NTUC; SGIP; UECAF		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas de gestão do património arquivístico e museológico e sua difusão à Sociedade, nomeadamente através do turismo.
P200	Gestão documental	Qualidade	R	Reitoria; SAG		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas de gestão da correspondência interna e externa, bem como a gestão de arquivos dos processos de gestão e administrativos.
P201	Governo da UC	Transversal	ER	Equipa Reitoral; Conselho Geral; Senado; Conselho de Gestão	Gabinete do Reitor – secretariado e núcleo e apoio à equipa reitoral	Integra o conjunto de atividades interrelacionadas de governo da UC, incluindo atividades do Conselho Geral, Conselho de Gestão e Senado. Integra ainda o conjunto de atividades da equipa reitoral e apoio direto à equipa reitoral, incluindo a promoção e gestão da participação em redes e parcerias.

Ref.	Designação	Pilar/Eixo/Área PEA.UC	Responsável estratégico ⁹	Gestor do Processo	Outros intervenientes na gestão operacional	Descrição
P202	Planeamento, avaliação e melhoria	Qualidade	R; PR PPS	DPQ; DPGD		Integra o conjunto de atividades interrelacionadas que contribuem para a aplicação do ciclo PDCA na UC, com vista à promoção de uma cultura de planeamento, monitorização, avaliação, análise e melhoria dos processos da instituição, estimulando a abordagem por processos e a gestão de riscos e oportunidades, de modo a assegurar o cumprimento do estipulado nos normativos internos e externos, nas Políticas da UC e no Plano Estratégico e de Ação.

Anexo 2 – Articulação entre o PEA.UC e os Processos do SG.UC

Pilar / Eixo / Área	Linha de orientação estratégica	Processos do SG.UC
Investigação & Inovação	Promover a produção e a divulgação da atividade científica, valorizando a propriedade intelectual e atraindo pessoal docente e investigador com atividade científica de elevado impacto	P064; P076; P077; P100; P201
Investigação & Inovação	Diversificar e fortalecer a capacidade de captação de financiamento, reforçando o apoio na procura de oportunidades e no desenvolvimento de parcerias no âmbito de projetos	
Investigação & Inovação	Promover a transferência de tecnologia e conhecimento, apoiando o desenvolvimento de projetos universidade-indústria, a valorização da propriedade intelectual, e a criação, incubação e aceleração de spin-offs, fortalecendo o ecossistema de inovação e empreendedorismo	
Ensino	Aumentar a atratividade da Universidade de Coimbra, recrutando cada vez mais e melhores estudantes, valorizando a aquisição transversal de competências e proporcionando uma preparação de excelência	P026; P078; P079; P194; P201
Ensino	Dinamizar a reforma da oferta pedagógica em toda a sua extensão, numa lógica de eficiência e de aquisição/aprofundamento de competências transversais, em estreita ligação com a investigação e assegurando impacto para a sociedade	
Ensino	Desenvolver projetos pedagógicos inovadores conducentes a uma maior qualidade do processo ensino/aprendizagem	
Ensino	Promover o sucesso escolar e a prevenção do abandono, criando mecanismos de monitorização e predição dos fatores de absentismo e insucesso	
Ensino	Estender as oportunidades formativas, oferecendo programas diversificados e atrativos para aprendizagem ao longo da vida	P064; P074; P077; P107; P166; P192; P193; P197; P201
Desafios Societais	Fomentar a partilha do conhecimento, reforçando a interface e a interação da Universidade de Coimbra com o tecido empresarial, outras entidades e a sociedade, intensificando projetos estratégicos em parceria com os diversos atores da cidade e da região, contribuindo para a implementação progressiva da Região Metropolitana de Coimbra, valorizando o conceito de New European Bauhaus	
Desafios Societais	Valorizar social e culturalmente o património material e imaterial da Universidade de Coimbra, consolidando a política cultural e a promoção do circuito turístico	
Desafios Societais	Consolidar a política institucional de ciência aberta, promovendo boas-práticas e a partilha de conhecimento com a comunidade científica e com a sociedade	
Desafios Societais	Promover a prática da atividade física e desportiva, hábitos saudáveis e o bem-estar em toda a comunidade académica	
Desafios Societais	Fortalecer a relação bilateral entre a Universidade de Coimbra e os/as antigos/as estudantes, congregando ideias e experiências e reforçando o envolvimento e presença dos alumni	P013; P201
Internacionalização	Potenciar a atratividade e o reconhecimento internacional da Universidade de Coimbra, estabelecendo parcerias estratégicas bilaterais, reforçando a presença em redes internacionais de referência e promovendo a participação e a realização de grandes eventos de carácter internacional, expondo a Universidade a novos contextos e oportunidades internacionais de ensino e investigação	
Internacionalização	Reforçar a liderança na promoção do mundo lusófono, enquanto instituição de referência para a língua portuguesa e consolidar a rede de parcerias com os países da CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa	
Internacionalização	Reforçar a política de mobilidade internacional, aumentando a rede de acordos e parcerias de relevo em que a Universidade de Coimbra está presente e promovendo o intercâmbio de toda a comunidade académica	P061; P157; P169; P171; P201
Pessoas	Dignificar e revalorizar as carreiras profissionais, recrutando numa perspetiva de progressão e de rejuvenescimento dos recursos, promovendo um ambiente de trabalho atrativo, a formação profissional e pessoal, reforçando a sensibilização para as necessidades de desenvolvimento contínuo e potenciando as funções exercidas	
Pessoas	Promover a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, assegurando a melhoria das condições de trabalho e reconhecendo o mérito e o esforço dos/as trabalhadores/as como forma de motivação	
Pessoas	Promover a saúde física, mental e a qualidade de vida de toda a comunidade académica	
Qualidade	Implementar modelos e ferramentas de monitorização e autoavaliação capazes de responder aos novos desafios institucionais	

Pilar / Eixo / Área	Linha de orientação estratégica		Processos do SG.UC
Qualidade	Implementar projetos de inovação e modernização que contribuam para a simplificação e melhoria dos processos da Universidade de Coimbra, promovendo a sua eficiência, eficácia e qualidade		P070; P137; P157; P200; P201; P202
Qualidade	Colaborar com a tutela, com a A3ES, com as instituições de ensino superior nacionais e com outras partes interessadas, com vista ao desenvolvimento e melhoria dos sistemas de gestão da qualidade em Portugal		
Instalações	Manter atualizado o cadastro do edificado da Universidade de Coimbra, tendo em vista a otimização dos espaços físicos e a sua eficiente alocação		P068; P157; P169; P171; P201
Instalações	Promover a requalificação, a manutenção e a modernização das infraestruturas, potenciando a disponibilização de espaços seguros, saudáveis e que assegurem a qualidade de vida, cumprindo a função da sua natureza		
Instalações	Qualificar e valorizar os espaços exteriores, promovendo a acessibilidade e a utilização de espaços de qualidade		
Financiamento	Reforçar a captação de receita através da diversificação de fontes de financiamento, potenciando o valor e o posicionamento da Universidade de Coimbra		P066; P077; P100; P137; P157; P185; P201
Financiamento	Elevar a responsabilidade de governança, a excelência operacional e as ferramentas de gestão		
Comunicação	Promover uma estratégia de comunicação interna, personalizada e de proximidade, que fomente o alinhamento, a coesão e o envolvimento da comunidade académica		P080; P157; P201
Comunicação	Comunicar a atividade de todos os domínios de atuação da Universidade de Coimbra, de forma transversal, integrada e articulada, aumentando a atratividade e reforçando a notoriedade		
Comunicação	Promover a marca UC através de ações de comunicação de marketing que projetem a visibilidade e o reconhecimento da Universidade de Coimbra a nível nacional e global		
Ambiente e Ação Climática	Definir uma estratégia de sustentabilidade ambiental e energética nos campi da Universidade de Coimbra		P069; P157; P201
Ambiente e Ação Climática	Implementar medidas para uma gestão eficiente de recursos, promovendo a economia circular e o combate ao desperdício		
Ambiente e Ação Climática	Promover a conservação da natureza e da biodiversidade		P069; P074; P195; P201
Cidadania, Inclusão	Igualdade	e Acautelar fatores de vulnerabilidade da comunidade estudantil através do fortalecimento da ação social, assegurando o acesso equitativo à educação, promovendo o sucesso escolar e melhorando as suas condições de vida	
Cidadania, Inclusão	Igualdade	e Combater as desigualdades de género e garantir a igualdade de oportunidades, eliminando estereótipos, desequilíbrios e barreiras numa perspetiva interseccional	
Cidadania, Inclusão	Igualdade	e Promover políticas de inclusão social e de proteção de minorias, a coesão social e os direitos humanos, defendendo princípios civilizacionais e éticos e o direito à diferença	
Cidadania, Inclusão	Igualdade	e Promover a cidadania esclarecida e responsável e consciencializar a ação para comportamentos sustentáveis, contribuindo para a formação integral dos/as cidadãos/ãs	

Anexo 3 – Articulação entre as ações do Plano da Qualidade e os Processos do SG.UC

Ações do Plano da Qualidade	P013	P026	P061	P064	P066	P068	P069	P070	P074	P076	P077	P078	P079	P080	P100	P107	P137	P157	P166	P169	P171	P185	P192	P193	P194	P195	P196	P197	P200	P201	P202
Desenhar e implementar o Processo de "Gestão da investigação e desenvolvimento"																															
Desenhar e implementar o Processo de "Gestão da captação e valorização de percursos de estudantes e candidatos"																															
Monitorizar a trajetória académica e profissional dos/as diplomados/as da UC, considerando as necessidades da instituição e as necessidades de reporte a entidades externas à UC																															
Simplificar o modelo de monitorização e avaliação da qualidade pedagógica, adaptando-o às novas necessidades da UC e das UO																															
Promover encontros das equipas de gestão da qualidade das IES de Coimbra, para partilha de boas práticas																															
Desenhar e implementar o Processo de "Gestão do património e do turismo"																															
Desenhar e implementar o Processo de "Gestão da ciência aberta"																															
Desenhar e implementar o Processo de "Gestão de bibliotecas"																															
Acompanhar o desenvolvimento e implementação do projeto Healthy Campus, assegurando o seu alinhamento com as normas e referenciais no âmbito da gestão da qualidade no ensino superior																															
Participar em ações de divulgação internacional do SG.UC, promovendo o benchmarking e a partilha de boas práticas no âmbito da gestão da qualidade em IES																															
Dinamizar um programa de formação para a gestão da qualidade na UC																															
Colaborar nas ações de acolhimento e integração de novos/as trabalhadores/as, preparando os materiais e dinamizando a sessão de enquadramento sobre gestão da qualidade na UC																															
Reformular ações de formação na área da gestão da qualidade na UC, disponibilizando-as na modalidade de ensino a distância																															

Ações do Plano da Qualidade	P013	P026	P061	P064	P066	P068	P069	P070	P074	P076	P077	P078	P079	P080	P100	P107	P137	P157	P166	P169	P171	P185	P192	P193	P194	P195	P196	P197	P200	P201	P202
Desenhar, implementar e certificar um sistema de gestão alinhado com as normas NP 4552 e NP 4590																															
Desenhar e implementar o Processo de "Gestão do bem-estar e da conciliação"																															
Alargar o âmbito da certificação ISO 9001, aumentando o n.º de processos certificados																															
Reformular a metodologia de autoavaliação das UO assegurando o alinhamento com os referenciais da A3ES																															
Planear, executar e monitorizar as alterações ao nível do SG.UC resultantes da integração da ESEnf.																															
Desenhar e implementar o Processo de "Gestão de auditoria e controlo interno"																															
Desenhar e implementar o Processo de "Gestão da informação administrativa e da proteção de dados"																															
Simplificar e mapear os indicadores de desempenho associados às Fichas de Processos do SG.UC, especificando a sua fórmula de cálculo																															
Especificar requisitos e implementar uma plataforma web de suporte à gestão de planos de melhoria																															
Mapear as prioridades de simplificação/modernização em cada um dos serviços da UC																															
Desenhar e implementar uma nova plataforma de gestão de suporte à elaboração/atualização/divulgação de P/IT/GO																															
Mapear, identificar e desenvolver políticas institucionais que enquadrem as atividades de missão e de suporte da UC																															
Simplificar/melhorar o processo de autoavaliação das unidades e serviços de apoio																															
Monitorizar e avaliar o impacto das medidas de inovação e modernização administrativa implementadas na UC, preparando a informação necessária para o relatório de gestão e contas e para o relatório de autoavaliação do SG.UC																															
Preparar o relatório de autoavaliação do Sistema de Gestão da UC, com uma análise crítica do nível de desenvolvimento de cada uma das dimensões consideradas pela A3ES e proposta de plano de desenvolvimento																															
Definir e implementar um plano de ação com vista à concretização das recomendações apresentadas pela A3ES, no âmbito da avaliação institucional																															

Ações do Plano da Qualidade	P013	P026	P061	P064	P066	P068	P069	P070	P074	P076	P077	P078	P079	P080	P100	P107	P137	P157	P166	P169	P171	P185	P192	P193	P194	P195	P196	P197	P200	P201	P202
Criar e dinamizar a Academia de Promoção da Qualidade																															
Organizar anualmente a Semana da Qualidade @ UC, promovendo a identificação, partilha e reconhecimento de boas práticas																															
Criar o Conselho Consultivo da Qualidade																															
Realizar um estudo de benchmarking considerando as IES que integraram a avaliação institucional por parte da A3ES, identificando áreas de excelência, boas práticas e oportunidades de melhoria, assim como a evolução face à avaliação anterior, no âmbito dos sistemas de gestão da qualidade																															
Aderir à RIQUAL - Rede dos Investigadores da Qualidade e participar ativamente nas iniciativas da rede																															
Participar na CS11 - Comissão Sectorial para a Educação e Formação, do Instituto Português da Qualidade, assumindo a coordenação de alguns dos projetos																															
Reformular o Processo de "Gestão de infraestruturas"																															
Desenhar e implementar o Processo de "Gestão de prestações de serviços especializados"																															
Desenvolver o Sistema de Gestão da UC, em todas as suas vertentes, potenciando a aplicação do modelo de avaliação simplificada dos ciclos de estudo, com impacto financeiro positivo para a UC																															
Promover a realização de Encontros de Dinamizadores/as da Qualidade da UC																															
Reformular a página web dedicada à gestão da qualidade na UC, envolvendo os/as dinamizadores/as da qualidade																															
Assegurar a participação da UC no ranking THE Impact e preparar, após cada ciclo de submissão de dados / divulgação de resultados, um relatório com propostas de melhoria do desempenho da UC																															
Reformular o Processo de "Gestão da Ação Social", desagregando a componente de gestão de serviços de suporte à atividade dos SAS																															

Anexo 4 – Manual do Sistema de Gestão – quadro de revisões

Versão	Data	Motivo
1.0	2010-12-15	Documento inicial.
2.0	2011-07-08	Atualização da matriz de processos.
3.0	2011-09-01	Atualização das responsabilidades dos Dinamizadores da Qualidade.
4.0	2012-01-11	Adequação do texto ao novo acordo ortográfico. Alterações pontuais de redação, no sentido de tornar mais clara a sua leitura. Autonomização do Anexo I em impresso (Im0772 - Matriz de processos do Sistema de Gestão).
5.0	2012-06-29	Integração de detalhes adicionais tendo em conta documentos de referência em matéria de ensino superior. Alteração da estrutura do documento.
6.0	2012-12-18	Revisão na sequência da reestruturação da Administração.
7.0	2013-02-11	Integração de novo mapa de processos. Revisão da designação de alguns procedimentos.
8.0	2013-07-01	Revisão global do MSG, nomeadamente ao nível do mapa de processos, composição do Conselho da Qualidade e clarificação de alguns capítulos.
9.0	2013-07-31	Integração da nova política da qualidade aprovada em Conselho da Qualidade.
10.0	2014-02-20	Alterações pontuais na redação referente ao ponto IV.2.1. Investigação e desenvolvimento.
11.0	2014-05-25	Integração de nova versão do mapa de processos. Alterações decorrentes da alteração ao Regulamento da Administração.
12.0	2014-09-30	Revisão da Política da Qualidade da Universidade de Coimbra.
13.0	2015-02-16	Integração da referência à existência de subsistemas de gestão. Integração do Jardim Botânico como UECAF. Atualização do mapa de partes interessadas. Atualização do capítulo relativo às estruturas e níveis de responsabilidades.
14.0	2016-02-25	Integração de ajustes na sequência da publicação do novo PEA e do ajuste da linha 6 da Política da Qualidade. Integração do novo mapa de processos do SG.UC.
15.0	2018-09-20	Revisão global do Manual do Sistema de Gestão face à adaptação do SG.UC aos novos referenciais para sistemas internos de garantia da qualidade em IES e aos requisitos da ISO 9001:2015, nomeadamente a implementação do pensamento baseado em risco. Revisão do mapa de processos do SG.UC e das estruturas responsáveis pela qualidade.
16.0	2019-02-18	Atualização do mapa de processos da UC (P193 – Gestão da interação com a comunidade). Atualização do mapeamento das partes interessadas. Integração de texto relativo ao âmbito da certificação ISO 9001:2015. Integração da referência ao PPRGCIC. Atualização de tabelas e quadros que referem os processos do SG, face à revisão do mapa de processos.
17.0	2019-03-23	Atualização do mapa de processos da UC. Atualização de todas as figuras, quadros e tabelas que referem processos do SG.UC. Atualização da informação relativa à estrutura orgânica da UC, face a alterações ao nível dos regulamentos da Reitoria e da Administração. Atualização dos documentos de referência (RJAES e ISO 9004). Outras alterações pontuais, de modo a clarificar alguns conteúdos.
18.0	2020-10-28	Atualização da informação relativa à estrutura orgânica da UC, na sequência da publicação de novas versões dos Regulamentos da Reitoria e da Administração, ao longo de 2020, destacando-se a criação do Gabinete de Promoção da Qualidade. Atualização do organograma do SG.UC. Atualização da lista de referências, de modo a integrar o novo PEA. Integração de nota referente à atualização do Mapa de Processos da UC, em curso, na sequência da aprovação do novo PEA, incluindo o Plano da Qualidade.
19.0	2021-03-26	Verificação anual do MSG para otimização e clarificação pontual de conteúdos. Otimização da descrição das estruturas responsáveis pelo SG.UC. Atualização das tabelas do MSG, incluindo anexos, atendendo à aprovação do novo Mapa de Processos (que resultou do desdobramento de Processos existentes previamente) e de novas versões dos organogramas da Reitoria e da Administração. Alteração do template do MSG.
20.0	2022-11-08	Integração de Mapa de Processos Atualizado. Integração de ajustes pontuais ao nível da lista/nome de unidades e serviços, decorrentes da atualização dos Regulamentos da Reitoria e da Administração. Atualização da composição e competências do Conselho da Qualidade da UC. Atualização do quadro com os principais documentos de gestão do SG.UC.
21.0	2023-06-22	Atualização pontual na sequência das alterações ao nível da estrutura orgânica e da tomada de posse da nova equipa reitoral. Inclusão de informação mais detalhada sobre os SAS. Atualização da Política da Qualidade, na sequência da reunião do Conselho da Qualidade em junho de 2023.

Versão	Data	Motivo
22.0	2024-04-01	Atualização do Mapa de Processos da UC e do Organograma do SG.UC
23.0	2024-08-30	Atualizações pontuais ao longo de todo o documento atendendo à: publicação de uma nova versão dos Estatutos da UC; à criação do Campus da Figueira da Foz; à necessidade de clarificar a metodologia de análise de contexto, incluindo a análise do efeito das alterações climáticas. Atualização de algumas hiperligações.
24.0	2025-08-11	Atualização global do Manual do Sistema de Gestão considerando: 1) A aprovação de um novo Plano Estratégico; 2) A aprovação de uma nova versão dos Estatutos da UC; 3) O início do desenho e implementação de um sistema de gestão de acordo com as NP 4552 e NP 4590; 4) A introdução de alterações ao nível dos pelouros dos elementos da Equipa Reitoral. Atualização de textos, imagens, hiperligações, etc...